



Drumul către noua realitate

Posibile modele de redresare a afacerilor

Webinar nr. 4

14 Mai, 2020

Vorbitori



Richard Perrin
Partener, Head of Advisory
KPMG România



Angela Manolache
Partener, Advisory
KPMG România



Cristina Ionescu
Director, Advisory
KPMG România



Victor Iancu
Director, Advisory
KPMG România



Andrada Iliescu
Director, Advisory
KPMG România



Claudia Stan
Senior Manager, People Services
KPMG România

Agenda

01

Posibile modele de redresare a afacerilor

02

Cum răspundem noilor tendințe în afaceri

03

Q&A



Posibile modele de redresare a afacerilor



Angela Manolache
Partener, Advisory
KPMG România

Drumul spre noua realitate

Toate organizațiile se confruntă cu aceleași condiții macro-economice pe termen scurt și lung ca urmare a crizei COVID-19

REAȚIE	REZILIENȚĂ	REDRESARE	NOUA REALITATE
- Viața profesională și cea personală sunt perturbate rapid și simultan. - Lipsa unui precedent și răspunsurile necoordonate la criză alimentează comportamente de panică, pe anumite segmente. - Volatilitatea piețelor financiare și lipsa anumitor bunurilor de consum amplifică panica. - Măsurile de izolare frânează consumul, mai puțin cel de bunuri și servicii esențiale. - Criză imediată de lichiditate pentru companii și persoane fizice.	- Comportamentul de panică se atenuează și restricțiile sunt relaxate pe măsură ce se conturează posibilitatea încetării răspândirii virusului sau tratării acestuia - Cererea consumatorilor este încă redusă ca urmare a scăderii veniturilor, pierderilor în plan investițional și temerilor legate de o eventuală recesiune. - Lanțurile globale de aprovizionare se redresează lent. - Investițiile sunt reluate lent iar capitalul ieftin este greu de plasat.	- Proiectele de investiții încep să ia amploare și să stimuleze angajările. - Încrederea consumatorilor și implicit consumul cresc ca urmare a creării de noi locuri de muncă, se reia trendul investițional și anxietatea se atenuează. - Impactul pozitiv asupra mediului ca urmare a măsurilor inițiale de izolare alimentează preocuparea pentru factorii de mediu, sociali și de guvernare în procesul de redresare. - Apar primele semne ale unei “noi normalități”, unii jucători marcanți ai erei pre-COVID 19 luptă să se redreseze, în timp ce soluții alternative iau amploare.	“Noua normalitate” se stabilizează, comportamente și tehnologii adoptate în contextul COVID-19 devin noul standard. - Natura interacțiunilor (comunicare/ călătorii/ educație) este schimbată irevocabil. - Migrarea către mega-orașe va încetini, pe măsură ce comunicarea la distanță își dovedește viabilitatea și temerile legate de densitatea ridicată a populației persistă.

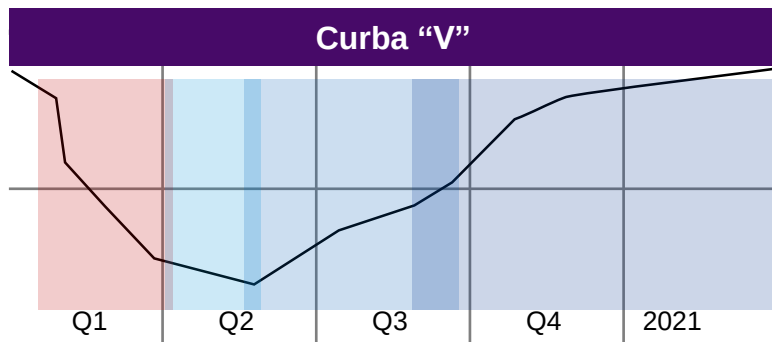
Toate companiile **au intrat simultan în criză**

Amploarea și durata recesiunii și drumul către redresare vor varia în funcție de companie/ sector

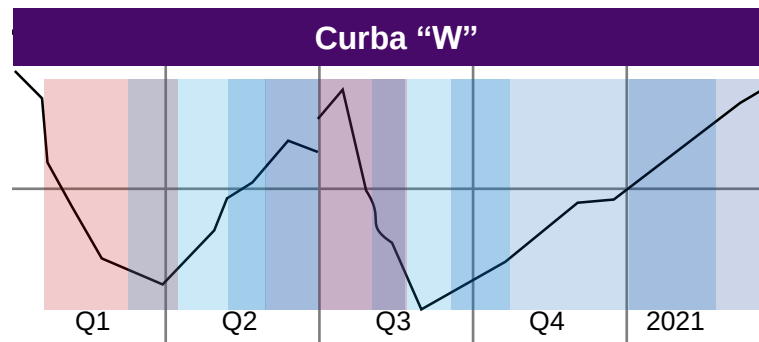
Unele aspecte ale realității vor fi **iremediabil schimbate**

Posibile scenarii de redresare la nivel macro

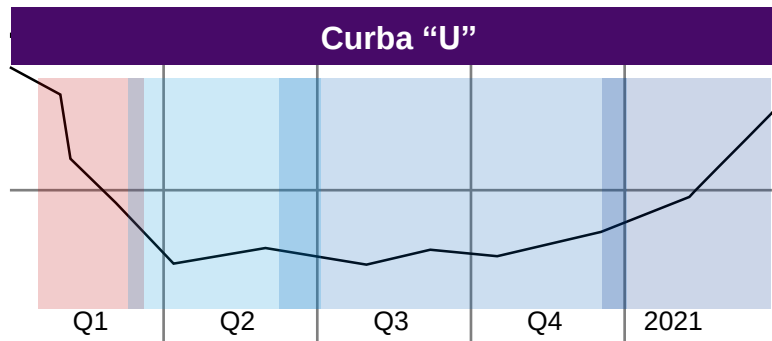
Ilustrativ



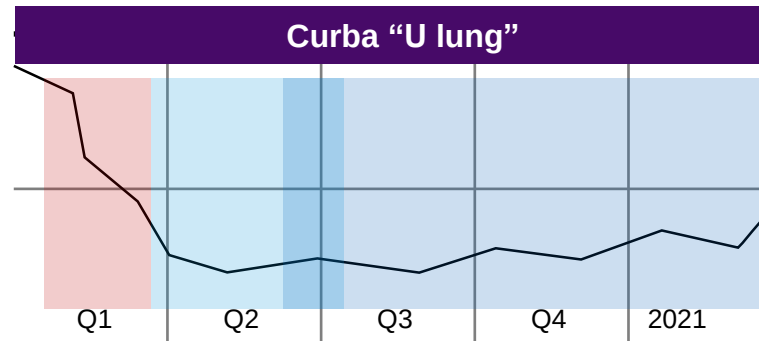
Ilustrativ



Ilustrativ



Ilustrativ



Faze:

Reacție

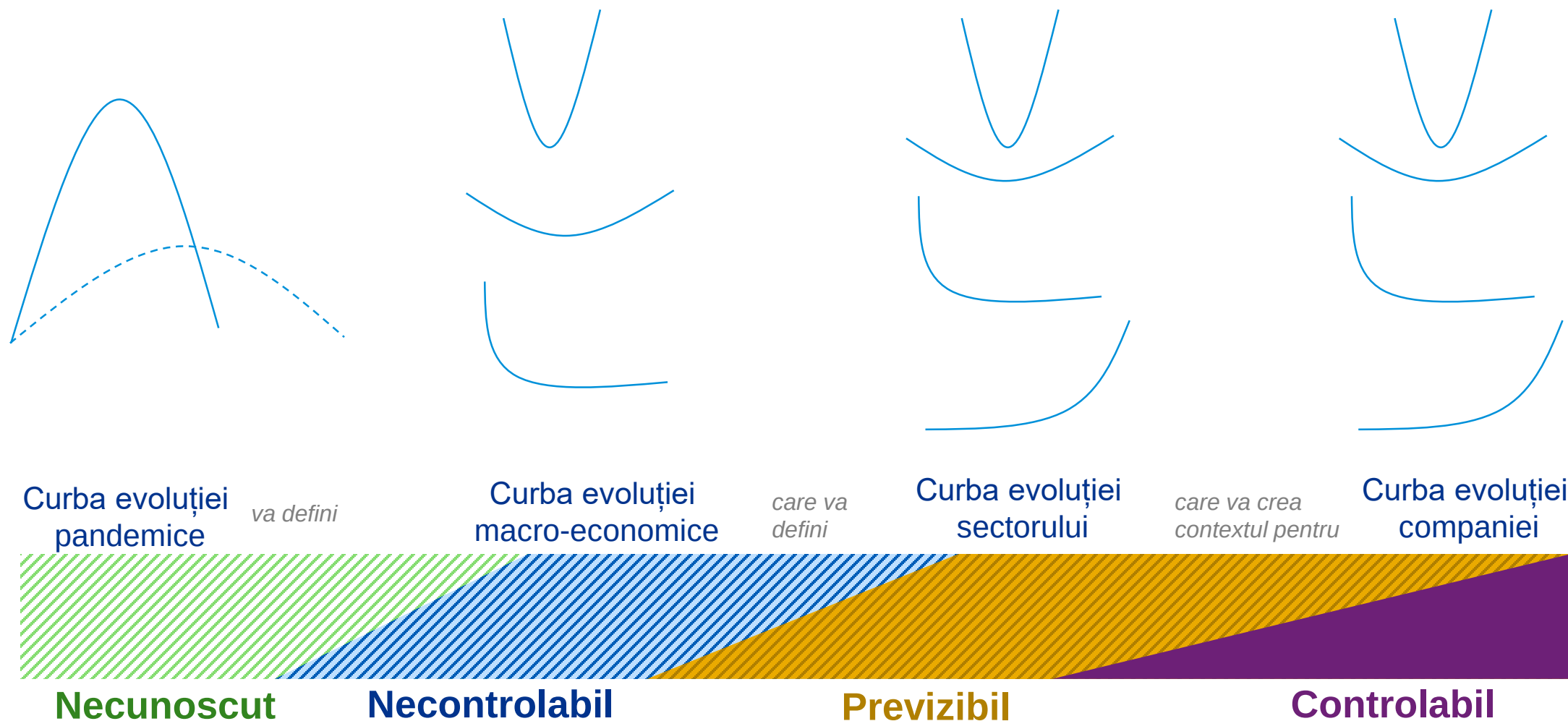
Reziliență

Redresare

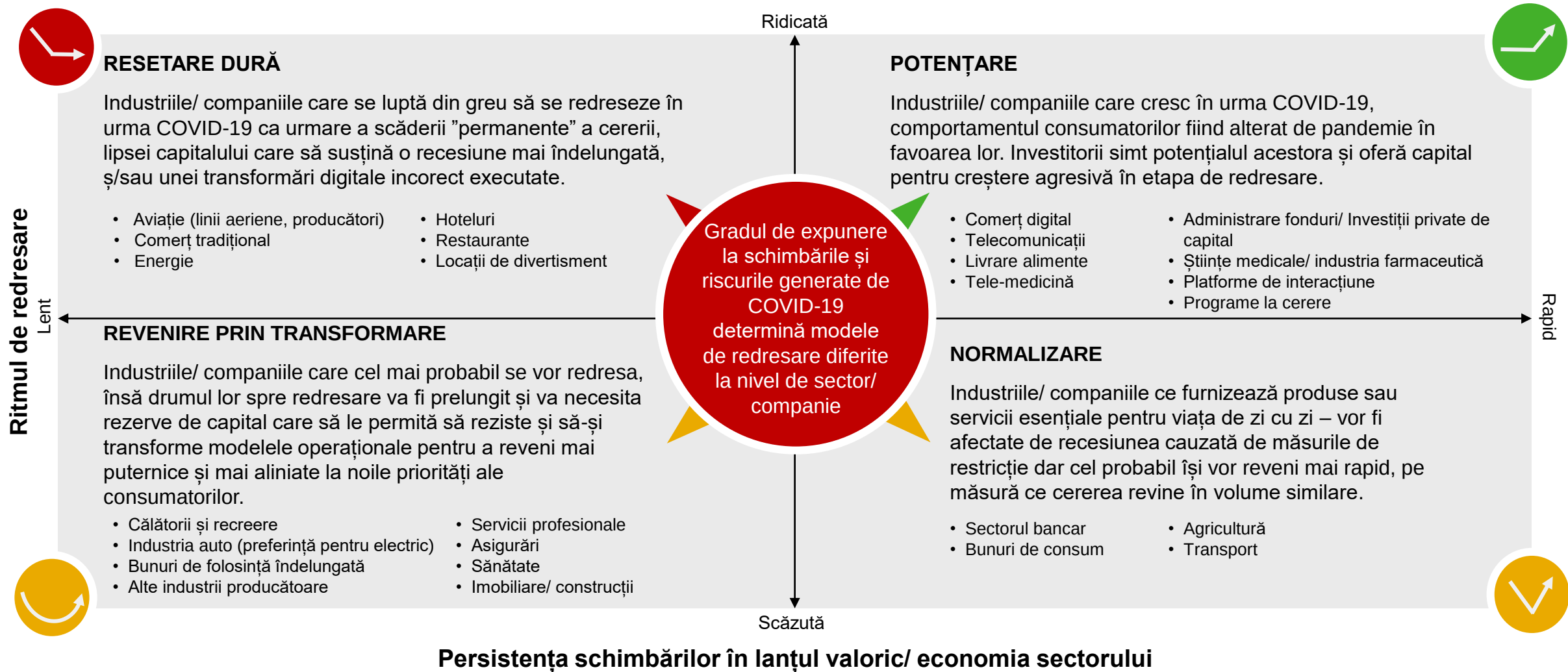
Noua realitate

- Durata etapelor de reacție și reziliență influențează durata etapei de **redresare** și implicit forma curbei la nivel macro.
- În particular, cu cât etapa de **reziliență** durează mai mult, cu atât mai mult îi va lua economiei să se redreseze.
- Diferite sectoare și industrii ale economiei se vor redresa în ritmuri diferite.

Companiile trebuie să aibă în vedere patru tipare care se suprapun, dar gradul lor de certitudine și control este redus în acest moment



Patru modele posibile de redresare la nivel de sector/ companie



Opt teme ce vor caracteriza drumul către o nouă realitate și care vor avea un impact de durată post-criză

Temă	ÎNTREBĂRI CHEIE
1 Modul de lucru	Va deveni munca la distanță noul normal, iar lucrul la birou/ călătoriile de afaceri excepția?
2 Forța de muncă	Vor fi recâștigate/ înlocuite locurile de muncă pierdute? Se va accelera tendința de automatizare?
3 Comerțul digital	Este acesta punctul critic în care economia digitală își afirmă dominanța asupra economiei fizice?
4 Lanțurile de aprovizionare și producția industrială	Se vor întoarce la normal lanțurile de aprovizionare, sau vor fi reconfigurate?
5 Continuitate și reziliență	Cum vor fi regândite planurile de continuitate a afacerilor pentru a asigura reziliența în pandemiile viitoare? Se va accelera tendința de creștere a scalabilității afacerilor?
6 Mediu și schimbare climatică	Vor fi preocupările pentru factorii de mediu, sociali și de guvernanță (ESG) un element central al noilor modele de afaceri? Pot fi susținute aceste preocupări obținând în același timp rezultatele economice scontate?
7 Îndatorare	Va fi redresarea încetinită de nivelul masiv de îndatorare? Ar putea acesta declanșa o nouă criză financiară?
8 Globalizare	Se vor reorienta statele din ce în ce mai mult spre interior pentru a-și asigura prosperitatea?



Cum răspundem noilor tendințe în afaceri



Claudia Stan
Senior Manager, People Services
KPMG România



Cristina Ionescu
Director, Advisory
KPMG România



Andrada Iliescu
Director, Advisory
KPMG România



Victor Iancu
Director, Advisory
KPMG România

1. Modul de lucru



Ce vedem:

- Trecere rapidă și pe scară largă la munca la distanță
- Modelul cu program fix de muncă 9-5 în scădere
- Creșterere consistentă în traficul de date și în utilizarea soluțiilor de tehnologie pentru colaborare
- Preocupări privind impactul COVID-19 asupra practicilor de management al oamenilor
- Preocupări în creștere privind impactul COVID asupra sănătății mentale și a conexiunile sociale

Creștere în utilizarea tehnologiilor de acces la distanță:

500,000

Români care lucrează de acasă în ultimele două luni¹

65%

Creștere în utilizarea VPN, Q1 2020 vs. Q4 2019²

Sursă: 1– Romania Insider pe baza studiului Creasoft
2 – ZDNet

Implicații:

- Oferirea opțiunii de lucru la distanță va deveni normă în strategiile de retenție/ atragere a talentelor
- Experiența angajaților continuă să fie o prioritate pentru angajatori, pentru a gestiona efectele adverse ale Covid-19
- Se extinde modelul de organizație matriceală
- Noi modalități de a măsura performanța
- Noi abilități de management și de leadership necesare pentru a menține angajamentul și productivitatea
- Estomparea granițelor între viața profesională și cea personală cresc importanța inițiativelor din sfera well-being, sănătate și conexiune socială
- Preocupări în creștere pentru protecția datelor
- Investiții semnificative în digitalizare pentru sporirea productivității și rezilienței

2. Forța de muncă



Ce vedem:

- Organizația Internațională a Muncii estima la mijlocul lunii martie că în trimestrul 2 al anului aproape 200 de milioane de angajați vor fi afectați de această criză.
- Pierderi directe de locuri de muncă, cauzate de închiderea unor sectoare de activitate și pierderi indirecte asupra multor altora. Cele mai afectate sectoare în România sunt Comerțul, HoReCa, Industria prelucrătoare și Construcții.
- Ușoară reechilibrare a pieței muncii în sectoare cu cerere sporită – depozite, livrări, supermarketuri etc.

1.2 mil

Români sunt într-o formă de șomaj¹

17%

Angajați în șomaj, dintre cei care activează în economia fiscalizată.

Implicații:

- Scade deficitul de forță de muncă, dar piața muncii va înregistra cea mai ridicată rată a șomajului din ultimii ani
- Tranziția rapidă către automatizare și digitalizare va determina angajatorii să se orienteze mai mult către forță de muncă calificată
- Modificări la nivelul modelelor de operare cu accent pe agilitate
- Bugetele de ajutor social și pensie se confruntă cu presiune continuă – agravată de îmbătrânirea populației
- Întreaga Europă încearcă să iasă din această criză și are nevoie de măsuri de sprijin al economiei și securizare a locurilor de muncă fără precedent.

Sursă: 1 – Institutul Național de Statistică

3. Digitalizarea



Observații:

- Inchiderea mai multor firme și activități, din cauza restricțiilor de carantină (e.g. restaurante, săli de sport, instituții de învățământ etc.).
- Accelerarea digitalizării, rezultate vizibile și de impact înregistrate în sectorul comerțului electronic.
- Digitalizarea afacerilor, precum și a serviciilor din sectorul public (e.g. tele-medicină, educație etc.).
- Creșterea plăților efectuate cu cardul / digitale, din cauza numerarului considerat drept un risc de igienă.
- Creșterea graduală a serviciilor de streaming / abonați ai canalelor de online media, precum și a comenzilor electronice de alimente efectuate de către toate grupele de vârstă.

1200%

Creșterea înregistrărilor realizate în sectorul comerțului electronic din februarie 2020 până în martie 2020¹

54%

Creșterea anuală a comerțului electronic înregistrată pe site-urile de specialitate din USA, în perioada 7 aprilie 2019 – 7 aprilie 2020²

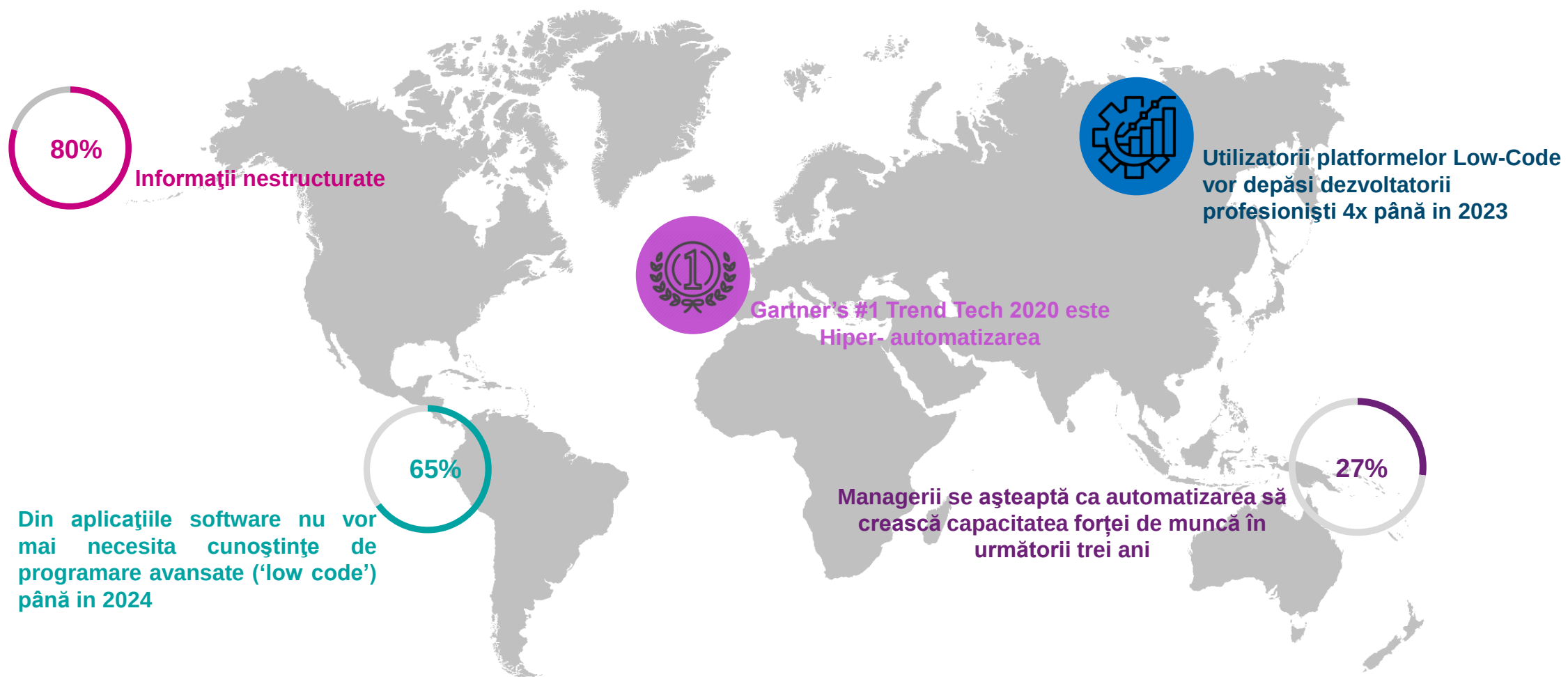
Implicații:

- Inovare / transformarea accelerată a modelului de afaceri (experiențe digitale, servicii de livrare, noi formate de magazine)
- Redistribuirea forței de muncă pentru adoptarea modelului de afaceri din ce în ce mai digital
- Investiții semnificative în infrastructura logistică pentru a sprijini serviciul de livrare, precum și în funcționalitatea 5G pentru a permite conectivitatea
- Concentrarea asupra îmbunătățirii securității cibernetice, confidențialității și eticii
- ‘Dispariția numerarului’ va fi un rezultat durabil al acestei pandemii?
- Afacerile de tip ‘brick-and-mortar’ care s-au bazat pe contactul uman, vor trebui să regândească strategia privind creșterea încrederii clienților.

Sursă: 1 – Mercatus
2 – Emarsys & GoodDataaia

Dinamica pieței pre-COVID

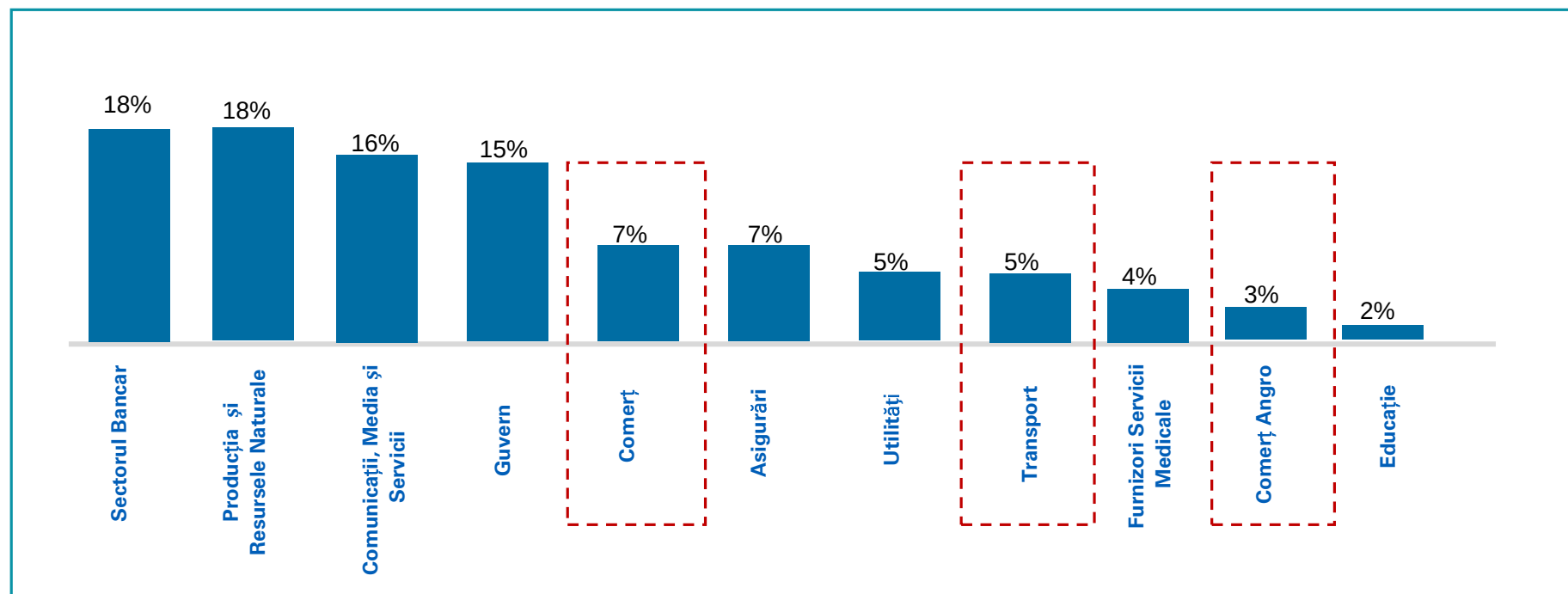
Tinând cont de situația complexă actuală, schimbarea poate apărea rapid și uneori din medii neașteptate



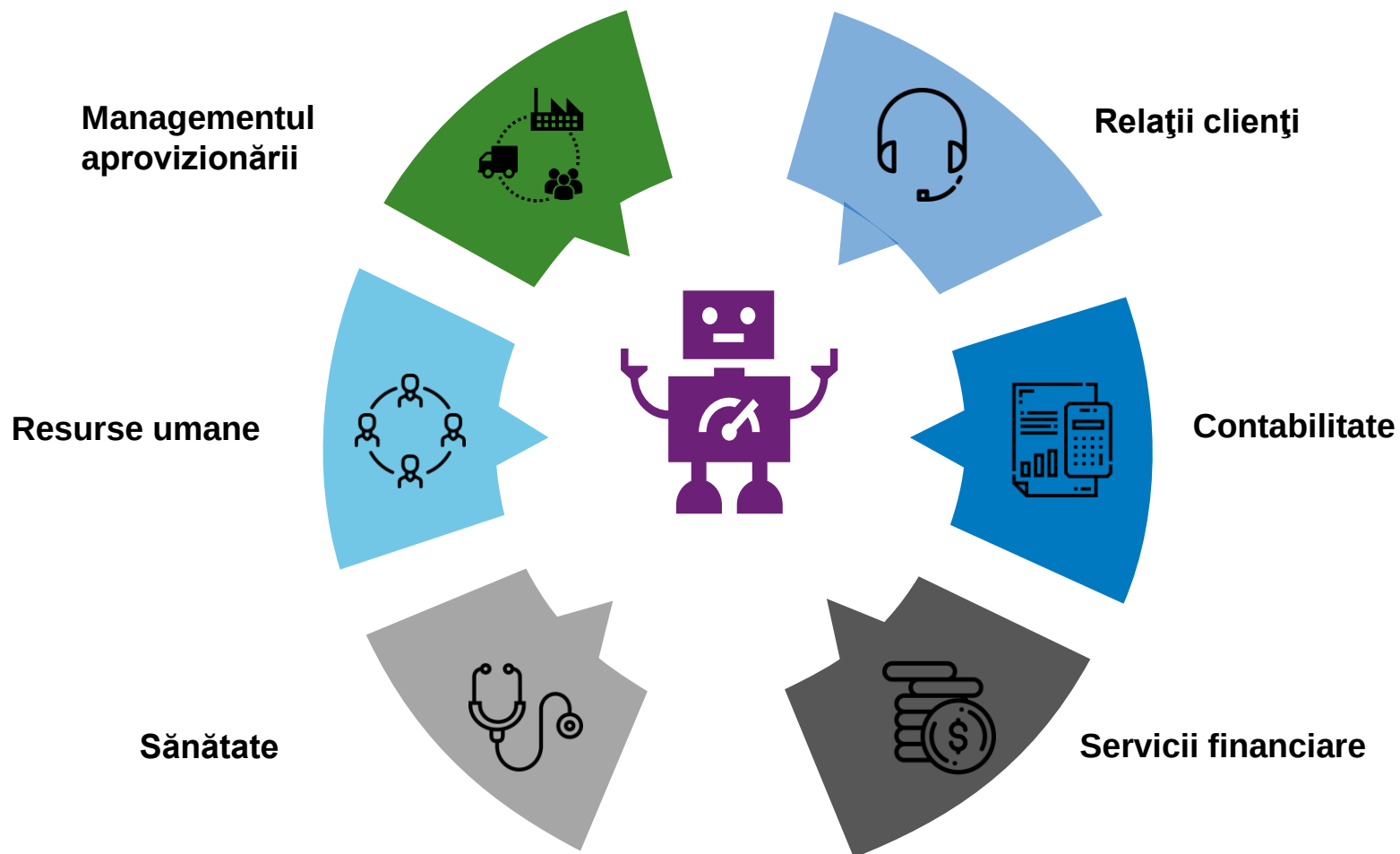
COVID-19 și impactul digitalizării pe industrii

Industriaile cele mai afectate de criză reprezintă o parte foarte mică din cheltuielile tehnologice

% din 2020 Total cheltuieli IT per segment



Apetitul accelerat pentru automatizare



4. Lanțul de aprovizionare și producția industrială



Ce observăm:

- Lanțurile globale de aprovizionare sunt afectate profund pe fondul încetirii sau închiderii unor activități economice industriale
- Reorientarea capacităților de producție către nevoile sectorului medical
- Nevoia de diversificare a lanțurilor de aprovizionare pe fondul dependenței excesive de China, evidențiată de pandemie

12,000

Numărul locațiilor de producție deținute de primele 1,000 companii globale după mărime sau de către furnizorii acestora în zone carantinate COVID-19 din China¹

2,730

Numărul locațiilor de producție din industria automotive și sectoarele industriale din zonele carantinate din China¹

3,238

Numărul sediilor din industriile cu tehnologie avansată, inclusiv semiconductori și electronice pentru uz individual în zonele carantinate din China¹

Implicații:

- Lanțurile de aprovizionare vor deveni mai agile și modulare pe măsură ce companiile își diversifică furnizorii reducându-și dependența de China.
- Îndepărtarea de paradigma globalizării va încuraja probabil și mai multe entități să analizeze posibilitatea găsirii unor furnizori locali.
- Sporirea tehnologizării în toate punctele lanțului de aprovizionare în vederea obținerii transparenței (de ex., blockchain, Internet of Things, inteligență artificială, drone)
- Reevaluarea imprimării 3D și a realității virtuale / augmentate în contextul noului climat de producție și distribuție.

Sursă: 1 – Harvard Business Review

Gestionarea crizelor în lanțul de aprovizionare

Pe măsură ce mediul de afaceri învață să se adapteze în mod constant la schimbări, se scrie un nou capitol.

0 – 4 săptămâni

- Înțelegerea principalelor riscuri operaționale și cele ale lanțului de aprovizionare
- Mobilizarea echipelor pentru reacția rapidă la criză și apoi acordarea atenției evaluării lanțului de aprovizionare și gestiunii riscurilor
- Asigurarea structurilor decizionale care să permită luarea rapidă a deciziilor esențiale
- Elaborarea unor scenarii financiare și comerciale pentru următoarele situații: revenire rapidă a economiei, stagnare globală sau a unei pandemii și recesiuni globale

1 – 3 luni

- Planificarea acțiunilor de ameliorare a operațiunilor și a lanțului de aprovizionare, cu evaluarea impactului asupra transportului naval, aerian și terestru
- Comunicarea obligatorie cu principalii clienți și principalele părți interesate
- Revizuirea și evaluarea impactului asupra planificării și gestionării resurselor umane
- Revizuirea impactului în funcție de sectorul de activitate

4+ luni

- Crearea unui lanț vizibil și agil de aprovizionare globală
- Înțelegerea și implementarea automatizării și digitalizării în vederea reducerii impactului factorilor perturbatori
- Dezvoltarea și implementarea unor practici avansate de gestionare a riscurilor

Competențe esențiale necesare în lanțul de aprovizionare

Indiferent de industrie, canal, maturitate sau dimensiune, acestea sunt competențele specifice, care vor fi esențiale pentru demontarea și reconstruirea modelului de operare al lanțului de aprovizionare:

Exploatarea inteligenței artificiale și big data

Includerea optimizării fiscale în analiza zonelor geografice aplicabile

Definirea micro-lanțurilor de aprovizionare și aplicarea unei segmentări reale

Includerea costului de deservire ca metodă fundamentală de măsurare a performanței

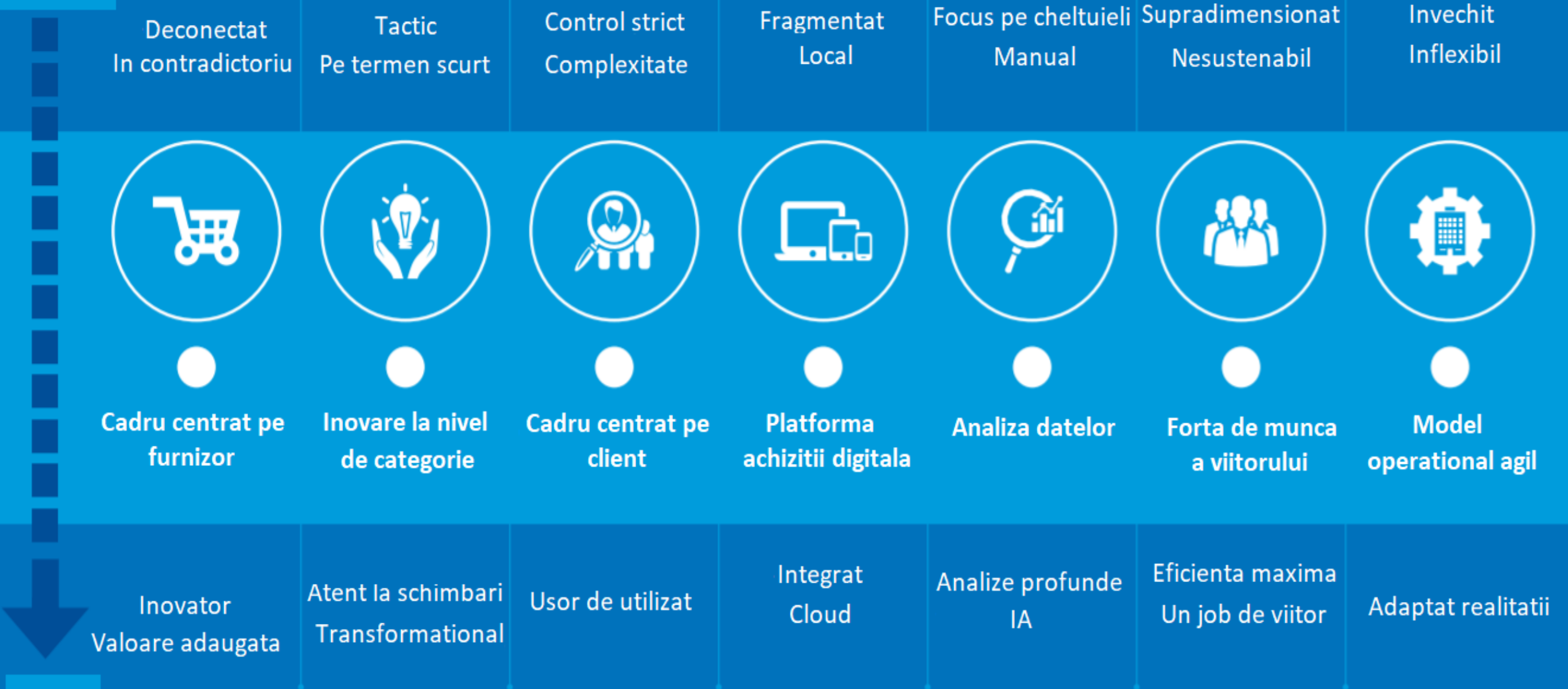
Găsirea echilibrului între “a face vs. a achiziționa”

Definirea noțiunii de stoc optim și a nivelului acestuia

O schimbare la nivel de Organizatie

Succesul departamentelor de achizitii consta in adoptarea si implementarea de solutii inovatoare

Prezent



Viitor

Q&A

Contact:



Richard Perrin
Partener, Head of Advisory
rperrin@kpmg.com



Angela Manolache
Partener, Advisory
amanolache@kpmg.com



Cristina Ionescu
Director, Advisory
cionescu@kpmg.com



Victor Iancu
Director, Advisory
viancu@kpmg.com



Andrada Iliescu
Director, Advisory
andradailiescu@kpmg.com



Claudia Stan
Senior Manager, People Services
cstan@kpmg.com



kpmg.com/socialmedia



kpmg.com/app

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2020 KPMG Romania S.R.L., a Romanian limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.