



## Studiu de caz: analiza industriei bunurilor de larg consum cu viteză de circulație mare (FMCG)

Sorin ANAGNOSTE, EY

Iancu GUDA, COFACE



## A. Contextul General

Pentru a reuși în următorii cinci ani organizațiile din industria bunurilor de larg consum cu viteză de circulație mare (FMCG) vor trebui să-și adapteze modelul de afaceri pentru a rămâne relevanți atât pentru clienți cât și pentru angajați.

Studiul de față abordează industria FMCG din trei perspective principale - macroeconomică, microeconomică și strategică – toate acestea contribuind la o mai bună înțelegere a ce a fost și a ce va veni.

Câteva tendințe încep să fie destul de clare:

- (1) reglementarea organizațiilor de către guverne devine din ce în ce mai des întâlnită;
- (2) migrarea clienților către mediul virtual;
- (3) achiziționarea de categorii de produse;
- (4) realizarea de achiziții și fuziuni pentru supraviețuire sau pentru câștigarea unui avantaj strategic competitiv etc.

Din aceste motive, dar și datorită altora asemănătoare, companiile care se vor diferenția peste cinci ani vor fi făcut cel puțin o parte din următoarele:

- automatizarea proceselor (Robotics Process Automation)
- implementarea de Big Data și/ sau Business Intelligence
- noi modele de organigrame de vânzări (Business-to-Business și Business-to-Consumer) adaptate consumatorilor din mediul virtual
- realizarea unui management al schimbării care să susțină planurile de excelență ale organizației etc.

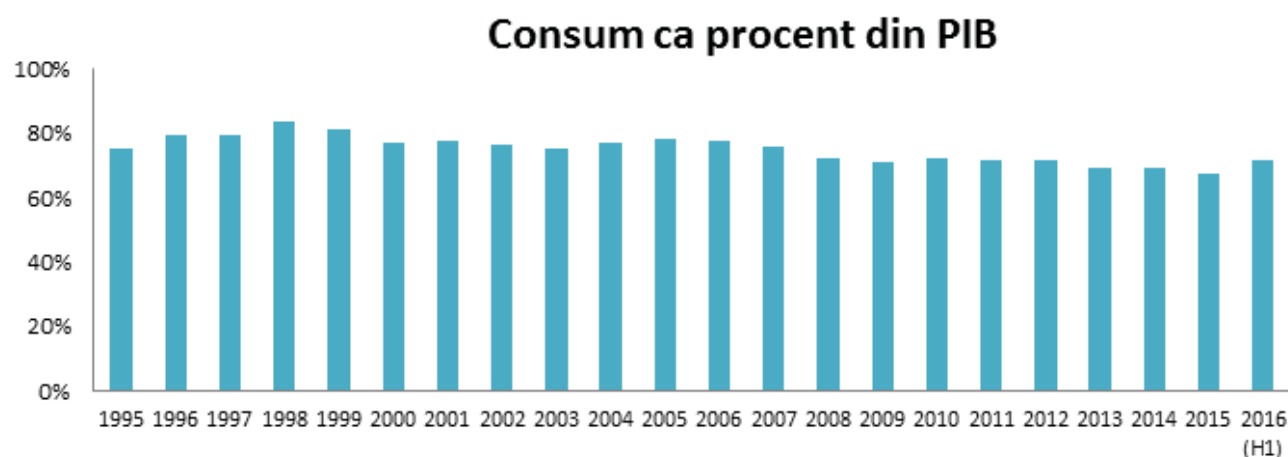
Toate aceste acțiuni nu pot avea un impact dorit dacă nu ținem cont de contextul micro și macroeconomic al României, despre cum se poziționează jucătorii din această piață din punct de vedere al indicatorilor financiari, al direcției în care evoluează industria și, mai ales, dacă este rentabil să investim.

Cuvinte cheie: FMCG, Robotics Process Automation (RPA), ContextMicro-Macroeconomic

## B. Contextul Macroeconomic

Modelul de creștere economică a României se bazează în principal pe consum. Acest lucru se observă din analiza formării PIB, ponderea consumului în produsul intern brut înregistrând în ultimii 20 de ani o medie de 75%, cu variații anuale înregistrate în banda 69% - 84% (vezi graficul 1).

**Grafic 1: Ponderea Consumului în PIB**



Sursa: INSSE, date prelucrate Coface

Acest model nu are efecte benefice generalizate în economie, în condițiile în care dinamica consumului privat este puternic corelată cu evoluția importurilor. Folosind tehnica de regresie liniară între dinamica importurilor (variabila necunoscută) și cea a consumului privat (variabila cunoscută) pentru perioada 1995 – 2016 (cifre actualizate la sfârșitul primului semestru din 2016), observăm o

corelație pozitivă puternică între acestea, aproximativ 76% din evoluția importurilor fiind explicată prin dinamica consumului. Corelația pozitivă puternică între cele două variabile este amplificată și de oferta internă inelastică, caracterizată de produse de larg consum cu valoare adăugată redusă sau foarte puțin diversificată (în special pe zona echipamentelor electronice), reprezentată în graficul 2.

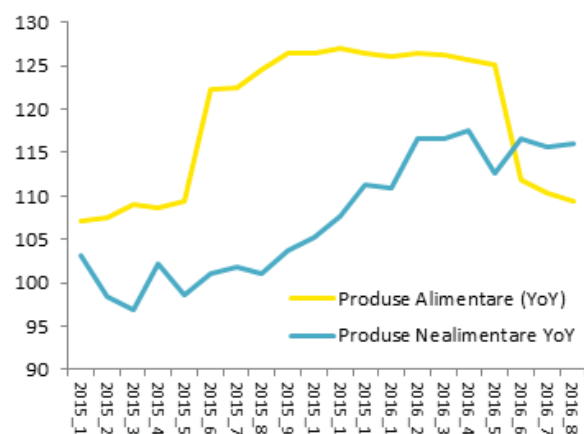
### Grafic 2: Corelația Consumului și Importului



Sursa: INSSE, date prelucrate Coface

Mai mult decât atât, consumul este orientat în special către direcții care nu generează un efect de tracțiune a producției industriale. Conform ultimelor cifre publicate de INS și ilustrate în graficele 3 și 4, cifra de afaceri din comerțul cu amănuntul a înregistrat o creștere de 15,9% în primele opt luni ale anului curent comparativ cu aceeași perioadă a anului anterior, în condițiile în care avansul a fost susținut atât de creșterea consumului în rândul produselor alimentare, băuturi și tutun (+19,6%), în timp ce consumul pentru produsele nealimentare a crescut cu 15,3%, iar consumul de carburant a înregistrat un avans de 11,3%.

### Grafic 3: Cifra de afaceri în comerțul cu amănuntul pe categorii



### Grafic 4: Comerțul cu amănuntul (YoY)

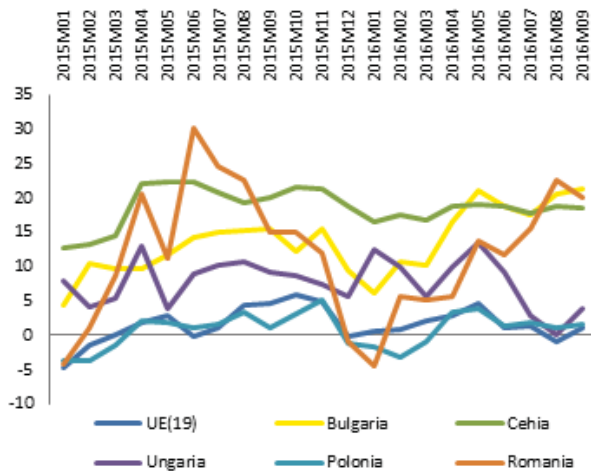


Sursa: INSSE, date prelucrate Coface

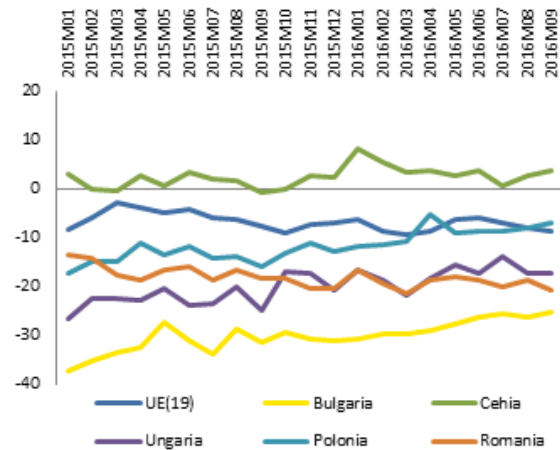


Dinamica înregistrată în rândul indicatorilor pe termen scurt se reflectă fidel și în sentimentul economic de încredere raportat de către Eurostat pentru fiecare zonă în parte. Potrivit cifrelor ilustrate în graficul 5, România înregistrează cel mai ridicat nivel de încredere în comerț pe plan regional, în timp ce încrederea consumatorilor este sub media în cadrul UE(19), conform cifrelor Eurostat ilustrate în graficul 6.

**Grafic 5: Nivelul de încredere în comerț**



**Grafic 6: Nivelul de încrederea consumatorilor**



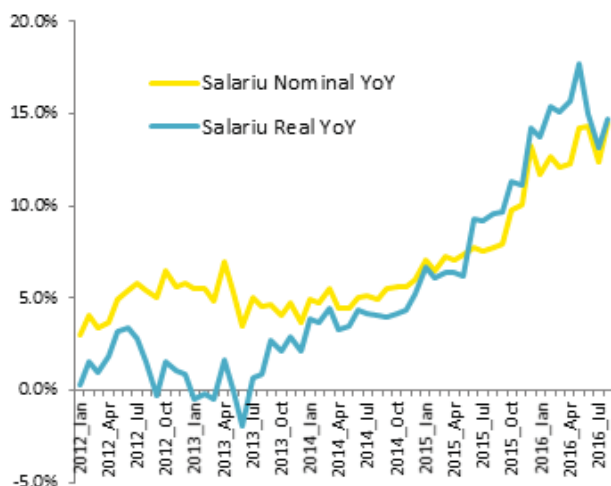
Sursa: INSSE, date prelucrate Coface

Consumul privat va rămâne pe un trend crescător în 2016, în baza următoarelor premise:

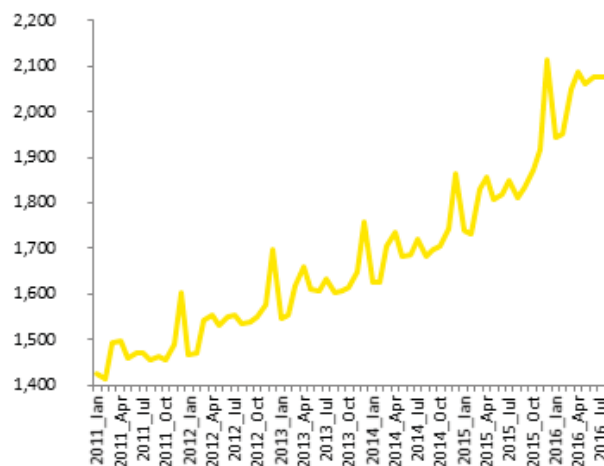
- câștigul salarial a înregistrat un avans anualizat în primele opt luni ale anului curent, de 14,5% în termeni nominali, respectiv 14,71%, în termeni reali
- creșterea nivelului de încredere al consumatorilor care are susținere puternică și în anul următor pe fondul:
  - creșterii salariilor în sectorul public, respectiv cu +25% în sănătate (începând cu octombrie 2015), +15% învățământ (începând cu decembrie 2015) și +10% pentru restul sectoarelor publice (începând cu decembrie 2015) - a se vedea graficele 7 și 8;

- reducerii TVA pentru produsele alimentare de la 24% la 9%, începând cu luna Iunie 2015, și scăderea generalizată a TVA la 20% începând cu ianuarie 2016 și la 19% cu ianuarie 2017;
- creșterii medii a pensiilor cu 5%, începând cu Ianuarie 2016;
- creșterii salariului minim pe economie cu 19% începând cu luna mai 2016 (urmat de alte creșteri importante în ultimii ani, respectiv 10% în 2013, 13% în 2014, 16% în 2015);
- ratelor de dobândă foarte scăzute pentru creditele noi contractate în moneda locală, precum și a perspectivelor de a rămâne la un nivel scăzut și în anul 2016.

**Grafic 7: Evoluția câștigului salarial mediu net % YoY**



**Grafic 8: Câștigul salarial mediu net (RON)**



Sursa: INSEE, date prelucrate Coface

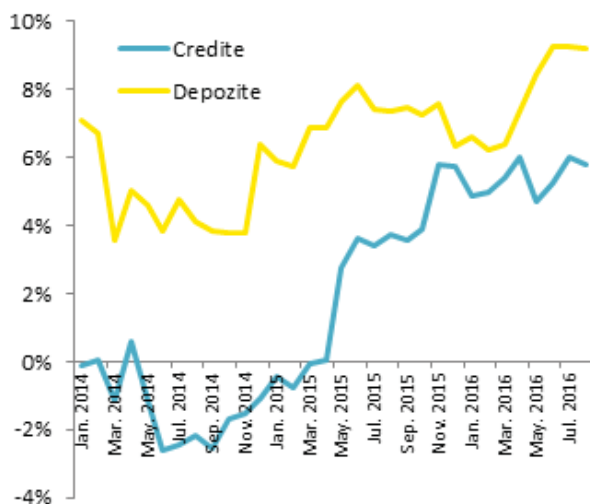
Dinamica acestui consum este corelată și cu evoluția creditării în economie, în condițiile în care venitul disponibil este insuficient pentru a acoperi toate nevoile de consum.

Analiza evoluției creditului acordat sectorului privat din punct de vedere al componenței pe categorii de debitori relevă următoarele tendințe:

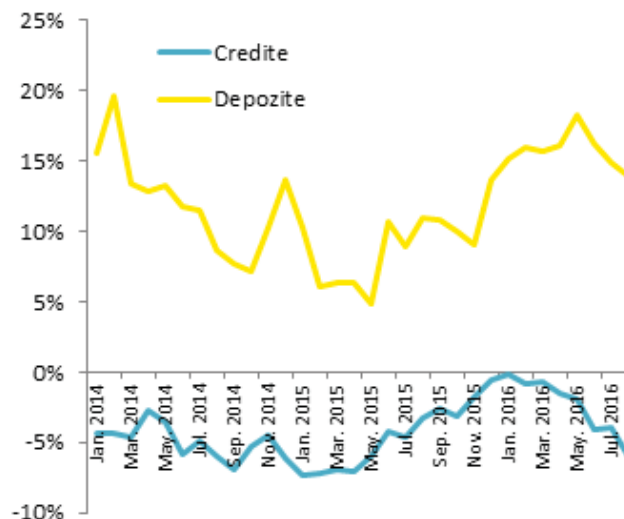
- Soldul creditelor acordate gospodăriilor populației la sfârșitul lunii august 2016 a fost de 110 MLD RON, în creștere cu 6% comparativ cu aceeași lună a anului anterior. Conform ultimelor cifre publicate de BNR (vezi tabelul 1), numărul de interogări ale Centralei Riscului de Credit (CRC) efectuat de către instituțiile de credit pentru debitori potențiali pentru perioada ianuarie-august 2016 a fost de 668.286, înregistrând o scădere cu 3% față de aceeași perioadă a anului anterior. În condițiile în care soldul creditelor crește, dinamica este explicată de o rată de transformare mai mare a cererilor de credite precum și de contractarea unor credite noi în valoare superioară, ambele fiind susținute de un grad de bancabilitate mai bun al debitorilor;

- Depozitele deschise de gospodăriile populației la sfârșitul lunii August 2016 au fost de 153 MLD RON, în creștere cu 9,2% față de aceeași perioadă a anului anterior, avansul înregistrat în 2016 fiind constant pe parcursul anului. Așa cum se observă și prin cifrele ilustrate în graficul 8, creșterea anuală a depozitelor a depășit constant evoluția similară a creditelor în cazul persoanelor fizice;
- Procesul relansării graduale a creditării nu se observă la fel de vizibil și în rândul companiilor, soldul creditelor acordate companiilor nonfinanciare scăzând cu -6% la sfârșitul lunii august 2016, comparativ cu soldul înregistrat în aceeași lună a anului anterior;
- Nivelul depozitelor deschise de companiile nonfinanciare în sistemul bancar a crescut semnificativ în primele opt luni ale anului curent, avansul înregistrat de acestea fiind de aproape 14% cu un trend constant pe parcursul anului. Procesul dezintermedierii în cazul companiilor este ilustrat de graficul 10.

**Grafic 9: Credite V.S. Depozite Persoane Fizice (YoY)**



**Grafic 10: Credite V.S. Depozite Companii (YoY)**



Sursa: INSSE, date prelucrate Coface

**Tabel 1: Total Interogări Centrala Riscului de Credit**

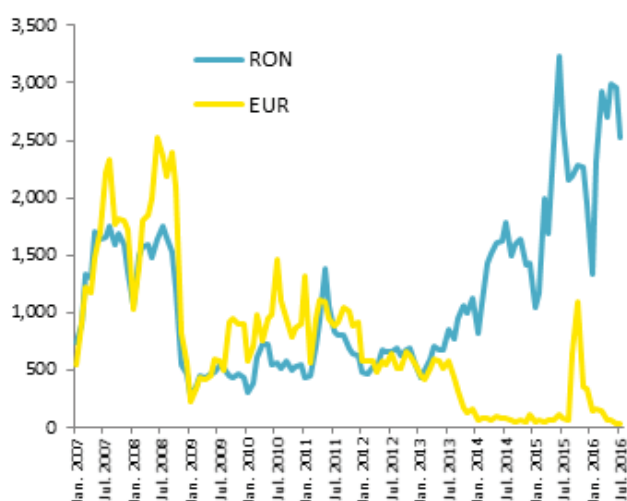
Anul	Total interogări debitori proprii (proxy pentru risk management portofoliu actual)	Total interogări debitori potențiali (proxy pentru cererea de credite noi din piață)
2008	80.853	9.391.691
2009	903.476	1.832.117
2010	927.129	1.504.744
2011	927.129	1.504.744
2012	847.311	1.068.978
2013	890.542	1.060.333
2014	918.875	1.049.953
2015	512.308	1.041.309
2016 (ian-aug)	207.330	668.286

Sursa: INSSE, date prelucrate Coface

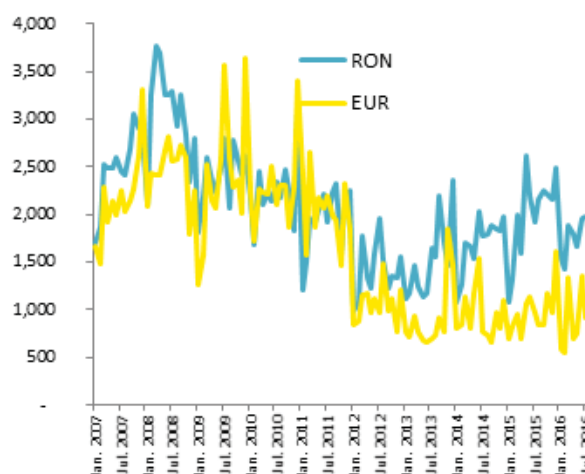
Analizând cifrele pe sold în ceea ce privește dinamica creditelor și a depozitelor pentru persoanele fizice și juridice ilustrate în graficele 8 și 9, observăm că reluarea creditării este mai vizibilă în rândul gospodăriilor populației și este orientată mai mult către contractarea de credite în moneda locală. Pentru a putea delimita impactul contractării creditelor noi și efectul rambursării creditelor aflate pe sold, este important să analizăm separat dinamica creditelor nou contractate. Conform ultimelor cifre publicate de către BNR și ilustrate în graficele 11 și 12, observăm faptul că atât

gospodăriile cât și companiile se orientează din ce în ce mai mult către creditele denumite în moneda locală, ponderea acestora în soldul creditelor din sistemul bancar ajungând la aproape jumătate la sfârșitul lunii August din anul curent, comparativ cu minimum de 33% înregistrat în anul 2010. Această dinamică a fost încurajată pe fondul condițiilor mult mai favorabile privind contractarea creditelor în RON (dobânzi reduse și disperpersia diminuată între dobânzile practicate pentru credite și depozite).

**Grafic 11: Credite Noi Persoane Fizice (mil RON)**



**Grafic 12: Credite Noi Persoane Juridice (mil RON)**



Sursa: INSEE, date prelucrate Coface



## C. Contextul Microeconomic

Evoluția pozitivă a consumului privat observată la nivel macroeconomic se reflectă și în rândul companiilor care activează în piața produselor de larg consum (FMCG), sector pentru care a fost considerată situația financiară a tuturor companiilor al căror CAEN principal se încadrează în lista celor nouă sectoare de mai jos (Tabel 2).

**Tabel 2: Piața Produselor de Larg Consum**

CAEN	CAEN Text
4631	Comerț cu ridicata al fructelor și legumelor
4632	Comerț cu ridicata al cărnii și produselor din carne
4633	Comerț cu ridicata al produselor lactate, ouălor, uleiurilor și grăsimilor comestibile
4634	Comerț cu ridicata al băuturilor
4635	Comerț cu ridicata al produselor din tutun
4636	Comerț cu ridicata al zahărului, ciocolatei și produselor zaharoase
4637	Comerț cu ridicata cu cafea, ceai, cacao și condimente
4638	Comerț cu ridicata specializat al altor alimente, inclusiv pește, crustacee și moluște
4639	Comerț cu ridicata nespecializat de produse alimentare, băuturi și tutun

Analizând evoluția numărului de companii care au depus declarațiile financiare și care se încadrează în sectoarele listate anterior (conform CAEN principal, a se vedea tabelul 3), observăm o scădere cu 17% a numărului de companii, de la nivelul înregistrat în anul 2008, respectiv 9.206, la 7.575 în anul 2015. Faptul că în perioada 2008 - 2015 veniturile au crescut cu 26%, iar numărul companiilor a scăzut cu 17%, confirmă o creștere a nivelului de consolidare în piață prin concentrarea veniturilor în rândul companiilor mai mari, în timp ce firmele mici nu pot face față concurenței cu marile lanțuri de retail și își întrerup activitatea. Companiile care au venituri de peste 1 MIL EUR în anul 2015 și care își desfășoară activitatea în sectoarele selectate reprezintă 20% din totalul companiilor cu activitate, dar generează peste 96% din veniturile consolidate, comparativ cu 90% în 2008.

**Tabel 3: Numărul de companii FMCG**

Categorie Cifra Afaceri (EUR)	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Fără Activitate	1.968	1.987	2.639	2.543	2.676	2.258	1.867	2.443
0-100 KEUR	2.723	2.914	2.964	2.987	2.691	2.904	3.173	3.106
100K-500KEUR	1.192	1.307	1.243	1.335	1.435	1.495	1.442	1.581
500K-1.000 KEUR	484	518	523	588	550	562	534	581
1-5 MILEUR	818	850	810	834	879	862	880	1.040
5-10 MILEUR	193	163	175	210	200	201	191	217
10-50 MILEUR	169	155	180	188	181	165	182	215
50-100 MILEUR	17	15	14	12	12	9	11	13
PESTE 100 MIL EUR	11	9	6	6	7	8	11	10
TOTAL Număr	7.575	7.918	8.554	8.703	8.631	8.464	8.291	9.206
Evoluție număr	-4%	-7%	-2%	1%	2%	2%	-10%	
Total Cifra Afaceri (MIL RON)	61.168	58.118	51.621	54.666	58.234	54.516	55.881	48.364
Evoluție Cifra Afaceri	5%	13%	-6%	-6%	7%	-2%	16%	

Sursa: INSSE, date prelucrate Coface

Această dinamică este înregistrată în condițiile în care numărul de companii care și-au întrerupt activitatea a fost net superior celor nou înregistrate, sectoarele cu cel mai mare raport din acest punct de vedere fiind comerțul cu ridicata al băuturilor, al altor alimente (inclusiv pește, crustacee, moluște) și comerțul nespecializat de produse alimentare, băuturi și tutun (media înregistrată de aceste trei sectoare fiind de 3,4 companii care și-au întrerupt activitatea la fiecare companie nou înregistrată). **Această evoluție confirmă înlocuirea comerțului tradițional cu cel modern.**

**Tabel 4:** Raportul OUT : IN pentru FMCG

CAEN	CAEN Text: Comerț cu ridicata a	Out:In 2015	Out:In 2014	Out:In 2013	Out:In 2012
4631	fructelor și legumelor	1,6	1,5	1,8	1,4
4632	cărnii și produselor din carne	3,2	2,9	3,4	2,3
4633	produselor lactate, ouălor, uleiurilor	1,7	1,4	1,6	1,5
4634	băuturilor	3,1	3,4	4,0	3,7
4635	produselor din tutun	1,8	2,0	2,4	2,1
4636	zahărului, ciocolatei și produselor zaharoase	2,2	2,3	2,7	2,1
4637	cafea, ceai, cacao și condimente	1,9	1,6	1,9	2,0
4638	specializat al altor alimente, inclusiv pește, crustacee și moluște	3,1	3,4	4,0	3,0
4639	nespecializat de produse alimentare, băuturi și tutun	3,0	3,4	4,0	3,5

Sursa: MF, date prelucrate Coface

În ciuda creșterii consolidate a veniturilor cu 5% în anul 2015, evoluția este inegală în rândul sectoarelor FMCG, după cum se poate observa în tabelul 5. Comerțul cu ridicata a zahărului, ciocolatei și a produselor zaharoase a înregistrat o scădere a veniturilor cu 20%, în timp ce alte sectoare au raportat creșteri marginale (comerțul nespecializat de produse alimentare băuturi (3%), comerțul cu ridicata al cărnii și produselor din carne (5%), iar cel al produselor lactate, ouă și ulei doar (4%). Creșterile cele mai mari au fost raportate de comerțul cu ridicata al fructelor și legumelor (+22%) precum și pentru cafea, ceai, cacao și condimente (+14%).

**Tabel 5:** Dinamica cifrei de afaceri

CAEN	CAEN Text: Comerț cu ridicata a	Out:In 2015	Out:In 2014	Out:In 2013	Out:In 2012
4631	fructelor și legumelor	22%	-3%	-8%	-14%
4632	cărnii și produselor din carne	5%	-1%	-13%	7%
4633	produselor lactate, ouălor, uleiurilor	4%	-1%	-8%	8%
4634	băuturilor	10%	11%	-4%	8%
4635	produselor din tutun	8%	0%	2%	7%
4636	zahărului, ciocolatei și produselor zaharoase	-20%	33%	-27%	-6%
4637	comerț cu ridicata cu cafea, ceai, cacao și condimente	14%	4%	5%	10%
4638	altor alimente, inclusiv pește, crustacee și moluște	12%	12%	4%	-9%
4639	nespecializat de produse alimentare, băuturi și tutun	3%	31%	-6%	-21%
Nivel consolidat FMCG		5%	13%	-6%	-6%

Sursa: MF, date prelucrate Coface

## Evoluția indicatorilor de profitabilitate

Creșterea vânzărilor raportată de companiile care activează în sectorul produselor de larg consum se reflectă și în evoluția profitabilității consolidate. Marginea netă înregistrată la nivel sectorial pentru anul 2015 a fost de 2,16%, în creștere constantă în ultimii patru ani și în condițiile în care toate sectoarele selectate au înregistrat un rezultat consolidat pozitiv în anul 2015. De remarcat îmbunătățirea semnificativă a performanței financiare de către companiile care activează în comerțul cu ridicata al fructelor și legumelor, care au înregistrat o margine netă de 1,74% în anul 2015, comparativ cu o pierdere de 0,51% în anul anterior, în timp ce acest sector a înregistrat cea mai mare creștere a veniturilor, respectiv +22%. O dinamică similară a profitabilității se înregistrează și în comerțul cu ridicata al cărnii. La polul opus se află firmele care activează în sectorul comerțului cu ridicata al zahărului, ciocolatei și produselor zaharoase, care înregistrează o marjă comercială netă în anul 2015 de 1,45% , comparativ cu 6,23% în anul anterior, în timp ce veniturile au scăzut cel mai mult în acest sector, respectiv -20%.

**Tabel 6:** Evoluția rezultatului net

CAEN	CAEN Text: Comerț cu ridicata a	Anul 2015	Anul 2014	Anul 2013	Anul 2012
4631	fructelor și legumelor	1,74%	-0,51%	-1,90%	-0,01%
4632	cărnii și produselor din carne	1,52%	-0,47%	-0,04%	0,03%
4633	produselor lactate, ouălor, uleiurilor	2,52%	0,66%	0,84%	-0,34%
4634	băuturilor	1,33%	0,44%	-2,74%	-0,76%
4635	produselor din tutun	3,65%	3,05%	3,10%	0,47%
4636	zahărului, ciocolatei și produselor zaharoase	1,45%	6,23%	-1,57%	0,38%
4637	comerț cu ridicata cu cafea, ceai, cacao și condimente	1,56%	1,67%	1,54%	1,10%
4638	altor alimente, inclusiv pește, crustacee și moluste	2,77%	2,16%	2,71%	0,15%
4639	nespecializat de produse alimentare, băuturi și tutun	1,61%	0,74%	1,13%	-1,52%
Nivel consolidat FMCG		2,16%	1,36%	0,73%	0,71%

Sursa: MF, date prelucrate Coface

## Evoluția indicatorilor de solvabilitate

Ritmul accelerat de creștere a vânzărilor raportat de către companiile care activează în sectorul FMCG a implicat o nevoie de finanțare în creștere, dar care nu se reflectă într-un grad de îndatorare mai mare datorită profiturilor marginale superioare, așa cum este ilustrat în tabelul 7. Totuși, unele sectoare înregistrează un nivel foarte ridicat al îndatorării prin comparație cu normele conservatoare de analiză financiară. Din acest punct de vedere, remarcăm negativ firmele care activează în comerțul cu ridicata a zahărului, ciocolatei și produselor zaharoase, care înregistrează capitaluri proprii negative și un grad de îndatorare de 103%, pe fondul scăderii veniturilor (-20%) și profitabilității (de la 6,23% în 2014, la doar 1,45% în 2015).

De asemenea, comerțul cu ridicata a băuturilor a avut constant un nivel foarte ridicat al îndatorării, peste 95% din active fiind finanțate prin resurse externe în toată perioada 2012 - 2015. Totuși, datorită restului sectoarelor care au înregistrat capitalizare suplimentară prin profituri superioare, nivelul consolidat al îndatorării la nivelul companiilor care activează în FMCG a scăzut la 77% în anul 2015, comparativ cu 81% în anul anterior.

**Tabel 7:** Evoluția gradului de îndatorare

CAEN	CAEN Text: Comerț cu ridicata a	Anul 2015	Anul 2014	Anul 2013	Anul 2012
4631	fructelor și legumelor	89%	93%	94%	91%
4632	cărnii și produselor din carne	89%	88%	87%	97%
4633	produselor lactate, ouălor, uleiurilor	72%	73%	78%	80%
4634	băuturilor	97%	95%	99%	94%
4635	produselor din tutun	77%	75%	78%	77%
4636	zahărului, ciocolatei și produselor zaharoase	103%	91%	107%	110%
4637	comerț cu ridicata cu cafea, ceai, cacao și condimente	70%	72%	75%	80%
4638	altor alimente, inclusiv pește, crustacee și moluște	76%	74%	73%	80%
4639	nespecializat de produse alimentare, băuturi și tutun	61%	68%	68%	85%
Nivel consolidat FMCG		77%	81%	84%	82%

Sursa: MF, date prelucrate Coface

### Dinamica investițiilor și comportamentul de plată

Dezvoltarea comercială a companiilor a fost posibilă prin investiții importante pe termen lung realizate în perioada 2012-2014, când nivelul investițiilor în activele fixe a depășit constant 10%, așa cum se observă în cifrele din tabelul 8. Astfel, ponderea activelor fixe în total active a urcat până la 30% în anul 2014. Totuși, apetitul investițional a fost temperat în 2015, valoarea contabilă a activelor fixe fiind relativ identică, semn că investițiile au fost limitate doar pentru a conserva activele. Remarcăm, încă o dată, companiile din comerțul cu zahăr și ciocolată, unde investițiile practic nu există, în condițiile în care veniturile scad cu 20%, marginea netă se reduce de aproape trei ori, iar companiile sunt supraîndatorate!

**Tabel 7:** Evoluția gradului de îndatorare

CAEN	CAEN Text: Comerț cu ridicata a	Anul 2015	Anul 2014	Anul 2013	Anul 2012
4631	fructelor și legumelor	89%	93%	94%	91%
4632	cărnii și produselor din carne	89%	88%	87%	97%
4633	produselor lactate, ouălor, uleiurilor	72%	73%	78%	80%
4634	băuturilor	97%	95%	99%	94%
4635	produselor din tutun	77%	75%	78%	77%
4636	zahărului, ciocolatei și produselor zaharoase	103%	91%	107%	110%
4637	comerț cu ridicata cu cafea, ceai, cacao și condimente	70%	72%	75%	80%
4638	altor alimente, inclusiv pește, crustacee și moluște	76%	74%	73%	80%
4639	nespecializat de produse alimentare, băuturi și tutun	61%	68%	68%	85%
Nivel consolidat FMCG		77%	81%	84%	82%

Sursa: MF, date prelucrate Coface

## Dinamica investițiilor și comportamentul de plată

Dezvoltarea comercială a companiilor a fost posibilă prin investiții importante pe termen lung realizate în perioada 2012-2014, când nivelul investițiilor în activele fixe a depășit constant 10%, așa cum se observă în cifrele din tabelul 8. Astfel, ponderea activelor fixe în total active a urcat până la 30% în anul 2014. Totuși, apetitul investițional a fost temperat în anul 2015, valoarea contabilă a activelor fixe fiind relativ identică, semn că investițiile au fost limitate doar pentru a conserva activele. Remarcăm, încă o dată, companiile din comerțul cu zahar și ciocolată, unde investițiile practic nu există, în condițiile în care veniturile scad cu 20%, marginea netă se reduce de aproape trei ori, iar companiile sunt supraîndatorate!

**Tabel 8:** Capex (Capital Expenditure) - investițiile în activele fixe

CAEN	CAEN Text: Comerț cu ridicata a	Anul 2015	Anul 2014	Anul 2013	Anul 2012
4631	fructelor și legumelor	-1%	14%	21%	29%
4632	cărnii și produselor din carne	-4%	21%	24%	21%
4633	produselor lactate, ouălor, uleiurilor	0%	7%	4%	86%
4634	băuturilor	-2%	83%	10%	19%
4635	produselor din tutun	0%	2%	29%	11%
4636	zahărului, ciocolatei și produselor zaharoase	-10%	0%	1%	11%
4637	comerț cu ridicata cu cafea, ceai, cacao și condimente	10%	16%	21%	30%
4638	altor alimente, inclusiv pește, crustacee și moluște	-3%	6%	12%	14%
4639	nespecializat de produse alimentare, băuturi și tutun	-2%	8%	4%	15%
Nivel consolidat FMCG		-1%	12%	11%	21%

Sursa: MF, date prelucrate Coface

## Companiile din FMCG sub lupa Coface

Descrierea sumară a metodologiei @rating Coface

Calcularea probabilității ca firma subiect să intre în incapacitate de plată pentru următoarele 12 luni implică folosirea a 218 de variabile soft (referitoare la comportamentul de plată și descrierea companiei) și a 299 de variabile financiare. Rezultatele obținute prin cele două categorii de variabile sunt ulterior consolidate pentru a genera un singur indicativ de risc. Exemple dintre variabilele folosite:

- Calitative (Soft): data înregistrării firmei, forma de organizare, locația, dezvoltarea, activitatea desfășurată (apartenența la sector pentru evaluarea riscului sistemic), informații despre acționari și relaționările cu alte firme, informații despre comportamentul de plată, existența unor cazuri în colectare (acces și interconectare la/ cu baza de date a departamentului de colectare din cadrul firmei, care ne oferă informații despre comportamentul de plată al firmelor investigate) etc.;
- Financiare (Financial): se calculează în baza datelor financiare disponibile (atât dinamica indicatorilor din bilanț, valorile absolute, cât și indicii calculați), spre exemplu: dinamica cifrei de afaceri, activele fixe, capitaluri proprii și componentele acestora, indicatorii de lichiditate, solvabilitate, profitabilitate sau de activitate.

Scorul final (@rating-ul companiei) este obținut ca o combinație liniară a celor două rezultate, cel financiar având o pondere de 0,7, iar cel calitativ de 0,3. Scorul @rating Coface beneficiază de asemenea de informațiile obținute de către Divizia de Asigurări Comerciale din cadrul Coface, care pune la dispoziția analiștilor noștri informații adiționale (de cele mai multe ori confidențiale care nu pot apărea în raport) despre firmele investigate.



Încadrarea în clase de risc a scoring-ului @rating:

Proceduri de insolventa/ colectare debite in curs	Risc foarte crescut			Risc peste nivelul mediu		Risc scazut				
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### Scoring @rating: 1-3 (NIGA<sup>1</sup>).

Pentru companiile aflate în această clasă de risc (NIGA) nu este recomandată investiția, asigurarea comercială sau acordarea de credit comercial. Din acest motiv, valoarea maximă a expunerii recomandate pe aceste firme va fi întotdeauna zero.

În general, companiile aflate în această clasă de risc (NIGA) au o evoluție descrescătoare (abruptă) mai mulți ani la rând, comportament de plată riscant (incidente de plată foarte recente, se află în interdicție bancară, au debite restante înregistrate în baza noastră de date), capitaluri proprii negative sau foarte mici (< 5% total active), lichiditate foarte scăzută, sunt foarte mici sau există informații negative pe linia asigurărilor comerciale (informații confidențiale care nu pot fi furnizate în rapoartele de credit).

### Scoring @rating 4-5 (NIG<sup>2</sup>)

Pentru companiile încadrate în această clasă de risc nu este recomandată investiția, dar pot fi subiect al unei asigurări comerciale sau al unui credit comercial (cu precauție). Companiile cu scoring @rating 4 și 5 au atât aspecte negative, cât și pozitive: trend descrescător, dar structură financiară bună; datorii la buget, incidente vechi, cazuri de colectare recente închise pozitiv (firma a achitat debitul), capitaluri negative, alături de evoluție pe partea de Cont de Profit și Pierdere bună.

### Scoring @rating 6-10 (IG<sup>3</sup>)

Pentru companiile încadrate în această clasă, riscul este considerat a fi scăzut. Întotdeauna va exista o expunere comercială recomandată pentru scoring-urile din această clasă de risc.

### Concluziile analizei Coface

La cererea partenerilor de afaceri sau pentru monitorizarea propriului risc, Coface a analizat 95.000 de companii în 2014. Aproximativ 75.000 dintre acestea au fost reanalizate în 2016, dintre care 1.850 activează în sectoarele reprezentative pentru piața FMCG. Aceste companii generează aproximativ 25% ca pondere numerică, dar reprezentativitatea eșantionului din punctul de vedere al cifrei de afaceri este de 78%. În urma evaluării Coface, doar una din patru companii analizate au fost încadrate într-o clasă de risc scăzut al insolvenței pentru următoarele 12 luni. Distribuția companiilor cu risc scăzut este detaliată în graficul 9 în funcție de obiectul de activitate.

<sup>1</sup> Non-Investment Grade Aggravated  
<sup>2</sup> Non-Investment Grade

<sup>3</sup> Investment Grade

**Tabel 9: FMCG @rating Coface**

CAEN	CAEN Text: Comerț cu ridicata a	Reprezentativitate eșantion Coface	% Companii
4631	fructelor și legumelor	53%	11%
4632	cărnii și produselor din carne	81%	19%
4633	produselor lactate, ouălor, uleiurilor	80%	25%
4634	băuturilor	90%	27%
4635	produselor din tutun	97%	46%
4636	zahărului, ciocolatei și produselor zaharoase	85%	29%
4637	comerț cu ridicata cu cafea, ceai, cacao și condimente	67%	19%
4638	specializat al altor alimente, inclusiv pește, crustacee și moluste	64%	33%
4639	nespecializat de produse alimentare, băuturi și tutun	89%	37%
Nivel consolidat FMCG		78%	25%

Sursa: baza de date ICON, Coface

## D. Contextul Strategic

Comaniile reușesc într-o mică măsură să țină pasul cu cerințele consumatorilor. Complexitatea pare să fi intrat într-o spirală ce riscă să fi scăpat de sub control, iar noi modele de business amenință din ce în ce mai serios modelele tradiționale (e.g. *sharing economy*). Strategiile care asigurau creșterea companiilor ieri, astăzi devin din ce în ce mai irelevante<sup>4</sup>, iar cei care mizau pe strategiile de reducere a costurilor pentru satisfacerea acționarilor riscă irelevanța. Liderii organizațiilor ar trebui să adreseze schimbări structurale pe termen lung înclinând balanța către o creștere sustenabilă și profitabilă.

Din acest punct de vedere, industria FMCG a fost văzută de către investitori ca un refugiu în fața instabilităților economice globale, generând profituri predictibile și dividende consistente pe timpul crizei economice, astfel:

- Marjele comerciale din FMCG au fost predictibile și stabile începând cu 2003, ceea ce a fost considerat un refugiu pentru investiții sigure și înainte și după declanșarea ultimei crize economice din 2008.

- Cu toate programele de creștere a productivității și cu eforturi consistente privind reducerile de costuri, marjele comerciale au evoluat cu numai 0,6% începând cu 2003 și cu 0,8%, începând cu 2009<sup>5</sup>.
- Din 2009, marjele comerciale au crescut diferențiat în funcție de industrie. De exemplu, pentru companiile din industria tehnologică marjele au crescut de la 15,2% la 19,4% - o creștere de 4,2%.
- Performanța acțiunilor companiilor din FMCG este acum în urma altor industrii, reflectând îngrijorările investitorilor în privința profitabilității acestei industrii, precum și în privința previziunilor de creștere. Această situație duce la o potențială vulnerabilitate, așa cum reiese și din raportul Ernst&Young (EY).

Întrebări la care top managementul companiilor din FMCG ar trebui să răspundă:

- Unde suntem azi și cum am ajuns aici?
- Sunt aliniate punctele noastre forte cu viziunea leadership-ului organizației?
- Care este planul să ajungem acolo unde ne-am propus?

4 "The Consumer products and retail industry is out of balance", EY, <http://www.ey.com/us/en/industries/consumer-products>, (October, 2016)

5 "Unlocking margins in consumer products", EY, <http://www.ey.com/gl/en/industries/consumer-products/ey-unlocking-margins-in-consumer-products>, (October, 2016)

A trecut deja prea mult timp de când companiile din FMCG așteaptă ca economia să revină la nivelul inițial înainte de recesiunea din 2008. Multe dintre acestea s-au așteptat ca unii clienți să se întoarcă la vechiurile pattern-uri de cheltuire, astfel încât piețele emergente ar fi contrabalansat creșterile sterile sau chiar negative din piețele mature. Este deja clar pentru toată lumea că acel stil de cheltuire a banilor înainte de criza din 2008 nu va reveni prea curând - poate niciodată.

Îmbunătățirea susținută a profitabilității este una din cele mai simple metode de a atrage și de a menține interesul investitorilor; cu toate acestea, companiile din FMCG se confruntă cu provocări din mai multe direcții. Atât în piețele mature cât și în cele emergente creșterea profitabilității acestora fie s-a redus dramatic sau chiar a fost negativă, punând o și mai mare presiune asupra prețurilor, iar odată cu creșterea costurilor (ex: cu salariile etc.) menținerea actualelor marje comerciale devine imposibilă.

Odată cu îmbunătățirea economiei globale, industria FMCG începe să piardă interesul investitorilor. Cum a ajuns în acest impas industria FMCG? Proliferarea canalelor de vânzări și de distribuție, folosirea platformelor online, cumpărarea produselor premium, proximitatea centrelor de comerț cu amănuntul au dus la folosirea lor extensivă de către consumatori, au transmis un singur mesaj: companiile trebuie să se adapteze sau vor dispărea. Acestea vor trebui să ia în considerare o varietate mai mare de forme, formate și ambalaje pentru produsele individuale, cheltuielile de marketing vor trebui direcționate inteligent asupra publicului țintă și, în principiu, vor trebui să muncească mai mult ca să câștige loialitatea clienților.

Într-o analiză dezvoltată de EY au fost scoase în evidență anumite acțiuni pe care trebuie să le parcurgă organizațiile în acest nou context economic:

1. Să creeze departamentul de "Big Data" - 87% dintre respondenții sondajului consideră că organizațiile din FMCG colectează datele din piață despre produsele lor într-o manieră ineficientă ce nu poate duce la folosirea lor pentru a lua decizii

2. Să îmbunătățească portofoliul de produse - 51% dintre respondenți consideră că lipsa analizei performanței portofoliului a dus la inabilitatea de a se concentra numai asupra produselor cheie ale organizației.
3. Să planifice în avans - 56% dintre respondenți afirmă că îmbunătățirea portofoliului s-a realizat într-un mod oportunist<sup>6</sup>, nu planificat.

Multe dintre schimbările de mai sus sunt datorate Generației Z. Sunt companiile pregătite pentru consumatorul din Generația Z (născuți între 1997 și 2003/ 19-23 ani)? O scurtă descriere a stilului de viață al Generației Z a scos în evidență următoarele:

- Generația Z are o înclinație naturală către antreprenoriat.

Psihologii o descriu ca pe o generație mai mult conștientă de sine și care nu necesită mult ajutor pentru a face lucrurile să meargă comparativ cu generația Millennials (născuți între 1980-1997). Cei din Generația Z sunt mai realiști, mai productivi și orientați către inovație. Nu este nicio surpriză că tocmai aceste calități afectează și modul în care companiile din FMCG vor interacționa cu ei, dar și ceea ce își doresc de la o companie.

- Generația Z redefiniște loialitatea

Deoarece este cea mai informată generație, nu este deloc surprinzător că sunt mai puțini loiali față de vechile generații, în special față de generația Baby boomers. Programele tradiționale de loialitate bazate pe acumulare de puncte și promoții sunt pentru companii niște lupte deja pierdute.

- Generația Z așteaptă ca organizațiile să facă ceea ce promit

Această generație este prima ce va înlocui în marea ei majoritate comerțul tradițional cu comerțul online.

6 "Global Corporate Divestment Study", EY, [http://cdn.ey.com/echannel/gl/en/services/transactions/GDS-2016-01/pdf/EY\\_Global-Corporate-Divestment-Study\\_2016\\_Consumer-products-and-retail.pdf](http://cdn.ey.com/echannel/gl/en/services/transactions/GDS-2016-01/pdf/EY_Global-Corporate-Divestment-Study_2016_Consumer-products-and-retail.pdf), (October, 2016)

Acest lucru duce la o dificultate sporită de a le atrage și reține atenția, astfel că firmele vor trebui să găsească modalități noi și inovatoare ca să câștige inimile Generației Z<sup>7</sup>.

Adaptând strategia folosită pentru Generația Millennials nu va fi suficient. O generație total diferită necesită o abordare total diferită.

## E. Rolul strategic al industriei FMCG în România

Cu o piață de aproximativ 20 de milioane de consumatori, România rămâne alături de Polonia una dintre cele mai atractive piețe pentru industria FMCG.

România este încă o piață emergentă cu posibilități reale de creștere pe termen scurt, mediu și lung.

Industria FMCG din România poate fi caracterizată astfel:

- Așteptările consumatorilor devin din ce în ce mai complexe și se schimbă din ce în ce mai repede
- Piața este foarte competitivă
- Complexitatea de a face afaceri în România, dar per ansamblu în întreaga regiune, rămâne în continuare dificilă comparat cu piețele dezvoltate
- Costurile cheie, precum cele cu forța de muncă, devin din ce în ce mai mari

## F. Ce pot face companiile din industria FMCG din România pentru a deveni mai competitive?

În mediul acesta dominat de incertitudine companiile care s-au diferențiat au adoptat una sau mai multe din următoarele strategii:

### 1. Automatizarea proceselor cu ajutorul roboților (Robotics Process Automation - RPA)

Tehnologiile de automatizare au început să joace un rol din ce în ce mai mult în viața de zi cu zi, iar rolul acestora asupra locurilor de muncă a început să atragă din ce în ce mai multă atenție din partea companiilor. Cele mai vizite activități de a fi automatizate vor rămâne pentru viitorul apropiat cele repetitive și cu valoare mică adăugată. Astfel, automatizarea acestor procese are următoarele avantaje:

- Reducerea timpului alocat acestor activități
- Reducerea necesității angajării de personal în perioadele cu activitate intensă sau supraîncărcarea resurselor umane deja existente
- Reducerea considerabilă a erorilor în manevrarea datelor
- Îmbunătățirea modului în care datele sunt pregătite și utilizate

7 "The rise of Gen Y creates new challenges for retailers", EY, <http://www.ey.com/gl/en/industries/consumer-products/ey-rise-of-gen-z-new-challenge-for-retailers>, (October, 2016)





## 2. Big Data

Noțiunea Big Data a intrat destul de repede în mentalul colectiv, dar încă reprezintă o enigmă pentru multe companii care încă nu au un răspuns la întrebări precum:

- “Avem nevoie de un departament de Big Data?”
- “Cum realizăm un departament de Big Data?”
- „Pe cine angajăm să se ocupe de Big Data?”
- „Ce infrastructură IT am nevoie pentru a colecta și a analiza datele?”
- „Ne afectează din punct de vedere legal colectarea și stocarea datelor?”

Atunci când vorbim de Big Data ne referim la: Volum, Varietate și Viteză (3V)

a) **Volum** - Big Data înseamnă analiză a cel puțin câteva miliarde de linii de date, adică ceva ce nu se poate face cu un document de tip spreadsheet.

b) **Varietate** - Datele care intră în analiză sunt din surse diferite (ex: browsere web, click-uri, aplicații mobile etc) și din ce în ce mai neuniforme (ex: comentarii din platformele de socializare, număr vizualizări bazate pe intervale orare, zone geografice și detalii despre consumator etc)

c) **Viteză** - datele vin repede și se schimbă de la o zi la alta, ceea ce înseamnă că modul în care acestea sunt analizate să fie făcut într-un mod rapid și eficient.

**Big Data** va continua să schimbe radical modul în care companiile ascultă și reacționează la ceea ce fac și vor consumatorii dar și, per ansamblu, industriile în care acestea activează.





### 3. Creșterea vânzărilor (B2B și B2C)

Vânzările unei companii sunt cel mai bun indicator despre cum aceasta funcționează și gradul de inovație din interiorul acesteia. Industria FMCG este supusă schimbărilor rapide din partea concurenților, așa că următoarelor arii ar trebui să li se acorde prioritate imediată:

**a) Modele de excelență în vânzări** – ce cuprinde (i) Planificarea strategică a vânzărilor, (ii) Managementul vânzărilor, (iii), Procesele aferente vânzărilor, (iv) Oameni și abilități și (v) Tehnologii și instrumente.

Toate acestea pot răspunde unor întrebări, precum:

- „Care este CVP-ul (Customer Value Proposition) nostru?”
- „Cum utilizăm într-un mod cât mai eficient forța noastră de vânzări?”

- „Cum identificăm noi oportunități în piață?”
- „De ce competențe au nevoie angajații noștri pentru a reuși?” și mai ales
- „De ce sisteme informatice au nevoie pentru a fi eficienți?”

**b) Programe de fidelizare** – acestea creează interacțiune pe termen lung dintre companie și client ce ulterior poate fi văzută în indicatorii de performanță (KPIs) ai companiei.

Pentru a avea succes, programele de fidelizare ar trebui să țină cont și să ofere beneficii și compensații relevante consumatorilor, să culegă roadele investițiilor din campaniile de marketing și să asigure comunicarea nonstop (24/ 7) cu clienții.



#### 4. Managementul schimbării

Schimbarea organizațională se întâmplă din ce în ce mai des și este un răspuns la modul în care comunicăm, interacționăm, cumpărăm, vindem etc. Managementul schimbării nu înseamnă disponibilizarea, ci mai degrabă (re) alocarea oamenilor în pozițiile cheie în funcție de perioadă, strategie sau proiect.

Sunt companiile dispuse să facă schimbări rapide de la o organizație cu structură fixă la una care își schimbă structura o dată la doi-trei ani?

Managementul schimbării este contestat din trei dimensiuni: (a) emoțional, (b) rațional și (c) politic, iar principalele argumente țin de teama de ce va urma, de pierderea controlului și de lipsa competențelor de a produce schimbarea.

Deoarece nu există o abordare comună pentru toate organizațiile din FMCG, fiecare schimbare trebuie planificată și făcută individual. Folosind cu succes un plan pentru managementul schimbării în industria berii, nu înseamnă că același plan va fi de succes și în industria ciocolatei sau a detergenților.



## G. Concluzii

1. Analizând ultimii 20 de ani, ponderea consumului în formarea PIB a înregistrat o medie de 75%. Modelul nu este sustenabil, deoarece vorbim de un consum corelat puternic cu evoluția importurilor, în condițiile în care 76% din dinamica acestora este explicată de consumul domestic;
2. Canalele pentru finanțarea consumului nu sunt sustenabile pe termen lung. Practic, salariul mediu a crescut nominal cu 46% în ultimii cinci ani, în condițiile în care productivitatea a fost relativ constantă în aceeași perioadă. Această dinamică erodează competitivitatea firmelor românești, și nu poate continua pe termen lung fără un efect negativ de bumerang. De asemenea, creditele nou acordate în rândul gospodăriilor populației au ajuns la un nou record, respectiv 17,7 MLD RON contracte în primele șapte luni ale anului curent, cu 68% mai mult decât recordul anterior stabilit în aceeași perioadă a anului 2008;
3. În perioada 2008 - 2015, veniturile companiilor care activează în sectorul FMCG au crescut cu 26%, în timp ce numărul acestor companii a scăzut cu 17%. Aceasta confirmă o creștere a nivelului de consolidare în piața FMCG, prin concentrarea veniturilor în rândul companiilor mai mari, în timp ce firmele mici nu pot face față concurenței cu marile lanțuri de retail și își întrerup activitatea;
4. Două din zece companii care activează în FMCG înregistrează venituri mai mari de 1 MIL EUR. Acestea generează 96% din veniturile înregistrate la nivel sectorial. Deși în ușoară creștere, marja comercială rămâne mică la nivel consolidat, respectiv 2,16%. După trei ani de creștere, investițiile se temperează, din cauza lipsei de predictibilitate pe termen lung;
5. Coface a analizat pe parcursul ultimului an 25% din companiile care activează în sectorul FMCG, ponderea acestora în total venituri la nivel de sector fiind foarte reprezentativă, respectiv 78%. Doar una din patru companii are risc scăzut de insolvență pentru următoarele 12 luni (... sau putem să spunem că 3 din 4 companii au risc de insolvență peste medie în următoarele 12 luni);
6. Pentru a-și mări productivitatea, inclusiv marjele comerciale și așa foarte mici, organizațiile au la îndemână introducerea roboților (Robotics Process Automation- RPA). RPA este prima etapă atunci când vorbim despre Inteligență Artificială și are rolul de a degreva oamenii de sarcini repetitive și/ sau cu valoarea adăugată scăzută. Cele mai vizate departamente unde implementarea s-a realizat cu succes până acum sunt cel financiar, lanțul de aprovizionare (eng. supply chain) și resurse umane.
7. Companiile din FMCG (și nu numai) care au Centre de Servicii Comune (eng. Shared Service Centers) au început deja implementarea tehnologiei RPA cu scopul creșterii productivității și reducerii costurilor. Astfel, retenția angajaților nu mai devine o problemă.
8. Deși termenul de Big Data este folosit dinainte de cel de Inteligență Artificială, observăm că există un gol în piață pentru implementarea unor astfel de (sub) departamente în organizații. Lipsa capitalului intelectual și nefolosirea experților sunt principalele cauze.

9. Departamentul vânzări, în special cel Business-to-Business, rămâne în continuare cu un rol crucial pentru creșterea organizației per ansamblu, compensând scăderile consumului privat în perioade de recesiune.

E necesară o forță de vânzări care (1) să îmbine o organigramă adecvată ce servește un număr optim de clienți, (2) să fie flexibilă în momentul în care negociază cu clientul (ex: limită de credit, termen de plată etc) și (3) să ofere programe de loializare cu valoare adăugată reală.

10. Toate industriile trec prin schimbări radicale, în medie, o dată la trei ani. Sectorul FMCG nu face excepție. Fără un management al schimbării, organizațiile riscă să fie nepregătite și să rămână în urma celor care inovează și care atrag atât clienții dornici de nou și inovație, cât și pe cei mai buni angajați dornici de a primi șansa de a crea ceva cu totul revoluționar - the next big thing.



## Autori



### Iancu GUDA

Este responsabil pentru dezvoltarea liniilor de servicii ca Director General al CofaceCredit Management Services SRL și Economist Șef al companiei, având o experiență de 11 ani în managementul riscului de credit. Începând cu

anul 2013, este lector asociat la Institutul Bancar Român, unde predă cursuri de analiză financiară avansată și finanțe corporative în cadrul programului CEFA. Începând cu martie 2012, Iancu este membru activ al AAFBR (Asociația Analizatorilor Financiarilor Bancari din România), unde preia mandatul de Președinte al Consiliului Director al AAFBR pentru exercițiul 2016-2018.

După absolvirea Facultății de Finanțe, Asigurări, Bănci și Burse de Valori din cadrul Academiei de Studii Economice din București (ASE), Iancu a finalizat cu succes programul DOFIN – Centru de Excelență European în anul 2010, toate cele trei nivele de certificare CFA în anul 2016, și deține autorizația de formator autorizat de Autoritatea Națională de Calificări (ANC). Începând cu Noiembrie 2014, Iancu urmează cursurile EMBA Sheffield University, fiind câștigătorul singurei burse integrale la nivel național.



### Sorin ANAGNOSTE

Este Consultant Senior în departamentul de Consultanță al EY România având o experiență de peste opt ani în sectoare precum FMCG, Oil & Gas, Utilități și Auto, iar printre ariile sale de expertiză se numără: Due Dillgence, Restructurări & Reorganizări, Training și Management de Proiect.

De asemenea, Sorin este cadru didactic asociat din 2012 la Facultatea de Administrarea Afacerilor în Limbi Străine din cadrul ASE unde predă Management Financiar și lector asociat la Institutul Bancar Român din 2014, unde predă cursul de Managementul Proiectelor.

Din 2014, Sorin organizează cel mai important eveniment din ASE, și anume, Forumul pentru Dezvoltare Durabilă și Antreprenariat, proiect ce aduce la aceeași masă mediul academic, mediul de afaceri și guvernul.

Cercetările prezentate se încadrează în zona managementului strategic (eg. leadership, managementul cunoștințelor, capital intelectual etc) sau de interes public (eg. pensii, salariul minim pe economie etc).

Sorin deține un doctorat în Administrarea Afacerilor obținut în 2012 la ASE și este fost bursier al Foundation for Economic Education.



Acest proiect este sprijinit de:



### **COFACE BUCUREȘTI**

Calea Floreasca 39 - Et. 4 - 014453  
Sector 1 - Bucuresti - ROMANIA  
T. +40/21/231 60 20  
F. +40/21/231 60 22  
Email: [comunicare-romania@coface.com](mailto:comunicare-romania@coface.com)

### **COFACE CLUJ-NAPOCA**

Str. Avram Iancu, Nr. 32A, Et. 2, Cluj-Napoca  
T. +40/741 111 368 | +40/741 111 032  
Email: [comunicare-romania@coface.com](mailto:comunicare-romania@coface.com)

### **COFACE TIMIȘOARA**

Str. Eremia Grigorescu, Nr.4, Ap. 3, Timisoara  
T. +40/741 112 138  
Email: [comunicare-romania@coface.com](mailto:comunicare-romania@coface.com)

### **EY BUCUREȘTI**

Bucharest Tower Center Building, 22<sup>nd</sup> Floor  
15-17 Ion Mihalache Blvd.  
Sector 1, 011171 Bucharestt  
Phone: +40 21 402 4000  
Fax: +40 21 310 7193  
E-mail: [office@ro.ey.com](mailto:office@ro.ey.com)

### **EY CLUJ-NAPOCA**

The Office, B Building 77,  
21 Decembrie 1989 Blvd.  
400604 Cluj-Napoca, Cluj county  
Phone: +40 264 598 221  
Fax: +40 264 598 231  
E-mail: [office@ro.ey.com](mailto:office@ro.ey.com)

### **EY TIMIȘOARA**

City Business Center, E Building, 2<sup>nd</sup> Floor  
10 Coriolan Brediceanu Street  
300011 Timisoara, Timis county  
Phone: +40 256 499 742  
Fax: +40 256 499 743  
E-mail: [office@ro.ey.com](mailto:office@ro.ey.com)

### **EY IAȘI**

United Business Center 3, Block 2  
7D-7E Palas street, 1<sup>st</sup> Floor  
700051 Iași, Iași county  
Phone/Fax: +40 332 730 372  
E-mail: [office@ro.ey.com](mailto:office@ro.ey.com)