

Economia la răscruce: strategii  
pentru a depăși punctul critic  
Prima analiză din perspectiva  
CEO asupra mediului local  
de afaceri





# Cuvânt înainte

## Specia care supraviețuiește este aceea cu cea mai mare capacitate de adaptare.

Charles Darwin

În toamna anului 2008, oamenii de afaceri din România au început să resimtă impactul crizei financiare globale, precum și consecințele acesteia: scăderea activității economice. De atunci au apărut numeroase rapoarte privind perspectiva directorilor executivi la nivel global, însă niciunul nu s-a concentrat exclusiv pe piața românească.

Fiecare țară are trăsăturile sale unice și, prin urmare, un declin economic o afectează în mod diferit. Având în vedere acest lucru, precum și feedback-ul primit de la liderii comunității de afaceri locale, Deloitte România a decis să preia inițiativa și să realizeze primul studiu prin care directorii executivi ai celor mai mari companii din țară își exprimă punctul de vedere asupra perspectivelor pieței locale. Invitația de a participa la acest proiect a fost lansată unui număr de 600 de companii de top de la nivel național care activează în toate marile industrii.

Peste 300 de directori executivi au acceptat invitația noastră, vorbind despre starea actuală a economiei, industria în care operează, precum și despre compania pe care o conduc. Studiul surprinde astfel imaginea de ansamblu a provocărilor cu care se confruntă în prezent comunitatea de afaceri din România.

Sentimentul general ce a reieșit din discuțiile cu participanții la studiu a fost unul de speranță și încredere că actuala criză economică va stimula economia și afacerile locale, încurajându-le să devină mai solide și mai competitive pe termen lung.

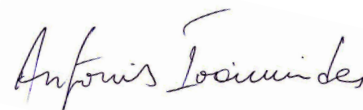
Recesiunea mondială face parte din evoluția naturală a lucrurilor, fapt foarte bine conturat de omul de știință Charles Darwin: „Nu supraviețuiesc speciile cele mai puternice, nici cele mai inteligente, ci cele mai ușor adaptabile”. România traversează acum tocmai această etapă necesară schimbării.

Sperăm ca studiul de față să devină un instrument util care să vă ghideze strategia în aceste vremuri extrem de competitive.

La rândul său, Deloitte va depune în continuare eforturi pentru a se asigura că antreprenorii români vor ieși câștigători atât în contextul actual de piață, cât și pe viitor.



**George Mucibabici**  
Președinte  
Deloitte Romania



**Antonis Ioannides**  
Partener, Financial Advisory Services  
Deloitte Romania



# Sumar

---

Confruntarea cu inevitabilul: o corecție necesară	6
Mediul de afaceri finisează agenda guvernamentală	8
Companiile strâng rândurile pe o piață cu noi coordonate	10
Restructurare și reorganizare – Managementul face ordine în companii	12
Cântărind cu atenție factorul „risc”	14
Oportunități ascunse printre provocări fără precedent	16
Serviciile Financiare își reinventează modelul de business	19
Industria Imobiliară și de Construcții rupe veriga slabă	20
Companiile energetice rămân în expectativă, concentrându-se pe măsuri pe termen scurt	21
Industria Medicală și Farmaceutică: Business as usual	22
Companiile TMT profită de setea pieței pentru inovație	23
Industria Bunurilor de Larg Consum: Căderea în dizgrație	24
Industria prelucrătoare: Un sector pus la încercare	25
Concluzii: Saltul în viitor	26
Metodologie	27
Anexă	29

---

# Confruntarea cu inevitabilul: O corecție necesară

Cauza crizei economice din România stă doar parțial în globalizare. Adevărul este că excesele pieței interne au atras o corecție inevitabilă ce impune re poziționarea României pe fundamente economice solide.

Nimeni nu a fost cu adevărat pregătit pentru viteza și ferocitatea cu care această criză a lovit Europa și România în particular. Pe măsură ce costul finanțării pentru instituțiile financiare din întreaga lume a crescut dramatic, criza creditării s-a repercutat și în România. Acordarea de credite noi a fost restricționată în condițiile în care instituțiile financiare făceau eforturi majore pentru a asigura noi linii de credit, iar dobânzile au crescut, pe măsură ce întregul sistem a intrat într-o competiție acerbă pentru atragerea de depozite. Acest lucru, dublat de dispariția aproape în totalitate a Investițiilor Străine Directe în trimestrul patru al anului trecut, a condus la devalorizarea monedei locale, înrăutățind și mai mult contextul economic actual.

Consumatorii speriați de răspândirea rapidă a crizei, alimentată de mass media, și de restrângerea creditării de consum au renunțat la achizițiile costisitoare precum mașini sau aparatură electronică, cererea pe aceste segmente coborând dramatic în ultimul trimestru din 2008 și primul trimestru din 2009.

Teoriile economice s-au întors în timp câteva decenii, la perioada imediat următoare Primului Război Mondial, când John Mayrand Keynes vorbea despre neputința piețelor de a funcționa în mod eficient fără un anumit nivel de intervenție guvernamentală. Această teorie s-a dovedit corectă pe măsură ce sistemul financiar internațional s-a prăbușit, provocând efecte devastatoare la nivelul economiilor naționale, ceea ce a atras necesitatea implementării unor planuri guvernamentale de stimulare substanțiale, menite să prevină dezastrul total.

În timpuri de criză, piețele și oamenii au tendința de a acționa în moduri ne-ortodoxe. Consumatorii, speriați de discuțiile despre criză, își ajustează comportamentul în consecință, făcând economii și reducând consumul, ceea ce diminuează și mai mult cererea totală la nivelul întregii economii.

Acest lanț de reacții înrăutățește efectele crizei. Drept urmare, din moment ce piețele s-au dovedit incapabile să se auto-regleze, este nevoie de acțiuni decisive din partea unui jucător important în economie - guvernul. România nu face excepție de la această regulă.

Eforturile mediului de afaceri pentru minimizarea riscurilor operaționale necesită stabilitate la nivel macroeconomic. Cele mai recente fluctuații de curs valutar au amplificat incertitudinea inerentă a țării per ansamblu și au sporit semnificativ riscurile de piață. Mulți dintre directorii executivi chestionați estimează că volatilitatea pieței valutare se va menține, determinând devalorizarea leului față de Euro în jurul unei parități de 4.5 la 1.

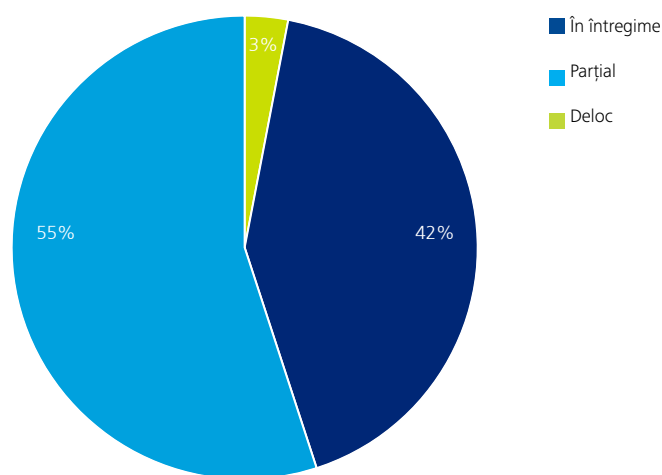
Per ansamblu, contextul macroeconomic actual provoacă mari dureri de cap multor companii care, după ce au parcurs o perioadă de relativă stabilitate macro, s-au confruntat în ultimele luni cu o înrăutățire abruptă a condițiilor comerciale. Perspectiva generală este că anul 2009 va fi un an cu multe provocări, 80% dintre respondenți fiind mai puțin optimiști în privința economiei românești, în timp ce doar 26% anticipează o redresare pe parcursul anului curent. Majoritatea speranțelor se îndreaptă spre anul 2010, când cei mai mulți directori executivi cred că se va relansa economia (74%). Redresarea va avea loc în două valuri, industriile revenindu-și una câte una, pe măsură ce impactul crizei asupra piețelor se va estompa.

Aproape 40% dintre companiile intervievate mizează pe prima jumătate a anului 2010, cei mai optimiști respondenți fiind cei din Industria Medicală și Farmaceutică. Industrii precum cea Imobiliară și Construcții sau cea a Bunurilor de Larg Consum, care au fost lovite cel mai rău, se așteaptă la o redresare în a doua jumătate a anului viitor.

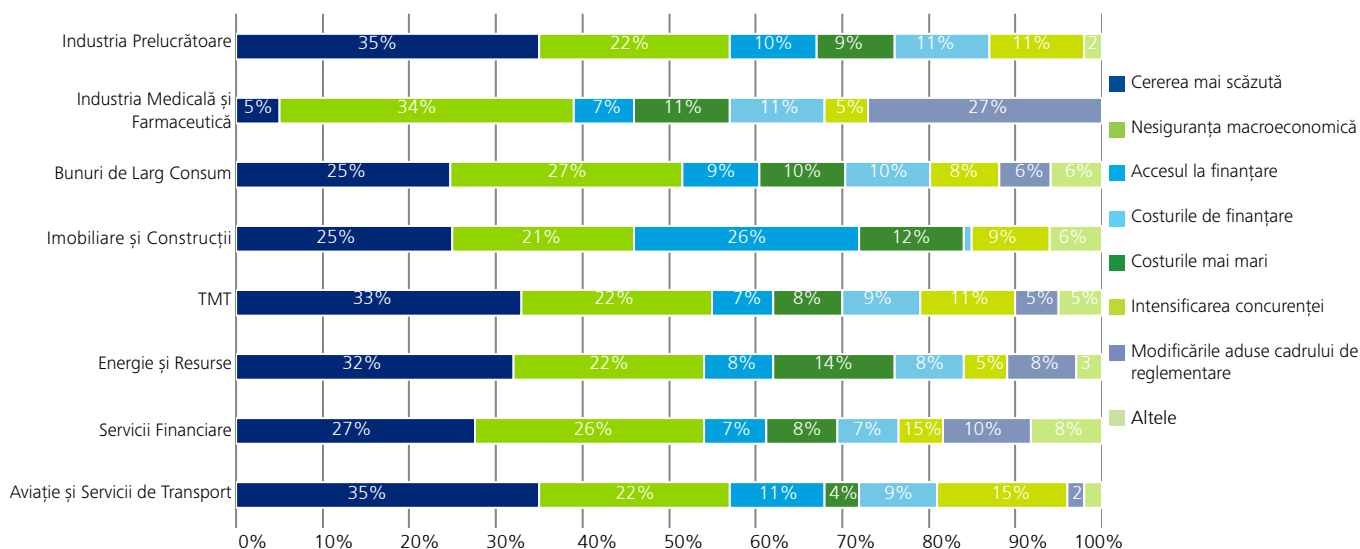
Este interesant de remarcat că peste jumătate din respondenți (55%) consideră că declinul economic românesc a fost doar parțial generat de criza economică globală. Chiar dacă aparțin unor rețele internaționale și se conformează regulilor și standardelor internaționale, majoritatea industriilor locale cresc odată cu piața, în ritm cu nevoile specifice ale unei economii în curs de maturizare. În mod evident, companiile se bazează pe fundamentele interne, încurajând re poziționarea întregii economii pe baze solide, ca un prim pas spre redresare.

Aproape 70% dintre respondenți au încredere că afacerile lor vor avea o poziție mai solidă pe piață la momentul ieșirii din criză, cel mai ridicat nivel de optimism fiind afișat de companiile din Industria Medicală și Farmaceutică (81%). În antiteză, companiile din domeniul Energiei și Resurselor dau dovadă de mai mult conservatorism (48%). Independent de așteptările pe care le au, companiile se vor confrunta cu multe provocări în perioada următoare, corespunzătoare cu situația de ansamblu a industriei în care activează. În mod evident, cererea scăzută este principala problemă de care se lovesc toate companiile în această perioadă, pe locul imediat următor situându-se incertitudinea macroeconomică.

În ce măsură credeți că a influențat nivelul crescut de globalizare climatul economic actual?



Care sunt principalele trei provocări cu care se confruntă în prezent compania dumneavoastră?



# Mediul de afaceri finisează agenda guvernamentală

Fiind întrebați despre rolul Guvernului ca instituție în contextul economic, o majoritate covârșitoare de respondenți și-au exprimat dezamăgirea generală, cele mai frecvente nemulțumiri exprimate fiind lipsa unei planificări pe termen lung și nehotărârea.

Participanții spun că Guvernul, printr-o serie de măsuri, îngreunează și mai mult lucrurile pentru mediul de afaceri. De exemplu, rambursarea TVA-ului și perioada excesiv de lungă pe care o presupune acest lucru reprezintă în multe cazuri obstacole majore pentru realizarea unor estimări rezonabile privind capitalul de lucru, încărcând companiile cu costuri mari, nejustificate.

Scutirile de la plata unor taxe și impozite ca formă de stimulare a investițiilor (28%), politica fiscală (21%) și cheltuielile publice (20%) au fost identificate de respondenți ca fiind primele trei instrumente de redresare economică.

Întrebați care ar fi cel mai important element catalizator pentru revigorarea economiei, cel mai frecvent întâlnit răspuns în rândul participanților a vizat încă o dată stimulentele guvernamentale. Acumulând un procent total de 20%, acest răspuns s-a clasat pe locul al doilea după primul catalizator identificat – Investițiile Străine Directe (29%), ce reprezintă principala problemă pentru Industria Imobiliară și de Construcții și Industria Bunurilor de Larg Consum.

## În urma eșecurilor recente din sectorul privat, directorii executivi așteaptă ca Guvernul să își asume rolul tehnocrat și să exercite mai mult control în economie.

De asemenea, cele mai recente modificări aduse Codului Fiscal au sporit sarcina fiscală pentru companii prin limitarea deductibilității pentru anumite categorii de cheltuieli sau prin eliminarea unor mecanisme existente. În paralel, mai multe state din Uniunea Europeană au implementat programe fiscale anti-criză consistente, urmărind să reducă obligațiile fiscale pentru contribuabilul obișnuit.

În plus, modificările frecvente ale legislației fiscale pot afecta stabilitatea mediului de afaceri, descurajând în același timp noile investiții. Principiul stabilității menționat în Codul Fiscal, care prevede ca orice nou amendament să fie implementat abia din prima zi a anului următor, a fost deseori încălcat în ultimii ani.

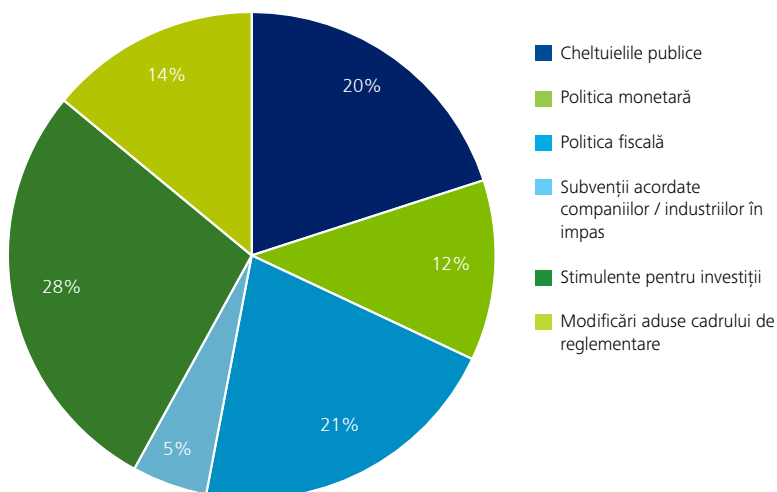
Nevoia de investiții substanțiale în proiecte de infrastructură este o altă problemă majoră identificată de respondenți. Consensul general este că progresele înregistrate pe acest segment au fost foarte mici, în ultimii ani. Perioada lungă de „incubație” a acestor proiecte, în opoziție cu frecvența schimbării forțelor de guvernare, a împovărat toate eforturile administrațiilor anterioare de a impune direcții clare în acest sens.

Infrastructura oferă României o oportunitate de aur pentru a investi în viitor, întrucât aceste investiții vor pune bazele unei strategii de creștere pe termen lung. În cazul Industriei Imobiliare și de Construcții, mai ales, astfel de proiecte ar atenua efectele crizei, menținând totodată potențialul de creștere al economiei. Argumentele care sprijină această idee sunt numeroase.

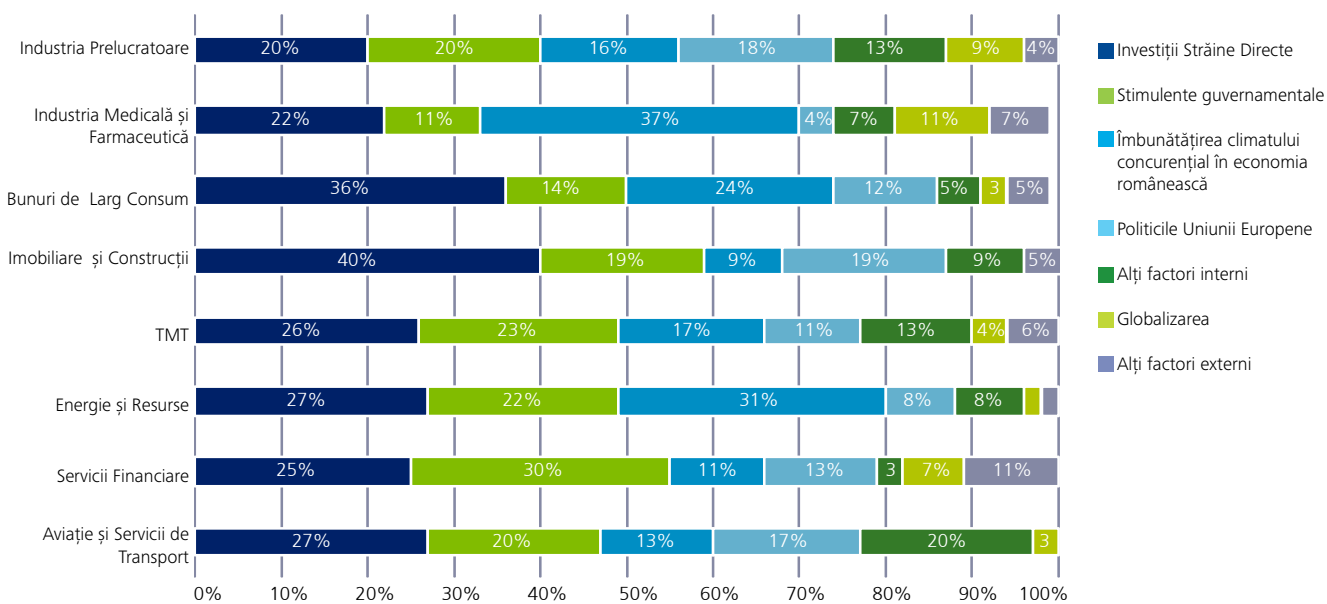
Evident, beneficiile politice și economice pe termen mai lung includ printre altele dezvoltarea turismului, dezvoltarea centrelor urbane din afara Bucureștiului, încurajarea investițiilor, consolidarea poziției României ca „pivot” în rețeaua de transport dintre Est și Vest. Beneficii vor exista și pentru investitorii privați, în condițiile în care costurile de transport se vor reduce semnificativ.

Mediul economic actual oferă condițiile ideale pentru astfel de investiții, resursele necesare fiind mai ieftine și disponibile. Forța de muncă este mai ușor de găsit, ceea ce va permite Guvernului să implementeze astfel de proiecte într-un mod mai eficient și mai puțin costisitor, mai ales în următorii doi ani.

**Care sunt, în opinia dumneavoastră, cele mai bune măsuri pentru a revigora economia?**



**Care credeți că va fi cel mai important catalizator care va contribui la redresarea economiei?**



# Companiile strâng rândurile pe o piață cu noi coordonate

Investițiile Străine Directe (ISD), motorul ratelor impresionante de creștere raportate de România în ultimii ani, s-au redus semnificativ din cauza crizei globale a creditării și, totodată, pe fondul creșterii riscului de țară. Începând din octombrie 2008, fluxul ISD a secăt, cu mici excepții. România are mare nevoie de o îmbunătățire a ratingului de țară pentru a revigora încrederea investitorilor.

O altă problemă care restricționează considerabil investițiile este colapsul integral al valorii activelor. Companiile nu pot determina cu acuratețe prețul activelor, din cauza lipsei de vizibilitate și a neputinței de a face previziuni credibile despre viitor, precum și din cauza lipsei de elemente relevante de referință, cum ar fi existența unor tranzacții comparabile. Rezultatul este neputința de a finaliza vre o tranzacție. Unii oameni de afaceri, însă, s-ar putea arăta interesați să urmeze astfel de inițiative, în contextul prăbușirii pieței de creditare.

Lichiditatea și lipsa unei finanțări corespunzătoare pentru capitalul de lucru de zi cu zi reprezintă probleme importante pentru directorii executivi. Lichiditatea, sau mai exact lipsa ei, este însăși cauza crizei actuale, fiind în continuare prioritatea numărul unu pentru majoritatea companiilor.

---

**În climatul general de incertitudine, investitorii financiari așteaptă răbdători pe margine, urmărind să cumpere active la prețuri cât mai mici. A sosit momentul ca jucătorii locali să preia inițiativa.**

Unele dintre ele sunt suficient de puternice din punct de vedere financiar pentru a putea supraviețui doar în baza fluxului de lichidități pe care îl generează. Însă multe companii suferă de o foame mare de bani, piața resimțind aceste constrângeri tot mai acut, cu fiecare zi ce trece. Banii s-au transformat din instrument de tranzacționare în principala resursă care lipsește multor jucători.

Conform opiniei generale, creditul este disponibil pentru majoritatea industriilor, însă costurile au crescut dramatic și, în consecință, multe companii caută în prezent modalități alternative pentru finanțarea operațiunilor, fie prin vânzarea activelor secundare, când acest lucru este posibil, fie prin vânzarea unui pachet de acțiuni către investitori financiari.

## M&A strategic

La o analiză rapidă, piața se împarte în trei categorii:

1. cei care vor să profite de criză și, în baza unui plan de consolidare, să beneficieze de sinergiile identificate în economie;
2. cei care au nevoie de infuzii de capital și sunt pregătiți să renunțe la o parte din acțiuni pentru a obține asta;
3. cei aflați într-o poziție de frunte și care își vor continua planurile de extindere organică.

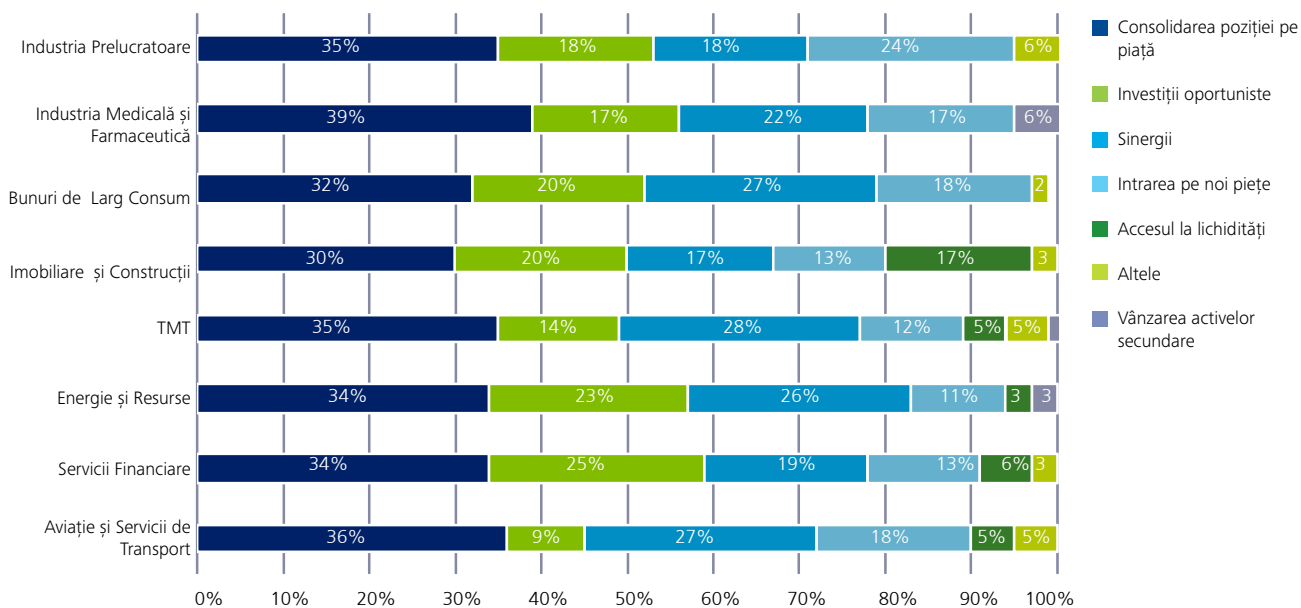
În condițiile în care ISD nu mai reprezintă factorul dominant, economia va asista la un val necesar de consolidare. Un total de 56% dintre respondenți văd în Fuziuni și Achiziții (M&A) instrumentul prin care își vor îndeplini obiectivele strategice.

Prin urmare, companiile nu rămân pe loc, încearcă să își păstreze optimismul și să privească dincolo de orizont, concentrându-se pe perspectivele și planurile lor pe termen lung, post-criză. Prin implicarea într-un M&A companiile urmăresc să își consolideze poziția de piață (34%), să exploateze sinergiile (24%) sau să pătrundă pe piețe noi (18%).

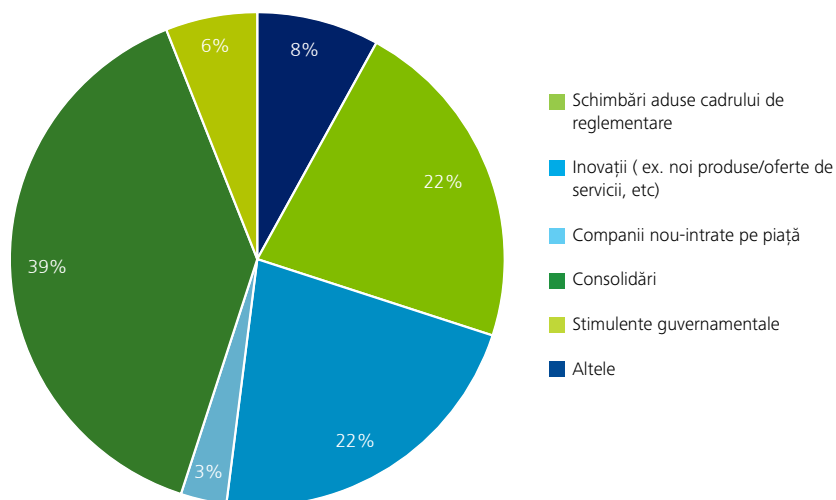
În general, consolidarea are loc din trei motive: afacerile ineficiente întâmpină greutate în încercarea de a supraviețui crizei; companiile care duc lipsă de lichidități caută modalități alternative de finanțare a operațiunilor sau o parte dintre acționari renunță și ies din afacere; managementul depășit de situație nu mai poate conduce compania într-o piață tot mai competitivă și pretențioasă, hotărând astfel să pregătească un exit.

Procesul de consolidare a început deja în multe sectoare, mai ales în cele care s-au dovedit a fi cel mai bine protejate în astfel de vremuri dificile. Serviciile Medicale, Industria Farmaceutică și o serie de companii din Industria Bunurilor de Larg Consum par să stârnească interesul multor investitori financiari și strategici.

**Care considerați că ar fi motivul principal pentru care compania dvs. ar opta pentru fuziuni și achiziții?**



**Ce progrese majore preconizați că va face în următorul an industria în care activați?**



# Restructurare și reorganizare - Managementul face ordine în companii

Pentru cei care văd și partea pozitivă a crizei, capitularea nu reprezintă o opțiune. Contextul actual le oferă o dublă oportunitate: fie să atace cota de piață a principalilor competitori, fie să își consolideze în mod corespunzător operațiunile, după ce ani la rând au crescut susținut, fără niciun moment de repaos.

Participanții spun că această criză reprezintă ocazia perfectă pentru a remedia problemele de eficiență ce au intervenit de-a lungul anilor în afacerile pe care le coordonează. Primele două arii de interes major sunt numărul prea mare de angajați și nivelul scăzut al productivității.

Cea mai frecventă reacție la criză a fost reducerea costurilor, 34% dintre respondenți indicând această opțiune ca fiind prima, dacă nu chiar singura măsură anti-criză. Mulți directori executivi spun că reducerea costurilor este o măsură eficientă, dar aceasta depinde foarte mult de momentul implementării.

Multe companii au lansat proceduri interne de optimizare a costurilor cu mult înainte ca România să resimtă unda de șoc a crizei, fie pentru că sunt prin tradiție organizații foarte atente la structura costurilor proprii, fie pentru că au anticipat printre primele norii de la orizont. Reducerea costurilor este în primul rând un instrument de creștere a fluxului de lichidități. În al doilea rând, reprezintă un motiv pentru a lansa un proces intern de „curățare”, de eliminare a „excesului” și a ineficienței adunate de-a lungul anilor de creștere. Mai important, însă, este faptul că unele companii inițiază astfel de procese de reducere a costurilor nu neapărat pentru că ar avea nevoie, ci pentru că actualele condiții favorizează reducerea suplimentară a costurilor, compensând astfel diminuarea veniturilor. Unii directori executivi întrebați dacă au recurs la vreo măsură de reducere a costurilor, au răspuns: „Cum am mai putea să ne extindem afacerile, dacă facem asta?”. Este, desigur, răspunsul unei organizații care a stat departe de excese în anii de creștere, exercitând un control riguros al costurilor în paralel cu menținerea unor nivele relativ ridicate de producție.

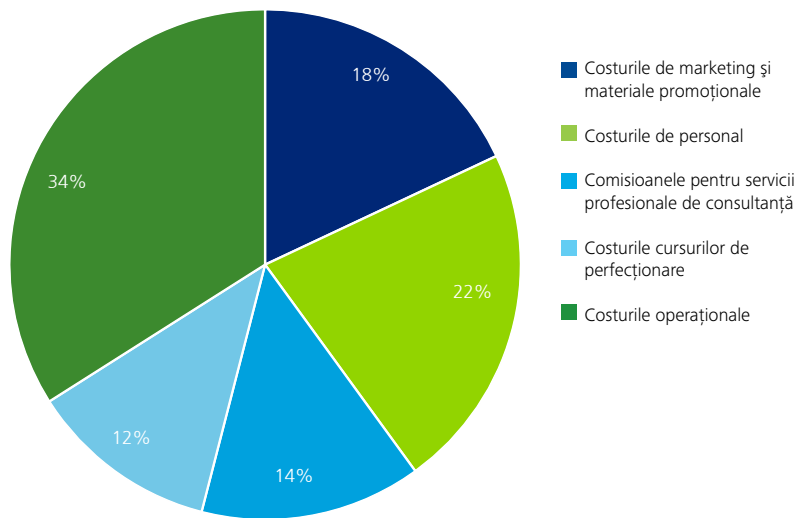
## Miza personalului calificat

Una dintre ariile importante în care companiile își regândesc strategiile este Capitalul Uman. Directorii executivi intervievați recunosc că, pentru prima dată de când activează în România, au mai multă libertate la recrutare și pot analiza candidații mai valoroși. Mai mult, după ani în care piața resurselor umane a fost marcată de o frenezie fără precedent și o spirală necontrolată a salariilor, reducerea costurilor de personal a devenit dintr-o dată prioritatea numărul unu atât pentru sectorul public, cât și pentru cel privat.

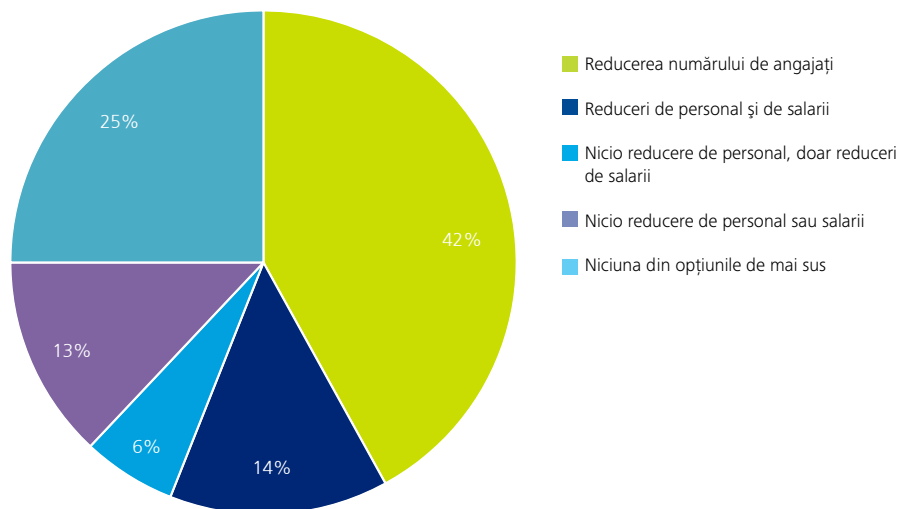
Această chestiune figurează pe locul doi în agenda respondenților, cu un total de 22% dintre opțiuni, după reducerea costurilor operaționale (34%). Criza a afectat și bugetele de training, 12% dintre companii confirmând că au redus aceste costuri. Deși reducerea numărului de angajați este prima opțiune (42%), pentru multe companii păstrarea angajaților-cheie și atragerea de personal calificat de la companiile concurente rămân în centrul strategiei de resurse umane. Directorii executivi înțeleg că angajații calificați reprezintă un activ prețios, 20% dintre ei identificând această resursă ca fiind una dintre atu-urile lor competitive.

În următoarele luni, specialiștii în Resurse Umane se vor confrunta cu provocarea de a face diferența dintre angajații la care se poate renunța și angajații „de neînlocuit”. Orice program de restructurare trebuie să meargă „mână-în-mână” cu strategia de afaceri în ansamblu, pentru că succesul începe de la stabilirea unor obiective clare pentru companie și prin alinierea la start a resurselor corespunzătoare (inclusiv a celor umane).

În cazul în care există costuri pe care intenționați să le reduceți în 2009, care sunt acestea?



Ce măsuri ați lua pentru a reduce costurile de personal?



# Cântărind cu atenție factorul “risc”

---

Foarte puține companii iau în calcul reducerea sau anularea cheltuielilor de capital, ceea ce sugerează că mediul de afaceri își menține angajamentul ferm față de perspectivele pe termen lung ale economiei românești.

În urma evenimentelor recente de la nivel global, Risk Managementul – un concept destul de abstract până acum pentru directorii executivi din România – a urcat în topul listei de priorități, 21% dintre respondenți plănuiind să ia acest aspect în calcul, în contextul economic actual.

Administrarea eficientă și cu succes a capitalului de lucru este obiectivul principal pentru multe companii în acest an, iar risk managementul a devenit instrumentul principal în atingerea acestui scop, chiar dacă în unele cazuri se întâmplă „în ceasul al 12-lea”.

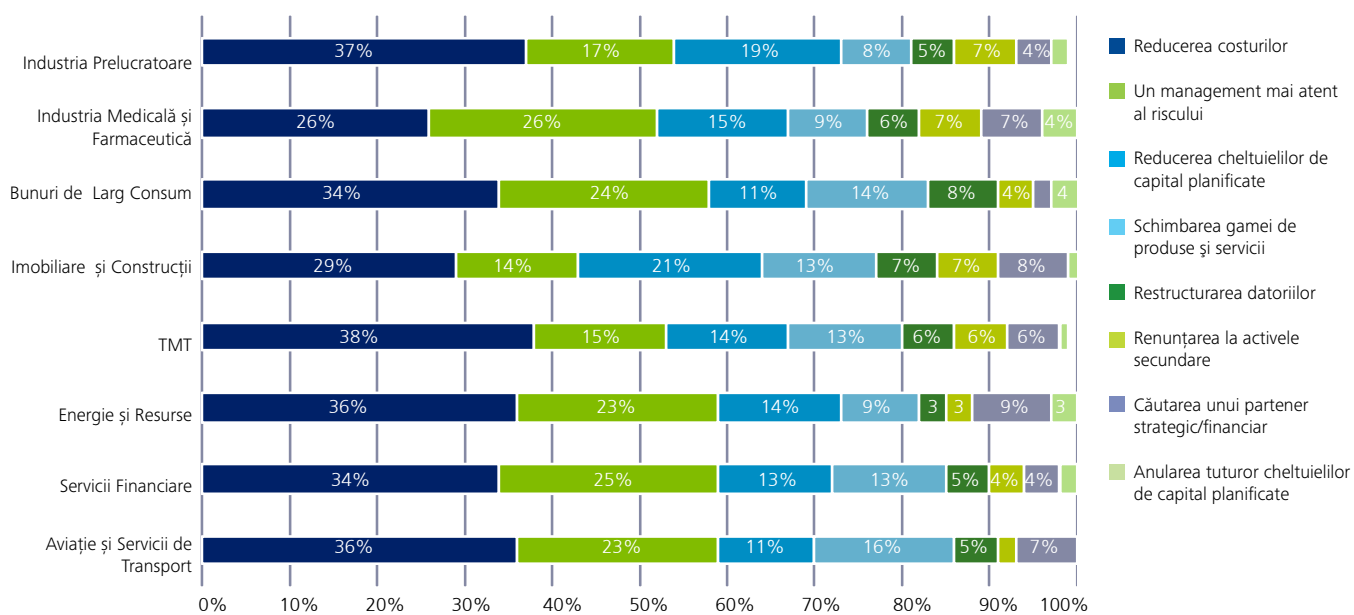
Multe companii își monitorizează deja cu atenție creanțele, precum și capacitatea clienților noi de a-și onora datoriile la termen. În multe cazuri s-au luat măsuri drastice pentru a contracara actuala lipsă acută de credit din piață.

Unii operatori sistează deja furnizarea de mărfuri în cazul în care clienții nu efectuează plățile în avans sau dacă nu respectă programul convenit de plăți. Desigur că acest lucru amplifică și mai mult lipsa de lichidități și reprezintă, fără îndoială, principalul catalizator din spatele unui val de consolidări care va reconfigura în curând piața.

Mai important totuși, din punct de vedere economic, este faptul că doar 17% dintre respondenți vizează reducerea (15%) sau anularea în totalitate a cheltuielilor de capital (2%). Acest lucru dovedește angajamentul companiilor față de perspectivele pe termen lung ale României și, ca o componentă fundamentală a cererii și ofertei agregate, conferă o notă de optimism pieței în ansamblu.

Companiile care au resimțit cel mai puternic impactul măsurilor de înăsprit a managementului de risc sunt distribuitorii de pe piața bunurilor de larg consum, care sunt de obicei intermediari între furnizori și întreprinderile mici și mijlocii. Mai mulți distribuitori își reduc deja numărul de contracte, concentrându-și atenția asupra conturilor-cheie, care au oferit, cel puțin până acum, mai multă vizibilitate asupra fluxului de lichidități.

Cum reacționează sau are de gând să reacționeze compania dvs. în condițiile economice actuale?



# Oportunități ascunse printre provocări fără precedent

2009 ar putea fi anul sacrificiilor pentru multe companii, dar directorii executivi își scot la atac avantajele competitive, urmărind să câștige o poziție mai solidă pe piață, la momentul ieșirii din criză.

În pofida perspectivelor sumbre legate de peisajul macroeconomic de anul următor și a evoluției industriilor lor, majoritatea participanților la studiu se arată încrezători că firmele lor vor ieși „învingătoare” din criză (66%). Se poate specula că o astfel de declarație indică de fapt optimism excesiv sau dorința de a da „răspunsul potrivit”. Chiar și așa, afirmația de mai sus este dublată de conștientizarea deplină a faptului că directorii executivi și companiile rămân active și vigilențe în ceea ce privește evoluția industriilor lor, optimizându-și procesele și procedurile interne și urmărind să profite de orice semn de slăbiciune pe care l-ar da concurența.

Majoritatea participanților văd anul 2009 ca pe un an de sacrificiu. În consecință, doar 22% dintre respondenți se așteaptă la rezultate mai bune la sfârșitul anului, față de 2008. Răspunsurile directorilor executivi reflectă percepția că actuala criză, chiar dacă nu este un obstacol ușor, nu este nici pe departe una definitivă. Această determinare în privința viitorului este mult mai evidentă în cazul industriilor care nu au fost atât de serios afectate de criză și care se bucură de o cerere relativ inelastică pentru cel puțin o parte din produsele lor. Exemplul clasic în acest sens este Industria Medicală și Farmaceutică (IMF), unde peste 80% dintre respondenți aspiră la o poziție câștigătoare post-criză. Explicația stă în faptul că această industrie s-a dovedit a fi în general cea mai stabilă pe timp de criză.

Dacă un asemenea nivel de optimism este de așteptat de la jucătorii IMF, determinarea marilor companii din Industria Imobiliară și de Construcții este mai degrabă surprinzătoare. Încrederea acestor directori executivi este rezultatul experienței de ani de zile pe o piață care în mod tradițional a înregistrat creșteri și scăderi, chiar dacă nu la aceeași intensitate ca cea de acum. În funcție de segmentul de business pe care operează, companiile au percepții diferite în ceea ce privește arile asupra cărora își vor concentra atenția pentru evoluția lor viitoare.

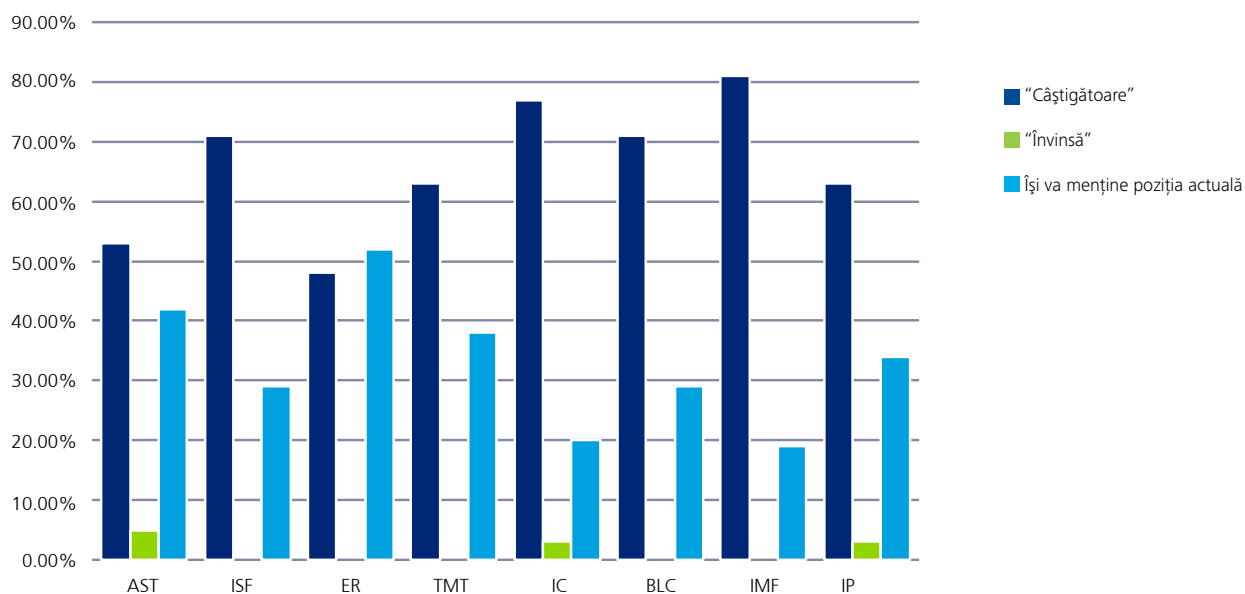
## Așii din mână

Potrivit studiului, marea majoritate a directorilor executivi care și-au exprimat optimismul în privința perspectivelor lor de business, sunt de acord că angajații reprezintă avantajul competitiv cheie în astfel de perioade dificile. Atragerea și păstrarea angajaților calificați este singurul atu competitiv asupra căruia aproape toți respondenții au fost de acord, indiferent de industrie. Companiile active în segmentul serviciilor Aeriene și de Transport se concentrează, de asemenea, pe calitatea serviciilor pe care le oferă, considerând că acest lucru este de importanță capitală în condițiile actuale de piață. Directorii executivi din industriile orientate spre consumator (de exemplu: produse cosmetice, alimente, dulciuri și băuturi, produse farmaceutice și servicii medicale, servicii aeriene și de transport) au declarat că vor face eforturi pentru a crește notorietatea brandului.

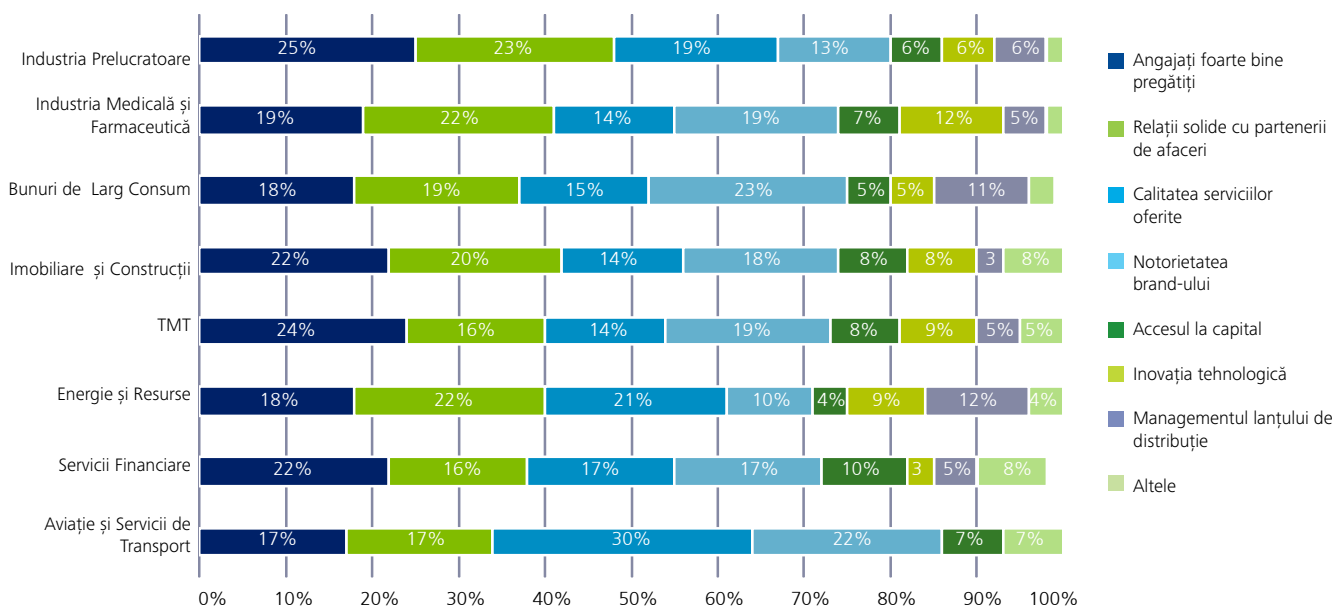
În condițiile în care comportamentul consumatorului s-a dovedit a fi relativ imprevizibil în perioade de criză, companiile trebuie să acționeze în cunoștință de cauză și să afle care este factorul determinant al deciziilor de cumpărare.

Un alt avantaj competitiv identificat ca mijloc important pentru depășirea crizei în diverse industrii este necesitatea de a cultiva relații bune cu partenerii de afaceri, pentru că aceste relații influențează în cele din urmă fluxul de capital operațional. În cazul în care nu se ajunge la un acord atât cu furnizorii, cât și cu clienții, presiunea pe care furnizorii o exercită asupra fluxurilor de capital se va transmite gradual la clienți, într-o reacție în lanț. În cazul unor industrii precum cea Imobiliară și de Construcții, Prelucrătoare sau Medicală și Farmaceutică, este evidentă nevoia de a avea la dispoziție o rețea corespunzătoare și de încredere pentru achiziții și distribuție.

Luând în considerare situația industriei în care activați, cum credeți că va ieși compania dvs. din criza economică actuală?



În cazul în care preconizați că la finele crizei economice, compania dvs. va fi învingătoare, care ar fi avantajul dvs. competitiv?





# Serviciile Financiare își reinventează modelul de business

A acțiunile luate pentru scăderea gradului de îndatorare în sectorul Serviciilor Financiare (IFS), principalul „vinovat” pentru criza actuală, încep să-și facă resimțite efectele, iar accentul se pune pe managementul riscului, pe modele de stres și pe orice alt tip de măsuri care să garanteze că eșecurile recente din acest sector nu se vor mai repeta. Pe măsură ce sistemul financiar scade gradul de îndatorare, sectorul privat este nevoit să facă același lucru, din cauza tendinței instituțiilor financiare de a reduce activitatea de creditare. Astfel, în economie s-a creat un proces în cascadă, în special în rândul consumatorilor casnici. Pe lângă faptul că se retrag din domeniul creditelor ipotecare, băncile devin din ce în ce mai agresive în ceea ce privește datoriile pe cardurile de credit.

Scăderea gradului de îndatorare al sectorului conduce spre o schimbare a modelului de afaceri, mult mai puțin predispus la oscilații ale veniturilor și pierderilor. Antidotul pentru această schimbare este menținerea lichidității în sistem, pentru a reduce riscul deflaționist. În acest sens, rolul Băncii Centrale este crucial pentru relaxarea unora dintre măsurile mai restrictive, cum ar fi rezervele minime obligatorii și cerințele de provizionare mult prea conservative și represive. Efectul ar putea fi mai mult capital disponibil și poate o revenire a activității de creditare. Mai mult decât atât, faptul că rata dobânzii practică ajunge până la 20-24% nu îmbunătățește situația actuală.

Participanții la studiu din sectorul serviciilor financiare au creionat o imagine palidă a economiei și a industriei lor pentru 2009. Nimeni nu anticipează semne de revenire a economiei în T2 sau T3 2009, dar ceea ce se poate considera încurajator este că 28% dintre participanți au declarat că primele semne de revenire ar putea apărea în T4 2009. Această pondere a fost cea mai mare în comparație cu toate celelalte industrii și cu media generală a pieței. Dacă luăm în considerare faptul că serviciile financiare au fost generatorul crizei, la început în Statele Unite și ulterior în Europa și în tot restul lumii, înainte de a fi „importată” în România, atunci putem considera că tot serviciile financiare își vor reveni din recesiune înaintea economiei reale. Directorii executivi din Industria Serviciilor Financiare consideră că rolul Guvernului este esențial pentru revigorarea economiei.

Stimulele guvernamentale reprezintă, în opinia lor, cel mai important catalizator pentru redresarea economiei (30%), urmate de măsuri care ar încuraja Investițiile Străine Directe (25%). În privința politicilor necesare pe care Guvernul ar trebui să le implementeze, stimulentele pentru investiții au fost recomandarea predominantă (aleasă de 27%), iar pe locul doi – investițiile publice, ca de exemplu în infrastructură (24%).

În plus, rolul instituțiilor de reglementare devine din ce în ce mai important și este foarte probabil să fie o piesă cheie în procesul de relaxare a unora dintre măsurile cele mai restrictive care în prezent restrâng abilitatea de creditare a băncilor.

Pentru a răspunde recesiunii economice actuale, cei care activează în această industrie urmează doi pași: reducerea costurilor (34%) și acordarea unei importanțe sporite managementului riscului (25%). Reducerea costurilor se axează în principal pe costurile operaționale, varianta aleasă de 31% dintre respondenți, pe cele de marketing și promovare (22%) și costurile de personal (20%). O mare parte din aceste organizații au început deja procese de restructurare în ceea ce privește numărul de angajați, dar și procese de reorganizare în căutarea unei eficiențe sporite și a unor costuri operaționale mai mici. Instituțiile financiare se pregătesc pentru un nou ciclu, urmărind o structură mai simplă, care va compensa parțial presiunea sub care se află conturile de profit și pierdere ca urmare a rezultatelor neperformante și a cererii scăzute.

Cu toate că instituțiile financiare urmăresc să reducă numărul de salariați (40%), ele consideră totuși că angajații bine pregătiți reprezintă un element cheie care îi diferențiază de competitorii lor (22%). Un brand puternic (19%) și relații solide cu partenerii de afaceri (17%) au fost de asemenea identificate ca fiind elemente ce îi vor ajuta să-și consolideze poziția pe piață în fața competitorilor.

---

**Diferențierea produselor este o altă strategie importantă pe care sectorul financiar o implementează. Schimbarea cerințelor și a comportamentului consumatorilor forțează această industrie să se adapteze la noul mediu economic.**

Consolidarea va fi una dintre tendințele importante din sectorul serviciilor financiare, consideră 37% dintre participanți. Răspunsurile variază în funcție de segmentul în care activează fiecare companie. Sectorul bancar se așteaptă la consolidări la nivel pan-european sau chiar global – ceea ce probabil va afecta cotele de piață locale. Pe de altă parte, companiile de leasing, unul dintre segmentele cele mai afectate de criză, vor lua parte probabil la un proces de consolidare local, cu tendința firmelor „captive” de a domina piața, datorită accesului mai ușor la resurse de finanțare.

# Industria Imobiliară și de Construcții rupe veriga slabă

Deși momentan se află în expectativă, iar prețurile urmează o tendință descrescătoare, Industria Imobiliară și de Construcții rămâne optimistă. Piața câștigă treptat teren, pregătindu-se pentru noua etapă de dezvoltare, estimată să înceapă anul viitor. Între timp, piața trece printr-un proces natural de eliminare a verigilor slabe și de aliniere a câștigătorilor la linia de start. Criza economică globală a dus la anularea sau amânarea multor proiecte de dezvoltare, reducând totodată dramatic și cererea. Nu este deci o surpriză faptul că majoritatea directorilor executivi sunt pesimiști în ceea ce privește perspectivele industriei în 2009 (73%) și că se așteaptă ca acest lucru să aibă un impact puternic asupra performanței companiilor (76%).

Provocările majore cu care se confruntă directorii executivi din Imobiliare și Construcții sunt accesul la finanțare (26%), cererea mai scăzută (25%) și schimbările macroeconomice cum ar fi fluctuațiile cursului de schimb valutar (21%). Accesul la finanțare se referă probabil și la clienții finali, ceea ce are un impact direct asupra cererii. Costul de finanțare în creștere a fost de asemenea menționat ca o preocupare majoră (12%).

---

## Este timpul ca Industria Imobiliară și de Construcții să atingă cel mai înalt standard de profesionalism și să elimine jucătorii slabi, înainte de a începe drumul spre relansarea pieței, în 2010.

Managementul companiilor se implică activ pentru a contracara declinul economic și a-și consolida poziția pe piață. Pentru a face față condițiilor actuale, companiile reduc costurile (29%), principala lor preocupare fiind bugetele de salarii. De asemenea, directorii executivi reduc investițiile planificate (21%), îmbunătățesc planurile de management al riscului (14%) și modifică oferta de produse și servicii pentru a stimula cererea (13%). Strategiile se construiesc în jurul principalelor avantaje competitive, cum ar fi angajații bine pregătiți (22%), relațiile solide cu partenerii de afaceri (20%), notorietatea brandului (18%) și calitatea serviciilor oferite (14%).

Pe lângă eforturile individuale menite să scoată companiile din criză, participanții consideră că Investițiile Străine Directe reprezintă principalul factor pentru revenirea economiei (40%), urmat de stimulentele guvernamentale și de politicile Uniunii Europene (ambele cu 19%).

Așa cum reiese din studiu, directorii executivi din acest sector se așteaptă la mai mult sprijin din partea Guvernului. Un procent de 28% dintre respondenți au identificat cheltuielile publice ca o soluție pentru problema actuală a infrastructurii, o preocupare majoră pentru dezvoltarea viitoare a Industriei de Imobiliare și Construcții din România. Companiile așteaptă de asemenea stimulente pentru investiții (26%). Respondenții au menționat cel mai frecvent nevoia unui angajament din partea administrației publice de a dezvolta infrastructura în termenele anunțate, deoarece orice amânare ar avea un impact major asupra succesului proiectelor din acest sector. În plus, directorii executivi așteaptă angajamentul autorităților față de acordarea unor stimulente fiscale, una din preocupările lor fiind schimbările recente în privința regimului TVA. Per ansamblu, jucătorii din această industrie și-au exprimat interesul de a dezvolta un parteneriat puternic și de lungă durată cu administrația publică, accentuând beneficiile pe care le-ar genera un astfel de parteneriat atât pentru companiile lor, cât și pentru comunitățile locale în general.

Nivelul de încredere în rândul participanților la studiu rămâne la un nivel ridicat, 77% dintre aceștia anticipând că își vor consolida poziția pe piață până la sfârșitul crizei, în timp ce 20% considerând că își vor menține poziția actuală pe piață. Industria privește dincolo de negura anului 2009 așteptând o răsturnare de situație în 2010 care să pregătească începutul unei noi ere de business. Dar pentru a ajunge acolo, piața trebuie să treacă mai întâi printr-un proces de consolidare, 34% din respondenți așteptând un val de fuziuni și achiziții între jucători și eliminarea unor companii. Cu toate acestea, consolidarea nu va atrage o scădere a competitivității, pentru că va asista în paralel la o reducere a cererii.

# Comaniile energetice rămân în expectativă, concentrându-se pe măsuri pe termen scurt

Industria energetică care acoperă nevoi de bază, cum ar fi industria energetică, au fost mai puțin afectate de criză și se așteaptă să-și revină mai rapid și mai ușor din situația economică actuală. În plan general, în timp ce percepția directorilor executivi din Energie și Resurse asupra perspectivelor economiei românești este „mai puțin optimistă”, se poate identifica totuși un optimism moderat atunci când vine vorba de companiile pe care le conduc. Niciunul dintre directorii executivi chestionați nu se așteaptă ca firma lui să iasă în dezavantaj la sfârșitul crizei, în schimb 48% dintre ei consideră că vor ieși învingători, iar 52% că își vor păstra poziția actuală de piață. Optimismul lor se bazează în principal pe abilitățile angajaților, pe calitatea serviciilor oferite, pe relațiile solide cu partenerii de afaceri. Avantaje precum managementul rețelei de aprovizionare, valoarea brandului sau inovația tehnologică sunt considerate mai puțin relevante pentru a avea succes într-o perioadă de criză.

Cum era de așteptat, furnizorii de utilități simt în mod direct reducerea activității economice prin intermediul reducerii consumului. Dar România este o țară cu economie emergentă, volumul și ponderea consumului energetic casnic fiind în continuă creștere pe fondul eforturilor individuale de a atinge standardele moderne ale nivelului de trai. Acest lucru înseamnă un potențial important de creștere, astfel încât vânzările de energie nu sunt estimate să scadă, așa cum s-a întâmplat în sectoare economice mai afectate de criză. Ca mijloc de precauție, industria se concentrează acum pe măsuri pe termen scurt. Astfel, distribuitorii de gaz și electricitate și operatorii petrolierii downstream se bazează mai mult pe contracte pe termen scurt și analizează cu atenție schimbările economice, cum ar fi modificări ale cursului de schimb, cotații internaționale la combustibili, etc.

Cererea scăzută, evoluția macroeconomică (inclusiv cursul de schimb) și costurile de finanțare reprezintă provocări majore care influențează nivelul de încredere al companiilor de profil. Modalitățile de răspuns cel mai des menționate de respondenți sunt reducerea costurilor și a investițiilor planificate, precum și un management mai eficient al riscului. Pentru că majoritatea firmelor din acest sector dispun încă de la început de fonduri importante, puține companii se află în acest moment în dificultate – este vorba de câțiva jucători în sectorul serviciilor specializate, care au fost afectați de reduceri serioase ale cheltuielilor clienților, distribuitori mai mici fără active sau activități diversificate și, probabil, câteva companii deținute de stat.

Pentru firmele mici din Energie și Resurse, preocuparea majoră acum este identificarea unui partener strategic/financiar care să faciliteze accesul la finanțare și să pună la dispoziție lichiditățile necesare. Pentru companiile mari, volatilitatea prețurilor la energia primară reprezintă calea dintre lad și Paradis.

Date fiind credibilitatea și veniturile substanțiale destul de predictibile, companiile din acest domeniu par să aibă mai puține dificultăți în a accesa credite. Doar 30% dintre participanți consideră creditele ca fiind greu de obținut, în schimb 63% consideră că în acest moment creditele sunt „costisitoare”. În general, este puțin probabil ca structura instrumentelor de finanțare să se modifice, cu excepția unor vânzări de active, care însă sunt percepute mai mult ca o măsură de restructurare decât ca un mecanism imediat de finanțare. 26% dintre participanți cred că industria va asista la un val de consolidare de-a lungul anului viitor, în timp ce 54% dintre ei spun că intenționează să își extindă afacerea prin intermediul achizițiilor, majoritatea în cursul lui 2009, pentru a-și consolida poziția actuală pe piață.

---

## Dacă în trecut directorii executivi din Energie și Resurse elaborau strategii pe termen mediu și lung, acum se concentrează pe măsuri pe termen scurt care să-i ajute să depășească cu succes o criză estimată pentru 12-18 luni.

Pe parcursul următoarelor 18 luni, companiile ar putea ajunge la concluzia că disponibilitatea numerarului a devenit o problemă și că termenii de plată devin din ce în ce mai stricți. Accesul la capital de lucru și la surse de finanțare pentru proiecte va deveni un element cheie pentru sănătatea acestui sector. Într-un domeniu care necesită investiții substanțiale și unde veniturile depind de schimbările de reglementări, unii operatori consideră că cele mai potrivite ingrediente pentru revigorarea economiei sunt stimulentele pentru investiții și modificările aduse cadrului legislativ (53% dintre respondenți), în timp ce alții (20%) indică necesitatea creșterii cheltuielilor publice. Executivii din E&R așteaptă ca economia României să se restructureze și să devină mai competitivă, pentru a atrage Investiții Străine Directe și a sprijini vânzările și consumul de energie (58%), în timp ce 22% consideră stimulentele guvernamentale ca fiind cel mai important catalizator pentru relansarea economiei.

# Industria Medicală & Farmaceutică: Business as usual

Atât Farmaceuticele cât și Serviciile Medicale s-au dovedit a fi unele dintre cele mai solide sectoare, ele rezistând foarte bine în fața crizei. Liderii acestei industrii manifestă cel mai ridicat nivel de încredere din economie. Factorii determinanți pentru această industrie - în special cheltuielile populației pentru îngrijirea sănătății - au fost influențați de criză, dar nu se pot schimba dramatic, cererea fiind în continuare solidă.

Comaniile de distribuție sunt cele mai afectate de criză din cauza constrângerilor de lichiditate evidente, dar și din cauza dificultăților inerente provocate de interacțiunile cu sistemul public, cum ar fi cursul valutar sau plățile întârziate. Pe de altă parte, companiile de servicii medicale par a fi cele mai rezistente. Majoritatea participanților au declarat că așteaptă creșteri în 2009, chiar dacă nu în aceeași măsura în care fusese bugetată inițial, și că vor continua să facă investiții pentru a susține strategiile de extindere în România.

Răspunsurile primite de la managementul din acest sector diferă semnificativ față de răspunsurile primite de la alte industrii. Respondenții sunt mai puțin pesimiști în privința perspectivelor industriei și ale companiilor lor pentru următoarele 12 luni; acest lucru este evident mai ales pentru cei care activează în sectorul serviciilor medicale private, care în prezent câștigă teren. Această piață în particular private așteaptă creșteri de două cifre, drept rezultat al creșterii cererii de servicii specializate de calitate.

Majoritatea furnizorilor de servicii medicale au anunțat că se vor extinde în 2009 și continuă să aloce fonduri pentru expansiunea în alte orașe. În condițiile în care piața din București va ajunge la saturație în următorii trei ani, companiile vizează acum orașe mari ca Iași, Cluj-Napoca sau Constanța.

Provocările majore pe care directorii executivi trebuie să le depășească sunt factorii macroeconomici, în special cursul de schimb valutar (34%) și modificările aduse cadrului de reglementare (27%). Principalele măsuri luate în considerare sunt reducerea costurilor (26%) și un management mai bun al riscului (26%). Atenția se îndreaptă asupra costurilor operaționale (35%), dar și asupra costurilor pentru servicii de consultanță profesională (26%). Conform majorității participanților, companiile iau în considerare scăderea forței de muncă (19%), dar nu au în vedere reduceri salariale.

Percepția generală în acest sector este că stimulentele pentru investiții (34%), o politică fiscală mai bună (23%) și mai multe cheltuieli publice (20%) ar fi cele mai bune măsuri guvernamentale pentru revigorarea economiei. În plus, îmbunătățirea semnificativă a competitivității economiei naționale ar avea un adevărat impact asupra sănătății sistemului economic.

În jur de 44% dintre participanți se așteaptă la schimbări ale sistemului de reglementare în următoarele 12 luni, ceea ce ar putea îmbunătăți competitivitatea sectorului. Aceste schimbări includ descentralizarea sistemului de sănătate (o decizie aprobată recent ce va fi implementată de la 1 septembrie 2009) și introducerea sistemului de coplată pentru serviciile medicale de stat. Acesta va fi probabil primul pas pentru introducerea sistemului de asigurări private de sănătate.

---

## La orizont se conturează tendințe pozitive de dezvoltare pe măsură ce nivelul de competitivitate crește.

Relațiile solide cu partenerii de afaceri reprezintă elementul cheie pentru consolidarea avantajului competitiv pe piață, consideră 22% dintre respondenți. Alte elemente de diferențiere sunt angajații bine pregătiți și notorietatea brandului (19% fiecare). Cu toate acestea, companiile producătoare și distribuitorii de medicamente sunt preocupați de perspectivele sectorului în care activează. Piața farmaceutică locală este foarte sensibilă la măsurile și deciziile adoptate de autorități, în special cele referitoare la prețul medicamentelor, al căror impact se va face probabil resimțit în al doilea trimestru al anului. Totodată, 40% dintre participanți preconizează un val de consolidări în acest an, care va întări poziția jucătorilor influenți, punând astfel în valoare sinergiile create de-a lungul anilor.

# Companiile TMT profită de setea pieței pentru inovație

În pofida incertitudinilor economice resimțite la nivel general, companiile din această industrie își mențin un rol fundamental într-o societate cu fluxuri enorme de informație care are nevoie de mijloace de comunicare din ce în ce mai rapide și inovative în fiecare zi.

Apetitul consumatorilor s-a diminuat constant în ultimele 12 luni și a avut un impact semnificativ asupra piețelor de Telecomunicații și Tehnologie. Cu toate acestea, piața estimează că sectorul telecomunicațiilor își poate continua expansiunea, în contul serviciilor de transmisie de date.

Perspectivile pieței IT nu sunt în totalitate sumbre, în condițiile în care o serie de proiecte guvernamentale importante vor fi lansate în T2 2009 (amenajarea de parcuri tehnologice în opt regiuni de dezvoltare din România, proiecte e-Guvernare, etc).

Segmentul Media poate fi considerat o „victimă colaterală” a climatului economic actual, fiind afectat de bugetele mai mici de publicitate și fiind nevoit acum să se reinventeze: noi modele de afaceri pentru segmentul de presă scrisă, o creștere considerabilă a publicității pe telefoane mobile și relansarea televiziunii.

Potrivit participanților la studiu, principalele provocări cu care se confruntă această industrie sunt cererea scăzută (33%), incertitudinea macroeconomică (22%) și, într-o proporție mai redusă, concurența puternică (11%). Companiile încearcă să răspundă la aceste provocări în primul rând prin reducerea costurilor (38%), dar și printr-un management mai atent al riscului (15%).

În opinia liderilor din industrie, relansarea economiei depinde în mare măsură de stimulente pentru investiții (28%), cheltuieli publice (23%) și schimbări de politică fiscală (23%). În orice perioadă de recesiune trebuie să existe și un factor de stabilizare, acesta fiind, conform studiului, Investițiile Străine Directe (26%).

Conform celor prezentate mai sus, comparativ cu alte industrii directorii executivi din TMT sunt mai puțin pesimiști în privința perspectivelor industriei lor în 2009 (52%) sau sunt de părere că acest segment nu va mai fi afectat de alte schimbări (31%).

Prioritatea numărul unu în agenda companiilor ca modalitate de a face față crizei este reducerea costurilor. Astfel, majoritatea respondenților (32%) și-au propus să scadă costurile operaționale. Inovația joacă un rol important pentru diminuarea costurilor de producție și, implicit, a prețurilor finale, fapt care va reconstrui în final nivelul cererii. Reducerea costurilor de personal fiind o preocupare majoră, 21% dintre companii au hotărât să reducă numărul angajaților sau nivelul salariilor. Pe de altă parte, angajații foarte bine pregătiți sunt considerați de cele mai multe companii intervievate un avantaj competitiv important.

---

## În pofida incertitudinilor economice resimțite la nivel general, companiile TMT își mențin un rol fundamental într-o societate care are nevoie în fiecare zi de mijloace de comunicare din ce în ce mai rapide și inovative.

Ca în multe alte industrii, companiile TMT așteaptă consolidări anul acesta. Multe firme (61%) au în vedere activitatea de fuziuni și achiziții ca mijloc strategic pentru consolidarea poziției pe piață (35%) și pentru obținerea de sinergii (28%). Acest proces ar putea favoriza dezvoltarea de produse și servicii inovative (38%), stabilind astfel o diferență mai clară între companii.

O serie de tranzacții au fost deja anunțate în industria TMT. Unele sub-sectoare ar putea intra în procesul de consolidare anul acesta. Este cazul segmentului IT și a celui de presă scrisă, în care alianțele strategice s-ar putea dovedi singura soluție pentru a supraviețui crizei, dar și a segmentului de publicitate, unde cererea a scăzut semnificativ în urma tăierii bugetelor de promovare.

# Industria Bunurilor de Larg Consum: Căderea în dizgrație

Industria Bunurilor de Larg Consum asistă la scăderea importantă a cererii, în condițiile în care consumatorii cheltuie mai puțin și economisesc mai mult, din cauza incertitudinii legate de resursele financiare viitoare.

Afacerile orientate către consumator au în general un portofoliu atomizat de clienți, în cele mai multe cazuri clientul final fiind persoana fizică sau gospodăria. Astfel, efectele crizei asupra acestui tip de afaceri se fac simțite pe măsură ce obiceiurile de consum se schimbă din cauza diverselor influențe materiale sau psihologice, cum ar fi scăderea reală a veniturilor gospodăriilor, tendința de a economisi, șomajul, incertitudinea referitoare la siguranța locului de muncă, incertitudinea economică generală, etc.

Studiul confirmă că afacerile din Industria Bunurilor de Larg Consum au resimțit efectele crizei într-un mod mai puțin abrupt, dar la fel de profund. Astfel, un procent copleșitor de 63% dintre participanți se așteaptă la o scădere a performanței financiare pentru 2009, comparativ cu 2008.

Cu toate acestea, respondenții au mai multă încredere în perspectivele proprii companii. Astfel, 33% dintre ei au indicat că sunt mai optimiști în privința rezultatelor pe 2009, chiar dacă nivelul general de încredere nu este unul pozitiv.

Directorii executivi din domeniu consideră că cele mai bune măsuri ce trebuie luate pentru a revigora economia au legătura cu politică fiscală și cu stimularea investițiilor. Un total de 36% dintre participanți cred că Guvernul nu trebuie să neglijeze Investițiile Străine Directe, care joacă un rol din ce în ce mai important în mediul de afaceri la nivel global.

Potrivit estimărilor a 40% dintre respondenți, una dintre tendințele majore care vor marca această industrie este consolidarea, proces estimat să se producă în a doua jumătate a anului. Participanții au manifestat un real interes pentru activitatea de fuziuni și achiziții ca mijloc de întărire a poziției pe piață.

O altă caracteristică a industriei în 2009 este inovația, după cum indică 21% dintre participanți. În același timp, o mare parte dintre respondenți au declarat că acordă o atenție sporită mixului de produse și servicii pentru a îmbunătăți nivelul de competitivitate.

Alimentată de creditele de consum și de salariile în creștere, piața de consum din România a fost „răsfățată” în ultimii ani. A fost o piață a cumpărătorilor și marile companii din sector nu au fost practic puse în situația de „a alergera” după clienți.

Pentru a depăși momentul de declin, companiile de profil trebuie acum să își regândească strategiile pentru a înțelege și a anticipa mai bine nevoile clienților și tiparele lor de comportament.

Cea mai importantă decizie pe care directorii executivi o iau pentru a răspunde climatului economic actual este reducerea costurilor. În acest sens, costurile operaționale și cele salariale sunt primele vizate. Chiar dacă teoriile economice spun că tiparele de comportament se schimbă în condiții de criză, acest gen de afaceri se bazează pe notorietatea brandului propriu, considerat ca fiind unul dintre cele mai importante avantaje competitive în aceste momente dificile. Totodată, angajații bine pregătiți reprezintă o resursă valoroasă pentru companiile din acest sector.

24% dintre participanți au desemnat managementul riscului ca fiind o prioritate, deoarece gestiunea fluxurilor de numerar și a lichidității va fi una din problemele cheie în perioada următoare. În plus, 19% dintre respondenți au indicat că relațiile solide cu partenerii de afaceri sunt un element esențial pentru a putea ieși din criza actuală într-o poziție câștigătoare.

# Industria prelucrătoare: Un sector pus la încercare

În contextul în care producția industrială la nivel anual a scăzut în primele trei luni din 2009, industria prelucrătoare pare să fi resimțit întregul impact al crizei. Potrivit participanților la studiu, această industrie se confruntă cu trei probleme fundamentale:

- Cererea scăzută, care atrage diminuarea producției, după cum indică 35% dintre participanți;
- Incertitudinea macroeconomică provocată de fluctuațiile cursului de schimb, care a determinat scumpirea materiilor prime (22%);
- Nivelul ridicat al stocurilor, ceea ce a provocat concurență acerbă și apariția unor politici agresive de dumping (11%).

Soluția industriei la aceste probleme este foarte clară, 37% dintre participanți recunoscând că vor reduce costurile. Dintre aceștia, 58% intenționează să reducă numărul de salariați, iar 12% au în vedere o combinație între reduceri de salarii și concedieri. În plus, pe fondul constrângerilor de lichiditate care se fac din ce în ce mai mult simțite, monitorizarea mai atentă a creanțelor în vederea unui management eficient al riscului a devenit o prioritate.

Jumătate dintre participanți spun că firmele lor ar putea avea acces la noi credite. Cu toate acestea, 23% dintre ei spun că vor folosi mai puțin acest tip de finanțare deoarece consideră creditele bancare ca fiind costisitoare (acest lucru a fost indicat de 65% dintre participanți). Doar 13% dintre directorii executivi intenționează să mărească expunerea pe credite bancare. În plus, 43% au în vedere obținerea de fonduri de la compania-mamă.

Interesant este faptul că o mare parte dintre participanți intenționează să folosească în aceeași măsură sau chiar mai mult creditul-furnizor, ceea ce probabil va spori presiunea deja existentă asupra lichidității generale din piață.

În plus, companiile își vor anula sau reduce investițiile planificate pentru acest an (19% dintre participanți), cel mai probabil din cauza costurilor de finanțare mai ridicate. În consecință, se vor concentra pe consolidarea afacerii, reorganizare și, din ce în ce mai mult, pe surse interne de finanțare (68%).

## Adaptarea la noile condiții

Industria prelucrătoare traversează un proces important de schimbare. Consolidarea rămâne tendința strategică principală (48% din participanți au indicat acest fapt), cu accent pe optimizarea capacităților de producție, eliminarea capacităților în exces și chiar renunțarea la anumite utilaje sau echipamente. Inovația a devenit cea mai frecventă și mai la îndemână soluție anti-criză, prin introducerea de noi produse care urmăresc să se alinieze la nevoile clienților. În plus, sectoarele cu o componentă importantă pe piața de export au avut de câștigat în urma deprecierii leului față de euro, având în față o serie de perspective interesante.

---

## Probleme structurale pe termen lung au ieșit la suprafață, fiind alimentate de criză. Valul inevitabil de consolidare va acoperi, mai devreme sau mai târziu, și această industrie, generând numeroase schimbări.

Este de așteptat ca firmele cu capital străin să facă față mult mai bine furtunii, comparativ cu cele locale. În cazul acestora din urmă industria ar putea asista la mutări critice și uneori dure de consolidare, mai ales dacă declinul local nu va fi compensat prin exporturi.

# Concluzii:

## Saltul în viitor

---

Lumea asistă la crearea unei noi ere de business, cu reguli noi, jucători reinventați și strategii diferite. Economia ar putea traversa cei mai grei ani din istoria recentă, dar orice declin precedă un nou val de entuziasm economic, regulă de la care România nu va face excepție.

Percepția generală reflectată de studiu este că declinul economic actual din România, provocat într-o oarecare măsură de evenimentele de la nivel global, este de fapt o corecție necesară care trebuia să aibă loc. Este adevărat că piața și companiile în special se vor confrunta cu multe provocări majore, cea mai importantă fiind ajustarea bilanțurilor financiare la niveluri mai rezonabile.

Din ce în ce mai multe companii decid să depindă de fluxul de capital propriu generat astfel încât să acopere necesarul de capital de lucru, și să amâne multe dintre cheltuielile de capital planificate (17% dintre respondenți au raportat amânarea sau anularea cheltuielilor de capital).

Un procent încurajator de 66% dintre directorii executivi au oferit o perspectivă pozitivă, afirmând că vor lua toate măsurile necesare pentru a-și scoate compania din criză pe o poziție de piață mai solidă.

În condițiile în care economia are nevoie de acțiuni decisive din partea statului, rolul Guvernului în acest context s-ar putea schimba substanțial în următorii ani. Modernizarea structurii guvernamentale și dezvoltarea obiectivelor naționale pe termen lung, care ar trebui menținute și urmate indiferent de schimbările politice pe termen scurt, sunt unele dintre provocările la care noul Guvern va trebui să răspundă.

Relațiile cu partenerii de afaceri și menținerea acestor relații în vremuri dificile par să fie priorități incluse în strategia multor companii. Un total de 19% dintre directorii executivi intervievați sunt de acord că aceste relații se numără printre cele mai importante avantaje competitive de care dispun.

Strategiile de afaceri își vor muta acum centrul de interes de la goana după cota de piață, la care am asistat în ultimii ani și care sacrifică totul în numele creșterii, la angajații calificați (21%), calitatea serviciilor oferite clienților (18%) și notorietatea brandului (17%).

Cu siguranță că declinul actual și consecințele sale vor persista îndelung în amintirea multor directori executivi, ceea ce înseamnă că organizațiile vor deveni mai atente la costuri și că nu vor mai încuraja excesele la care piața a asistat în ultimii trei – patru ani. O epocă de austeritate pare să se apropie cu pași repezi și, ca urmare, toți jucătorii vor fi nevoiți să își ajusteze așteptările în mod corespunzător.

Pentru România a sosit momentul adevărului, afacerile solide lăsând în urmă concurența mediocră pentru a deveni jucători în adevărata economie de piață.

# Metodologie

Sondajul reflectă opiniile a peste 300 de directori executivi din România care conduc afaceri de top raportate la veniturile pe 2007.

Participanții reprezintă cele mai importante domenii de activitate din România: Industria Bunurilor de Larg Consum (21%), Serviciile Financiare (17%), Tehnologie, Media și Telecomunicații (13%), Industria Prelucrătoare (12%), Industria Imobiliară și de Construcții (12%), Energie și Resurse (11%), Aviație și Servicii de Transport, precum și Industria Medicală și Farmaceutică (ambele cu 7%).

Având în vedere faptul că fiecare industrie a fost afectată de actuala situație economică în mod diferit și cu intensități diferite, ne-am decis să ne concentrăm asupra rezultatelor din fiecare domeniu pentru a reflecta mai bine tendințele și modurile de abordare specifice.

Chestionarul a cuprins în primul rând întrebări închise cu răspuns unic sau răspuns multiplu, precum și întrebări matrice cu răspuns unic. Respondenții au avut, de asemenea, oportunitatea de a adăuga observațiile lor în cazul în care răspunsurile furnizate nu reprezentau pe deplin punctul lor de vedere. Cifrele de la întrebările cu răspuns multiplu reflectă procentul în funcție de numărul total al răspunsurilor oferite la întrebările respective.

Mai mult de jumătate din totalul răspunsurilor au rezultat din interviuri directe desfășurate de către Partenerii și Directorii Deloitte România, permițând astfel respondenților de a elabora punctul lor de vedere privind climatul economic actual, precum și problemele cu care se confruntă, dincolo de întrebările stabilite în chestionar. Feedback-ul suplimentar primit a fost încorporat în rezultate.

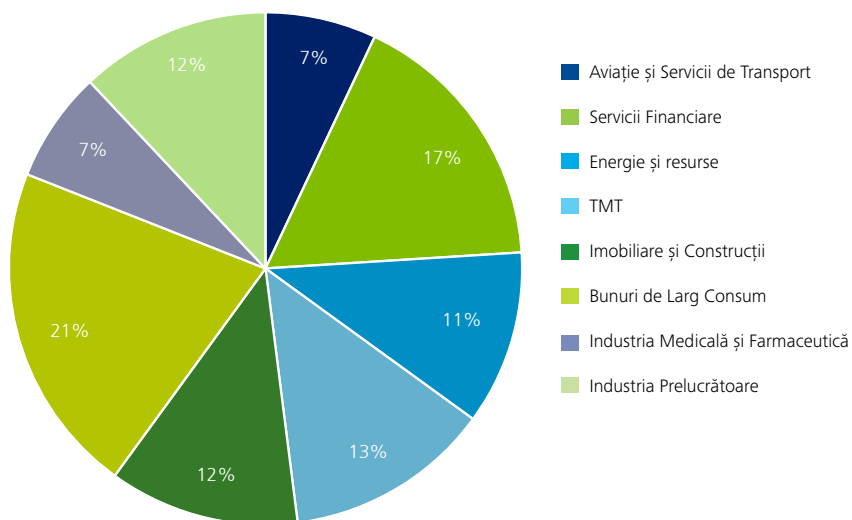


# Anexă

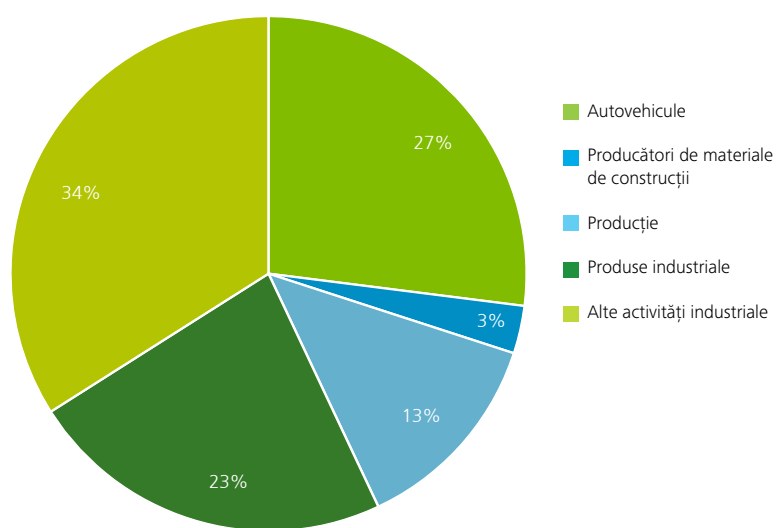
Industrie	Ramură
Aviație și Servicii de Transport (AST)	Transport aerian
	Transport feroviar
	Transport rutier
	Transport maritim și fluvial
Bunuri de Larg Consum (BLC)	Bunuri de consum
	Servicii
	Comerț cu ridicata, en-gros și distribuție
	Turism și Industria hotelieră
Energie și Resurse (ER)	Energie - petrol și gaze
	Minerit
	Energie electrică și distribuție
	Apă și servicii de tratare a deșeurilor
Servicii Financiare (ISF)	Bănci și active mobiliare
	Asigurări
	Managementul investițiilor
Industria Medicală și Farmaceutică (IMF)	Prestatori servicii medicale
	Industria farmaceutică
Industria Prelucrătoare (IP)	Construcții de aeronave și componente
	Autovehicule
	Producători de materiale de construcții
	Producție
	Produse industriale
	Alte activități industriale
Imobiliare și Construcții (IC)	Intermediere și consultanță imobiliară
	Companii de construcții
	Dezvoltatori imobiliari
	Proprietari și operatori de proprietăți imobiliare
	Manageri și fonduri de investiții imobiliare
Tehnologie, Media și Telecomunicații (TMT)	Media
	Tehnologie
	Telecomunicații

Taxonomia Industriilor

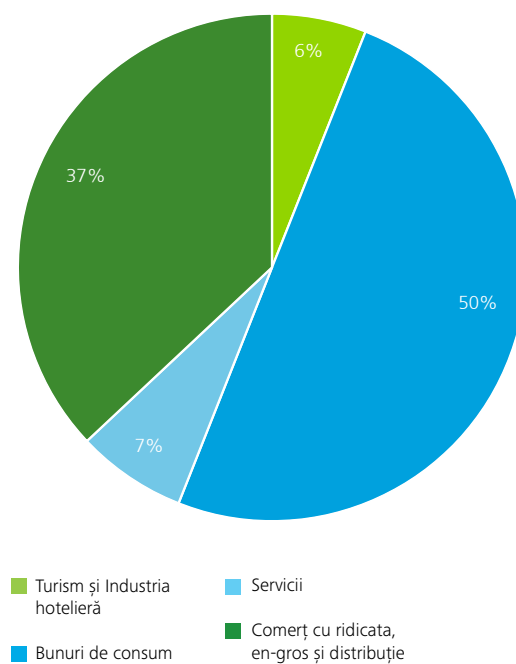
**Respondenți - Procente divizate pe industrie**



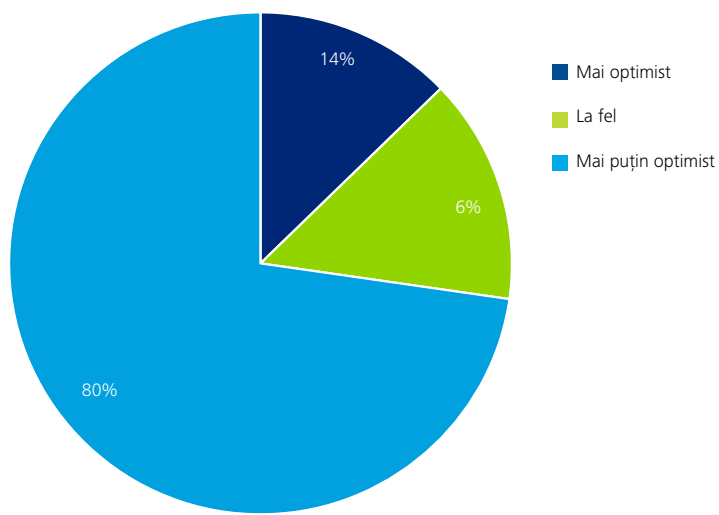
**Ramurile Industriei Prelucrătoare**



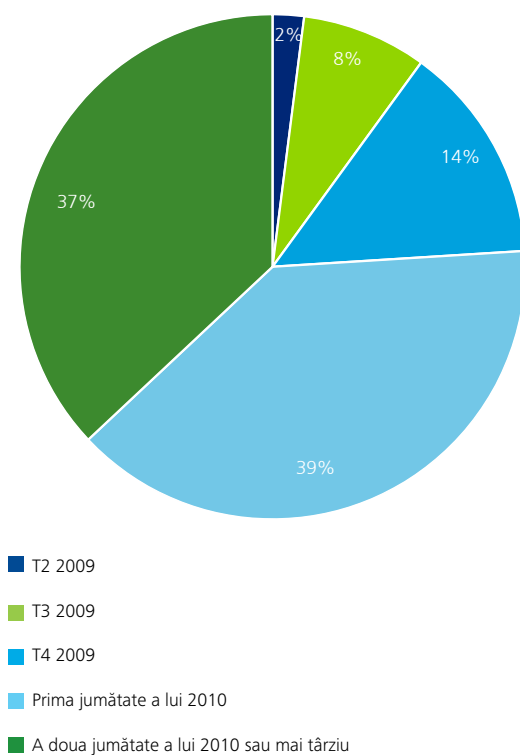
**Ramurile Industriei Bunurilor de Larg Consum**



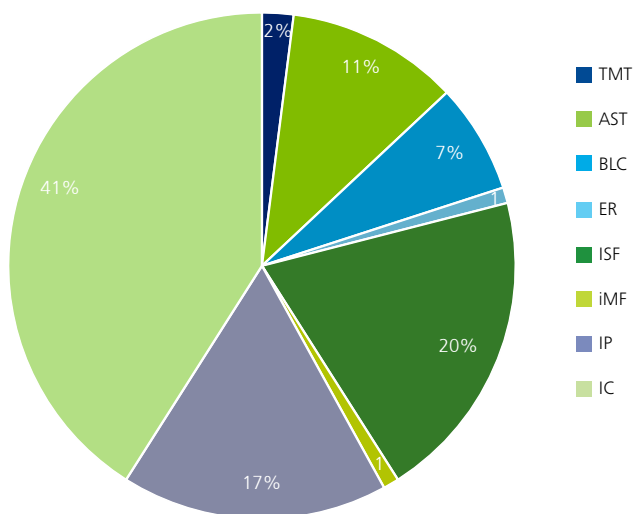
Comparativ cu 2008, în 2009 sunteți mai mult sau mai puțin optimist privind perspectivele economiei românești?



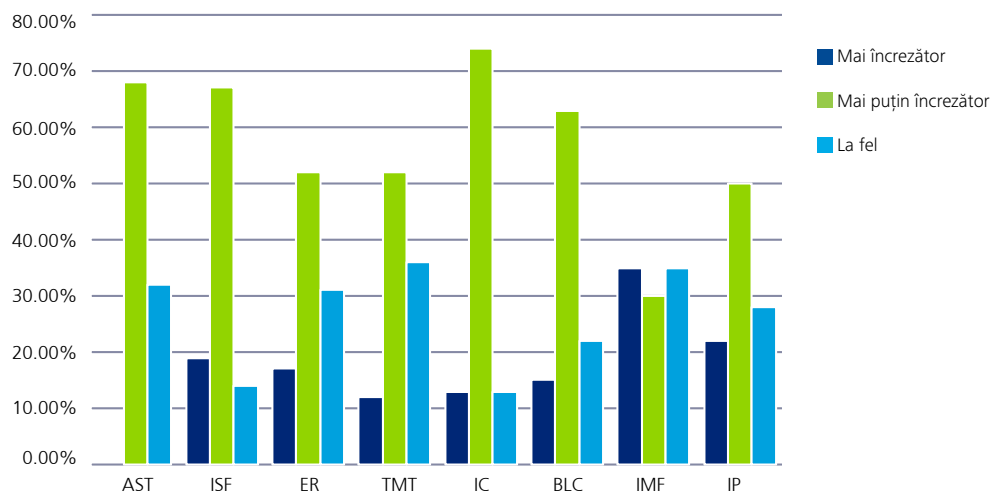
Când credeți/anticipați că va apărea punctul de cotitură în evoluția crizei economice actuale?



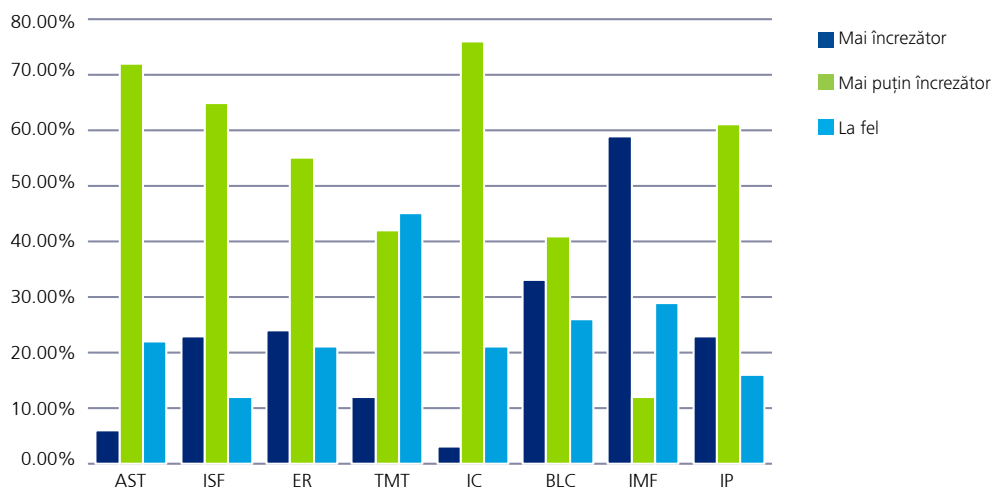
Care industrie preconizați că va fi cea mai afectată de criză?



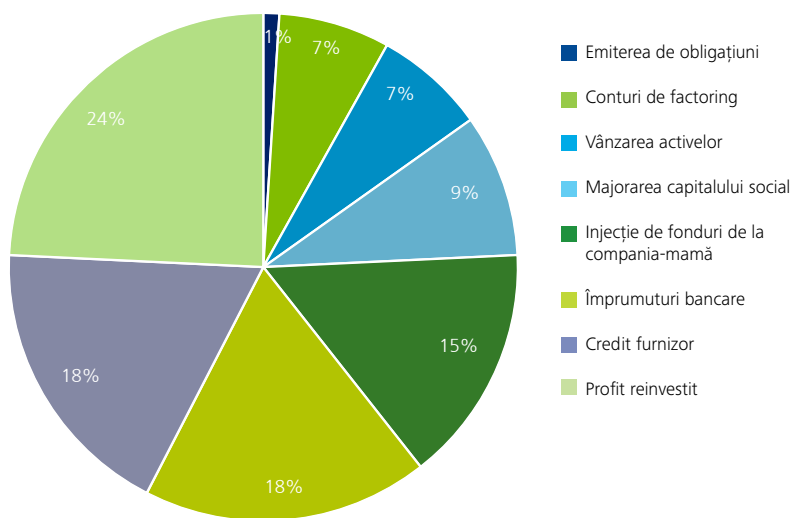
**Comparativ cu finele anului 2008, sunteți mai mult sau mai puțin încrezător în perspectivele industriei în care activați?**



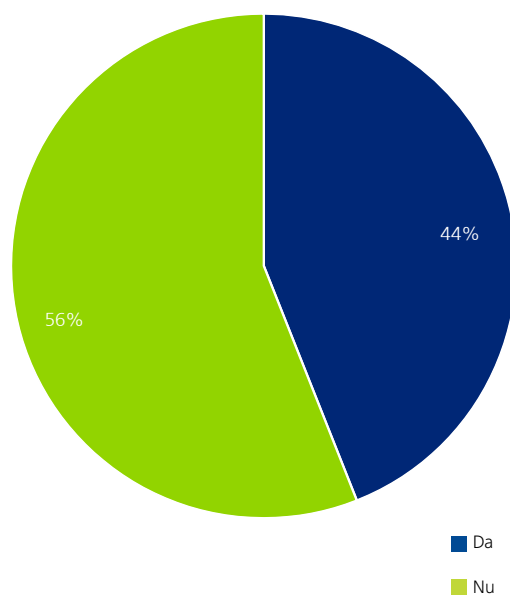
**Comparativ cu 2008, în 2009 sunteți mai mult sau mai puțin optimist cu privire la performanțele companiei dumneavoastră?**



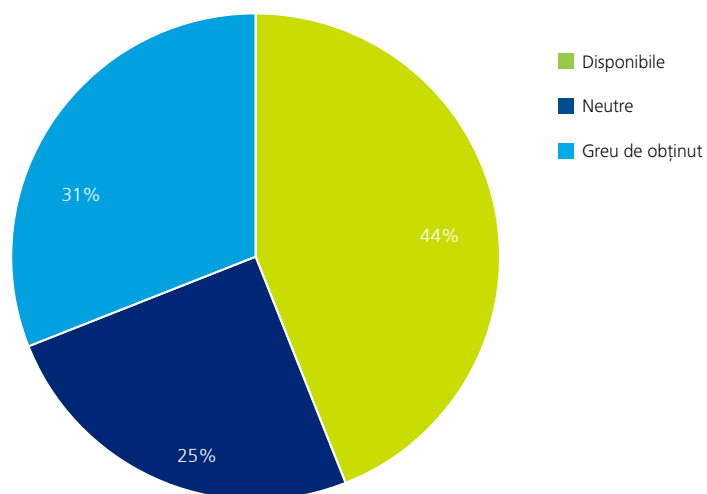
În comparație cu 2008, compania dumneavoastră va utiliza într-o măsură mai mare sau mai mică următoarele surse de finanțare:



Aveți în vedere atingerea obiectivelor strategice prin intermediul fuziunilor și achizițiilor?



Cum ați clasifica disponibilitatea totală de noi credite pentru compania dumneavoastră?



# Persoane de contact

## Office Managing Partner

**Maksim Casli**  
Balcani  
+ 40 21 207 52 17  
mcasli@deloittece.com

## Departamente

**Marketing**  
**Patricia Ilișiu**  
Director  
+ 40 21 207 54 88  
pailisiu@deloittece.com

**Consultanță**  
**Doina Patrubani-Voicu**  
Director  
+ 40 21 207 98 35  
dopatrubani@deloittece.com

## Industria

**Servicii financiare**  
**George Mucibabici**  
Președinte  
+ 40 21 207 52 55  
gmucibabici@deloittece.com

**Santiago Pardo**  
Partener  
+ 40 21 207 54 92  
sapardo@deloittece.com

**Antonis Ioannides**  
Partener  
+ 40 21 207 56 26  
anioannides@deloittece.com

## Imobiliare și construcții

**Catherine Martin**  
Director  
+ 40 21 207 53 97  
catmartin@deloittece.com

## Energie și resurse

**Farrukh Khan**  
Partener  
+ 40 21 207 52 13  
farrukhan@deloittece.com

**Valeriu Binig**  
Director  
+ 40 21 207 54 31  
abinig@deloittece.com

## Tehnologie, media și telecomunicații

**Ahmed Hassan**  
Partener  
+ 40 21 207 52 60  
ahhassan@deloittece.com

**Alina Dumitrescu**  
Assistant Director  
+ 40 21 207 53 74  
aldumitrescu@deloittece.com

## Bunuri de larg consum

**Antonis Ioannides**  
Partener  
+ 40 21 207 56 26  
anioannides@deloittece.com

## Industria prelucrătoare

**Ahmed Hassan**  
Partener  
+ 40 21 207 52 60  
ahhassan@deloittece.com



“Deloitte” este brand-ul sub care zeci de mii de specialiști din firme independente din întreaga lume colaborează pentru a oferi servicii clienților în următoarele domenii - audit, consultanță, consultanță financiară, managementul riscului și taxe. Aceste firme sunt firmele membre Deloitte Touche Tohmatsu (“DTT”), o uniune de firme (Swiss Verein). Fiecare firmă membră oferă servicii într-o anumită zonă geografică și este supusă legislației și reglementărilor profesionale din țara/țările respective. DTT contribuie la coordonarea activităților firmelor membre însă serviciile nu sunt furnizate de către DTT. DTT și firmele membre sunt persoane juridice separate și independente, prin urmare acestea nu au nicio obligație față de celelalte firme membre. DTT și firmele membre nu își asumă responsabilitatea față de actele sau omisiunile celorlalte firme membre. Fiecare firmă membră DTT este structurată în mod diferit conform legislației naționale, reglementărilor, practicilor cotidiene și altor factori, și poate furniza servicii în zonele de activitate prin intermediul sucursalelor, filialelor și/sau altor entități.

Deloitte Central Europe este o organizație regională de entități grupate sub denumirea Deloitte Central Europe Holdings Limited, firma membră a Deloitte Touche Tohmatsu în Europa Centrală. Serviciile sunt furnizate de către Deloitte Central Europe Holdings Limited, sucursalele și firmele afiliate, care sunt persoane juridice separate și independente. Sucursalele și firmele afiliate Deloitte Central Europe Holdings Limited sunt printre cele mai importante firme de servicii profesionale din regiune și oferă servicii printr-o echipă de peste 4000 de angajați, în mai mult de 30 de birouri din 17 țări.

În România, serviciile sunt furnizate de către Deloitte Audit S.R.L., Deloitte Tax S.R.L., Deloitte Consultanță S.R.L. și Reff & Asociații (numite împreună Deloitte România), care sunt afiliate Deloitte Central Europe Holdings Limited. Deloitte România este una dintre cele mai mari firme de servicii profesionale din România care furnizează servicii în următoarele domenii: audit, servicii fiscale, consultanță, consultanță financiară și servicii de evaluare a riscului, având o echipă de peste 400 de profesioniști români și expatriați.

Materiale și informațiile cuprinse în prezenta sunt furnizate de Deloitte România și au drept obiect furnizarea de informații generale cu privire la un subiect sau la subiecte anume și nu reprezintă o tratare exhaustivă a acestora.

Prin urmare, nu se intenționează ca informațiile din prezentul material să constituie consiliere profesională sau alte servicii în domeniul contabil, fiscal, juridic, al investițiilor, consultanței. Nu se intenționează ca aceste informații să constituie baza unică pentru orice decizie care v-ar putea afecta pe dumneavoastră sau afacerea dumneavoastră. Înainte de a lua orice decizie sau realiza orice acțiune care v-ar putea afecta finanțele sau afacerea trebuie să discutați cu un consultant profesionist.

Deloitte România nu va fi responsabilă pentru nicio daună specială, indirectă, incidentală, consecvențială sau punitivă și nici pentru alte daune, indiferent de natura acestora, în materie contractuală, statutară sau civilă (inclusiv, fără limitare, neglijență) sau legate de utilizarea acestor materiale sau a informațiilor cuprinse în prezenta.

Firmă membră Deloitte Touche Tohmatsu.

© 2009 Deloitte România. Toate drepturile rezervate