

PROGRESSIV



VIZIUNI DE 20 BUSINESS 26

Analiză retail modern

Retailul modern, exercițiu de echilibristică într-un context instabil

Tendințe

Spune-mi de unde cumperi ca să-ți spun cine ești

PROGRESIV

Înscrierea în competiție

2 martie - 27 martie

Validarea înscrierilor & Selecția finaliștilor

30 martie - 20 aprilie

Anunțarea finaliștilor

20 aprilie

Etapă de votare

4 mai - 22 mai

Gala de premiere

28 mai, ora 19:00

AWARDS

2026

Progresiv duce mai departe proiectul de identificare și recunoaștere a companiilor care aduc valoare adăugată în piața de retail și FMCG și lansează Progresiv Awards 2026, a unsprezecea ediție a competiției de referință din industrie.

Mai multe detalii despre competiție pe
www.progresivawards.ro



ARDS

PROGRESIV AWARDS

2026

Best International Retailer

Best Independent Retailer

Best e-Grocery Retailer

Franchise of the Year

Best Vertically Integrated Business

Best FMCG Supplier

Best Local FMCG Supplier

Brand of the Year

Best Manager of the Year

CATE

Cu un mecanism simplu și transparent, Progresiv Awards și-a câștigat în timp renumele de competiție echidistantă și extrem de relevantă, cu o diferențiere clară de restul competițiilor de profil în principal datorită rigorii și a mecanismului de votare unic pe piață.

Best New Food Product

Best New Non-Food Product

Best New Beverage

Best Private Label

Supply Chain Initiative of the Year

Best Tech Innovation

Best Digital Campaign

Best Loyalty Program

Best Sustainability Initiative

Best CSR Campaign

GOORU

Cuprins

Viziuni de business

16 - Mircea Moga, CEO Mega Image
„Nu suntem în România pentru oportunități pe termen scurt, ci pentru a construi pe termen lung”

18 - Radu Berevoescu, General Manager PepsiCo East Balkans
„Pentru industria FMCG, consolidare este un termen relevant pentru 2026”

20 - Daniel Gross, CEO PENNY România
Vremea cuceririi unor noi teritorii pentru PENNY

22 - Mihai Voicu, Director General Bergenbier S.A.
„2026, un an de consolidare și de exploatare a portofoliului existent”

26 - Alexandru Șoacă, Director General Adjunct Annabella
Test de maturitate pentru Annabella într-o piață sub presiune

28 - Ionuț Ilie, Director General Bimbo România
„Cel mai mare dușman al businessului este lipsa de predictibilitate”

30 - Adina Crăciunescu, Managing Partner Grup DIANA
2026, un an de „consolidare inteligentă” pentru Magazine DIANA

32 - Mateja Podgornik, Managing Director Mondelēz Slovenia și România
Ce urmează pentru Mondelēz România după 2025, anul care a împărțit în două industria dulciurilor

34 - Monica Tamaș, General Manager Unilever România și Moldova
„Agilitatea și inovația vor face diferența într-o economie volatilă”

38 - Eliodor Apostolescu, Fondator PhoenixY
„Cel mai bun scenariu ar fi să ne dublăm activitatea în fiecare an”

40 - Ghassan Shakhshir, Cofondator CBA Partners
Alianța, un scut pentru retailul autohton într-o piață instabilă

42 - Goran Panici, Director General Comtim
„Pornim la drum în 2026 cu o atitudine prudentă”

Analiză retail modern

48 - Analiză retail independent

52 - Perspective economice

Focus - Hrană pentru animale

O piață polarizată, cu investiții care redesenează harta competiției

Tendențe

62 - Anii care rescriu regulile în managementul oamenilor

64 - Spune-mi de unde cumperi ca să-ți spun cine ești

66 - Calendarul evenimentelor din 2026

14

54

Editor în Chief
Alina Dragomir
alina.dragomir@trade.media

Editor Coordonator
Simona Popa
simona.popa@trade.media

Senior Editor
Alina Stan
alina.stan@trade.media

Senior Editor
Florentina Ciobanu
florentina.ciobanu@trade.media

Senior Editor
Bogdan Angheluță
bogdan.angheluta@trade.media

Group Sales Director
Ruxandra Petrea
ruxandra.petrea@trade.media

Advertising Sales Director
Cristina Guță
cristina.guta@trade.media

Media Sales Manager
Nicoleta Cojocar
nicoleta.cojocar@trade.media

Production Manager
Iulian König
iulian.konig@trade.media

Corectură
Nicoleta Arsenie

Marketing & Events Manager
Alexandru Năstase
alexandru.nastase@trade.media

Art Director
Alexandru Vasile
alexandru.vasile@trade.media

Juridic
Av. Bogdan Lache

Manager Distribuție
Simona Ardeleanu
simona.ardeleanu@trade.media

Customer Services Coordinator
Liliana Popescu
liliana.popescu@trade.media

Prepress & Tipar
EDS România

Executive Director
Raluca Mihaela Cănescu
raluca.canescu@trade.media

Managing Director
Nicoleta Mărășescu
nicoleta.marasescu@trade.media

©Trade Media Solutions SRL

PROGRESIV

ISSN 1454-5810

Progresiv este o revistă lunară gratuită, destinată comercianților de produse alimentare și nealimentare din România. Editorul își rezervă dreptul de a determina categoriile de cititori care primesc revista gratuit. Nicio parte a revistei nu poate fi reprodusă sau transmisă în orice formă sau pe orice dispozitiv electronic sau mecanic, inclusiv fotografiere, înregistrare sau informație înmagazinată sau prin sistemul de redare, fără acordul scris al editorului.

Trade Media Solutions SRL
Intrarea Ion Luca Caragiale, nr. 2
sector 2, cod 020048, București.
www.revistaprogresiv.ro
E-mail: office@trade.media



SAVE THE DATE
SEPTEMBER 15-17, 2026
BUCHAREST, ROMANIA

WORLD BAKERS SUMMIT

PROOFING *the* FUTURE



worldbakerssummit.com

Come meet manufacturers,
solution providers, retailers,
hospitality chains, and experts to
make your business future-proof!

Powered by
BAKER & BISCUIT
EUROPEAN
Supporting the International Baking & Confectionery Industry

WORLD BAKERS DIGITAL
supporting the baking and biscuit industry

Supported by
PROGRESIV

Trends HRB
the magazine for the frozen food industry

frozen food europa
the magazine for the frozen food industry

CÂND PRUDENȚA DEVINE STRATEGIE

EDITORIAL

Prudență și consolidare. Acestea sunt cuvintele care rezumă strategia jucătorilor din piața locală de retail și FMCG în 2026. O schimbare de macaz perfect justificată dacă ne raportăm la contextul macroeconomic, la lipsa de predictibilitate la capitolul fiscalitate, dar și la mecanismele de apărare ale cumpărătorilor în fața acestui val de neîncredere. Pentru prima oară după mai bine de zece ani, optimismul care caracteriza piața la fiecare început de an este umbrit de realismul momentului. „Lipsa de predictibilitate este cel mai mare dușman al businessului”, spunea unul dintre executivii pe care i-am intervievat pentru această ediție, și mă întreb cât de puternic ar trebui să fie strigătul mediului de business pentru a fi auzit. Pentru că, da, potențialul României este mare și angajamentul jucătorilor din piață este pe termen lung, însă impredictibilitatea și presiunea pe costuri pun

frână investițiilor. Un context de piață în care provocările sunt la fiecare pas poate stopa cu ușurință creșterea. Iar România are nevoie de creștere. Jucătorii din piața de retail și FMCG au nevoie de stabilitate și de o direcție clară după mai bine de cinci ani în care norii sunt tot mai negri de la un an la altul și viitorul este construit într-un scenariu multiplu. În ciuda contextului de piață, jucătorii din industrie mizează încă pe creștere, și asta pentru că, mai mult decât oricând, toți actorii sunt mai conștienți că trebuie să-și concentreze energia și investițiile în acele puncte unde au capacitatea să influențeze lucrurile. Nu putem schimba totul, dar putem construi cu luciditate, consecvență și responsabilitate acolo unde avem control. Și dacă prudența este cuvântul de ordine al lui 2026, atunci consolidarea trebuie să fie strategia care transformă acest an dificil într-o bază solidă pentru viitor.

„Jucătorii din piața de retail și FMCG au nevoie de stabilitate și de o direcție clară după mai bine de cinci ani în care norii sunt tot mai negri de la un an la altul și viitorul este construit într-un scenariu multiplu.”

Alina Dragomir
Editor in Chief





CONFERINȚA PROGRESIV

the **EDGE** of **NEXT**

18–20 martie 2026
Hotel Internațional Sinaia

„The Edge of Next” nu este doar o temă. Este realitatea în care trăim: o zonă-limită în care companiile sunt forțate să ia decizii esențiale. Aici, între „ce a fost” și „ce va fi”, se joacă marea miză a competitivității. Este momentul în care adaptarea nu mai este suficientă. E nevoie de viziune, curaj și de capacitatea de a anticipa, construi și activa viitorul în timp real. Ediția cu numărul 25 a Conferinței Progresiv aduce în prim-plan companiile care nu doar reacționează la schimbare, ci o provoacă. Vom analiza strategii, date, trenduri, tehnologii și modele de business care, împreună, formează conturul unui nou capitol în industrie.



**ÎNSCRIE-TE
ACUM!**

PLATINUM PARTNERS



COFFEE PARTNER BEVERAGE PARTNER



Coca-Cola HBC
Romania

TALES & FLAVOURS PARTNERS





Olena Ihnatenko
Senior
Brand Communications
Project Manager
Silpo



Ionut Ardeleanu
CEO
Auchan România



Karan Khurana
CEO METRO
România

PRODUCĂTORI DISTRIBUTORI



Mattia Ferrero
Head of Marketing
International Markets
Business Unit Lavazza



Ioana Pană
Shopper Marketing &
E-Commerce Manager
SCE Mondelez International



Albert Davidoglu
CEO Macromex



Diana Scăunașu
Managing Director
YouGov
Consumer Panel



Alina Stepan
Country Manager România,
Cluster Head
SE Europe Ipsos



Alina Zelezneac
Chief Research &
Operations Officer
iSense Solutions

MASTERCLASS

Împreună înainte - Gestionarea diversității generaționale

Un workshop despre cum putem transforma diversitatea de vârste și experiențe dintr-o echipă într-un avantaj real. Vom explora ce aduce fiecare generație la masă și cum putem construi punți între oameni cu viziuni, așteptări sau stiluri diferite de lucru. Nu punem etichete, ci căutăm să înțelegem cum folosim aceste diferențe pentru a merge împreună mai departe. În cadrul workshopului, vom identifica bune practici, vom discuta situații reale și vom lucra pe soluții concrete pentru a crea echipe unite, performante și reziliente.

Robert Iancu

Head of Management Practice Trend Consult



GOLD PARTNERS



RESOURCES PARTNER



EXPERIENCE PARTNERS





Daniel Gross
CEO PENNY
REWE România



Michael Kaiser
Country Lead
Sezamo România

RETAIL



Dan Timotin
Managing Director
Ursus Breweries



Ionuț Ilie
General Manager
Bimbo România



Andrei Ursulescu
CEO
Scandia Food Grup



Radu Maftel
Senior Vice President
& Managing Director,
Procter & Gamble
South East Europe



Iulia Pencea
Market Leader
NielsenIQ România



Ioan Nistor
Economist Șef
Banca Transilvania

RESEARCH



Lucian Marin
Managing Partner Marco Polo CEE

De la Strategie la Execuție:

Cum aliniezi deciziile de board cu performanța echipelor din prima linie

În cadrul acestui masterclass vom explora cum se definește strategia în contexte volatile, care sunt cele trei alegeri critice în formularea strategică și cum se închide decalajul dintre intenția strategică și performanța zilnică. Participanții vor învăța cum să alinieze strategia pe întregul lanț organizațional, de la boardroom la echipele de vânzări, folosind cascada strategică, insight-uri relevante și sisteme eficiente de management al performanței.

MASTERCLASS

SILVER PARTNERS



BRONZE PARTNERS



SOLUTION PARTNERS





- Monica Tamaș preia conducerea Unilever România și Moldova, iar Irina Urechean a fost desemnată General Manager al Diviziei de Înghețată
- FAN Courier a bugetat investiții de 40 mil. euro pentru proiecte de dezvoltare internațională, tehnologizare a huburilor regionale și extinderea rețelei de lockere
- Belgin Bactali, CFO al Cargus, a fost numită la conducerea companiei de curierat
- Ahold Delhaize îl numește pe Mihai Spulber la conducerea Profi Rom Food în locul lui Gaëtan Pacton



- PENNY România o numește pe Draga Cukjati în funcția de CFO
- Andrei Ursulescu, CEO Scandia Food Group, preia conducerea unui fond de private equity axat exclusiv pe sectorul alimentară
- Sameday inaugurează un nou centru logistic în urma unei investiții de circa 4 mil. euro
- Anne-Sophie Bauwens preia rolul de Director Financiar și membru în Comitetul Executiv Carrefour România
- Producătorul de carne de porc Comtim intră pe piața de retail din Capitală și deschide primul magazin de brand



- Wolt ia locul Tazz pe piața locală de delivery și intră oficial în România
- Dan Timotin revine în România și preia conducerea Ursus Breweries
- Rewe anunță că va aduce pe plan local brandul de drogherii BIPA începând cu 2026
- Selgros reia expansiunea după șase ani de pauză și deschide al 24-lea magazin la Sibiu
- Carmistin finalizează investiții de aproape 80 mil. euro într-o nouă unitate de abatorizare
- Bimbo România le-a recrutat în echipa de top management pe Oana Bejan și Magda Costache

IANUARIE

MARTIE

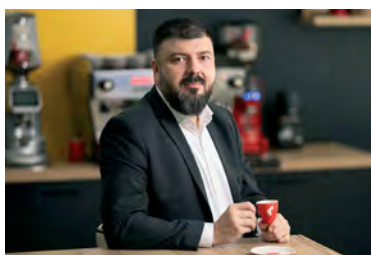
MAI

TITLURILE ANULUI

2025

FEBRUARIE

- Ahold Delhaize anunță investiții de 150 mil. euro pentru dezvoltarea rețelei Profi în România
- Unilever mută o parte din producția de înghețată din Bulgaria în România ca parte a strategiei de eficientizare a operațiunilor
- Georgian Bălă preia conducerea Julius Meinl România (foto)
- Grupul Exonia a investit circa 1,7 mil. euro într-o fabrică de hârtie cerată în Iași



APRILIE

- Grupo Bimbo semnează un acord de preluare a Karamolegos Bakery România
- PENNY anunță că intenționează să ajungă la 1.000 de magazine în România până în 2035
- Lyubomir Spasov preia funcția de Country Topline Unit Leader Danone România
- Auchan aduce formatul de hiper-discount ATAC pe piața din Capitală
- Bolt anunță numirea Alexandrei Dinovici în poziția de General Manager al Bolt Food România



IUNIE

- Schwarz Group, proprietarul Kaufland și Lidl, a lansat o ofertă de preluare a retailerului local La Cocos
- Sameday a semnat achiziția Cargus pe plan local
- Boris Miloushev preia conducerea HEINEKEN România de la Thibaut Boidin
- Guvernul anunță majorarea TVA pentru alimente de la 1 august
- Bolton o numește pe Cristina Andrei la conducerea businessului local





- FrieslandCampina vinde operațiunile din România către Bonafarm Group
- Coca-Cola HBC România anunță numirea lui Apostolos Stergiou în rolul de Chief Financial Officer
- Preluarea Pehart Grup de către INVIL Baltic Sea Growth Fund a fost finalizată în urma unei tranzații de peste 150 mil. euro
- Bringo lansează programul de loializare Bringo YOU
- Green Factory a finalizat achiziția Eisberg România și Eisberg Ungaria



- Cris-Tim anunță intenția de listare la bursă, precum și investiții de 890 de mil. euro până în 2030
- METRO România inaugurează un nou depozit în Ștefăneștii de Jos, o investiție de circa 20 mil. euro
- Procter & Gamble a investit într-o linie de perle parfumate Lenor în fabrica de la Urlați
- Dulcinella Group a alocat zece milioane de euro pentru construcția unei noi fabrici în Târgu Neamț
- Grupul Ion Moș preia brandul românesc Lucas Bites și marchează un nou pas în consolidarea portofoliului



- PENNY România inaugurează un nou depozit logistic în Mihăilești, cu o investiție de 35 mil. euro
- JTI demarează construcția unei noi fabrici în Ștefăneștii de Jos
- HEINEKEN investește zece milioane de euro în fabrica din Craiova, parte a programului său global Net Zero Production
- Mircea Matei preia funcția de Director Executiv al Cramei Lacerta (foto)
- Carmolimp a lansat primul sistem de lockere refrigerate și congelate din România
- Supeco inaugurează un concept de magazin dedicat urbanului mic și zonelor rurale

IULIE

SEPTEMBRIE

NOIEMBRIE

2025

TITLURILE ANULUI

AUGUST

- Annabella a preluat cele 87 de magazine la care Mega Image a fost obligat să renunțe
- Maspex România a finalizat preluarea pachetului majoritar al Purcari Wineries
- L'Oréal România anunță numirea Ioannei Christopoulou în funcția de Country General Manager
- Poultry Investment și Authentic Meat își unesc forțele pentru a intra pe segmentul produselor ready to cook
- SunPro Oils primește autorizația de construcție pentru fabrica de ulei din Galați, o investiție de 20 mil. euro



OCTOMBRIE

- Froneri a preluat businessul de înghețată al Food Union din Europa, inclusiv afacerea Alpin din România
- PepsiCo a finalizat o nouă linie de îmbuteliere în fabrica de băuturi din Dragomirești-Deal, cu o investiție de 8,5 mil. dolari
- Toneli Holding inaugurează o fabrică de ouă lichide, în urma unei investiții de 3,5 mil. euro
- Caress Society a anunțat investiții de aproape 6 mil. euro într-o fabrică de produse cosmetice eco-friendly în județul Prahova
- Carrefour mai face un pas în online și se listează pe Trendyol



DECEMBRIE

- Carmistin The Food Company își asigură o finanțare de circa 500 mil. euro pentru investițiile în agricultură și industria alimentară
- Consiliul Concurenței a amendat Philip Morris Trading SRL, Interbrands Orbico SRL și Media-poste Hit Mail SA cu 135,2 mil. lei
- Arca, producător de specialități artisanale pe bază de pește, are în derulare investiții de 5 mil. euro în dezvoltare
- Carrefour extinde formatul de proximitate și ajunge la 200 de magazine Express
- Retailerul autohton Magazine DIANA atinge borna de 100 de unități





● VIZIUNI DE ● BUSINESS



Mircea Moga

CEO
Mega Image



Radu Berevoescu

General Manager
PepsiCo East Balkans



Daniel Gross

CEO
PENNY România



Mihai Voicu

Director General
Bergenbier S.A.



Alexandru Șoacăte

Director General Adjunct
Annabella



Ionuț Ilie

Director General
Bimbo România



Adina Crăciunescu

Managing Partner
Grup DIANA



Mateja Podgornik

Managing Director Mondelēz
Slovenia și România



Monica Tamaș

General Manager Unilever
România și Moldova



Eliodor Apostolescu

Fondator
PhoenixY



Ghassan Shakhshir

Cofondator
CBA Partners



Goran Panici

Director General
Comtim



**„NU SUNTEM
ÎN ROMÂNIA
PENTRU
OPORTUNITĂȚI
PE TERMEN
SCURT, CI PENTRU
A CONSTRUI PE
TERMEN LUNG”**

Într-un context marcat de presiuni legislative, consum precaut și competiție acerbă, Mega Image își reconfirmă angajamentul pe termen lung față de piața locală. Mircea Moga, CEO-ul companiei, trece pe lista priorităților pentru 2026 investiții ambițioase în rețeaua de magazine, concepte noi, tehnologie și marcă proprie, pregătind o nouă etapă de expansiune accelerată, adaptată comportamentelor actuale de consum din România. De Alina Dragomir

Cum ați resimțit anul 2025 la nivel de business și piață de retail?

2025 a fost un an plin de provocări, care au venit din mai multe direcții. Cele venite din zona de legislație și fiscalitate sunt provocări mari, care au influențat și comportamentul clienților. Prin urmare, a trebuit să ne adaptăm în permanență cerințelor pieței. Cheia pentru a face față acestor provocări a ținut de agilitate, de eficiență și atenția la costuri. Pe de altă parte, a trebuit să ne deservim mai bine clienții, să fim mai atenți la experiența de cumpărături, să ținem cont de orientarea din ce în ce mai mare a clienților spre preț și promoții. În plus, începând cu luna august majorarea TVA a impactat piața, existând o contracție a consumului și o atenție sporită a clienților la cumpărături. Am văzut o reducere a volumelor cumpărate și o mai mare atenție la ce pun clienții în coșul de cumpărături, la prețurile afișate sau cele mai atractive promoții. Din comportamentul cumpărătorilor se simte îngrijorare.

Punctual, în cazul Mega Image vorbim de un an pe plus?

Am avut un an bun, am evoluat în linie cu piața, deci am înregistrat o creștere ponderată. Am avut o performanță bună în magazinele comparabile și am continuat să deschidem noi locații. Este un semnal pozitiv pe care îl transmitem și arată că avem un profil sănătos de retailer. Suntem hotărâți să investim în continuare în România, în companie, în clienți.

Cum a arătat strategia de expansiune anul trecut? Câte magazine noi ați deschis?

Am deschis 29 de magazine, dintre care 11 pe formatul Mega Image și 18 sub brandul Shop&Go. A fost un an în care nu am accelerat dezvoltarea numerică pentru că au fost schimbări mari odată cu intrarea Profi în familia Ahold Delhaize. Am ajuns la aproape 1.000 de magazine și am continuat investițiile în remodelarea locațiilor,



un proiect demarat în urmă cu câțiva ani prin care ne propunem să venim cu un format adaptat Mega Image, cu un nou aspect și experiență in-store. În același timp, am început un plan prin care să îmbunătățim experiența de cumpărături în magazinele Shop&Go, venind cu un nou concept integrat denumit Gastro prin care încercăm să ne adaptăm la nevoile clienților și să le oferim mâncare caldă on the go și cafea. Anul trecut am remodelat circa 60 de magazine și am implementat un nou concept în zona de legume-fructe în mai multe locații.

Concret, ce v-a ajutat să mențineți ritmul de creștere în 2025?

Am avut o performanță foarte bună în magazinele comparabile, zona online a crescut foarte bine datorită colaborărilor pe care le avem cu diferite platforme și soluției noastre de fast delivery, pentru care operăm și un depozit dedicat. Avem o creștere double-digit în zona de e-commerce. În schimb, ponderea magazinelor Shop&Go a fost mai mică anul trecut pentru că orice activitate de reamenajare și introducere de concepte noi vine cu un impact în performanța magazinelor.

Cum se traduce decizia Ahold Delhaize de a opera din punct de vedere juridic sub o singură companie?

Intrăm într-un proces prin care aducem împreună cele două entități, Mega Image preluând Profi prin absorbție. Este vorba despre eficiență operațională, despre a oferi clienților o experiență mai relevantă la cumpărături, despre o abordare integrată și crearea unui parteneriat puternic. Este clar că există foarte multe oportunități. În același timp, avem în portofoliul nostru două branduri foarte puternice și relevante pentru clienți, cu echipe dedicate fiecărui brand în parte.

Vor exista schimbări concrete în ceea ce privește strategia Mega Image pentru anul acesta?

Intrăm într-un ciclu strategic în care analizăm ce putem face mai bine în următorii ani. În același timp, deoarece afirmam că România devine o entitate puternică, intrând în liga piețelor importante pentru grup la nivel european, am anunțat numirea unui Country Manager. România se numără printre cele mai importante piețe în cadrul grupului, există investiții de ordinul sutelor de milioane de euro care sunt bugetate pentru piața locală și acesta este un lucru îmbucurător.

Cum arată lista de priorități pentru Mega Image în acest an?

Este important să creștem în continuare. Activăm într-o piață foarte competitivă, în care aproape toți jucătorii anunță planuri ambițioase de expansiune pentru următorii ani, sunt companii noi care intră în piață cu ambiții mari. Vorbim în același timp de o industrie în mișcare, marcată de consolidări. Retailul este un teren promițător. În acest peisaj, nu este atât de importantă zona aceasta de leadership, ci cât de relevant ești în comunitățile în care operezi. Tocmai de aceea ne dorim să fim relevanți

în zona omnichannel și investim foarte mult și în e-commerce – în soluții proprii pentru a livra rapid din magazinele noastre. În focusul nostru se regăsește și marca privată prin care putem adresa foarte multe nevoi – cea pentru un produs local, cea a unui preț competitiv și cea legată de zona promoțiilor. Marca proprie reprezintă în jur de 25% din totalul vânzărilor. Totodată, trebuie să fim atenți la eficiență, la modul în care lucrăm în magazine, în supply chain, iar în acest demers tehnologia și AI au un rol esențial.

Cât de importantă este loializarea în ecuația de creștere?

Zona de loializare este foarte relevantă pentru clienți. Noi încercăm să le oferim cât mai multe beneficii prin cardul My Connect – oferte personalizate, discounturi mari. Ne ajută să ne cunoaștem clienții și să le putem adresa oferte relevante, să ne construim sortimentatia în funcție de nevoile lor. Vrem să adaptăm fiecare magazin profilului cumpărătorului din zona respectivă. În acest moment avem circa 600.000 de utilizatori frecvenți ai acestui card, înrolați în program fiind peste un milion de clienți.

Ahold Delhaize a anunțat investiții de 150 de milioane de euro pentru Profi. Despre ce buget de investiții vorbim în cazul Mega Image?

Avem un buget similar de la an la an, însă segmentarea lui a fost diferită. În ultimii ani nu am mai alocat atât de mult în zona magazinelor noi, însă am investit mai mult în locațiile existente. În 2026 ne vom reorienta spre expansiune. Vrem să creștem nivelul investițional și este clar că expansiunea trebuie susținută și de logistică.

Câte magazine urmează să deschideți în acest an?

Vom accelera ritmul expansiunii. 2025 a fost un an de recalibrare, în care am încercat să vedem cum pot să lucreze împreună cele două entități. În 2026 ne vom uita mai mult la zona de eficiență. Intenția este să accelerăm și, dacă va fi cazul, să ne adaptăm formatul magazinelor și oferta comercială cât mai bine astfel încât să se plieze pe nevoile clienților. Vom avea o abordare echilibrată între cele două branduri – Mega Image și Shop&Go –, însă vedem o oportunitate mare în zona de supermarketuri. În plus, luăm în calcul să intrăm și în orașe în care nu suntem prezenți.

Din ce zone vin oportunitățile de creștere în acest an și cu ce așteptări plecați la drum?

Mă aștept să avem un an mai bun. Văd o oportunitate în a intra în zone în care nu am fost până acum, în a ne adapta foarte bine la așteptările clienților – și aici mă refer la dezvoltarea de marcă proprie, la parteneriatele cu producătorii locali, la relevanța prin preț. De asemenea, există potențial în zona de personalizare, în a oferi produse relevante pentru clienți. Vrem să accelerăm și în zona de healthy food. Noi avem multe produse și branduri din această categorie de sănătate, dar care ar trebui să fie în același timp accesibile ca preț. Și în acest punct intră în scenă mărcile private, care răspund acestui trend de viață sănătoasă.

„PENTRU INDUSTRIA FMCG, CONSOLIDARE ESTE UN TERMEN RELEVANT ÎN 2026”

După un început de an favorabil pentru industria FMCG, 2025 a adus o schimbare bruscă de ritm, pe fondul măsurilor fiscale și al scăderii încrederii consumatorilor. În acest context volatil, PepsiCo România a contracarat presiunile din piață prin inovație și investiții strategice. Compania se raportează la 2026 cu optimism moderat, mizând pe un plan bine structurat, susține Radu Berevoescu, General Manager East Balkans PepsiCo. De Alina Dragomir

2025 a continuat seria anilor dominați de imprevizibilitate și instabilitate. Cum ați simțit dumneavoastră pulsul industriei FMCG?

Putem împărți anul în două etape distincte: înainte și după 1 august. Până la anunțarea măsurilor fiscale menite să reducă deficitul bugetar, categoriile în care suntem prezenți au înregistrat creșteri atât valorice, cât și volumice, iar businessul PepsiCo se afla pe un trend ascendent. Ulterior, contextul economic a afectat încrederea consumatorilor și a amplificat presiunile inflaționiste, ceea ce a condus la o scădere a vânzărilor din retail. Astfel, anul a debutat într-o notă pozitivă, dar a evoluat într-o perioadă dificilă pentru întreaga industrie FMCG.

Cum a arătat bilanțul pentru PepsiCo România la finalul lui 2025 și care sunt elementele care au adus o gură de oxigen în business?

Este dificil să operezi într-un mediu în care ritmul de creștere a încetinit, iar unele segmente au intrat pe un trend descendent. În ultimele două luni din 2025, volumele din categoria băuturilor răcoritoare au fost în scădere, în timp ce în snackuri, o piață mai fragmentată, volumele s-au situat la nivel de break-even. Per ansamblu, performanța PepsiCo se situează sub nivelul planificat la începutul anului. În pofida dificultăților, anumite branduri au înregistrat evoluții foarte bune. Pepsi Zero Zahăr a avut creșteri de două cifre, Pepsi Twist a câștigat cotă de piață, iar Lay's și-a consolidat poziția. Aceste rezultate trebuie analizate în raport cu ultimii doi ani,

marcați de taxa pe zahăr, majorările succesive de TVA și de un consumator a cărui încredere rămâne sub presiunea factorilor macroeconomici.

În care dintre cele două macro-categorii ați simțit cea mai mare presiune anul trecut?

Businessul de băuturi are o pondere mai mare, ceea ce a făcut ca presiunea să se resimtă în principal la nivelul volumelor, mai ales după 1 august. Obiectivul nostru rămâne creșterea volumelor, cu atât mai importantă cu cât în România operăm două dintre cele mai mari fabrici PepsiCo din Europa, de unde distribuim snackuri în 18 țări, respectiv băuturi în 8 piețe. Privind întregul an, estimăm o creștere în categoria snackuri comparativ cu 2024, în timp ce în băuturi se va reflecta impactul evoluțiilor din ultimele luni.

Cum ați regândit strategia de business pentru a minimiza impactul provocărilor cu care a venit la pachet 2025?

Inovația și disponibilitatea au fost principalele motoare de performanță. Lansarea Pepsi Zero Zahăr, la finalul lui 2024, s-a dovedit un driver important, cu o dinamică pozitivă a vânzărilor pe parcursul anului trecut. În snackuri, am extins portofoliile Doritos și Lay's prin introducerea unor arome noi. În paralel, în portofoliul de băuturi am prioritarizat brandurile Pepsi și Mountain Dew, care au o cotă importantă în business, în timp ce parteneriatul cu Aqua Carpatica a generat rezultate bune, în special în HoReCa și traditional trade. Într-un mediu volatil, am direcționat resursele către ariile cu impact direct.



De unde vin oportunitățile de creștere dincolo de inovație, dacă ne raportăm la anul acesta?

Există în continuare potențial de creștere, obiectivul nostru fiind să evoluăm împreună cu partenerii din retail, atât internaționali, cât și locali. În IKA mizăm pe promoții și programe dedicate, iar în traditional trade ne concentrăm pe strategii go-to-market, execuție în magazine și programe de marketing. Totodată, sunt oportunități și la nivelul consumului local, în special în snackuri. Consumul de chipsuri de cartofi este în prezent la jumătate față de nivelul din țările din Europa de Vest și, chiar dacă Lay's este liderul pieței din România, există spațiu de dezvoltare. Băuturile răcoritoare reprezintă o zonă matură, cu penetrare ridicată, ceea ce înseamnă că direcțiile de dezvoltare vin din inovație, extinderea categoriilor și execuție.

Cum arată bilanțul la capitolul investiții? Ați mizat pe cartea prudenței, având în vedere contextul instabil?

Aceste direcții strategice s-au reflectat și în investiții. În fabrica de snackuri am investit 100 de milioane de dolari în perioada 2022-2025, atât în linii de producție, cât și în depozitul automatizat. În fabrica de băuturi, bugetul s-a ridicat la 48,5 milioane de dolari, cea mai recentă investiție fiind într-o linie de îmbuteliere a băuturilor în doze, în valoare de 8,5 milioane de dolari. Ambele fabrici locale sunt centre de producție care acoperă necesarul pentru România, precum și pentru piețe din grup. A fost o perioadă de trei ani cu investiții semnificative,

fără proiecte anulate. Pentru 2026, este dificil să izolăm contextul și să menținem același ritm, însă proiectele finalizate ne asigură o traiectorie clară pentru următorii ani. Vom continua să investim, dar vom fi atenți la factorii externi și la randamentul investițiilor.

Cât de mult a crescut România ca importanță în ecosistemul PepsiCo odată cu finalizarea acestui plan?

Piața locală este foarte importantă, având în vedere numărul de consumatori. În plus, investițiile realizate ne poziționează ca jucător regional și hub de producție. Exporturile reprezintă 15-20% din businessul de băuturi și aproximativ 50% în snackuri. România este o piață care a crescut, chiar dacă traversăm o perioadă care necesită prudență.

Cum arată lista de priorități pentru anul acesta?

Întreaga industrie va urmări cu atenție evoluția consumului. Investițiile vor continua, dar vor fi direcționate către zonele cu adevărat relevante. Pentru industria FMCG, consolidare este un termen relevant pentru 2026.

În ceea ce ne privește, avem un plan bine structurat și privesc anul 2026 cu un optimism moderat. Sunt numeroși factori pe care nu îi putem influența, iar dacă frecvența de cumpărare va scădea, va deveni esențial să maximizăm fiecare vizită a consumatorului în magazin. Sunt convins că vom reuși să facem diferența prin programe bine calibrate și o abordare corectă. Mă aștept la menținerea unui trend ascendent pentru segmentele Zero Zahăr, apă și Mountain Dew. În snackuri, Doritos are un potențial extraordinar, susținut de parteneriatele deja semnate.

Ați menționat importanța parteneriatelor în strategia de creștere. Cum vă raportați totuși la dinamica din piața de retail?

Piața de retail este extrem de dinamică și, așa cum spuneam, ne concentrăm pe aspectele care sunt în controlul nostru. Discounterii continuă să crească, zona de convenience câștigă importanță, iar traditional trade rămâne un canal esențial pentru business, cu o pondere de aproximativ 50%. Avem strategii diferențiate pentru fiecare canal de vânzare și soluții adaptate fiecăruia, fără a lăsa pe nimeni în urmă.

De unde vin norii negri și care e cuvântul care va defini anul 2026 din punctul dumneavoastră de vedere?

Principalele provocări vin din lipsa de creștere a categoriilor și din reacția consumatorilor la această perioadă marcată de inflație ridicată și presiune pe venituri. Impredictibilitatea fiscală rămâne, de asemenea, un factor extrem de important. Avem nevoie de predictibilitate și de dialog cu mediul privat, de unde pot veni idei foarte bune. 2026 va testa reziliența și capacitatea de adaptare, iar concentrarea pe priorități clare și curajul de a face ajustări vor fi esențiale pentru a genera un impact pozitiv în piață.

VREMEA CUCERIRII UNOR NOI TERITORII PENTRU PENNY

2025 a fost un an care a început cu optimism, dar s-a încheiat cu rezultate sub așteptări. Cum se vede totuși anul trecut prin ochii PENNY România?

Din perspectiva PENNY, a fost un an cu foarte multe provocări. Un an foarte greu, dar pe care, în final, îl consider un an bun. La capitolul vânzări am reușit să menținem trendul anilor anteriori și să avem o creștere de peste 10%, avans susținut în mod egal de expansiune și evoluție organică, pentru că am reușit să atragem mai mulți clienți în magazine. Suntem o companie care câștigă cotă de piață și am reușit să finalizăm 40 de magazine noi, ajungând la finalul anului 2025 la 456 de locații la nivel național. În plus, am inaugurat al cincilea centru logistic, o investiție de 35 de milioane de euro, care a fost foarte bine integrat în procesele noastre operaționale.

Ați menționat că a fost un an cu foarte multe provocări. Care au fost cele mai mari obstacole?

Dacă în zona de vânzări suntem bine, nu pot spune același lucru și despre margine, pentru că 2025 a marcat o atenție mult mai mare a clienților către produse mai ieftine sau în promoție, ceea ce a avut impact mare pe marja de profit. În plus, acest comportament a fost coroborat cu creșterea puternică a costurilor. Deci, pe de-o parte, clienții au devenit mai chibzuiți pentru că au resimțit efectele încetinirii economice, iar de cealaltă parte, avem costurile în creștere. Salariile au crescut în continuare, materialele și materiile prime au fost pe un trend ascendent și atunci am avut un efect de foarfecă între reducerea marginilor și creșterea costurilor.

Cum a arătat strategia PENNY la capitolul mărci proprii în contextul apariției fenomenului de downtrading?

Cu cât punctul de preț este mai mare, cu atât mai atenți sunt clienții și reacționează, iar acest downtrading se traduce și prin orientarea către produsele marcă proprie, care în cadrul PENNY generează 35-36% din vânzări. Numeric, din totalul de 2.600 de SKU-uri disponibile,

După un 2025 care a marcat depășirea pragului de 450 de magazine, inaugurarea celui de-al cincilea depozit logistic și investiții de peste 150 de milioane de euro, PENNY face un pas important anul acesta pe drumul consolidării, expansiunea vizând două direcții: creșterea densității în orașele mari, cu focus pe Capitală, și intrarea în mediul rural, susține Daniel Gross, CEO PENNY România. De Alina Dragomir

cam o treime reprezintă produsele private label. Însă ne dorim să creștem ponderea acestora până la 45% ca răspuns la evoluția înregistrată în toate piețele în care suntem prezenți și care sunt mai mature decât România. În general, modelul de discount al grupului REWE ajunge la 45-50% pondere a mărcilor proprii și spre acest target ne îndreptăm, întrucât asta își doresc clienții. Noi avem rezultate foarte bune și pe segmentul de branduri și tocmai de aceea eu văd cele două categorii ca fiind paralele. Sunt clienți care devin fideli magazinelor PENNY, și atunci cumpără cu predilecție produse marcă proprie, dar sunt și clienți care rămân fideli brandurilor.

În contextul actual, în care prețul e tot mai important, cum se reflectă în vânzări trendul de „produs românesc”?

Mă bucură extrem de tare faptul că observ inițiative pentru susținerea produselor românești la nivelul industriei. Acum cinci ani, când am demarat proiectul TripluRO, părea mai degrabă o idee nerealistă. Astăzi, ne apropiem de targetul nostru de 60% produse Triplu Ro și există un interes foarte mare pentru aceste produse, cu o condiție: să fie competitive. „Românesc” nu este un atribut suficient de puternic în contextul actual. Principalul criteriu de alegere e prețul, și dacă prețul nu e bine ancorat în piață, produsele nu se rotesc la raft. Pentru noi este extrem de important ca articolul să facă volume, pentru că, având o sortimentație de doar 2.600 de SKU-uri, orice articol care nu se rotește la raft ne costă. Însă este clar că există interes și cred că încep să apară povești de succes în ceea ce privește localizarea producției în România. Mă aștept ca, pe un orizont de unu-doi ani, să nu mai fie un deficit așa mare la categorii precum cartofi congelați, mâncare de animale sau carne de porc.

Cu ce așteptări plecați la drum pentru anul acesta? Ce premise există pentru a cataloga 2026 drept un an bun?

Nu plecăm niciodată de la premisa că un an va fi mai puțin bun. Cu siguranță, provocările vor continua



și va trebui să rezolvăm aspectele care țin de zona de margine și costuri și să ajungem într-o zonă de echilibru. Din perspectiva expansiunii, o să fie un an mai dinamic și, chiar dacă am bugetat tot 35-40 de locații noi, sper ca la finalul acestui an să sărbătorim atingerea pragului de 500 de magazine. Vom începe anul în forță și chiar din luna ianuarie vom avea șapte deschideri.

La ce valoare se ridică bugetul de investiții alocat pentru anul acesta și ce zone vizați, dincolo de expansiune?

În 2024 bugetul de investiții a fost de 177 de milioane de euro, iar în 2025 am fost ușor sub acest nivel. Pentru 2026 rămânem în același interval de 150-170 de milioane de euro. Noi ne-am propus să ajungem la 1.000 de magazine până în 2035 și este nevoie să accelerăm ritmul de dezvoltare, astfel că vom investi în achiziționarea de terenuri și vom începe planificarea unui nou depozit logistic. Dacă lucrurile merg bine, până la jumătatea anului 2028 vom deschide cel de-al șaselea centru logistic.

Având în vedere faptul că accelerați expansiunea, luați în calcul să mergeți și spre zonele rurale?

Anul trecut am intrat pe piața din Huși și anul acesta vom deschide primul magazin din Curtea de Argeș. Odată cu aceste două locații vom fi prezenți în toate orașele cu peste 20.000 de locuitori, iar pe segmentul orașelor cu peste 10.000 de locuitori mai sunt 11, incluzând Curtea de Argeș. Drept urmare, expansiunea, în viitor, va viza două direcții principale: creșterea densității în urbanul mare, cu focus pe București, unde avem

o cotă de piață la jumătate față de cota noastră de piață la nivel național, și intrarea în ceea ce noi numim ruralul mare, adică comune care au între 5.000 și 10.000 de locuitori. Din datele noastre, în București și marile orașe mai avem potențial pentru 250 de locații noi, iar în ruralul mare am identificat 380 de posibile locații. În următorii doi-trei ani, nu o să mai fie nicio localitate din mediul urban în care PENNY să nu fie prezent.

Vorbim despre același concept PENNY și în mediu rural sau veți adapta formatul?

Noi considerăm că PENNY este un format adaptat pentru cumpărături top-of-mind și acest tip de achiziții sunt necesare pentru toate categoriile de consumatori. Noi avem un sortiment redus, cu doar 2.600 de SKU-uri, toate având o performanță bună. Nu avem prețuri adaptate în funcție de locație, nu avem sortimente speciale, astfel că formatul va rămâne același. Însă vom inaugura magazine non standard în marile orașe. Am inaugurat deja unul în București, pe strada Nițu Vasile, și urmează o locație la Piața Domenii. Dar ceea ce diferă sunt layoutul și procesele, care sunt puțin adaptate. Sortimentul și strategia de pricing rămân consecvente.

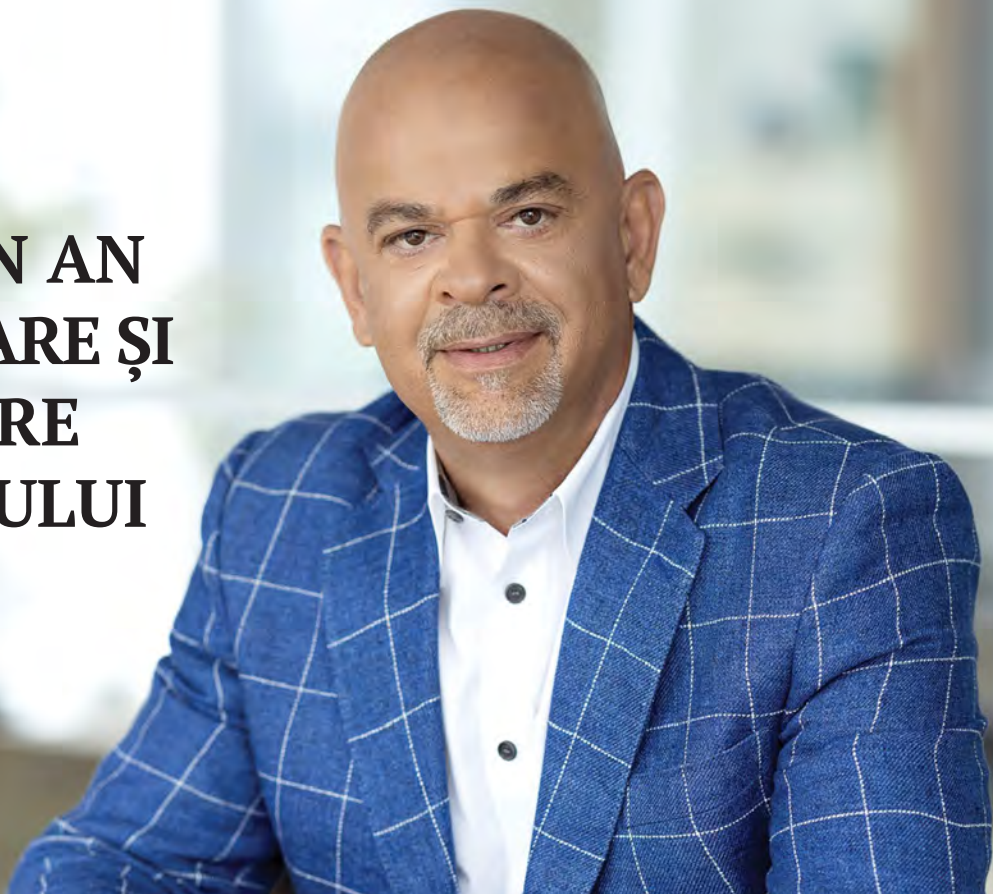
Care sunt atuurile pe care le are PENNY în lupta aceasta pentru cucerirea cumpărătorului în 2026?

Canalul de discount a câștigat în importanță în ultimii ani, dar nu suntem la nivelul țărilor din Vest. PENNY mai are încă mult de crescut doar prin prisma faptului că nu avem încă toți clienții în areal. Noi combinăm discountul cu proximitatea, deci aș spune că oportunitățile vin din expansiune, dar și din faptul că oamenii devin mai chibzuiți. Dar dacă vorbim strict despre atuurile PENNY, odată cu dezvoltarea rețelei vom fi din ce în ce mai aproape de cumpărători, deci aș menționa apropierea. În plus, avem simplitatea cu care vine modelul de discount, competitivitatea și un sortiment pe care l-am adaptat de-a lungul timpului la nevoile de bază ale clienților.

Cât de importantă este piața locală în ecosistemul grupului Rewe și care este cuvântul care rezumă așteptările PENNY pentru 2026?

Noi suntem dinamici și facem multe lucruri, însă, din perspectiva vânzărilor, grupul are o cifră de afaceri de 96 de miliarde de euro, iar PENNY are o cifră de afaceri de două miliarde de lei. Deci, chiar dacă avem de câțiva ani buni cea mai mare rată de creștere din piața locală de retail, și pare că suntem spectaculoși, suntem încă mici. Noi am reușit să înregistrăm rezultate bune pe piața din România și tocmai de aceea angajamentul grupului Rewe față de piața locală e pe termen lung, iar perspectivele sunt bune. Există un plan de investiții de trei miliarde de euro care se desfășoară până în 2035, iar ținta de 1.000 de magazine este una ambițioasă pentru modelul nostru, unde dezvoltarea se face preponderent de la zero și efortul este unul extrem de mare, atât din perspectivă financiară, cât și ca organizație. Cât despre anul 2026, cuvântul care ne definește este ambiție.

„2026 VA FI UN AN DE CONSOLIDARE ȘI DE EXPLOATARE A PORTOFOLIULUI EXISTENT”



După un început de an relativ stabil, piața berii a intrat într-o zonă de contracție accentuată în a doua jumătate a anului 2025, pe fondul presiunilor fiscale, al inflației și al scăderii încrederii consumatorilor. Într-un context în care promoția domină decizia de cumpărare, iar volumele sunt sub presiune, Bergenbier S.A. mizează pe controlul costurilor, consolidarea portofoliului și investiții realizate pe termen lung pentru a-și securiza businessul la nivel local, explică Mihai Voicu, Directorul General al companiei. De Simona Popa

2025 a continuat seria anilor care au testat reziliența jucătorilor din piața FMCG. Cum arată bilanțul pentru piața de bere și, implicit, pentru businessul Bergenbier S.A.?

Anul trecut a fost unul neașteptat de complicat, mai ales în a doua parte. După primul semestru, ne-am confruntat cu o serie de factori care au afectat puternic apetitul de consum. Și mă refer aici la incertitudinea politică, la discuțiile privind creșterea taxelor, apoi inflația ridicată. Toate acestea au pus presiune pe bugetul consumatorului. Ne așteptam ca 2025 să fie un an dificil, pentru că veneam după un T4 dificil în 2024. Dar, chiar și în acele condiții, luam în calcul o revenire spre 3-5%, similar cu perioadele de dinainte de pandemie. Realitatea nu a fost așa. Ceea ce estimam a fi revenire a fost, de fapt, scădere, determinată, așa cum spuneam, în special de evoluția din a doua jumătate a anului. În ultimul trimestru din 2025 am înregistrat un declin double-digit, chiar spre -20%, ceea ce nu anticipam.

Este acest declin mai degrabă o problemă de putere de cumpărare sau o reacție emoțională a consumatorilor?

Acest declin este un efect direct al îngrijorării consumatorilor și al neîncrederii în ceea ce ne așteaptă. Mesajele venite din zona executivului, pachetele succesive de măsuri fiscale și lipsa unei perspective clare asupra viitorului au creat o stare de incertitudine. Această neîncredere, atât la nivelul companiilor, cât și al consumatorilor, a fost ingredientul principal pentru ceea ce a devenit o „furtună perfectă” pentru consum.

Cum ați adaptat strategia de business pentru a contracara această situație?

Singura pârghie reală pe termen scurt este controlul costurilor operaționale. Tot ce se întâmplă neașteptat

și nu este sub controlul nostru are un impact vizibil la nivel de business. Iar pierderea provocată este greu de recuperat. Atunci când veniturile din volume sunt improbabile, focusul se mută inevitabil pe eficiență. Am revizuit bugete, am prioritarizat cheltuielile și am direcționat resursele către zonele cu impact imediat, pentru a obține maximum dintr-un context dificil.

S-au mutat consumatorii din segmentul premium către mainstream?

Este greu de vorbit despre un downgrade clar, pentru că peste 70% din volumele tranzacționate sunt în promoție, inclusiv în zona brandurilor premium. Cât timp produsele premium au un discount semnificativ, uneori până la nivelul segmentului mainstream, devine dificil să distingem între premiumizare și simpla accesibilitate de preț. Realitatea este că promoția vinde, iar toate segmentele au fost afectate într-o măsură relativ similară. Fără ultimele lansări – inclusiv Caraiman, lansat în 2024 – rezultatele ar fi fost considerabil mai slabe. Este clar că piața de retail se află sub semnul reducerilor. Din discuțiile avute cu clienții noștri am înțeles că există o problemă majoră de trafic în magazine, dar se înregistrează o creștere a valorii per coș, determinată de comportamentul de stock-up.

Cum au evoluat segmentele aflate anterior pe creștere, precum mixurile de bere sau berea fără alcool?

Mixurile de bere au continuat să crească și în 2025, cu o dinamică superioară berii tradiționale. Totuși, și aici promoția a jucat un rol mult mai mare decât în trecut. Dacă înainte creșterea era alimentată de dorința de încercare și de schimbarea obiceiurilor de consum, acum a fost susținută în principal de discounturi. Dar acest segment înregistrează creștere în continuare, peste media categoriei de bere, care scade.

Având în vedere aceste evoluții, ați fost nevoiți să amânați proiecte de investiții?

Planurile de investiții au fost construite încă din prima parte a anului trecut și nu puteau fi oprite. Lansarea brandului Madri, execuția de tip 360 și parteneriatul pe patru ani cu Untold au presupus un nivel ridicat de investiții încă de la început. În a doua parte a anului 2025 am ajustat semnificativ, direcționând resursele strict către zonele cu impact imediat. Per total, nivelul investițiilor din 2025 l-a depășit pe cel din 2024 și a fost o decizie asumată, chiar dacă evoluția categoriei a fost sub așteptări. Cât despre 2026, pentru noi ar fi fost oricum un an de consolidare și de exploatare a portofoliului existent, indiferent de cum ar fi arătat rezultatele din ultimul trimestru al anului 2025.

Care considerați că vor fi provocările majore care vor defini acest an? Cum estimați că va evolua categoria prin prisma comportamentelor de consum?

Chiar și într-un context favorabil, 2026 ar fi fost un an orientat spre optimizarea resurselor deja disponibile. Avem branduri puternice în toate segmentele de preț,

iar focusul va fi pe execuție și eficiență. Cea mai mare provocare rămâne în zona costurilor de operare. Vedem în continuare creșteri la materiile prime, utilități și salarii, într-un context în care inflația s-a apropiat de 10%. Aceste presiuni ar trebui compensate, teoretic, de creșteri de volum, care sunt puțin probabile. De aceea, eficiența operațională rămâne esențială. Este un context dificil, dar suntem suficient de flexibili încât să reacționăm rapid la ceea ce putem controla.

Privind pe termen mai lung, care sunt deciziile pe care veți baza dezvoltarea Bergenbier S.A. în următorii ani?

Obiectivul nostru rămâne acela de a fi producătorul de bere cu cea mai bună dinamică de creștere din categorie. Portofoliul a fost semnificativ îmbunătățit în ultimii ani, iar pe termen lung luăm în calcul extinderea prin noi branduri, categorii, dar și prin proiecte de Mergers & Acquisitions sau alianțe strategice. Un element-cheie este utilizarea capacității de producție din fabrica de la Ploiești, iar pentru a susține creșterea, este posibil să fie nevoie de parteneriate regionale, scalabile în regiune.

Care sunt factorii care v-ar putea forța să rescrieți aceste planuri?

Impredictibilitatea fiscală este cel mai mare risc. Când privim situația la nivel de grup și de direcționare a investițiilor către companiile membre, resursele sunt alocate acolo unde există stabilitate și predictibilitate. România nu este în pericol imediat, dar, în lipsa unui cadru fiscal coerent, pot apărea mutări de producție către piețe mai atractive din regiune. Țin să subliniez faptul că noi nu cerem facilități speciale de la stat. Industria berii este un contributor predictibil la bugetul de stat, cu evaziune zero și cu o producție locală de aproape 98%. Tot ce ne dorim este un parteneriat corect cu statul, care să permită investiții și dezvoltare pe termen lung. Dacă noi reușim să ne dezvoltăm într-un mediu predictibil, valoarea adăugată va crește la nivelul economiei naționale. Spuneam că am înregistrat o creștere de 10% a cifrei de afaceri în 2024 față de 2023. Ce a însemnat asta la nivel de taxe către stat? Am virat către buget cu 14% mai multe taxe și impozite comparativ cu 2023, depășind pragul de 282 de milioane de lei.

Într-o discuție anterioară, îmi spuneți că în ape tulburi se pot prinde unii dintre cei mai mari pești. Vă mențineți opinia și la începutul acestui an?

Având în vedere cum au evoluat lucrurile în 2025, mai ales în T4, și la cum arată estimările pentru 2026, de data aceasta voi spune că în ape tulburi căutăm colacul de salvare. Un factor care poate readuce categoria pe plus este creșterea veniturilor consumatorilor, pentru că aceasta va susține, inevitabil, premiumizarea. Vedem deja o migrare clară din PET către doze și sticlă, ambalaje cu valoare mai mare. Acest trend este strâns legat de evoluția economică și va continua pe termen lung, chiar dacă acum traversăm „ape tulburi”.

AZUGA SPARKS, MIZA CLEAN LABEL ÎNTR-O CATEGORIE CU CREȘTERE ACCELERATĂ

Creșterea rapidă a consumului de băuturi fără zahăr și dinamica segmentului flavored sparkling au deschis o nouă oportunitate pentru brandul Azuga. Prin lansarea Azuga Sparks, compania intră strategic într-o categorie aflată încă la început în România, mizând pe ingrediente curate, gust natural și o poziționare premium accesibilă, cu rol-cheie în extinderea portofoliului și recrutarea de consumatori noi, spune Violeta Moraru, CEO Roua Development.

Ce date de piață au stat la baza deciziei de a intra în segmentul apelor carbogazoase aromatizate fără zahăr?

Consumul de băuturi fără zahăr este în creștere accelerată, iar segmentul „flavored sparkling” este unul dintre cele mai dinamice din FMCG. Consumatorii caută produse cu gust, dar fără compromisuri nutriționale. Aceste insighturi au indicat oportunitatea unei alternative naturale pe bază de apă Azuga.

Ce este Azuga Sparks și cum se diferențiază față de alte produse din categorie?

Azuga Sparks este o băutură carbogazoasă cu extract natural de fruct, fără zahăr și fără îndulcitori. Se diferențiază prin lista scurtă de ingrediente, gustul natural și poziționarea modernă, ca opțiune „clean label” într-o categorie cu multe produse intens procesate.

Cum evaluați dimensiunea și potențialul de creștere al acestei subcategorii în România?

România este încă subdezvoltată față de piețe precum Polonia sau Cehia, dar crește mai rapid. Ne așteptăm ca piața să își dubleze dimensiunea în următorii 3 ani, pe fondul interesului tot mai mare pentru produse fără zahăr și al extinderii ofertei în retail modern.

Ce rol joacă gama Azuga Sparks în arhitectura portofoliului Azuga?

Azuga Sparks recrutează consumatori noi, mai tineri și orientați spre gust, crește frecvența de consum și aduce un trade-up prin poziționarea premium accesibilă. Astfel, completează portofoliul Azuga și consolidează prezența brandului în ocazii moderne de consum.

Ce scenarii de evoluție aveți pentru Azuga Sparks în următorii 3–5 ani?

Ne concentrăm pe extinderea distribuției, lansarea de noi arome și creșterea vizibilității brandului. În scenariul optimist, gama Azuga Sparks poate deveni unul dintre liderii noii generații de băuturi fără zahăr, cu volume în creștere constantă.

Cum vedeți rolul inovației în menținerea ritmului de creștere într-o categorie tot mai aglomerată?

Inovația este esențială. Categorie evoluează rapid, iar diferențierea vine din ingrediente mai curate, gusturi tot mai autentice și formate moderne. Pentru noi, inovația înseamnă să răspundem proactiv nevoilor unui consumator tot mai atent la sănătate și calitate.

Aveți în plan pentru anul 2026 și alte lansări de produse?

În 2026 ne dorim să extindem categoria de consumatori căreia ne adresăm, în special către copii și adolescenți. După cum bine știți, noi am lansat acum 2 ani produsul Azuga Baby, produs care se bucură de succes în rândul tinerelor mămici. Azuga Baby fiind recomandată și de Institutul Mamei și Copilului pentru alimentația sugarilor, iar anul acesta vom completa portofoliul cu două game noi:

- Azuga Kiddo (0,33 L) – apă pentru copiii 1–7 ani, în ambalaj baby cup cu design animat, ușor și distractiv pentru cei mici.
- Azuga Young (0,75 L) – apă pentru tinerii 8–18 ani, în format sport cup, dezvoltat sub conceptul „Mood Water”, în variante care reflectă stări diferite: Happy, Cool, Loving, Active, Funny, Sweet.

Aceste lansări ne ajută să acoperim nevoi specifice fiecărei etape de vârstă și să transformăm Azuga într-un brand complet, dedicat întregii familii.

Cum considerați că va fi anul 2026 pentru brand?

Ne așteptăm la un an de creștere accelerată. Extinderea portofoliului, noi lansări și consolidarea prezenței în retail vor duce brandul Azuga la un nivel superior în preferințele consumatorilor. 2026 va fi un an-cheie pentru maturizarea și diversificarea portofoliului Azuga.





TEST DE MATURITATE PENTRU ANNABELLA ÎNTR-O PIAȚĂ SUB PRESIUNE

2025 va rămâne în istoria Annabella drept anul dezvoltării accelerate. Concret, cum a arătat bilanțul la final de an?

A fost un an dificil la nivelul pieței, în condițiile în care se simte deja o contracție a consumului. Cheltuielile consumatorilor au crescut și atunci există o sensibilitate tot mai vizibilă la capitolul creștere de preț. Tocmai de aceea Annabella a investit constant în promoții și prețuri și asta a însemnat o presiune foarte mare pe marje. În plus, salariul minim a crescut în ultimii cinci ani o dată la fiecare șase luni, lucru care a avut un impact foarte mare la nivel de costuri. La aceste aspecte s-a adăugat și liberalizarea pieței de energie, care a generat și ea o creștere considerabilă a costurilor operaționale. Însă, clar, 2025 este anul în care am semnat cea mai mare tranzacție din istoria companiei. Cred că suntem singurul lanț de retail care a reușit să facă integrarea a 87 de magazine într-o singură lună.

Ce a însemnat pentru Annabella acest pas, care a presupus practic o dublare a rețelei de magazine?

Dacă ne-am fi extins organic, am fi ajuns la acest număr de magazine în aproximativ cinci ani. Este o dublare numerică a rețelei, însă nu toate magazinele sunt super performante. Ne-am asumat lucrul acesta și faptul că va dura până când le vom optimiza. În plus, dincolo de preluarea în sine, următoarea provocare pe listă este lucrul cu oamenii. Noi am preluat magazinele, le-am integrat în infrastructura noastră, dar oamenilor le e greu să se obișnuiască cu un nou sistem și cred că va mai dura trei-șase luni până vor intra într-un ritm și va funcționa totul cum trebuie. Noi efectiv ne-am transformat dintr-un jucător regional în unul național și a trebuit să ardem niște etape în dezvoltarea noastră.

În ce stadiu se află compania din punctul de vedere al capacităților de depozitare?

Am fost nevoiți să deschidem două depozite în București, iar pe cele din Vâlcea le-am extins în cadrul platformei noastre și le-am optimizat intern, am făcut permutări de

Pentru Annabella, 2025 a fost marcat de cea mai mare tranzacție din istoria companiei, care a însemnat și trecerea de la statutul de retailer regional la jucător național. După investiții în integrarea accelerată a celor 87 de magazine preluate de la Mega Image, următoarea etapă presupune optimizare, eficiență operațională și definirea clară a conceptului de brand, spune Alexandru Șoacăte, Director General Adjunct Annabella. De Alina Dragomir

grupe de marfă. Aceasta a fost cea mai simplă variantă, care ne-a permis să avem rapiditatea necesară pentru a prelua toate magazinele. În acest moment nu se justifică încă dezvoltarea unor depozite în zona de vest.

Cum simțiți aventura extinderii dincolo de granițele cunoscute și cum arată primele rezultate după integrare?

E nevoie de timp pentru a câștiga notorietate și trebuie să investim în imaginea noastră, să arătăm clienților finali că avem prețuri competitive. Deci, din punctul acesta de vedere, va fi o luptă pe termen lung pentru că suntem într-o piață puternic concurențială în care trebuie să fii foarte eficient operațional și trebuie să faci lucrurile bine și să te diferențiezi. Unul dintre obiective este să ne consolidăm prezența în zonele noi și să devenim cunoscuți. Până la urmă, motivul pentru care am preluat aceste magazine a fost să ne ajute să devenim un jucător național. Aș zice că în a doua parte a anului luăm în calcul o nouă etapă de expansiune. Având o rețea de peste 200 de magazine, controlul lor este acum mult mai dificil, însă avem avantajul tehnologiei, care ne oferă o flexibilitate mai mare.

Ce investiții a presupus procesul de integrare și ce schimbări urmează să fie implementate în magazine?

În principiu, am schimbat partea de branding, atât la interior, cât și la exteriorul magazinului – logouri, fațade, elemente de signalistică interioară. În faza următoare, vom evalua performanța magazinelor pe anumite segmente și categorii, pentru că sunt convins că va fi nevoie de anumite ajustări pentru a fi mai eficienți și pentru a reuși să ne diferențiem de ceilalți jucători din piață la capitolul sortimentatie.

Dacă tragem linie, cum a arătat anul 2025 din perspectiva cifrei de afaceri?

Vorbim de un avans de două cifre, susținut de achiziția celor 87 de magazine. Organic, 2025 este sub semnul stagnării. În ceea ce privește profitabilitatea, anul trecut



am investit atât în preluare, cât și în prețuri pentru a fi cât se poate de competitivi. Sunt mai multe aspecte care ne-au afectat profitabilitatea, iar impozitul pe cifra de afaceri se încadrează și el aici.

Cu ce așteptări plecați la drum în acest an?

Ne dorim să avem parte de mai multă stabilitate din punctul de vedere al taxelor și impozitelor, să se liniștească spiritele din punct de vedere social și lumea să capete încredere în guvern. În ceea ce ne privește, focusul pentru următoarele șase luni – un an va fi optimizarea proceselor, integrarea magazinelor din punct de vedere operațional și al resursei umane, optimizarea costurilor și a prețurilor. Ne uităm cum să reducem cheltuielile, nu doar cum să creștem veniturile.

Ce planuri aveți la capitolul expansiune pentru 2026?

În acest moment Annabella numără 207 magazine, astfel că expansiunea este în plan secundar. Ne concentrăm pe universul actual, pe optimizarea magazinelor și pe îmbunătățirea indicatorilor de performanță, astfel încât fiecare locație să înregistreze rezultatele pe care ni le-am dorit. Odată atins acest obiectiv, după prima jumătate a acestui an ne putem concentra și pe expansiune. Avem o listă întreagă de magazine pe care putem să le deschidem, dar resursele noastre sunt limitate. Și mă refer aici la resursa umană, în principiu.

De unde simțiți că vor veni cele mai mari provocări în acest an, în tot acest context dominat de instabilitate?

În momentul în care crește salariul minim, cresc toate cheltuielile operaționale, însă oamenii nu consumă neapărat mai mult. Aici este o presiune fantastică și de cele mai multe ori trebuie să te asiguri că ai o structură optimă de personal în magazine. Mai mult, costurile cu energia s-au dublat, iar noi ca retailer nu putem merge spre consumatori cu măriti de prețuri. Sunt în plan investiții în panouri fotovoltaice acolo unde sunt posibile, însă încercăm să prioritizăm.

De unde vin oportunitățile pentru Annabella în acest an și dincolo de acest orizont?

Oportunitatea vine din faptul că avem un volum mai mare de magazine, ceea ce ne permite să negociem altfel contractele cu furnizorii și putem defini o sortimentăție mult mai bună. În plus, ne-am extins echipele și astfel putem accesa și alte tipuri de promoții și campanii. Avem toate premisele să facem lucrurile să funcționeze foarte bine și să creăm o poveste de succes și să aducem pe profit atât magazinele vechi, cât și pe cele noi. În plus, din acest punct începem și procesul de fine tuning al conceptului Annabella, și nu este unul simplu. De-a lungul timpului, Annabella s-a dezvoltat prin parteneriate strategice cu furnizori români și dezvoltarea acestor parteneriate rămâne o prioritate.

În contextul în care după preluare vorbim despre un număr aproape dublu de magazine, ce așteptări aveți din perspectiva creșterii cifrei de afaceri?

Țintim un avans high double-digit, însă este greu de estimat cum va evolua anul 2026 din mai multe puncte de vedere. Pe de o parte, vrem să optimizăm locațiile, iar pe de altă parte, trebuie să vedem cum ne putem impune în zonele în care nu suntem încă prezenți.

Care sunt cele mai importante trei atuuri pe care le are Annabella în aventura extinderii naționale?

În primul rând, aș menționa faptul că suntem un business integrat, avem mai multe arii de business – fabrici, parcurile de retail, fermele. În al doilea rând, suntem un retailer român și sunt de părere că fiecare țară ar trebui să aibă cel puțin un jucător autohton cu prezență națională. De asemenea, cred că locațiile sunt un atu extrem de important în retail. Până la urmă acesta este cel mai important lucru când vine vorba de retailul tradițional. Atunci când ai o locație bună, clientul te alege cu prioritate. Și Annabella are un atu din acest punct de vedere.



„Dublarea businessului”, „dezvoltare prin achiziții și inovație” și „16 facilități de producție” sunt doar câteva dintre expresiile cheie care descriu evoluția Bimbo România de la intrarea pe piața locală. După trei ani de expansiune rapidă, 2026 stă sub semnul echilibrului, prioritatea fiind transformarea companiei într-un monolit, susține Ionuț Ilie, Director General Bimbo România.

De Alina Dragomir

Sunt trei ani de la momentul intrării Bimbo pe piața din România. Cum simțiți pulsul industriei locale și cum arată bilanțul pentru companie?

Piața de panificație este în general o piață stabilă și asta pentru că pâinea este un produs de refugiu pentru consumatori atunci când lucrurile nu funcționează foarte bine și nivelul de trai este afectat de creșterea accelerată a costurilor. Începând cu luna august a devenit evident că, în a doua parte a anului, consumul s-a îndreptat către un trend negativ, lucru certificat de datele de research apărute ulterior. Consider că evoluția este determinată mai mult de sentimentul de neîncredere în viitor al consumatorilor și mai puțin de lipsa banilor, deși resimțim cu toții efectul majorărilor de preț la utilități, taxe, combustibil. Cu toate acestea, cred că România se află la un cu totul alt nivel față de alte perioade, cum ar fi momentul 2008-2009, când bugetul pentru consumul zilnic pentru utilități și produse de bază reprezenta aproape 70% din câștigurile unei familii. Însă, în mod clar, în ultima parte a anului trecut și cel mai probabil și în primele șase-nouă luni ale acestui an consumul, inclusiv în zona FMCG, va avea de suferit semnificativ.

Punctual, pentru categoria de pâine, unde Bimbo este lider, cum arată radiografia pieței?

Piața este și va rămâne extrem de fragmentată, în ciuda tuturor consolidărilor pe care Bimbo le-a făcut în ultima perioadă. Consumatorii, cu precădere în mediul urban, au început să se orienteze spre produse mai sofisticate cu valoare nutrițională mai ridicată, însă franzela, sortiment înrădăcinat în cultura noastră alimentară, deține încă un procent foarte mare din consum. Dacă ne conectăm cu ce spuneam mai devreme legat de reducerea consumului și faptul că pâinea rămâne un produs de refugiu în perioade economice complicate, evoluția din ultimele luni face vizibil fenomenul de downtrade. Una peste alta, piața de pâine a crescut anul trecut valoric și volumic, ritmul fiind mid single digit, însă dacă ne raportăm la ultimul trimestru, aş spune că suntem într-o zonă de stagnare.

**„CEL MAI MARE
DUȘMAN AL
BUSINESSULUI
ESTE LIPSA DE
PREDICTIBILITATE”**

Care sunt cele mai mari realizări pe care le-ați bifat în ultimii trei ani de când sunteți prezenți în România?

Pentru Bimbo lucrurile nu arată rău deloc. În ultimii trei ani am reușit să ne dublăm afacerea, evoluție susținută prin dezvoltare organică, dar și prin achiziții. Începând din 2023, Bimbo a marcat trei achiziții: în primul rând, Velpitar, urmată de preluarea altor patru companii într-o singură operațiune și, nu în ultimul rând, Karamolegos Bakery România. Este un proces foarte complex care atrage după sine integrarea companiilor, consolidarea businessului, alinierea proceselor și sistemelor, absorbția echipelor și alinierea și optimizarea portofoliilor. Dacă ne referim la anul 2025, în câteva cuvinte simple, aș spune că am traversat o perioadă extrem de provocatoare, generată de cele menționate mai sus, dar mai ales de instabilitatea fiscală și de modificările majore generate de situația macroeconomică. Ne-am stabilizat businessul și ne-am continuat planurile desenate inițial, după care a venit cea de-a doua parte a anului, cu provocarea scăderii consumului. Am terminat 2025 pe plus, cu o creștere peste evoluția pieței, dar nu am fost acolo unde ne-am propus. Lucrurile ar fi putut arăta mai bine dacă am fi avut un minim de predictibilitate fiscală.

Dincolo de instabilitatea fiscală și decelerarea consumului din a doua parte a anului, care au fost provocările pentru Bimbo pe piața locală?

Cea mai mare provocare și cel mai mare dușman al businessului este impredictibilitatea, mai exact faptul că nu poți să planifici nici măcar pentru următoarele trei luni. Astfel, lucrăm într-un model multi-scenariu prin care încercăm să anticipăm lucrurile care se pot întâmpla astfel încât să fim pregătiți. Experiența lui 2025 ne-a determinat să planificăm un 2026 mai precaut și mai balansat, inclusiv în ceea ce privește investițiile, pe care le-am optimizat, întrucât trebuie să vedem cum va evolua piața.

Vorbim despre optimizare și la nivelul portofoliului?

Businessul nostru este reprezentat în cea mai mare parte de categoria de pâine, cu o pondere de 80%. Odată cu preluările menționate, a fost nevoie de optimizarea portofoliului pentru că existau multe suprapuneri. Am încercat însă să nu ne pierdem consumatorii și să acoperim toate segmentele – de la pâine proaspătă până la pâine ambalată, cu o valoare adăugată mare. Pe de altă parte, ne îndreptăm atenția către celelalte categorii, cum este cea a snackurilor sărate. Aici, într-un an și jumătate, brandul Takis a ajuns la o cotă de piață de 30% în segmentul în care activează, unul foarte aglomerat, iar într-un red ocean cum este piața de cozonac ne-am dublat cota de piață. Avem însă mult de construit în continuare, vrem să ne extindem și în categoria de biscuiți și ne dezvoltăm foarte mult sub brandul Dor de la Velpitar.

Care este totuși rolul inovației dacă ne raportăm la ecuația de creștere?

Inovația rămâne un driver important de creștere pe fiecare segment în parte, însă ne dorim foarte mult să ne consolidăm prezența în categoriile de bază. Având și provocarea

optimizării portofoliului, ne concentrăm să nu pierdem consumatorul, chiar dacă renunțăm la anumite branduri. Dezvoltăm un portofoliu cu prezență națională, dar păstrăm și branduri regionale care au istorie. Vorbim de un balans între inovație, nevoia de a consolida segmente tradiționale/regionale și optimizarea de portofoliu.

În acest context, cum arată direcția pentru viitor – mizați pe inovații sau vorbim mai degrabă despre optimizare?

Targetul nostru este să venim cu inovații care să acopere numeric 20% din portofoliul nostru, în funcție de nivelul de dezvoltare. Ne dorim să inovăm continuu și constant, tocmai de aceea luăm în calcul să aducem și alte branduri din cadrul grupului. Văd potențial în toate categoriile. Testăm și vrem să înțelegem apetitul consumatorului român pentru produse beyond breads, cum ar fi rolls, burger, hotdog și chiar tortillas.

Cum v-ați adaptat strategia la toate mișcările din piața de retail și la dinamica diferită față de anii anteriori?

Vedem o creștere semnificativă pentru canalul de discount și proximitate, în timp ce hipermarketurile sunt mai degrabă stabile din punctul de vedere al traficului și al ponderii în total piață. Segmentul de piață tradițională își continuă trendul de scădere, însă nu este o evoluție neașteptată. Este un trend natural vizibil în piețe mult mai mature și nu există niciun motiv pentru care România să meargă într-o altă direcție. Diferă însă viteza cu care se întâmplă lucrurile. Cred totuși că segmentul de traditional trade își va menține importanța pentru o perioadă destul de lungă de timp. În mod clar, retailerii câștigători vor fi cei care găsesc un mix foarte bun între poziționare, mesajele pentru consumatori și sortimentatie. În cazul nostru, modern trade a depășit 50% ca pondere.

Pariați pe cartea optimismului, dacă vorbim despre performanță în 2026?

Întotdeauna. Potențialul pieței românești este încă unul foarte mare, dar există un risc pe care îl menționez ori de câte ori am ocazia, chiar dacă el pare cumva îndepărtat. Mai exact, scăderea numărului de locuitori, care mi se pare cel mai mare risc de business pe care îl avem. Pentru 2026 planificăm creștere, cumva împotriva curentului din piață. Primele șase luni vor fi destul de complicate din punctul de vedere al consumului și, în acest context, o creștere a businessului de două cifre este mai puțin fezabilă. Noi vom avea în vedere și un scenariu extrem de ambițios, dar și unul ancorat în realitate, ținând cont de condițiile din piață. Mizăm totuși pe faptul că România rămâne al doilea cel mai mare consumator de pâine din Europa, cu un consum mediu de 80-90 kilograme per capita.

Cum arată lista de priorități pentru anul acesta?

Creșterea și continuarea integrării sunt primele pe listă. Prioritatea este să devenim un monolit, pentru că absorbim încă moduri de lucru și culturi diferite. Și, deși am înregistrat rezultate spectaculoase, în anumite zone din business simțim că oamenii gândesc diferit. Schimbarea mentalității rămâne provocarea cea mai dificilă.

2026, UN AN DE „CONSOLIDARE INTELIGENTĂ” PENTRU MAGAZINE DIANA

Într-un an marcat de incertitudine, Magazine DIANA a continuat investițiile, bifând pragul de 100 de magazine, și a accelerat procesele de eficiență operațională. Care sunt pașii în 2026? Decizii fundamentate pe date și tranziția de la expansiune accelerată la consolidare inteligentă, susține Adina Crăciunescu, Managing Partner Grup DIANA. De Simona Popa

2025 a fost un an cu multe schimbări fiscale neașteptate, cu impact direct asupra comportamentelor de consum. Care a fost impactul resimțit la nivelul rețelei Magazine DIANA?

Anul trecut am înțeles încă o dată că stabilitatea și disciplina sunt avantaje competitive. Fiecare decizie pe care am luat-o a fost susținută de date concrete, de scenarii, de o analiză a impactului atât pe termen mediu, cât și pe termen scurt. Astfel, am reușit să menținem businessul pe creștere, chiar dacă evoluția nu a mai fost double-digit. Singurul lucru bun din acest context complicat a fost că ne-a obligat să devenim mai disciplinați, mai eficienți și mai atenți la fundația businessului: proceduri, standarde, procese. Ne-am concentrat pe eficiență și pe excelență operațională. Pentru retail, anul trecut a fost mai puțin despre creștere spectaculoasă și mai mult despre reziliență, disciplină și decizii asumate.

Concret, cum a arătat bilanțul pentru Magazine DIANA la finalul anului 2025?

Am încheiat 2025 cu o creștere de 5% a cifrei de afaceri. Însă, în contextul economic actual, nu cred că ideea este să bifezi doar cifre. Contează și cum le atingi, cât de stabil este businessul. În plus, profitabilitatea este sub presiune, mai ales când investițiile se fac din fonduri proprii. Pentru noi, focusul rămâne pe dezvoltare sănătoasă și stabilă, nu pe bifearea unor cifre pe termen scurt. Iar într-un an ca 2025, nu am oprit investițiile, din contră. A fost anul în care rețeaua Magazine DIANA a ajuns la o sută de locații, după ce am inaugurat 14 magazine noi. Nu am oprit nici remodelările. Pe lângă deschiderile deja menționate, am remodelat cinci magazine.

Ce buget de investiții ați alocat pentru expansiune? Se menține cifra și în acest an?

Anul trecut, bugetul pentru expansiune a fost de 2,5 milioane de euro. Este important însă de menționat că, pentru noi, atingerea pragului de 100 de magazine a fost un milestone important, dar nu o linie de finiș. Reprezintă o validare a modelului nostru de business: retail de proximitate, ancorat în comunități, construit pe termen lung. Mai mult, am lucrat intens la personalizarea experienței de cumpărături, la optimizarea sortimentăției în funcție de zone și tipologia de client. Nu a fost doar o replicare de format. Este un proces extrem de complex – fiecare articol trebuie analizat, poziționat într-o ierarhie de preț și alocat unor clustere de magazine. De altfel, această direcție este una strategică pentru anii următori. Bilanțul nu este doar unul numeric pentru noi, ci și unul de maturitate. Am crescut atât în perioade foarte bune pentru piață, cât și într-un context economic dificil, cu presiuni pe costuri și incertitudine fiscală. Important este că am crescut controlat, cu atenție la profitabilitate și la sustenabilitatea fiecărei locații. Pentru acest an, bugetul de investiții va fi de 1,5-2 milioane de euro pe an, pentru că ne dorim ca 2026 să fie un an de consolidare inteligentă.

Ce presupune această consolidare inteligentă din perspectiva dezvoltării rețelei de magazine?

Pe parcursul acestui an, și nu numai, ne vom concentra pe formatele care funcționează și pe zonele unde Magazine DIANA este deja un reper. Va fi mai mult despre calitate decât despre cantitate. În 2025 am deschis 14 magazine, în acest an probabil că vom deschide 10-11 locații noi. Dar, chiar dacă numeric vom fi sub nivelul



anului trecut, ne interesează să avem locații performante, echipe stabile care să asigure o experiență de cumpărături corectă. Iar dacă 2026 va fi cel puțin la fel de interesant ca 2025 din perspectiva comportamentelor de consum, este clar că va trebui să lucrăm foarte mult la detalii pentru a ne păstra competitivitatea.

Ce s-a modificat semnificativ în 2025 la nivelul comportamentului de consum?

Presiunea asupra prețurilor și asupra bugetului consumatorilor a crescut constant pe parcursul anului trecut. Din august avem și TVA majorat și, chiar dacă vorbim o creștere generală de 2%, impactul psihologic a fost mult mai mare, accentuat de discursul public al decidenților politici. Astfel că oamenii au ezitat să mai consume și au analizat mult mai atent prețurile, promoțiile, beneficiile și produsele pe care le-au pus în coș. În unele categorii a fost foarte vizibil fenomenul de downtrading din zona medium către medium-low, dar mai ales o orientare crescută către promoții. Este o reacție firească într-un context tensionat.

Cum s-au tradus aceste noi comportamente de consum în vânzările înregistrate de Magazine DIANA?

La nivel de rețea, valoarea medie a coșului în 2025 a fost relativ similară cu 2024, iar traficul total a fost peste, susținut de magazinele noi. Dar, dacă ne uităm like-for-like, am avut o scădere de 3-4% a traficului. Pe medie însă, bilanțul este echilibrat pentru că, deși în unele locații a scăzut traficul, valoarea coșului a

crescut. Iar în cazul magazinelor noi, în 2025 acestea au generat peste 5% din tranzacțiile totale ale rețelei, în condițiile în care multe au fost deschise în a doua parte a anului. Este un început bun, care ne arată că strategia noastră, care se axează pe proximitate și personalizare, este una potrivită.

În contextul actual de business, cât de importante sunt parteneriatele cu furnizorii?

Astăzi, parteneriatele solide nu mai sunt un avantaj, ci o condiție de funcționare a businessului. Relația cu furnizorii nu este strict tranzacțională, ci construită pe încredere, transparență și obiective comune. În perioade dificile, aceste relații fac diferența și permit un echilibru între preț, calitate și disponibilitatea produselor, care este esențială în proximitate. În final, câștigul este și al clientului. 2026 va fi cu siguranță la fel de provocator ca 2025, astfel că parteneriatele stabile vor fi cele care vor face diferența la nivelul pieței de retail. Acestea ne vor permite să reacționăm rapid, fiind, de altfel, unul dintre avantajele importante pe care le avem în fața marilor rețele comerciale: viteza de reacție, alături de proximitatea reală față de client și comunitate. Putem implementa soluții în doar câteva ore, putem adapta sortimentul și promoții rapid, în funcție de realitatea din teren. Această flexibilitate este greu de replicat în structuri mari, rigide. În plus, avem relații de lungă durată cu furnizori locali, construite în decenii de activitate.

La nivel de Grup, care sunt factorii pe care îi considerați un atu în drumul spre o creștere sănătoasă pe termen lung?

Vom continua să mizăm pe sinergia dintre retail și producție. Valoarea reală apare atunci când aceste două linii funcționează coerent și aliniat. Dar, totodată, fiecare linie de business trebuie să demonstreze că performează și individual. Pentru Magazine DIANA, raionul de carne și mezeluri rămâne un diferențiator-cheie, un model care ne-a oferit stabilitate și predictibilitate timp de 35 de ani. În retail, vom construi pe proximitate, pe cunoașterea clientului și pe digitalizare – anul acesta lansăm aplicația Magazine DIANA și digitalizăm programul de fidelitate. Acest pas ne va ajuta să ne cunoaștem și mai bine clientul, să lucrăm cu date mult mai clare, care ne vor permite să adaptăm și mai repede oferta din magazine la nevoile reale ale clienților noștri. La nivel de Grup, următorii cinci ani vor fi despre excelență operațională. Rezultatele nu se văd peste noapte, dar sunt convinsă că în 2030 vor face diferența.

Ce așteptări aveți de la 2026? În contextul actual, vorbim mai degrabă despre provocări sau despre oportunități în acest an?

Tot timpul, în contexte economice mai puțin plăcute, în situații tensionate, pot apărea oportunități importante. Eu am învățat ca niciodată să nu spun niciodată. Nu știi ce îți rezervă viitorul. Și, chiar dacă noi facem bugetarea din timp și avem pârghiile noastre de organizare, dacă apare o oportunitate, nu vom întoarce capul. Nu excludem nicio oportunitate de extindere a businessului, mai ales că 2026 este un an aniversar pentru Grupul DIANA.

CE URMEAZĂ PENTRU MONDELĚZ DUPĂ 2025, ANUL CARE A ÎMPĂRȚIT ÎN DOUĂ INDUSTRIA DULCIURILOR

Cum arată bilanțul industriei de dulciuri pentru 2025 și unde se poziționează Mondelēz România în raport cu piața?

2025 a fost un an greu și cred că toți jucătorii din industrie sunt în asentimentul meu. Anul a început din start cu provocări pentru că ne-am confruntat cu presiunea inflaționistă, cu majorări ale costurilor, iar din luna august acestea au fost completate de majorarea TVA și alte măsuri fiscale. Putem vorbi despre 2025 în acest mod: înainte de august și după. Luna august a divizat practic anul în două. În ciuda contextului dificil, suntem mulțumiți de modul în care am evoluat, în special pe segmentul croissantelor. Am reușit o performanță notabilă cu croissantul Milka, aceasta fiind inovația care a revitalizat întreaga categorie. Segmentul ciocolatei a fost supus la mai multe provocări din cauza presiunii inflaționiste. De asemenea, am putut vedea un impact negativ important în categoria biscuiților după luna august, pe fondul creșterii TVA de la 9% la 21%.

Dintr-o perspectivă mult mai largă, piața de snacking include toate produsele pe care le consumăm zilnic, între mesele principale – iaurt, fructe, ciocolată. Industria de snacking din România este estimată la șapte miliarde de euro și crește într-un ritm rapid, cu 50% peste ritmul din zona EMEA. Snackurile dulci, unde suntem prezenți și noi, au o felie mai mică, de 1,5 milioane de euro din totalul pieței. Suntem lideri în această piață și, în ciuda faptului că este o industrie dezvoltată, există un potențial uriaș de creștere. Consumul per capita este încă scăzut în România – cel de ciocolată este undeva la 2,5 kg per cap de locuitor pe an, în timp ce în Polonia este de 5,8 kg per capita. Deci există potențial în această zonă, la fel și pentru biscuiți, iar în cazul croissantelor putem crește prin penetrare, în condițiile în care procentul este undeva la 60% în acest moment. Spre comparație, în cazul ciocolatei rata de penetrare este de circa 90%. Progresul este bun, însă cu siguranță putem continua să creștem pe piața din România.

Presiunea inflaționistă, majorarea TVA și creșterea costurilor au redesenat piața dulciurilor în 2025. Într-un an „înainte și după august”, Mondelēz România a reușit să crească pe segmente-cheie, să inoveze și să-și consolideze poziția de lider, mizând pe brand, agilitate și strategie promoțională. Mateja Podgornik, Managing Director Mondelēz Slovenia și România, vorbește despre provocările cu care vine la pachet 2026, un an cu alt set de modificări fiscale. De Alina Stan

Alături de provocările menționate, anul trecut a venit și cu majorări ale prețului la cacao. Cum ați reușit să nu transferați aceste costuri către consumatori?

Într-adevăr, a fost o provocare majoră, însă cred că am gestionat-o destul de bine. Arhitectura de preț este una dintre cele mai importante componente prin care o companie poate face față intemperiei. Nu doar am introdus ambalaje mai mici, chiar și în cazul biscuiților, ci am investit timp și resurse în strategia promoțională. România este încă una dintre țările în care procentul promoțiilor este unul scăzut, dacă luăm în considerare ce se întâmplă în alte țări din Europa. Importanța promoțiilor continuă să crească exponențial pe măsură ce presiunea din zona fiscală se accentuează. Cu o strategie promoțională targetată, lucrurile funcționează și am reușit să satisfacem nevoile consumatorilor în aceste vremuri dificile.

Care a fost cea mai dificilă decizie strategică pe care ați luat-o în contextul „furtunii fiscale” din 2025?

Am fost suficient de norocoși pentru a nu lua nicio măsură drastică. Ne-am obișnuit în ultimii zece ani ca ritmul schimbărilor să accelereze, însă pot spune că în 2025 a fost haos. A fost foarte important ca noi să ne păstrăm agilitatea și am putut lua decizii rapide. La începutul lui 2025 ne setasem o anumită strategie, după care a trebuit să ne ajustăm foarte repede. A rămâne alert și a înțelege cum se modifică nevoile consumatorilor sunt două lucruri extrem de importante.

Care au fost cele mai importante investiții pe care le-ați realizat în 2025?

Cea mai bună decizie a fost legată, în mod clar, de felul în care am susținut promovarea în piață a croissantului Milka. Este o lansare de care suntem extrem de mândri deoarece croissantul Milka este produs în fabrica din România și este exportat spre alte țări din Europa. Categoria croissantelor este una importantă, însă



stagna, și prin această lansare am reușit să revitalizăm segmentul, am adus o tentă mai modernă. Cea mai mare piață unde exportăm acest croissant este Polonia, la care se adaugă Bulgaria, Cehia, Slovacia, Ungaria și Spania. Există planuri pentru a extinde exporturile și pe alte piețe. Cererea pentru acest produs a fost uriașă, am vândut de două ori mai mult decât planificasem. Capacitatea de producție a fost dublată în 2026, pentru a susține cererea.

Cum ați simțit consumatorul român în 2025 și la ce tactici de fidelizare ați recurs pentru a-l păstra aproape?

Avem consumatorul de dinainte de luna august 2025 și cel de după acest moment. Consumatorul de dinainte de luna august era mult mai optimist, iar nivelul consumului din România era superior altor țări din Europa, chiar și în cazul ciocolatei, unde am avut majorarea de preț pentru cacao. După momentul august, am observat cum consumul scade de la o lună la alta. În afară de TVA, costul cu energia cu care se confruntă consumatorii români reprezintă o problemă majoră și o povară. Acestea îi determină să facă anumite alegeri. Consumatorii sunt mai axați pe cumpărături cu valoare și se informează înainte de a merge la magazin, însă i-am simțit mult mai relaxați în prima parte a anului 2025. Acum se resimt în urma presiunii financiare. Este important ca toate companiile să fie foarte rapide și să își ajusteze strategia în funcție de nevoile consumatorilor. Nu este nici prima și nici ultima criză pe care o traversăm. Cu siguranță, vom ajusta din nou strategia promoțională, vom aduce inovații foarte interesante care ar trebui să se ridice la nivelul croissantului Milka și de la care așteptăm ca efect stimularea consumului chiar și în cele mai grele perioade.

Credeți că prețul va conta la fel de mult și în 2026 în procesul de decizie al consumatorilor?

Surprinzător sau nu, principalul factor de decizie pentru

consumatori rămâne brandul și nu prețul. Și prețul este important, însă nu el generează achiziția. A avea branduri cu greutate rămâne un imperativ puternic. Suntem însă conștienți de impactul prețurilor și al promoțiilor, însă contează foarte mult să găsim strategia promo potrivită, să oferim consumatorilor șansa de a se bucura de brandurile noastre în cantitatea potrivită.

Care este principala presiune cu care intrați în 2026?

În România va continua presiunea măsurilor luate în luna august 2025, deci în mod clar taxarea și costurile cu energia, respectiv nivelul consumului vor reprezenta principalele provocări pentru noi. Ne vom direcționa eforturile spre stimularea consumului în aceste vremuri dificile. Din experiența crizelor anterioare, cea mai mare scădere în consum are loc în primele șase luni ale anului, iar ulterior va avea loc o revenire ușoară. Însă trebuie observat care va fi impactul celui de-al treilea pachet de măsuri fiscale. Pentru mine acesta este principalul motiv de îngrijorare și sper să nu impacteze și mai mult consumul.

Cum arată scenariile pentru businessul Mondelēz România în 2026?

Lucrăm cu multiple scenarii, însă cea mai importantă este destinația. Noi ne măsurăm performanța ținând cont de modul în care se raportează consumatorii la noi, cum suntem priviți de parteneri și relația cu angajații noștri. Pe termen lung, ne propunem să fim brandul-destinație pentru consumatori, cel mai bun angajator și cel mai bun partener pentru companiile cu care colaborăm. Putem avea scenarii pesimiste, optimiste, realiste, însă contează cum jucăm pe termen lung în România. Este, într-adevăr, din ce în ce mai greu să îți menții poziția de lider, în contextul în care competiția se intensifică. Acesta este noul normal, în care trebuie să înțelegem consumatorii și nevoile, iar pentru a reuși investim foarte mult în cercetare. Dacă ar fi să caracterizez 2026, aș folosi un singur cuvânt: greu.



Sustain Ability

26 februarie 2026

Novotel Bucharest City Centre

Principalele topicuri ale conferinței:

- ▶ **REGLEMENTĂRILE PPWR**
- ▶ **RISIPA ALIMENTARĂ**
- ▶ **FINANȚARE SUSTENABILĂ**

Sustain Ability, evenimentul Progresiv dedicat integral sustenabilității, revine cu cea de-a patra ediție sub tema From Insight to Impact. Cum pot deveni datele o fundație solidă pentru dezvoltarea sustenabilă a unui business și cum poți să crești profitabilitatea având la bază o strategie bazată pe impact redus asupra mediului sunt întrebări la care vom afla răspunsul pe 26 februarie, în cadrul conferinței Sustain Ability.

ÎNSCRIE-TE ACUM!

sustain-ability.ro



Partners



Hydration Partner



Knowledge Partner



Community Partner



Media Partners



from INSIGHT to IMPACT

SPEAKERII EDIȚIEI



SIMONA FÎRTAT
Corporate Affairs &
Engagement Director L'Oréal



LUKA ZIVKOVIC
CEO Bonapp



RADU ȘOVA
Country Manager
Southern Europe FRoSTA AG



LUMINIȚA ROȘCA
Director General
Stratos



TULIA CĂȘVEAN
Director Comunicare Corporativă,
Marketing și PR Transavia



INDRA MIHĂILĂ
Corporate Affairs Manager
PepsiCo East Balkans



MIHAELA CHIFOR
Director Marketing
Rottaprint



CRISTINA POPESCU
Director of Corporate Affairs
HEINEKEN România



OANA GROȘANU
Director Executiv
Ambasada Sustenabilității în România



ANTONIA STĂNICĂ
Client Service Director
AHA Moments



MIHAELA ALEXANDRU
Managing Partner
ToKnow



IONUȚ JAN ANGHELA
Solutions Manager
C&I și Utility SolaX Power România

„AGILITATEA ȘI INOVAȚIA VOR FACE DIFERENȚA ÎNTR-O ECONOMIE VOLATILĂ”

Pe o piață aflată în permanentă recalibrare, Unilever a mizat în 2025 pe cartea inovației și agilității operaționale pentru a face față contextului economic volatil. Ce va face diferența dintre stagnare și creștere în viitor? Agilitatea și capacitatea de a transforma schimbarea în oportunitate, consideră Monica Tamaș, General Manager al Unilever România și Moldova. De Simona Popa

Industria FMCG continuă să treacă prin provocări multiple. Cum ați descrie dumneavoastră anul 2025?

Piața FMCG din România a resimțit efectele presiunilor economice pe fondul inflației ridicate și al schimbărilor fiscale. Pentru Unilever, anul 2025 a constituit o provocare nu doar în sensul adaptării, un exercițiu care a devenit obligatoriu în ultimii ani, ci și sensul transformării acestor schimbări în oportunități. Astfel, am pornit de la preferințele consumatorilor și am reinventat modelele de marketing și comunicare, abordând social media ca spațiu central de interacțiune, relevanță culturală și construcție de brand. În același timp, am investit în tehnologii avansate care simplifică procesele, optimizează costurile și permit o execuție rapidă și flexibilă. În paralel, indiferent de provocări, ne-am menținut angajamentele de sustenabilitate, ca parte din strategia noastră pe termen lung. Într-o piață care se schimbă rapid, agilitatea și responsabilitatea sunt principiile care ne permit să rămânem relevanți, să inovăm și să construim valoare pentru consumatori și parteneri.

Cum a arătat bilanțul? Ce impact a avut transformarea diviziei de înghețată într-un business independent?

Am încheiat anul 2025 aproape de obiectivele inițiale, însă contextul economic complex din ultimele luni ne-a pus la încercare agilitatea și creativitatea. Într-un context economic inflaționist, am observat, în contrast, o evoluție deflaționistă în piețele Home Care și Personal Care. Presiunea s-a intensificat spre finalul anului trecut, când dinamica și mai scăzută a consumului a necesitat soluții inovatoare și o adaptare rapidă pentru a răspunde schimbărilor în comportamentul consumatorilor. Desprinderea diviziei de înghețată a fost finalizată în cursul anului 2025 și reprezintă o inițiativă strategică

menită să accelereze dezvoltarea acesteia. În continuare, în Unilever, ne concentrăm pe diviziile Beauty & Personal Care, Home Care și Foods – segmente care beneficiază de sinergie puternice atât în modelele de business, cât și în comportamentul consumatorilor, oferindu-ne oportunități solide de creștere.

Ați menționat inovația ca o soluție pentru a răspunde schimbărilor în comportamentul consumatorilor. Ce rol a jucat în strategia de business?

Unilever are o prezență solidă și o expertiză recunoscută în categoriile în care operăm, ocupând poziții de lider, cu cote de piață de două cifre. Mă bucur că în 2025 am reușit să câștigăm cotă de piață în volum în aproape toate categoriile monitorizate, vedeta la capitolul creștere fiind segmentul Personal Care, unde am înregistrat cel mai mare avans de cotă de piață comparativ cu celelalte categorii în care activăm. Inovațiile au fost un motor esențial de creștere în toate categoriile. Lansarea brandului Vaseline în România, cu un portofoliu complet și accesibil, a depășit așteptările, atingând rezultatele estimate inițial pentru întreg anul în doar cinci luni de la debut. În Home Care, Dero Pro Express a reușit deja să câștige o cotă de piață de peste 5% în segmentul lichid în anumite rețele de retail. În categoria Nutrition, lansarea Delikat Aromat a fost primită excelent, iar brandul Hellmann's continuă să crească susținut, consolidându-și poziția în special prin sosul clasic de maioneză. Per ansamblu, inovația a fost catalizatorul care ne-a permis să creștem, să ne diferențiem și să rămânem relevanți într-o piață dinamică.

Care sunt categoriile unde ați raportat cele mai bune evoluții și ce a făcut diferența?

În 2025, categoria de Personal Care a demonstrat



forță și dinamism, marcând creșteri semnificative ale cotelor de piață. Deodorantele și produsele pentru curățarea pielii au fost în centrul acestei evoluții, confirmând încrederea consumatorilor și consolidând statutul nostru de referință în inovație și calitate. Brandul Dove rămâne motorul principal, susținut de inovații și comunicare continuă. În același timp însă, Rexona a câștigat teren în rândul consumatorilor activi, iar Dove Men+Care a continuat trendul ascendent în segmentul masculin. La succesul anului trecut au contribuit formatele mari, percepute ca având un raport calitate-preț excelent, și formulele cu beneficii multiple, alături de o execuție comercială riguroasă și campanii media relevante.

Ați investit peste 48 de milioane de euro în extinderea fabricii din Ploiești. Care au fost zonele prioritizate?

În urma investiției, fabrica din Ploiești s-a transformat într-una dintre cele mai avansate unități de producție alimentară din Europa din portofoliul Unilever. Prioritățile investițiilor au vizat atât creșterea capacității și eficienței operaționale, cât și sustenabilitatea și tehnologia. Astfel, suprafața fabricii a crescut de la 6.000 mp la 17.000 mp, iar procesele interne sunt susținute de soluții tehnologice moderne, inclusiv sisteme AGV (vehicule ghidate automat) care operează autonom prin GPS pentru eficientizarea logisticii interne. Ultima etapă investițională, care a presupus alocarea unei tranșe de cinci milioane de euro în 2025, a fost dedicată dezvoltării tehnologiilor sustenabile.

Cum arată strategia pentru acest an? Vom vedea lansări noi sau, din contră, pariați pe optimizarea portofoliului?

Anul 2026 va fi un an provocator din perspectiva economică, în care încrederea consumatorilor în branduri consacrate va fi mai importantă ca niciodată. Totodată, cred că va fi loc pentru inovație. Vom continua să dezvoltăm produse relevante, care răspund nevoilor funcționale ale consumatorilor, dar și valorilor în care aceștia cred: sănătate, grijă pentru mediu și comunitate. Ne dorim ca 2026 să fie un an al consolidării angajamentului nostru față de România. Vom continua să investim în capacitățile locale de producție, în dezvoltarea echipelor și în parteneriate strategice. În același timp, digitalizarea și sustenabilitatea rămân priorități pentru noi.

Cum vedeți piața locală de retail și cum vă adaptați strategia în fața schimbărilor din ultimii ani?

Piața locală de retail este dinamică, marcată de extinderea continuă a comerțului modern, dar cu un comerț tradițional care rămâne relevant. Vedem o polarizare a formatelor – de la hipermarketuri la magazine de proximitate și discount – în paralel cu o creștere lentă, dar constantă, a e-commerce-ului și cu reconfigurări ale acționariatelor, susținute de investiții și de intrarea în forță a unor noi jucători. Acest ritm impune o adaptare rapidă și o flexibilitate din partea noastră. Ne concentrăm pe prezență omnichannel, pe parteneriate strategice și pe dezvoltarea portofoliului cu sortimente și gramaje relevante pentru formatele de retail în care vedem oportunități de creștere. În același timp, am explorat împreună cu partenerii noștri potențialul rețelelor de retail media.

Cum se împart vânzările pe canale de vânzare și ce potențial vedeți pentru TT pe termen mediu?

În categoriile în care operăm, comerțul tradițional rămâne relevant, cu o cotă stabilă de peste 30%. Experiența ultimilor ani ne-a arătat că acest canal este rezilient, construit solid în jurul comunităților mici. Ne așteptăm ca pe termen mediu să își mențină o pondere importantă, pe măsură ce se modernizează prin formate de tip supermarket și local key accounts, dar și prin digitalizare.

Cu ce așteptări ați pornit la drum în acest an? Vedeți mai multe provocări sau mai multe oportunități la orizont?

Sunt multe semne care indică faptul că 2026 va fi un an plin de provocări. Cred că direcția consumului va fi ghidată de echilibrul dintre veniturile reale ale consumatorilor, nivelul de încredere și modul în care industria, per ansamblu, va reuși să se calibreze în acest nou context. Cred că 2026 va fi un an în care cei care investesc în oameni și tehnologie vor reuși să navigheze cu succes provocările și să își consolideze poziția pe piață. Pentru Unilever, anul 2026 va fi atât de bun pe cât vom reuși noi să îl facem. În orice context, oricât ar fi de dificil, există oportunități. Avem foarte multe atuuri, iar planurile sunt puternice, diferența o va face agilitatea noastră pe parcurs.



**„CEL MAI BUN
SCENARIU AR FI
SĂ NE DUBLĂM
ACTIVITATEA
ÎN FIECARE AN”**

Analiza financiară riguroasă, investițiile constante în digitalizare și o strategie de expansiune internațională au stat la baza transformării PhoenixY, producătorul pufuleților Gusto, dintr-un business ghidat de „romantism” antreprenorial într-o organizație orientată spre profitabilitate și sustenabilitate. Cu o marjă de profit peste media industriei și exporturi care generează peste 70% din venituri, Eliodor Apostolescu, Fondatorul companiei, mizează pe date și infrastructură pentru a susține o creștere accelerată și în următorii trei ani. De Alina Stan

Ce a însemnat 2025 pentru businessul PhoenixY și care au fost cele mai importante decizii strategice pe care le-ați luat?

Cifra de afaceri și profitul au crescut constant. Cea mai importantă decizie strategică luată în 2025, ale cărei rezultate se vor vedea mult mai clar în anii următori, a fost să introducem în structura activității companiei conceptul de corporație internațională, businessul nostru având un mod de lucru similar. Vorbim de o schimbare completă de strategie, iar acest lucru va fi cheia dezvoltării viitoare. Inclusiv structura activității mele este total diferită. Principala schimbare a fost informatizarea businessului. Am început din 2006 să investim în această zonă, când am cumpărat primele module dintr-un ERP mare, în valoare de 1,3 milioane de euro la momentul respectiv. De atunci am investit constant, am alocat resurse pentru dezvoltarea propriilor softuri. Datorită acestor investiții, cu aceiași oameni și aceleași echipamente, am reușit să ne cvadruplăm producția. Cifra de afaceri a fost în creștere cu 10-15% anul trecut. Până acum, nu am avut niciun an în istoria companiei în care să înregistrăm stagnare sau scădere.

Care au fost principalele aspecte care au stat în spatele investițiilor finalizate în 2025?

Pe măsură ce intri pe piețe internaționale, apar cerințe cu care nu ne-am mai confruntat – diversitate culturală, diversitate a obiceiurilor de consum –, ceea ce ne-a determinat să lansăm produse noi tot timpul. Așa am ajuns la peste 1.300 de coduri de produs. La pachet au

venit investiții în tehnologii și rețete noi. Construim constant, anul trecut am ridicat spații noi de producție pe o suprafață de 7-8.000 mp. Avem autorizație de construcție pentru încă 16.000 mp, investiție pe care o vom finaliza anul acesta. Totul se dezvoltă în jurul fabricii de la Băicoi. În 2025 am avut un buget de investiții de 7-8 milioane de euro, iar pentru 2026 vorbim de investiții de 11-12 milioane de euro. Cu capacitatea de producție actuală, putem gestiona livrări pe o rază de 3.000 de km, prin urmare de la Băicoi putem aproviziona cu ușurință toată Europa. Dacă nu aș fi avut componenta de transport în business, poate m-aș fi orientat să dezvolt mai mult partea de producție, dar așa cele două componente se completează reciproc.

Ce strategii specifice ați implementat pentru a trece de la „romantism” la o abordare orientată spre profitabilitate și sustenabilitate?

Vorbim în primul rând despre analiză financiară. Cu cât îți analizezi activitatea și tendințele pieței, cu atât îți poți da seama mai bine ce poți să faci și ce va urma. Aceasta este cheia pe care am descoperit-o și care ne-a adus o creștere constantă. Cifrele vorbesc și, dacă știi să te uiți la date, ai claritate în ceea ce trebuie să faci. Acum nu mai funcționează absolut nimic doar pe instinct.

Cum ați gestionat riscurile fluctuațiilor de costuri într-o piață volatilă pentru a menține marja de profit?

Predicțiile te ajută să faci calculele corecte. Analiza reprezintă fundația solidă a unui business. Dacă ai o fluctuație zilnică uriașă de costuri, evident, ai o fluctuație uriașă a marjei. Dacă nu știi să calculezi corect, nu știi dacă ești pe profit sau pe pierdere. Fără o viziune clară nu poți să faci nimic. În rest, e vorba de muncă susținută în fiecare an. În prezent, componenta analitică este extrem de importantă, ne-a ajutat, spre exemplu, să avem în timp un transport eficient din punct de vedere costuri. Această analiză ajunge să fie uneori mai importantă decât activitatea în sine.

Cum arată structura actuală a profitabilității companiei?

De obicei, în industria alimentară profitabilitatea este situată undeva la 3-4%. Noi am avut în 2024 o profitabilitate de 13%, iar pentru 2025 cred că stăm puțin mai bine și această evoluție s-a datorat conceptului de business nou introdus.

Exportul este o piesă importantă în strategia de creștere. Care a fost direcția în 2025 pe zona aceasta?

Exportul reprezintă un element logic pentru businessul nostru. Avem 16-17 milioane de consumatori în România, iar pe restul planetei sunt 8,5 miliarde de locuitori. Prin urmare, conceptul de piață națională versus piață internațională aproape că nu mai are sens. Dacă ne uităm la piața locală, brandurile internaționale sunt dominante, România este o parte a planetei. Evident că este mai ușor să vorbești cu clienți din România decât din India, însă în câțiva ani granițele se vor dizolva. În

prezent, exportul reprezintă peste 70% din businessul nostru. Pot spune cu mândrie că suntem deja prezenți în India, primele livrări fiind comandate. Un prim pas a fost să fim listați cu produsele în Dubai, apoi în Qatar și Kuwait, unde am fost observați de mari corporații indiene datorită rezultatelor pe care le-am avut. Au urmat apoi câteva deplasări în India. Acolo sunt doi retailerii care au peste 250 de milioane de consumatori zilnic, aceasta este magnitudinea pieței din India.

Ce riscuri anticipați pentru intrarea pe piețe noi?

În 33 de ani de activitate, am depășit foarte multe crize. Am ajuns la concluzia că toată planeta este într-o continuă criză. Acum este într-o criză mai accelerată pentru că globalizarea implică o agresivitate puternică în modificarea piețelor și un dinamism greu de controlat. Predicțiile nu mai sunt valabile pe perioade lungi de timp.

Care sunt cele mai mari trei riscuri financiare pe care le anticipați în următorii doi ani și cum le acoperiți?

Cel mai mare risc, în opinia mea, este dinamismul imprevizibil al globalizării. Sunt activități și principii care păreau foarte bine înrădăcinate și peste noapte nu mai sunt valabile. Stabil este un termen relativ. Cel mai simplu exemplu este fluctuația dintre euro și dolar, care te poate arunca într-o zonă foarte instabilă. Noi am simțit această fluctuație de schimb valutar printr-o pierdere de 600.000 de euro într-o singură zi.

Care sunt principalele direcții de dezvoltare pentru acest an?

Capacități mai mari de producție pe fondul creșterii vânzărilor și integrarea de noi produse în portofoliu. Trebuie să facem produse care să se ajute unele pe celelalte. Una dintre direcțiile de dezvoltare este reprezentată de produsele bio. Oamenii sunt tot mai conștienți de influența alimentației în sănătate, educația în domeniul alimentar nu mai este ceva exotic, ci o normalitate.

Cum ați defini 2026 în câteva cuvinte?

Mă aștept la provocări foarte mari, dar aștept și rezultate pe măsură. Dacă echipa noastră va reuși să facă față acestor provocări, 2026 va fi un an așa cum ne așteptăm. Stresul echipei este cea mai mare provocare. Extinderea internațională aduce după sine cerințe la care nu ne-am gândit vreodată, foarte variate, care pun presiune pe resursa umană.

Cum ar arăta compania într-o variantă „worst case” și „best case” peste trei ani?

Cel mai negru scenariu ar fi să avem o creștere de 10% pe an, iar cel mai bun ar fi să dublăm activitatea în fiecare an. Nu mai acționăm într-o piață ca o bulă închisă, în care legile te protejează împotriva marilor competitori globali. Companiile mari devin tot mai mari, companiile mici sunt absorbite. O consecință negativă a acestei tendințe este reducerea diversității.

ALIANȚA, UN SCUT PENTRU RETAILUL AUTOHTON ÎNTR-O PIAȚĂ INSTABILĂ

Retailul independent traversează una dintre cele mai complicate perioade din ultimii ani. Creșterea costurilor operaționale, modificările fiscale succesive și presiunea concurențială exercitată de marile lanțuri de retail reduc drastic spațiul de manevră al comercianților locali. În acest peisaj, CBA Partners – alianță formată din șase rețele de retail cu capital autohton din nord-vestul țării – își consolidează poziția mizând pe cooperare, eficiență logistică și flexibilitate decizională.
De Florentina Ciobanu

Creată în 2020 ca o soluție strategică la presiunea exercitată de jucătorii internaționali asupra furnizorilor și comercianților tradiționali, CBA Partners, o alianță formată din șase rețele de magazine din regiunea de nord-vest – Barta Ati, Elan-Trio, Dacia SA, Safeway Stores, Konsta Splendid și CBA Nord Vest –, intră într-o nouă etapă de dezvoltare, trecând de la expansiune accelerată la consolidare, eficiență și decizii luate rapid la comun. „Primii ani au fost despre construirea încrederii între parteneri, apoi am mizat pe expansiune, cu unu-două magazine deschise anual de fiecare rețea în parte, însă 2025 a fost marcat de o schimbare de direcție”, explică Ghassan Shakhshir, cofondator al alianței CBA Partners. Astfel, dezvoltarea spațiilor comerciale a fost pusă temporar în plan secund, în favoarea investițiilor în depozite și infrastructură logistică, decizie venită pe fondul creșterii accelerate a costurilor operaționale. „Salariul minim a crescut cu 37% între 2023 și 2025, fără ca productivitatea să țină pasul. Acest decalaj este suportat direct de antreprenori și se vede în rezultatele nete, mult mai mici la nivelul întregii industrii”, punctează Shakhshir, cofondator CBA Partners și Director General Safeway International. În aceste condiții, eficientizarea lanțului logistic devine una dintre puținele pârghii reale de control al costurilor. Planul alianței este ca, până la finalul acestui an, toți cei șase membri, care dețin 86 de locații de tip supermarket și cash&carry, să dispună de o bază logistică solidă, capabilă să susțină atât activitatea curentă, cât și reluarea expansiunii în anii următori.

Focus pe rezultatele anului 2025

Bilanțul pentru 2025 confirmă presiunea la nivelul pieței, adusă în discuție de jucătorii CBA Partners. Concret,

vorbim despre o cotă de piață de 31,6% la finalul lunii noiembrie și o creștere valorică de doar 3,6%, o dinamică mult sub media pieței, potrivit datelor NielsenIQ. Când despre CBA Partners, toți membrii au raportat creșteri ale cifrei de afaceri, însă într-un ritm semnificativ mai lent decât în anii anteriori, în timp ce la nivel de alianță cifra de afaceri a înregistrat un avans de circa trei procente, până la aproximativ 1,3 miliarde de lei. Privind în detaliu, Safeway International a deschis un magazin în 2025 și a înregistrat un avans modest, în timp ce Barta Ati menționează chiar scăderi de până la 2% în cazul unor magazine mature, cu o vechime de peste cinci ani, în pofida inflației ridicate. Retailerul Dacia a avut un început de an mai bun, dar majorarea TVA și a facturilor la energie au temperat evoluția din a doua jumătate a anului trecut, ducând la un avans anual de doar două-trei procente. Creșteri modeste ale cifrei de afaceri, de trei-patru procente, a înregistrat și rețeaua CBA Nord Vest.

Cum a arătat strategia celor șase companii în acest context? „Competiția se mută tot mai mult în zona de preț, însă marjele devin din ce în ce mai mici. Nu știm cât de sustenabilă este strategia, dar practicăm prețuri și marje corecte. Monitorizăm constant piața și încercăm să fim competitivi”, afirmă Ghassan Shakhshir. Monitorizarea atentă a pieței și a promoțiilor concurenței este dublată de o flexibilitate decizională mai mare decât cea a marilor lanțuri. Totuși, provocarea este structurală: companiile românești angajează mai mulți oameni raportat la cifra de afaceri, iar România rămâne țara cu cea mai mică pondere a capitalului autohton în retail, la nivel european.

„În lipsa unui sprijin real din partea statului, presiunea se acumulează. Creșterea accizelor, a TVA, introducerea taxei pe zahăr și impozitarea companiilor cu 1% din cifra de afaceri reduc apetitul pentru



investiții. Incertitudinea este cea mai periculoasă. Dacă regulile se schimbă, toate planurile sunt puse sub semnul întrebării”, subliniază reprezentantul CBA Partners.

Alianța, avantaj competitiv într-un context instabil

Pe lângă presiunea macroeconomică și impactul presiunii extinderii lanțurilor internaționale, retailerii independenți se confruntă și cu schimbări profunde în comportamentul de cumpărare. „După pandemie și declanșarea războiului din Ucraina, consumatorii au devenit mai sensibili la preț, mai atenți la promoții și mai deschiși către canalele online. Începând cu luna iulie a anului trecut, s-a simțit clar scăderea puterii de cumpărare, iar marjele au coborât sub nivelul din prima parte a anului 2025”, spune Ghassan Shakhshir. Reprezentanții CBA Partners încearcă să răspundă prin ajustarea sortimentăției, promovare digitală mai intensă și interes crescut pentru soluții tehnologice, inclusiv integrarea inteligenței artificiale în procesele decizionale. „Businessurile care au stagnat au pierdut conexiunea cu piața. Incertitudinea a devenit o constantă și trebuie să învățăm să o gestionăm”, avertizează Ghassan Shakhshir.

În acest context dominat de instabilitate, rolul alianței CBA Partners este de a funcționa ca un mecanism de protecție și dezvoltare. Beneficiile sunt clare: prețuri de achiziție mai bune, negociere la nivel de grup, schimb de know-how și transparență totală între membri. „Am înțeles că nu suntem concurenți între noi, ci concurăm cu marile rețele comerciale. Lucrurile devin tot mai grele, iar alianța ne ajută să rămânem în piață și să ne dezvoltăm. Cu toate acestea, am decis să pariem pe cartea prudenței în ceea ce privește formatul alianței și vom accepta doar membri care împărtășesc aceleași

valori și dau dovadă de seriozitate și încredere în toți actorii alianței”, punctează Shakhshir.

Inițiativele comune – de la pliantul promoțional trimestrial, tipărit în 50.000 de exemplare cu sigla Local, la aplicații digitale dezvoltate în paralel și lansarea de produse private label sub brand comun – consolidează poziția grupului și creează premisele unei diferențieri reale în piață. „Volumele mai mari permit prețuri de achiziție mai bune, într-o perioadă în care fiecare procent contează, iar un brand comun ne unește și mai mult”, adaugă Ghassan Shakhshir.

Strategie construită cu prudență

Pentru 2026 și dincolo de acest orizont, strategiile diferă de la un retailer la altul, dar au un numitor comun: prudența. Barta Ati vizează extinderea rețelei cu două-trei magazine pe an, în special în mediul rural, și remodelarea unităților mai vechi de opt ani. Safeway International își concentrează investițiile pe logistică, cu bugete de peste șase milioane de euro, și pe modernizarea magazinelor. Dacia pregătește construcția unui magazin nou în Alba Iulia, cu o suprafață de 1.000 de metri pătrați, și explorează formatul de proximitate urbană la nivelul județului Alba. În cazul businessului CBA Nord Vest, planurile de extindere pentru 2026 vizează deschiderea unei noi unități cash&carry în Baia Mare, proiect care presupune o investiție de aproximativ patru milioane de euro. Dincolo de instabilitatea și impredictibilitatea care au dominat anul trecut, membrii alianței CBA Partners sunt în continuare optimiști în ceea ce privește viitorul retailului autohton, dar și al businessurilor lor. „Avem cele mai mari investiții din istoria companiilor noastre, într-un an cu incertitudine ridicată. Nu am face acest lucru dacă nu am avea încredere în capacitățile noastre”, concluzionează Ghassan Shakhshir.

„PORNIM LA DRUM ÎN 2026 CU O ATITUDINE PRUDENTĂ”



**Într-un an marcat de inflație, schimbări fiscale și incertitudine în consum, Comtim a reușit să înregistreze o creștere de 10–12% a volumelor de producție și a profitabilității. Cu o cifră de afaceri de 1,5 miliarde de lei la finalul anului 2024, cel mai mare producător de carne de porc din România mizează tot mai mult pe produse cu valoare adăugată și pe avantajele unui model de business integrat, susține Goran Panici, Director General Comtim.
De Florentina Ciobanu**

Sunt mai bine de opt ani de când pesta porcină africană afectează industria cărnii de porc din România. Care a fost impactul la nivelul businessului Comtim și cum ați descrie anul 2025 pentru acest sector?

Pesta porcină africană, care afectează fermele în România din 2017, este o piedică în calea evoluției, în sensul că nu ne-a permis să ne dezvoltăm și să creștem operațiunile. Mai degrabă ne-am focusat pe consolidarea programelor de biosecuritate, să prevenim apariția virusului în ferme și să supraviețuim perioadei cu focare și restricții la export. Suntem captivi pe piața internă și ne aflăm în situația în care suntem nevoiți să vindem toate piesele animalului sacrificat, dar nu există cerere decât pentru anumite părți. De exemplu, subprodusele erau destinate piețelor asiatice, iar pulpa de porc era exportată în Grecia, îndeosebi în sezonul estival. Acesta este impactul major al pestei porcine africane și, în același timp, rămâne principalul risc structural pentru business. Virusul a apărut și în fermele noastre, iar în urma unui focar depistat în 2025, am pierdut 10.000 de scroafe, echivalentul a 15-18% din volumul de producție, cu impact direct în costuri, în planificarea efectivelor și în disponibilitatea porcului românesc. Ne ajută foarte mult faptul că livrăm carne către Elit, companie de procesare a cărnii, parte din grup.

Din punct de vedere financiar, cum arată bilanțul anului 2025? Ați reușit să păstrați ritmul de creștere din 2024?

Am încheiat anul 2025 cu un bilanț solid pentru businessul Comtim, având în vedere contextul de piață și schimbările fiscale care au survenit mai ales în a doua jumătate a anului trecut și care au pus presiune pe marja de profit a fermierilor și a producătorilor de carne. Am înregistrat o creștere cu 10-12% la nivelul volumului de producție și al profitabilității. Aceste rezultate se adaugă cifrei de afaceri, care s-a situat la aproximativ 1,5 miliarde de

lei în anul 2024. Pe de o parte, am avut creștere în ceea ce privește volumul de animale sacrificate și, în același timp, au crescut cu 10-15% vânzările pe segmentul de produse cu valoare adăugată sub brandul Comtim.

Cât de important este sistemul integrat de producție pe care l-ați dezvoltat și ce contribuție are la creștere?

Faptul că lucrăm în sistem integrat, de la cereale, fabrici de nutreț, ferme de reproducție până la sacrificarea animalelor, tranșarea, ambalarea și distribuția cărnii, ne oferă un avantaj competitiv pe piață. Din punct de vedere business, acest model susține creșterea. Avem flexibilitate în adaptarea volumelor și mixului, costuri mai bine controlate și o dovadă clară de trasabilitate și responsabilitate pentru consumatori.

Căror provocări a trebuit să le faceți față anul trecut și de unde au venit cele mai mari oportunități?

Inflația ridicată la nivel de inputuri (energie, ambalaje, servicii) a erodat marjele de profitabilitate, a influențat creșterea costului de producție și a dus la renegocieri constante cu furnizorii și clienții. Creșterile de taxe și modificările de regim fiscal pentru industria alimentară au adăugat presiune, în special pe costul cu forța de muncă și pe profitabilitatea industriei, această creștere neputând fi transferată în prețuri, dar o parte a fost absorbită prin eficientizare internă. Lăsând deoparte focarele de pestă care au apărut pe parcursul anului, în 2025 costurile de producție au putut fi menținute la valori optime, ceea ce s-a tradus într-un an profitabil pentru fermieri. În ceea ce privește segmentul de carne proaspătă, primele trei trimestre ale anului au adus un consum ridicat, pe când în trimestrul al patrulea am văzut o frânare, ceea ce a declanșat efectul de domino pe linia prețurilor la carne și animale.

Cum a arătat situația la capitolul investiții? Au fost proiecte amânate sau chiar anulate din cauza contextului imprevizibil?

Una dintre investițiile strategice demarate în 2025 și a cărei valoare se ridică la aproape 35 de milioane de euro a vizat retehnologizarea zonei de feliere, ambalare și semiprosesare, care va deveni funcțională la finalul primului semestru al acestui an. Este un proiect amplu, care include și un depozit automatizat și asigură creșterea volumului de produse cu valoare adăugată cu aproximativ 20%. În paralel, în 2025 am accelerat proiectele de sustenabilitate: eficiență energetică, proiecte de energie regenerabilă, management al subproduselor, optimizarea consumului de apă și resurse.

Care este ambiția companiei privind volumele de producție pentru anul acesta?

Operăm peste 40 de ferme proprii și de mai bine de 20 de ani gestionăm 18 ferme în parteneriat cu diverși fermieri din țară, care produc animale pe baza materialului genetic și a furajelor furnizate de noi. Numărul de porci sacrificați în 2025 a fost de 1,1 milioane, în creștere

cu peste 100.000 de animale față de anul precedent, cu un volum de 93.000 de tone de carne. Pentru 2026, obiectivul este să atingem borna de 100.000 de tone de carne vândută. Pe termen mediu, ne-am propus să ajungem la capacitatea maximă de 1,4 milioane de porci sacrificați și vom continua să dezvoltăm activitatea.

Cum a arătat strategia la nivel de portofoliu și ce rol joacă inovația în ecuația de creștere?

În categoria de carne proaspătă, cel mai important este să furnizezi o carne de calitate și să o vinzi sub forma pe care o doresc consumatorii români, care totuși preferă să cumpere carne cu origine locală. Strategia de portofoliu a vizat consolidarea gamei de bază și extinderea segmentului de produse cu valoare adăugată (ready-to-cook, tocate, marinate, gramaje noi). În plus, am dezvoltat rețete noi, cu marinade și mixuri de condimente sau cu adaos redus de sare/grăsime, precum și noi formate de ambalare și porționare, și ne permite să adresăm segmente noi de consumatori, să diferențiem brandul și să valorificăm mai bine carnea față de produsele standard. Focusul major este de a vinde în retailul modern, unde avem o pondere a vânzărilor de aproape 90%.

Ce buget de investiții alocați pentru 2026 și cum arată lista de priorități?

Pentru 2026 alocăm un buget de investiții cel puțin similar cu cel din ultimii ani, cu focus pe proiecte cu impact clar în eficiență, biosecuritate și competitivitate. Concret, vorbim despre finalizarea și extinderea automatizării în zona de feliere, ambalare și logistică internă, modernizarea fermelor și consolidarea biosecurității, proiecte de eficiență energetică și energie regenerabilă (încă 5 MW putere instalată), digitalizarea proceselor și îmbunătățirea trasabilității prin implementarea în întreg lanțul a unui ERP de ultimă generație, SAP. Un buget suplimentar de investiții, de circa zece milioane de euro, va fi redirecționat către divizia de ferme și va fi concentrat în reabilitarea și modernizarea lor.

Cu ce așteptări porniți la drum în 2026 și unde identificați cele mai mari oportunități de creștere?

Pornim la drum cu o atitudine prudentă. Ne așteptăm în continuare la un mediu volatil, dar în care producătorii integrați și bine capitalizați pot câștiga cotă de piață. Operațiunile sunt la un nivel de producție foarte eficient, avem toate fermele pline și producție proprie de purcei, abatorul are suficiente animale și am reușit să ajungem la un volum care îi conferă eficiență maximă. În plus, ne dorim o creștere de încă 10% în 2026. Vedem oportunități în substituirea importurilor prin carne și produse românești, prin extinderea segmentului de produse convenience și în colaborări mai strânse ale producătorilor locali cu retailul modern, susținute în mod real de proiecte guvernamentale de consolidare a producției autohtone de carne de porc. Totodată, este nevoie de un control atent al situației epidemiologice ce vizează pesta porcină de către autoritățile implicate.

RETAILUL MODERN, EXERCİȚIU DE ECHILIBRISTICĂ ÎNTR-UN CONTEXT INSTABIL



Pentru jucătorii din universul de retail modern din România, 2025 a arătat mai degrabă ca un exercițiu de echilibristică, pe fondul unui context macroeconomic și geopolitic instabil, care s-a resimțit la nivelul întregii industrii. Concret, fiecare companie a încercat să găsească un echilibru între creștere și menținerea unui business sustenabil, însă balanța investițiilor în expansiune a înclinat în favoarea noilor concepte de franciză introduse în piață. De Alina Stan

Anul trecut piața de retail modern și-a continuat consolidarea, la baza acestui proces fiind o serie de tranzacții-cheie. Astfel, 2025 a început cu anunțul privind finalizarea tranzacției prin care grupul Ahold Delhaize, proprietarul Mega Image, prelua Profi Rom Food. Profi a devenit astfel al 17-lea brand deținut de grup, într-o tranzacție record de 1,3 miliarde de euro. Prin această achiziție Ahold Delhaize își dublează



amprenta de retail în România, Profi urmând să adauge trei miliarde de euro în vânzări nete la rezultatele grupului, potrivit estimărilor retailerului pentru 2025. Șase luni mai târziu, o nouă tranzacție ținea capul de afiș în piața locală de retail – grupul Schwarz, proprietarul Kaufland și Lidl, își anunța intenția de a prelua pachetul majoritar de acțiuni al companiei Supermarket La Cokoș, fondatorul Iulian Nica urmând să păstreze 30% din acțiuni. Consiliul Concurenței a identificat însă o serie de îngrijorări concurențiale legate de această tranzacție, impunând câteva limitări. Mai exact, grupul Schwarz se angajează să continue actualul model de afaceri al rețelei La Cokoș, care să ofere clienților produse la prețuri reduse și competitive pe piețele locale în care este prezent, prin plafonarea marjei brute la un nivel mediu al perioadei, precum și prin continuarea politicii de expansiune, cu menținerea formatului de business și a independenței operaționale și comerciale. De asemenea, grupul Schwarz se angajează să nu achiziționeze magazine cu cifră de afaceri sub patru milioane de euro, în zonele în care are o cotă de piață mai mare

de 40%, în condițiile în care aceste tranzacții nu trebuie notificate autorității de concurență, și să informeze Consiliul Concurenței cu privire la achiziția sau închirierea de spații comerciale și la planurile de deschidere a magazinelor în aceste spații. În același timp, angajamentele propuse vizează protejarea furnizorilor exclusivi La Cokoș, prin implementarea unei proceduri clare care să cuprindă regulile pentru delistarea furnizorilor în cadrul rețelei La Cokoș, indiferent dacă aceștia comercializează produse alimentare sau non-alimentare. În tot acest peisaj dinamic, în presa franceză apăreau informații despre un posibil exit al retailerului Carrefour de pe piața din România pe fondul unei strategii de eficientizare a operațiunilor grupului, care se concretizase deja în alte țări precum Italia, acolo unde Carrefour a vândut cele 1.200 de magazine pe care le deținea către New-Princes Group. Reacția Carrefour România a temperat însă zvonurile din piață, răspunsul retailerului punând accent pe continuarea implementării planului strategic, ce viza deschiderea a peste 30 de magazine noi în 2025, respectiv dezvoltarea segmentului de comerț online și consolidarea parteneriatelor locale cu producătorii români. Cifrele privind expansiunea vin să confirme direcția de business a gigantului francez, în contextul în care retailerul adăuga anul trecut pe harta României 34 de noi magazine, cele mai multe sub umbrela Express, urmate de Carrefour Market și Supeco.

Elemente de noutate

După ce a depășit borna de 200 de magazine sub brandul Express, Carrefour a marcat anul trecut o premieră în strategia de expansiune inaugurând primul format Supeco pentru mediul rural în Dragomirești-Vale, special adaptat pentru comunitatea din zonă. Mai mult, retailerul și-a extins amprenta în mediul periurban și rural și pentru formatele Market și Express. „Experiența noastră în diferite zone din mediul urban și rural ne permite să intuim interesul consumatorilor și să introducem produse care să le satisfacă nevoile. Spre exemplu, în zonele rurale am extins segmentul produselor nealimentare”, au spus pentru Progresiv oficialii Carrefour România. Carrefour pășește astfel într-un teritoriu în care Profi deține supremația cu brandul Profi Loco. Cu un total de 654 de magazine sub acest brand, Profi este de departe cel mai expansiv retailer în universul de retail rural. Dacă ne referim la clasamentul celor mai vizibili retaileri din perspectiva expansiunii, topul a suferit modificări notabile anul trecut, în condițiile în care Profi trece pe poziția a treia, cu brandul Profi Loco (+44 noi locații), primele locuri fiind adjudecate de retailerii care au introdus noi concepte de franciză. Mai exact, Froo Romania Retail, companie care face parte din Żabka Group, trece în fruntea clasamentului cu 112 magazine Froo nou deschise, ajungând la o rețea de 173 de locații pe plan local. Poziția secundă este ocupată de un new entry în acest top – Auchan, cu brandul de franciză Simply by Auchan – sub acest nume fiind inaugurate 60

Analiză retail modern

de noi magazine, numărul total din această rețea, care susține antreprenoriatul românesc, urcând la 69. Clasamentul este completat de LaDoiPași Extra, care, cu un plus de 42 de locații noi, își dublează amprenta, respectiv de PENNY, cu 40 de magazine noi.

La o privire mai amplă, în 2025 universul de retail modern din România a fost extins cu 427 de magazine noi și a pierdut 87 de magazine în urma limitărilor impuse de Consiliul Concurenței în tranzacția dintre proprietarul Mega Image și Profi, ajungând la puțin peste 5.290 de locații. În mod clar, regulile la capitolul expansiune au fost făcute de companiile care au introdus în piață concepte noi de franciză, jumătate din numărul inaugurațiilor fiind în această zonă, în timp ce jucătorii mari s-au concentrat pe consolidarea businessului. Demnă de menționat este însă reluarea expansiunii pe segmentul cash&carry a Selgros, retailerul inaugurând primul său magazin după o pauză de șase ani, la Sibiu. În schimb, METRO, principalul său competitor, a continuat să investească anul trecut în segmentul de proximitate sub umbrela LaDoiPași și LaDoiPași Extra. Ținta pentru anul acesta, când compania aniversează 30 de ani de la intrarea pe piața locală, este atingerea boriei de 3.000 de locații LaDoiPași. Mai mult, strategia pentru următorii trei ani vizează și reluarea expansiunii pe zona magazinelor de mari dimensiuni, fiind planificate în acest sens trei noi locații.

Mișcări interesante au venit și din partea discounterilor, PENNY și Lidl consolidându-și prezența pe piața locală în 2025. Cu ritm constant de deschideri (+40 magazine), PENNY a închis anul trecut cu o rețea de 456 de unități de vânzare. „Expansiunea susține evoluția, însă și-a diminuat contribuția, generând mai puțin de jumătate din creștere. Altfel, toate celelalte lucruri care fac parte din strategia construită pe cei șapte piloni contribuie la evoluția pozitivă. (...) Mă aștept la 2025 să fie al patrulea an consecutiv în care avem cea mai mare creștere din piață pe segmentul IKA. A fost însă un an greu pentru că avem în față un client tot mai precaut și cu focus mai mare pe promoții, iar majorarea TVA a accentuat acest comportament”, a punctat Daniel Gross, CEO PENNY. La rândul său, discounterul Lidl a revenit anul trecut la ritmul obișnuit de expansiune, bifând 25 de noi deschideri, după ce, în 2024, numărul acestora se situa la jumătate.

Efecte ale unui tsunami fiscal

Dezvoltarea accelerată pe zona de discount este justificată și de contextul macroeconomic, un moment de cotitură, cu implicații pe termen lung, fiind și decizia de majorare a TVA la alimente începând cu 1 august 2025. Efectele s-au resimțit imediat, vânzările de alimente, băuturi și tutun înregistrând o scădere în luna august raportat la iulie, datele publice indicând o diferență de 3,3% de la o lună la alta. Scăderea poate fi explicată de faptul că oamenii au ales să facă stocuri înainte de majorarea TVA, lucru vizibil în datele publicate de INS.

Top magazine deschise în 2025

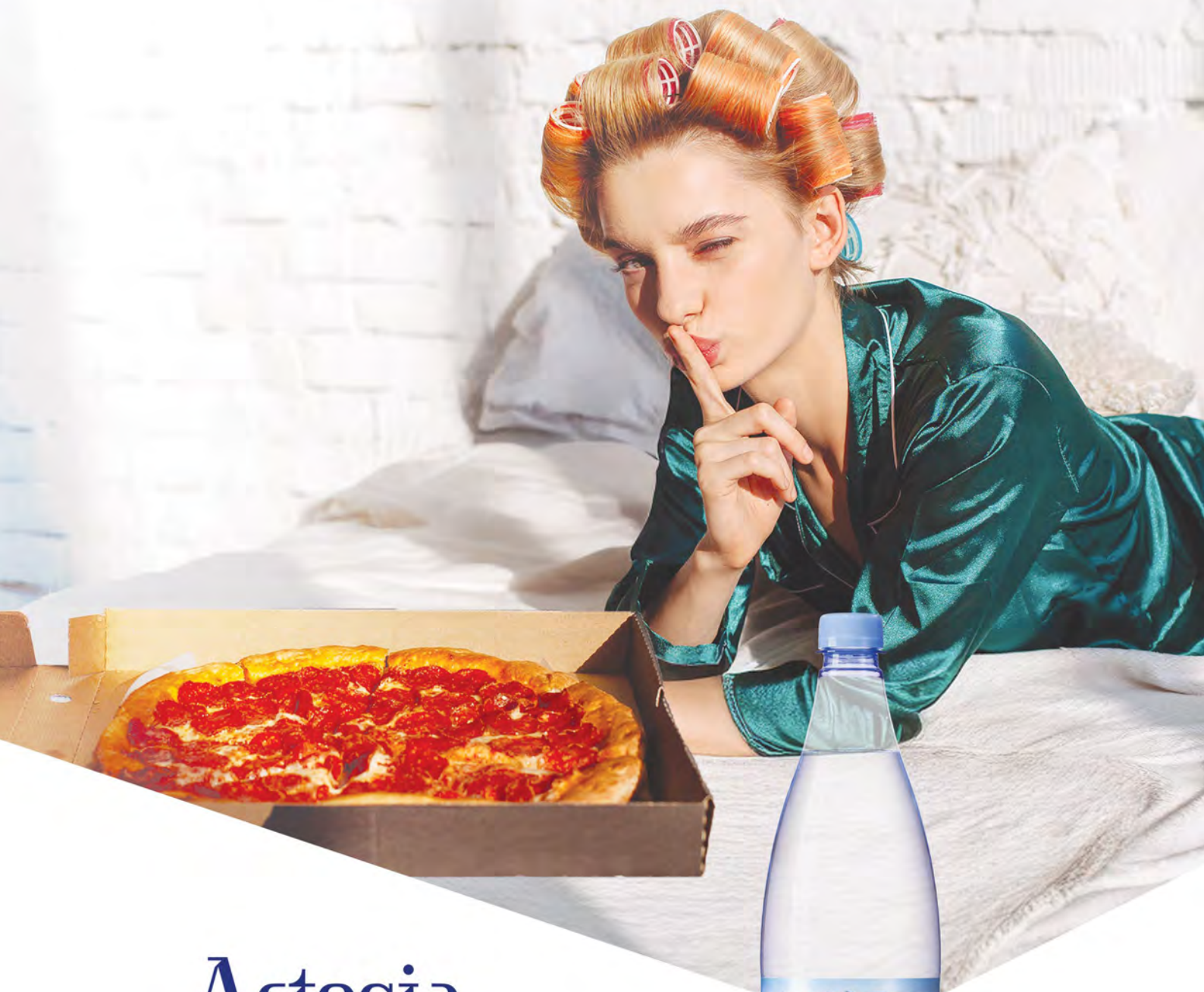


„Excluzând perioada de lockdown, aceasta a fost cea mai mare scădere lunară de la criza din 2009-2010. Consumatorii români au limitat cheltuielile, semnalând o prudență sporită. Deși o parte din scăderea vânzărilor înregistrată în august poate fi atribuită cheltuielilor preventive făcute înaintea majorărilor de taxe, acest lucru nu explică pe deplin scăderea. Nu ne așteptăm ca această scădere abruptă să devină normă, dar prudența va persista și la începutul anului 2026”, au explicat economiștii ING.

În acest context, adaptarea rapidă la schimbările din piață a fost esențială pentru menținerea competitivității. Iar loializarea este unul dintre attributele cu o importanță tot mai mare pentru toți jucătorii din piața de retail. Astfel, Lidl, care a lansat în 2020 programul Lidl Plus, a investit constant în dezvoltare, principalele funcționalități introduse anul trecut fiind Lidl Points, un model de gamification, și scan&go.

În condițiile în care prețul nu mai este singurul criteriu relevant în procesul de loializare, locul acestuia fiind luat de personalizare și relevanță în fața clientului, și Bringo, primul serviciu de livrare rapidă a cumpărăturilor online prin personal shopper din România, a lansat anul trecut Bringo YOU, un program de loializare care oferă utilizatorilor avantaje directe, precum livrarea gratuită, dublarea garanției pentru ambalajele SGR colectate odată cu livrarea comenzilor din Carrefour, reduceri, acces la produse și experiențe speciale sau chiar posibilitatea de a direcționa o parte dintre beneficii către cauze sociale. Toate aceste strategii prin care retailerii au încercat să compenseze creșterea TVA au avut un impact pozitiv, în condițiile în care, deși puterea de cumpărare în România a fost în scădere în trimestrul trei, potrivit INS, consumul total în FMCG încă se situa cu 1,1% în volum și cu 4,5% în valoare peste cel de anul trecut, potrivit datelor Nielsen IQ. De la începutul anului 2025 și până în septembrie (YTD), valoarea totală a pieței bunurilor de larg consum a crescut cu 6,5%. Aplicarea acestor strategii este vizibilă în vânzările raportate de NIQ în România: canalul de supermarketuri și discounteri a înregistrat în primele nouă luni ale lui 2025 o creștere peste media națională (+10,3% valoric), în timp ce comerțul tradițional a crescut cu 4,1%, iar hipermarketurile au avansat cu doar 1,9%. Vânzările bunurilor

Vine cu zero calorii.
Și cu promisiunea
că te hidratează.



Artesia®
Doar apă

Dar apă plată
oligominerală



de larg consum realizate prin e-commerce au crescut și ele peste medie, cu 9,4% în primele nouă luni, impulsionate în special de produsele alimentare (+18,8%), care câștigă pondere în online. Acest avans se datorează atât dezvoltării comerțului online/omnichannel și adaptării românilor la acest mod de a face cumpărături, cât și unei accelerări înregistrate în trimestrul trei după creșterea inflației, deoarece online-ul face mai ușoară identificarea celor mai bune oferte și promoții de preț.

Efervescentă în e-commerce

Carrefour este unul dintre retailerii care au mizat anul trecut pe investițiile în dezvoltarea segmentului de e-commerce, aducând doi noi parteneri în ecosistemul său online – Bolt Food și Trendyol. Totodată, retailerul și-a consolidat poziția de lider în e-grocery, având aproximativ 25% din cota de piață, odată cu extinderea accelerată a parteneriatelor pentru a include aproximativ 350 de magazine Carrefour în platformele online, dar și prin creșterea accesului clienților la un portofoliu larg de produse. În prezent, rețeaua Carrefour este disponibilă în 31 de magazine prin Bolt Food, cu planuri de extindere în toate hipermarketurile în perioada următoare. Trendyol, cel mai recent parteneriat de e-commerce, este disponibil la nivel național, cu livrare în aproximativ 72 de ore de la plasarea comenzii. Prin aplicație, utilizatorii au acces la categorii precum detergenți, produse pentru copii și bebeluși, cafea, articole de beauty și îngrijire personală, produse pentru curățenia locuinței, articole pentru animale de companie, jucării și electrocasnice mici. „Pentru anul acesta, planurile noastre includ extinderea formatelor și a numărului de magazine disponibile în e-commerce, ceea ce ne aduce mai aproape de obiectivul de a oferi o experiență omnichannel completă. De exemplu, anul trecut am extins semnificativ magazinele disponibile în Glovo, cu 16 magazine integrate doar în ultimele două luni. De asemenea, ne vom concentra eforturile pe consolidarea operațiunilor cu Bringo, partenerul nostru principal în e-grocery”, a declarat Narcis Horhoianu, Chief Marketing Officer & E-commerce și membru în Comitetul Executiv Carrefour România.

Mai mult, faptul că România își consolidează poziția în top 10 state membre UE ca E-GDP, în condițiile în care e-commerce-ul este așteptat să atingă 3,5% din PIB, demonstrează potențialul acestei industrii, sesizat și de noi jucători. Astfel, o intrare de calibru în România a aparținut gigantului Wolt, care a finalizat în luna mai integrarea Tazz, aducând un angajament puternic de creștere pe termen lung. Unul dintre piloni este segmentul de retail alimentar, unde Wolt estima un plus de peste 150% în primul an pe piața locală.

Ambiții pentru 2026

În ceea ce privește strategia pentru acest an, jucătorii internaționali activi pe piața locală pun pe masă planuri ambițioase și scenarii de creștere, în ciuda

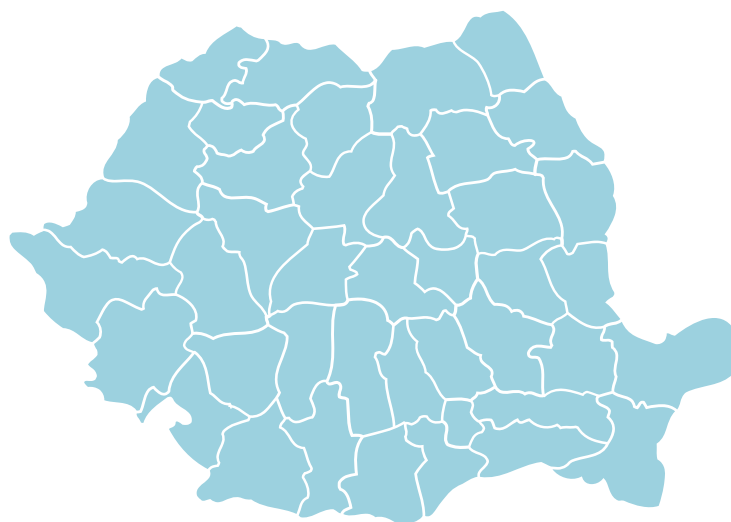
provocărilor cu care 2026 vine la pachet. Astfel, obiectivul Carrefour România este continuarea expansiunii, retailerul având ca target deschiderea mai multor magazine comparativ cu anul trecut. „Vom continua să identificăm zone cu potențial ridicat din mediile urbane și să dezvoltăm și componenta rurală pentru a veni către clienții noștri cu soluții pentru cumpărături cât mai rapide și eficiente, aproape de casă. Totodată, ne vom concentra pe menținerea puterii de cumpărare și pe îmbunătățirea experienței de cumpărare – prin re-modelări, noi tehnologii implementate, activări speciale în formatul hipermarket, dar și extensii de portofoliu”, spun reprezentanții Carrefour.

Expansiunea rămâne unul dintre motoarele-cheie ale creșterii sustenabile și pentru Kaufland România, retailerul intenționând să mențină ritmul constant de dezvoltare, cu o medie de 10-15 magazine noi deschise anual, afirmă Valer Hancas, Director Comunicare și Corporate Affairs al companiei. „Obiectivul strategic este ca, până în 2030, să avem peste 250 de magazine în România și Republica Moldova. Expansiunea merge în paralel cu modernizarea rețelei existente. Până la finalul lui 2030, vizăm reconfigurarea a circa 35 de hipermarketuri după noile standarde ce pun accent pe funcționalitate și experiența clientului”, spune Valer Hancas. Planurile retailerului, care numără 197 de magazine la nivel local, includ și adaptarea sortimentăției la nevoile locale, implementarea unui sistem clar de orientare în-store, extinderea zonei de case self-scan și K-Scan în mai multe locații. În plus, compania testează deja concepte de spații verzi cvasi-autonome care reduc consumul de apă și costurile de mentenanță și susțin biodiversitatea. Etapa-pilot cuprinde deja trei locații din București (Străulești, Sisești și Voluntari), iar în funcție de rezultate retailerul va extinde proiectul și în alte magazine din rețea.

Ca element de noutate pentru acest an, discounterul Lidl va deschide București un magazin flagship, de peste 3.200 mp, cel mai mare din rețeaua gestionată de retailer pe plan local, inaugurarea fiind planificată pentru ultimul trimestru al anului.

Pe cartea expansiunii va paria și Mega Image, care își propune chiar o accelerare a ritmului de dezvoltare. După ce în 2025 compania a pus accent pe recalibrarea operațiunilor celor două entități – Profi și Mega Image, anul acesta retailerul își va îndrepta atenția spre zona de eficiență. „Intenția este să accelerăm, dacă va fi cazul, să ne adaptăm formatul magazinelor și oferta comercială cât mai bine, astfel încât să se plieze pe nevoile clienților. În ceea ce privește expansiunea, vom avea o abordare echilibrată între cele două branduri – Mega Image și Shop&Go – însă vedem o oportunitate mare în zona de supermarketuri. Acolo există și o bătaie crâncenă pe spații. Pe de altă parte, există oportunități de extindere atât în urbanul mare, cât și în urbanul mediu sau în orașele mai mici. Ne uităm spre toate zonele, vom intra cu magazine și în orașele în care nu suntem prezenți”, punctează Mircea Moga, CEO Mega Image.

Aplicație online care oferă situația actualizată a magazinelor din rețelele internaționale (IKA) și locale (LKA).



Repartizarea geografică a magazinelor în funcție de canal de vânzare, suprafață de vânzare și dată de deschidere.

Informații despre magazine: adresă, format, suprafață de vânzare, data de deschidere.

Evoluția numărului de magazine pe tip de canal de vânzare și a numărului de magazine nou deschise pe fiecare tip de canal de vânzare.

Informații financiare: cifră de afaceri, profit, număr de magazine deținute și număr de angajați.

Proiect online marca

PROGRESIV



Beneficiază și tu de acest instrument online complex abonându-te pe www.universulderetail.ro

Retail partner



Main partner



Smart solutions partners



Partners





2025, O CURSĂ CU OBSTACOLE PENTRU RETAILUL INDEPENDENT

După un 2024 pe plus, în care retailul independent a condus topul creșterilor valorice la nivel de canale de vânzare, 2025 a fost un an în care creșterea a frânat considerabil, iar investițiile semnificative au purtat cu precădere semnătura marilor jucători locali care au ales să transforme provocările în oportunități și au o strategie clară pe termen lung. În acest context, viitorul canalului de retail independent rămâne sub semnul prudenței și adaptabilității. De Alina Dragomir

Un plus de 3,6% la nivel valoric și un declin de 3,1% din perspectivă numerică – așa arată în doar câteva cuvinte bilanțul pentru primele 11 luni ale lui 2025 pentru canalul de retail independent, potrivit datelor NielsenIQ. Și dacă trendul descendent din punct de numeric nu mai este o surpriză pentru nimeni, merită menționat faptul că avansul valoric de 3,6% este aproape la jumătate față de creșterea medie a pieței și considerabil mai mic față de rezultatul înregistrat în 2024, când segmentul TT conducea topul creșterilor valorice la nivel de canale de vânzare cu un plus double-digit. Dincolo de aceste evoluții, 2025 a venit cu două mișcări de calibru cu impact în piața locală. Concret, vorbim despre anunțul de preluare a magazinelor La Cocos de către proprietarul Kaufland și Lidl, tranzacție prin care liderul pieței retailului autohton va intra în liga celor mari. Există însă și o parte plină a paharului, marcată de decizia Annabella de a prelua cele 87 de magazine la care Mega Image a fost obligată să renunțe pentru a primi acordul Concurenței în tranzacția cu Profi. Odată cu această decizie, Annabella a depășit pragul de 200 de magazine la nivel național și și-a extins amprenta teritorială în județele Timiș, Bihor, Cluj, Bacău, Vrancea, Constanța, Ialomița, Brașov, Prahova, Teleorman, Giurgiu, București și Ilfov. Deși nu este prima tranzacție

semnată de Annabella, aceasta este cu siguranță cea mai importantă din istoria companiei. „Este un moment important pe care l-am privit ca pe o oportunitate, pentru că, dacă ne-am fi extins organic, am fi ajuns la acest număr de magazine în aproximativ cinci ani”, explică Alexandru Șoacăte, Director General Adjunct.

De altfel, cele 87 de magazine intrate în portofoliul Annabella reprezintă mai mult de trei sferturi din numărul total de deschideri ale celor mai importante 25 de rețele autohtone în 2025. Podiumul celor mai expansivi retaileri locali este completat de Magazine DIANA, care a bifat anul trecut 14 magazine noi, și Senic Gross&Market, care a deschis două locații noi, în Arad și Buzău. „Atingerea pragului de 100 de magazine a fost un prag important, dar nu o linie de finis. Reprezintă o validare a modelului nostru de business: retail de proximitate, ancorat în comunități, construit pe termen lung. Mai mult, am lucrat intens la personalizarea experienței de cumpărături, la optimizarea sortimentăției în funcție de zone și tipologia de client. Nu a fost doar o replicare de format. Este un proces extrem de complex – fiecare articol trebuie analizat, poziționat într-o ierarhie de preț și alocat unor clustere de magazine. De altfel, această direcție este una strategică pentru anii următori. Bilanțul nu este doar unul numeric pentru noi, ci și unul de maturitate. Am crescut atât în perioade foarte bune pentru piață, cât și într-un context economic dificil, cu presiuni pe costuri și incertitudine fiscală”, a explicat Adina Crăciunescu, Managing Partner Grup DIANA.

Deși, din perspectiva numărului de magazine, La Cicoș nu se află în top 25 retaileri autohtoni, compania a bifat cele patru deschideri asumate pentru anul 2025 odată cu infuzia de capital adusă de consorțiul format din Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare (BERD) și fondurile de investiții Morphosis Capital și CEECAT Capital, care au preluat în 2024 un pachet de 56% din acțiuni. Deschiderile sunt relevante și din perspectiva bugetului alocat, investiția în magazinul din Pitești ridicându-se la 6,4 milioane de euro. Despre investiții cu șase zerouri vorbim și în cazul Euromarket (foto), unul dintre jucătorii din trioul vâlcean care reușește să țină piept cu brio expansiunii marilor lanțuri de retail. Astfel, Euromarket a alocat două milioane de euro pentru remodelarea magazinului fanion al rețelei. Acestei investiții i se adaugă și deschiderea unei noi locații în Tătărani, sat aflat la periferia orașului Băbeni, din județul Vâlcea.

Dincolo însă de aceste investiții notabile, nu puțini sunt jucătorii care mizează pe teoria pașilor mărunți, din această categorie făcând parte Paco Supermarket, Andreia Market, Jam Supermarket, Barta Ati, Harghita Retail sau Home Garden, care au inaugurat câte o locație anul trecut. În plus, în peisajul aglomerat al pieței locale de retail, încă își găsesc locul businessuri independente, un exemplu în acest sens fiind Smartino, un concept lansat în vara anului trecut în localitatea Snagov, în urma unei investiții de 600.000 de euro.

Cei mai expansivi retaileri în 2025

Annabella

87 magazine inaugurate

Magazine DIANA

14 magazine inaugurate

La Cicoș

4 magazine inaugurate

Remodelările, un pariu pe creștere

În contextul în care lipsa de predictibilitate a fost o constantă a anului trecut, iar costurile au fost pe un trend puternic ascendent prin comparație cu 2024, retailerii au pus expansiunea în plan secund, adoptând o strategie mai precaută, care, în multe cazuri, s-a tradus prin investiții în remodelarea unităților existente. „Anul trecut nu am investit în expansiune, însă ne-am concentrat pe modernizări. Și acum avem cinci remodelări pe rol, însă ușa rămâne deschisă pentru orice oportunitate în materie de expansiune”, a adăugat Simina Arsene, Manager Retail Sergiana Grup.

Pe cartea remodelării a mizat și rețeaua Praxis din județul Argeș. „Nu am investit anul trecut în expansiune, dar sperăm că anul acesta vom obține autorizația de construcție pentru cel de-al doilea magazin din Ștefănești. Din cele 11 magazine pe care le deținem, zece sunt în Pitești, dar este o piață extrem de aglomerată, în care IKA nu lasă loc pentru dezvoltare. Tocmai de aceea am ales să venim cu o imagine nouă la nivelul rețelei și am remodelat exteriorul magazinelor”, a explicat Florin Arsene, proprietarul Praxis.

Deși a fost un an dificil, nici Magazine DIANA nu a oprit remodelările în 2025. Astfel, pe lângă cele 14 deschideri, retailerul a remodelat și cinci magazine. Și pentru MCA Comercial 2025 a fost mai puțin despre creștere accelerată și mai mult despre eficiență și consolidarea unei baze mult mai solide pentru anii următori. „Nu am urmărit extinderea numărului de magazine cu orice preț, ci optimizarea și modernizarea locațiilor existente pentru o experiență mai bună a clienților și eficiență operațională în business”, susține Maria Cruceru, Director General MCA Comercial. În acest sens, retailerul a devenit proprietar pentru două locații în care funcționa anterior cu chirie, a modernizat două magazine mai vechi și a echipat cu panouri fotovoltaice alte două locații. „Pentru perioada următoare vom continua să explorăm oportunități punctuale de achiziții de spații comerciale, atent analizate, cu focus pe vadul comercial, dar ne dorim să extindem și suprafețele de vânzare pentru unele spații existente”, a adăugat Maria Cruceru.

Creștere moderată în 2025

Dacă ne raportăm la rezultatele înregistrate, provocările cu care a venit anul trecut la pachet, lipsa de predictibilitate, măsurile fiscale și evoluția macroeconomică au lăsat o amprentă puternică la nivelul comportamentului de cumpărare și implicit în cifre. „Cele mai mari provocări din 2025 au venit din zona costurilor structurale, în special din creșterea salariilor și a costurilor cu energia, două componente care au impact direct și imediat asupra profitabilității în retail. Într-un business cu marje mici, orice ajustare salarială sau fluctuație de preț la energie se traduce rapid în presiune pe rezultat, mai ales într-un context în care nu poți transfera integral aceste costuri în prețul final fără să afectezi competitivitatea”, susține Andreea Ionică, Manager Rețea Jam Supermarket.

În acest context, 2025 a fost un an de creștere controlată pentru Jam Supermarket, focusul nefiind pe volum, ci pe calitatea creșterii și pe consolidarea operațională. Astfel, cele 14 magazine Jam au încheiat anul 2025 cu o cifră de afaceri de 146 de milioane de lei, în creștere cu aproximativ 6,3% față de 2024, într-un context de piață marcat de presiuni inflaționiste și de o competiție foarte puternică în segmentul de proximitate.

Despre creștere vorbim și în cazul Paco Supermarket, Praxis, MCA Comercial sau Magazine DIANA. „2025 a fost un an de creștere pentru Paco Supermarket. Estimăm o cifră de afaceri de aproximativ 280 de milioane de lei, în creștere cu 7,2% față de 2024. Profitul se situează la 1,53 milioane de lei, în scădere semnificativă (- 79%) față de anul anterior. Diferența vine aproape integral din investiții: remodelarea a trei magazine și deschiderea Paco Supermarket Mărășești, unul dintre cele mai mari magazine din rețea. Am ales să investim pe termen lung, chiar dacă asta a însemnat presiune pe profit pe termen scurt. Retailul nu e sprint, e cursă de fond”, a explicat Feliciu Paraschiv, Director General Paco Supermarket.

Prudență, cuvântul de ordine pentru viitor

Ce urmează în 2026, un an definit de jucătorii locali drept „greu”, dar și dincolo de acest orizont? „2026 vine cu mai multă maturitate în decizie și mai mult focus pe client. Vrem să fim mai aproape de oameni, să listăm mai multe produse cerute de clienți, să menținem prețuri corecte și să facem retail bine. Avem planuri clare de investiții și vrem să ridicăm standardul în magazinele noastre”, a mai adăugat reprezentantul Paco Supermarket.

Anul 2026 începe cu așteptări realiste, dar optimiste și pentru Jam Supermarket. „Știm că presiunea pe costuri va continua și că piața va rămâne extrem de competitivă, însă partea plină a paharului vine din faptul că suntem un jucător de proximitate. Viitorul retailului local nu este să concureze direct cu marile lanțuri pe preț, ci să fie mai bun acolo unde contează cu adevărat –

**„Jucătorii care vor investi în disciplină, procese și relația cu comunitatea vor avea nu doar șanse de supraviețuire, ci și un parcurs sustenabil”,
Andreea Ionică - Jam Supermarket**

proximitate, relație cu clienții și furnizorii și selecție relevantă”, a completat Andreea Ionică.

Astfel, pentru 2026 strategia Jam Supermarket este una prudentă și selectivă. „Nu ne dorim expansiune cu orice preț, ci doar în zone unde putem construi profitabilitate și reziliență”, a adăugat reprezentanta Jam Supermarket.

Despre o expansiune controlată și sustenabilă vorbesc și reprezentanții Senic Gross&Market. „Alegem locațiile în funcție de potențialul pieței, de trafic și de capacitatea noastră de a susține standardele brandului. Viziunea noastră este clară: vrem ca fiecare județ din România să aibă acces la formatul nostru de retail, bazat pe eficiență, sortiment relevant și prețuri competitive”, au declarat Sorin și Marius Cîmpeanu, directorii Senic Gross&Market.

Pentru Annabella expansiunea este în plan secundar, focusul fiind pe consolidarea și optimizarea universului actual, dar și pe îmbunătățirea indicatorilor de performanță. „Putem vorbi despre expansiune abia din a doua parte a anului și obiectivul este să ne consolidăm prezența în teritoriile noi”, a explicat Alexandru Șoacăte. „Sincer să fiu, este o luptă tot mai grea. Contextul macroeconomic nu e favorabil, cumpărătorii sunt tot mai atenți la bugete și competiția e tot mai acerbă. Trebuie să fim atenți la investițiile pe care le facem și la modul în care alegem locațiile în care ne dezvoltăm pentru că riscurile sunt mari”, declara anterior Daniel Munteanu, proprietarul Euromarket.

Ce atuuri mai are în acest context canalul de retail independent? „Jucătorii care vor investi în disciplină, procese și relația cu comunitatea vor avea nu doar șanse de supraviețuire, ci și un parcurs sustenabil”, a concluzionat reprezentanta Jam Supermarket.

Descoperă lumea și REÎNCARCĂ-ȚI MOTIVAȚIA cu NESCAFÉ 3in1



Detalii aici

Înscrie-te
ONLINE sau prin
SMS la 1862!



Și premii
săptămânale

10x



10x



70x



Campanie organizată de Nestlé România S.R.L. în perioada 21.01.2026-31.03.2026. Cumpără produse NESCAFÉ 3in1 și/sau NESCAFÉ Cappuccino de minimum 15 RON pe același document fiscal, înscrie datele documentului fiscal în pagina campaniei, pe nescafe.ro sau prin SMS la 1862* și poți câștiga prin tragere la sorți unul dintre cele 93 de premii ale campaniei, cu valoare totală 115.099,3 lei (TVA inclus). Premiile oferite: 3 vouchere de vacanță în valoare netă de 5.000 euro fiecare, 70 trolere, 10 căști In-Ear JBL Tour Pro 3, 10 vouchere de cumpărături Decathlon de 1.000 lei fiecare. *Număr cu tarif normal, operabil pe teritoriul României, în rețelele Digi Mobil, Telekom, Orange și Vodafone. Regulamentul oficial al Campaniei, ce conține lista produselor participante, este disponibil în mod gratuit oricărui solicitant pe www.nescafe.ro și la Infoline 0800 863785 sau la contact@nestle.com. Păstrează documentul fiscal în original pentru validarea premiului. Imaginile premiilor și ale produselor sunt folosite cu titlu de prezentare.

NESCAFÉ

DE LA IMPACTUL DEFICITELOR MARI LA REALITATEA UNUI MEDIU DE AFACERI SUB PRESIUNE



Finalul anului 2025 a stat sub semnul incertitudinii mai mult ca oricând în trecutul recent, iar mediul de business s-a aflat în fața unei decizii dificile: să mențină planurile de investiții inițiale sau să le mute în conservare până când mediul fiscal va deveni unul predictibil. În ciuda estimărilor BNR privind redresarea economiei în a doua parte a lui 2026, există încă foarte multe incertitudini: ce se întâmplă cu taxele, cum vor arăta facturile după ce va fi liberalizată piața gazelor naturale, cum vor evolua costurile cu forța de muncă și care va fi impactul acestora asupra marjelor de profit.
De Simona Popa

„Economia românească pare că atârna de un fir de ață” este ceea ce susțin analiștii Sierra Quadrant luând în calcul imaginea de ansamblu a anului 2025, un an în care, pe fondul efectelor inflației, al creșterii taxelor, al accentuării blocajului financiar, al lipsei de finanțare și în absența unor planuri de business predictibile, multe dintre companii s-au lovit tot mai des de dificultăți financiare. Iar comerțul și serviciile se află pe lista scurtă a domeniilor afectate.

„Datele BNR privind situația instrumentelor de plată refuzate conturează un tablou îngrijorător pentru economia românească în ultimul trimestru al anului 2025. Statisticile analizate indică o acutizare a lipsei de lichiditate în piață, evidențiată printr-o creștere bruscă atât a valorii sumelor refuzate la plată, cât și a numărului de companii care nu își pot onora obligațiile. Accentuarea blocajului financiar este de natură să genereze probleme pentru întreg spectrul de business, de la scăderea profitabilității, probleme de cash flow, iar efectele directe se văd în reducerea investițiilor, creșterea prețurilor, stoparea angajărilor și apariția unui nou val de insolvențe”, explică Ovidiu Neacșu, Partener Coordonator Sierra Quadrant.

De altfel, un sondaj derulat la finalul anului trecut de către compania de consultanță arată că șapte din zece companii întârzie să-și plătească facturile, principalele motive invocate fiind lipsa resurselor financiare disponibile, neîncasarea facturilor, creșterea costurilor operaționale și scăderea vânzărilor. Durata medie de încasare a facturilor la nivelul economiei a ajuns la aproape 120 de zile, iar datele din octombrie și noiembrie indică o degradare accelerată a disciplinei financiare care riscă să se extindă și în primele luni ale acestui an.

„2026 se anunță un an cel puțin la fel de provocator, în condițiile în care lanțurile economice atârna de un fir de ață”, completează reprezentantul Sierra Quadrant.

Presiunea fiscală, redusă în 2026?

Un semnal pentru companii că presiunea fiscală ar putea fi redusă și că seria de creșteri de taxe s-ar putea încheia în 2026 este transmis de ordonanța „trenuleț”. Înjumătățirea impozitului minim pe cifra de afaceri (IMCA) din 2026 și eliminarea acestuia, precum și a impozitului specific pe cifra de afaceri (ICAS) și a impozitului pe construcții speciale (taxa pe stâlp), din 2027, arată că Guvernul vrea să dea un orizont de speranță mediului de

afaceri. „Aceste măsuri, deși sunt prevăzute de ordonanță, reprezintă deocamdată promisiuni și modificarea lor pe parcursul anului 2026 nu poate fi exclusă. Observăm, totuși, că Guvernul înțelege că fiscalitatea mărită este împovăraătoare, frânează investițiile și, implicit, creșterea economică. Intenția sa este sprijinită și de declarația recentă a reprezentanților FMI conform căreia măsurile deja luate sunt suficiente pentru consolidarea fiscală și că, de acum, trebuie doar să fie menținută direcția. Însă reducerea deficitului bugetar nu este deloc o misiune ușoară și, fără majorări de taxe, Guvernul are la dispoziție alte două pârghii: raționalizarea cheltuielilor și îmbunătățirea colectării taxelor”, explică Ruxandra Târlescu, Partener, Leader Servicii Fiscale și Juridice în cadrul PwC România.

Doar că România este campioană de un deceniu la neîncasarea TVA, conform rapoartelor Comisiei Europene. Țara noastră se află pe primul loc și la necollectarea impozitului pe profit, arată aceeași instituție într-o analiză publicată pentru prima dată în luna decembrie a anului trecut. Noul raport estimează că România nu a încasat circa 35% din impozitul pe profit estimat pentru 2019 – anul analizat de raport –, având o rată de neîncasare de trei ori mai mare decât rata medie estimată la 10,9% a celor 23 de state membre UE incluse în analiză.

„De-a lungul ultimului deceniu, veniturile fiscale, cele din taxe, impozite și contribuții de asigurări sociale, au fost în jurul a 25-27% din PIB. În această perioadă au fost experimentate atât scăderi, cât și majorări de taxe. Prin urmare, pentru a ajunge la venituri fiscale de peste 30% din PIB, este nevoie în primul rând de întărirea administrației fiscale, respectiv de o colectare mai bună a taxelor”, adaugă Ruxandra Târlescu.

La nivelul anului trecut, veniturile bugetului general au însumat aproape 663 de miliarde de lei, în creștere cu 15,3% față de anul 2024, potrivit datelor publicate de Ministerul Finanțelor. De partea cealaltă, cheltuielile au fost reduse în a doua parte a anului trecut, ceea ce a dus la un deficit bugetar (pe cash) de 7,65%. „Rezultatele execuției bugetare pe anul 2025 marchează o închidere de an caracterizată prin investiții masive finanțate din fonduri nerambursabile, dublate de disciplină fiscală. Am reușit să reducem deficitul cash cu un punct procentual, asigurând în același timp sume-record pentru investiții. Această performanță este rezultatul direct al măsurilor administrative ferme luate în a doua parte a anului și al renegocierii PNRR, prin care am mutat o serie de proiecte din componenta de împrumut în cea de grant”, a declarat Alexandru Nazare, ministrul Finanțelor.

„Având în vedere că deficitul ar trebui să scadă în 2026 cu alte două puncte procentuale din PIB și că trendul trebuie să continue gradual până la un deficit de 3% din PIB în 2030, este evident că trebuie luate măsuri suplimentare pentru un control mult mai riguros al cheltuielilor publice și o colectare mai eficientă a taxelor existente. Deși mediul de afaceri a susținut că reforma ANAF și disciplina bugetară sunt obligatorii pentru a reduce deficitul bugetar, date fiind rezultatele obținute până în prezent, varianta majorării de taxe

rămâne posibilă”, adaugă reprezentanta PwC România. Dacă ne uităm la nivelul de impozitare al companiilor, executivul a decis ca impozitul minim pe cifra de afaceri, impozitul specific pe cifra de afaceri și impozitul pe construcții speciale să fie eliminate, dar abia din 2027. În 2026 totuși, IMCA se va reduce de la 1% la 0,5%. În ceea ce privește impozitul pe veniturile microîntreprinderilor, în acest an va avea o singură cotă, de 1%, indiferent de tipul activității, dar plafonul de încadrare va scădea la 100.000 de euro. „În 2026, reforma cadrului fiscal, prevăzută în PNRR, se încheie, o singură măsură importantă fiind amânată – impozitarea imobilelor la valoarea de piață. În schimb, reforma administrației fiscale ar trebui să continue și chiar să fie accelerată pentru a susține o colectare mai eficientă a veniturilor bugetare. Totodată, disciplina bugetară, respectiv controlul mai strict al cheltuielilor sunt esențiale pentru a nu mai avea loc creșteri de taxe”, susține Ruxandra Târlescu.

Reinventarea devine o prioritate strategică

Pe fondul acestui context dificil, executivii de la nivel global văd tot mai mult reinventarea companiilor lor ca fiind esențială pentru creștere, conform PwC Global CEO Survey 2026, lansat în cadrul reuniunii anuale a Forumului Economic Mondial de la Davos. Mai mult de patru din zece (42%) spun că, în ultimii cinci ani, companiile lor au început să concureze în sectoare noi. Dintre cei care planifică achiziții majore, 44% se așteaptă să investească în afara industriei lor actuale, tehnologia fiind cel mai atractiv sector adiacent. Rămân însă goluri la nivel de execuție. Doar unul din patru CEO afirmă că organizația lor tolerează un nivel ridicat de risc în proiectele de inovare, are procese disciplinate pentru a opri inițiativele cu performanță slabă sau operează un centru de inovare definit ori o funcție de corporate venturing. Timpul este, de asemenea, o constrângere: liderii raportează că își petrec 47% din timp concentrați pe probleme cu un orizont mai mic de un an, comparativ cu doar 16% din timp dedicat deciziilor cu orizont de peste cinci ani. „Creșterea expunerii la riscuri externe, de la amenințări cibernetice și schimbări tehnologice la volatilitate macroeconomică, conflicte geopolitice și, mai nou, tarife comerciale, contribuie semnificativ la erodarea încrederii. Și în România, liderii companiilor au devenit mai pesimiști în ultimul an pe fondul înrăutățirii perspectivelor macroeconomice și al creșterii taxelor. Doar o treime dintre respondenți cred că economia locală va înregistra o accelerare în acest an. Comparativ, anul trecut jumătate dintre ei se așteptau la un avans mai mare al PIB. În 2026, 42% se așteaptă la frânarea creșterii sau chiar scăderea economică și manifestă același pesimism și când vine vorba despre evoluția companiilor lor în următoarele 12 luni. Aceste date arată că mediul de afaceri local resimte multiple presiuni și devine o urgență implementarea unor măsuri care să readucă încrederea investitorilor”, concluzionează Daniel Anghel, Country Managing Partner PwC România.



O PIAȚĂ POLARIZATĂ, CU INVESTIȚII CARE REDESENEAZĂ HARTA COMPETIȚIEI

Cu o bază estimată la nouă milioane de animale de companie, piața de pet food din România și-a continuat traiectoria ascendentă în 2025, consolidându-și statutul de una dintre cele mai dinamice categorii din FMCG. Pe termen mediu, categoria intră într-o nouă etapă de maturizare, cu investiții semnificative. Diferențierea în categorie este dictată de valoarea reală oferită consumatorului, de coerența portofoliului și de capacitatea brandurilor de a construi încredere într-o piață tot mai competitivă.

De Florentina Ciobanu

Într-un context marcat de presiuni economice, categoria de pet food a continuat să se consolideze anul trecut, fiind marcată de o schimbare clară a modului în care consumatorii privesc alimentația animalelor de companie. Datele NielsenIQ indică o creștere valorică de 7,5% și un avans volumic de 7,7% în perioada noiembrie 2024 - octombrie 2025 versus anul anterior însă, dincolo de cifre, jucătorii din industrie vorbesc despre polarizare, produse funcționale și cu valoare adăugată.

Segmentele economic și premium coexistă

Pe segmente de produse, ponderea hranei uscate pentru câini reprezintă aproximativ 60% ca volum și 31,6% din punct de vedere valoric, în timp ce datele pentru hrana umedă se situează la nivelul de 14-15% atât în valoare, cât și în volum, potrivit NielsenIQ. La polul opus, mâncarea umedă pentru pisici concentrează 27,5% din valoarea pieței, la un volum de 11,8%, iar hrana uscată deține o cotă valorică de 16,1% și 9,8% market share în volum, confirmând nivelul ridicat de premiumizare. „Structura categoriei rămâne relativ stabilă, dar mixul de creștere este susținut tot mai mult de segmentele cu valoare adăugată. Consumatorii sunt mai atenți la raportul calitate-preț și aleg din ce în ce mai mult produse care oferă beneficii funcționale clare, fără a migra neapărat către super-premium”, susține Georgiana Gheorghiu, Marketing Manager Gama&Gama, companie

care deține brandurile Good Friend, Thank'Q și Thor. Această abordare este confirmată și de ceilalți jucători din piață, care observă o coexistență tot mai clară între segmentele accesibile și cele premium. „Observăm o polarizare a pieței. Pe fondul crizei economice, tot mai mulți consumatori se orientează către segmentul standard, dar se menține și cererea pentru produse premium și super-premium. Pentru o parte dintre aceștia, rutina alimentară a animalului nu este negociabilă”, spune Yuri Bykoriz, Managing Director Kormotech pentru Europa Centrală și de Est, companie care deține în portofoliu brandurile Optimeal, Club 4 Paws, My Love, Master și Delickcious. Dintre acestea, vânzările Club 4 Paws, brand poziționat pe segmentul premium, au crescut anul trecut de două ori în valoare, fiind brandul-cheie pentru dezvoltarea strategică pe piața din România. Din perspectiva Purina, parte a grupului Nestlé, această polarizare vine la pachet cu o maturizare a cererii. „Consumatorii români devin tot mai informați și mai exigenți. Prețul rămâne important, dar calitatea nutrițională, ingredientele naturale și recomandările veterinare câștigă teren”, subliniază Ioana Mocanu, Marketing Manager Purina, Nestlé România, companie ce are în portofoliu branduri precum Pro Plan, Pro Plan Veterinary Diets, Cat & Dog Chow, Gourmet, Felix, One, Friskies și Darling. „Piața locală de pet food a continuat să crească într-un ritm solid anul trecut, susținută de tendințele de umanizare a animalelor de companie și de premiumizare. Valoarea totală a pieței a depășit pragul de un miliard de euro, cu o creștere estimată de aproximativ 9–10% față de anul precedent”, adaugă reprezentanta Purina. În același timp, cu o cotă redusă atât în valoare, cât și în volum, subsegmentul de recompense pentru pisici a fost cel mai dinamic în ultimul an, cu creșteri de peste 20%, alimentate de tendința de răsfăț și de integrarea hranei în relația emoțională dintre proprietari și animale. „Categorii de snackuri și produse complementare se dezvoltă foarte dinamic, în special în modern trade. Observând această tendință, am decis ca România să fie una dintre primele piețe în care vom lansa brandul premium plus Delickcious. În plus, pentru a consolida segmentul super-premium, vom dezvolta brandul Optimeal, cu un accent clar pe distribuția în rețelele specializate de pet shop-uri”, explică Yuri Bykoriz.

Dezvoltare omnichannel

Elemente demne de menționat în categoria de pet food sunt importanța mărcilor private și evoluția vânzărilor din canalul traditional trade. Concret, mărcile private dețin o cotă de piață de 41,7% în termeni valorici și 52,1% în termeni volumici, în perioada noiembrie 2024 – octombrie 2025. Diferența de preț față de brandurile consacrate rămâne un factor decisiv, mai ales într-un context economic volatil. Din perspectiva canalelor de vânzare, supermarketurile și discounterii concentrează în continuare peste 57% din volumele totale, rămânând principalele motoare de scalare, urmate de comerțul

Pet food-ul, prezent în peste jumătate din gospodăriile românilor

Mâncarea pentru câini și pisici, la fel ca și animalele de companie, se regăsește în mai mult de jumătate din casele românilor. 60% dintre gospodăriile din România au cumpărat mâncare pentru câini sau pisici cel puțin o dată în intervalul noiembrie 2024 – octombrie 2025, potrivit YouGov Shopper, iar datele arată că 76% dintre români au câini, iar 62% dintre aceștia au pisici. În ceea ce privește subsegmentele, atât mâncarea pentru câini, cât și cea pentru pisici au o penetrare de aproximativ 40%, cea pentru câței având un avantaj de cinci puncte procentuale.

La nivel demografic, mediul urban își spune cuvântul, penetrarea categoriei crescând până la 70% în zonele rurale, în același timp scăzând la 45% în Capitală. În MAT Octombrie 2025, valoarea pieței a crescut cu 10% față de aceeași perioadă a anului trecut, segmentul de pisici având o creștere de 12%, iar cea de câini de 9%. Această majorare se datorează în mod egal unei creșteri de 5% în volumul pieței, dar și în prețul mediu al produselor. În termeni de volum, o frecvență ușor mai ridicată a contribuit asupra creșterii la nivel total, volumul per cumpărătură rămânând stabil.

În ceea ce privește marca privată, importanța în categorie este una crescută. Cu o penetrare aproape similară cu cea a segmentului branded, în cazul mâncării pentru pisici, volumul per cumpărător și per cumpărătură este aproape egal între cele două. Totuși, diferența o face prețul mediu, unde mărcile private indică valori la jumătate față de segmentul branded. În cazul mâncării pentru câini, performanța mărcilor private este puțin mai slabă în termeni de volum (reprezentând circa 50% din cel al mărcilor branded). Comparând cele două subcategorii, mâncarea pentru pisici are un preț mediu de cel puțin două ori mai mare decât cel pentru câini. În plus, deși aceasta are o pondere în valoare de puțin peste 50% din total pet food, în volum reprezintă doar 30% din piață. Mai mult, uitându-ne la primele zece mărci, acestea reprezintă jumătate din valoarea mâncării pentru pisici, respectiv o treime din a celei pentru câini.

Sursa: **YouGov®**

tradițional (21,7%) și hipermarketuri (21,3%), mai arată datele NielsenIQ. De altfel, în ultimul an, vânzările de mâncare pentru animale din canalul traditional trade au crescut cu 15,5% în valoare și cu 18,6% în volum. „Avem o poziție foarte bună în traditional trade, unde suntem între primii doi jucători ca volum. În perioada următoare, focusul strategic este extinderea și consolidarea în modern trade, printr-un route to market corect. De asemenea, online-ul și exportul reprezintă direcții importante de dezvoltare, având în vedere comportamentul de cumpărare omnichannel”, punctează Georgiana Gheorghiu.

EVOLUȚIE PET FOOD MAT OCT. 25 VS YA

	Importanța segmentului (valoare)	Importanța segmentului (volum)	Dinamica prețului	Dinamică în valoare	Dinamică în volum
ROMÂNIA	100,0%	100,0%	-0,2%	7,5%	7,7%
HIPERMARKETURI	25,0%	21,3%	-3,7%	2,1%	6,0%
SUPER & DISCOUNTERI	55,8%	57,0%	2,6%	7,5%	4,7%
BENZINĂRII & CONVENIENCE	0,0%	0,0%	6,1%	-16,7%	-21,5%
TRADITIONAL TRADE	19,3%	21,7%	-2,7%	15,5%	18,6%

EVOLUȚIE PET FOOD MAT OCT. 25 VS YA

	Importanța segmentului (valoare)	Importanța segmentului (volum)	Dinamica prețului	Dinamică în valoare	Dinamică în volum
HRANĂ ANIMALE	100,0%	100,0%	-0,2%	7,5%	7,7%
HRANĂ CÂINI - USCATĂ	31,6%	59,4%	-4,8%	-0,8%	4,2%
HRANĂ PISICI - UMEDĂ	27,5%	11,8%	-1,0%	11,8%	12,8%
HRANĂ PISICI - USCATĂ	16,1%	9,8%	-2,1%	11,8%	14,1%
HRANĂ CÂINI - UMEDĂ	15,2%	14,3%	-3,7%	9,4%	13,6%
HRANĂ CÂINI - TREATS & CHEWS	7,1%	4,5%	1,0%	13,8%	12,7%
HRANĂ PISICI - TREATS	2,5%	0,3%	3,8%	24,0%	19,4%

MAT= nov. '24 - oct. '25; MAT-1= nov. '23 - oct. '24

Sursa: **NIQ**

Și pentru Purina, dezvoltarea omnichannel este esențială. „Supermarketurile și hipermarketurile rămân dominante, însă online-ul și pet shop-urile specializate sunt motoarele de creștere. În 2026, ne propunem să accelerăm dezvoltarea în e-commerce și să consolidăm parteneriatele cu pet shop-urile premium”, afirmă Ioana Mocanu.

În cazul Kormotech, canalul specializat deține cea mai mare pondere în vânzările de pe piața locală, dar compania și-a extins prezența și în modern trade, canalul cu cel mai mare potențial de scalare. „În supermarketuri, deținătorii de animale de companie optează mai frecvent pentru formate de ambalare mai mici, în timp ce în canalul online sunt preferate ambalajele de dimensiuni mari, în special în categoria hranei pentru câini. Acest lucru indică faptul că factorul de conveniență – formatul, greutatea și frecvența achizițiilor – joacă un rol din ce în ce mai important în alegerea produsului”, spune reprezentantul Kormotech.

Consolidare și scalare rapidă a businessurilor

Pentru Gama&Gama, 2025 a fost un an de consolidare, raportând o creștere a cifrei de afaceri cu circa 10% față de anul anterior, până la aproximativ 190 de milioane de lei, susținută în principal de performanța segmentului de hrană uscată. „Hrana umedă și recompensele au

avut o contribuție mai degrabă complementară, având în vedere că acestea sunt produse realizate în regim private label”, susține Georgiana Gheorghiu. „Strategia se va schimba odată cu finalizarea fabricii proprii de hrană umedă, preconizată pentru anul acesta, iar această categorie va deveni una prioritară în portofoliu.” Pe lângă acest proiect important, Gama&Gama continuă în 2026 investițiile în dezvoltarea brandurilor din portofoliu, cu focus pe gama Thank'Q Advanced, un produs poziționat premium în interiorul segmentului economic, în paralel cu proiecte de responsabilitate socială și comunicare.

Anul 2025 a fost despre consolidare și pentru Purina, companie care a crescut în segmentele importante, continuând diferențierea prin formule adaptate nevoilor din piață și crescând totodată relevanța brandurilor proprii în relația cu consumatorii. „Ne așteptăm la o creștere în linie cu piața, susținută de mixul favorabil premium-funcțional, optimizări de preț și accelerarea canalelor digitale”, spune Ioana Mocanu. Astfel, portofoliul a evoluat pe trei direcții strategice: nutriție avansată și funcțională, premiumizare și sustenabilitate. „Am accelerat inovația prin lansări în gama premium și extinderea în segmente noi, precum introducerea Felix Soups, care răspunde cererii pentru formate inovatoare și experiențe gourmet. În plus, am extins gama Pro Plan cu formate și texturi noi”, adaugă reprezentanta Purina.

Thank'Q®

Sponsor oficial al

CAMPIONILOR la dat din coadă



TOP PRODUCĂTORI HRANĂ PENTRU ANIMALE

	Cotă de piață în valoare MAT	Cotă de piață în volum MAT
ALCONOR	50,0%	39,2%
GAMA&GAMA		
MARS		
NESTLÉ		
UNITED PETFOOD		
PRIVATE LABEL	41,7%	52,1%

TOP MĂRCI HRANĂ PENTRU CÂINI

	Cotă de piață în valoare MAT	Cotă de piață în volum MAT
BOSQUITO	33,9%	27,6%
FRISKIES		
KIANI		
PEDIGREE		
THANKQ		

TOP MĂRCI HRANĂ PENTRU PISICI

	Cotă de piață în valoare MAT	Cotă de piață în volum MAT
FELIX	49,4%	31,4%
FRISKIES		
GOURMET		
ONE		
WHISKAS		

MAT= nov. '24- oct. '25; Mărcile și producătorii sunt așezați în ordine alfabetică

Sursa: **NIQ**

Pentru Kormotech, obiectivul propus este clar: o creștere anuală de peste 50% și intrarea în top 3 jucători ai pieței de pet food din România. „Înregistrăm o creștere solidă la nivelul tuturor brandurilor și identificăm un potențial semnificativ pentru o scalare și mai rapidă a afacerii. Vom investi în dezvoltarea brandurilor și a canalelor de distribuție, de la modern trade până la e-commerce. De asemenea, intenționăm să consolidăm colaborarea cu comunitatea profesională – crescători și medici veterinari”, precizează Yuri Bykoriz. La nivel de portofoliu, unul dintre proiectele Kormotech vizează actualizarea brandului super-premium Optimeal, care va face tranziția către categoria de nutriție holistică și va include rații funcționale menite să susțină longevitatea activă a animalelor. Compoziția va conține până la 70% carne sau pește proaspăt, iar portofoliul va fi completat cu rețete fără gluten.

Investiția Transavia, un punct de inflexiune în categorie

Nu putem să vorbim despre viitorul categoriei fără să aducem în discuție și anunțul Transavia, liderul pieței de carne de pui din România, privind investiția de 150 de milioane de euro în cea mai mare unitate de producție de hrană pentru animale de companie din țară. Producția va demara în a doua jumătate a anului 2026, iar compania și-a propus să ajungă în top 10 jucători de pet food la nivel internațional. Într-o piață în care sub 3% din hrana pentru câini și pisici din comerțul modern este produsă local, proiectul are potențialul de a schimba balanța producției și a competitivității regionale. „Pe termen mediu, în doi-trei ani de la începerea vânzărilor, ne dorim să creștem EBITA de la peste 100 de milioane de euro, în prezent, la aproximativ 250 de milioane de euro, cu o contribuție semnificativă a noii divizii”, a spus Ioan Popa, Președinte și Fondator Transavia. Cum privesc jucătorii din piață cea mai mare inițiativă antreprenorială de acest tip din regiune? „Această investiție marchează maturizarea categoriei și potențialul de dezvoltare a producției interne”, subliniază Ioana Mocanu (Purina), în timp ce Yuri Bykoriz (Kormotech) consideră că va aduce „o intensificare a competiției, în special în segmentul standard, și o presiune mai mare asupra spațiului la raft”. La rândul său, Georgiana Gheorghiu (Gama&Gama) vede investițiile majore ca pe un catalizator pentru educarea pieței și consolidarea competiției pe baze mai sănătoase.

Creștere mai temperată, dar sustenabilă

Piața de pet food din România va deveni tot mai segmentată și complexă, iar estimările indică o creștere anuală medie de 5–9% până în 2030, depășind valoarea de 1,8 miliarde de euro, potrivit reprezentantei Purina. Potrivit jucătorilor din piață, hrana umedă produsele funcționale, recompensele și canalele digitale vor fi principalele motoare de dezvoltare. Privind spre 2026, precum și dincolo de acest orizont, jucătorii sunt prudenți, dar optimiști. „Ritmul de creștere va fi mai temperat, dar sănătos și sustenabil”, estimează Georgiana Gheorghiu, indicând urbanizarea și umanizarea animalelor drept motoare-cheie. „Ne așteptăm ca 2026 să fie un an plin de provocări, în care flexibilitatea și adaptabilitatea vor fi esențiale. Premiumizarea, funcționalitatea și sustenabilitatea vor rămâne tendințe dominante”, completează Ioana Mocanu, subliniind importanța educării consumatorilor. Potrivit Kormotech, provocarea majoră va fi echilibrul. „Piața evoluează către soluții mai conștiente și personalizate. Pe de o parte, acest context stimulează producătorii să dezvolte soluții mai calitative și cu valoare funcțională ridicată, iar pe de altă parte, creează o nouă provocare: identificarea unui echilibru între cerințele tot mai ridicate de calitate și accesibilitatea prețului”, concluzionează Yuri Bykoriz.

PURINA

felix.
E GROZAV
SĂ FII PISICĂ!

Oferă-i pisicii tale
o hrană demnă
de un star!



 **PURINA®**

Pentru ei, toată pasiunea noastră®

ANII CARE RESCRIU REGULILE ÎN MANAGEMENTUL OAMENILOR



Presiunile economice, digitalizarea accelerată și schimbarea comportamentului consumatorilor obligă retailerii să își regândească fundamental modul în care gestionează resursa umană. În 2026, componenta de HR trece definitiv de la un rol operațional la unul strategic, în care competențele, tehnologia și dezvoltarea managerilor devin principalele surse de avantaj competitiv.

In 2025 piața de retail a fost influențată semnificativ de presiunea economică, accelerarea tehnologiei și schimbarea comportamentului consumatorilor, aceștia fiind hiperselectivi în momentul achizițiilor și orientați spre valoare. Toate aceste elemente i-au determinat pe jucătorii din piață să acționeze agil, să demareze proiecte ample de digitalizare, să integreze în ofertele lor inițiative de reciclare, buy-back și reducerea amprente de carbon. Pentru 2026, așteptarea generală este ca piața să ofere un grad mai mare de predictibilitate, necesar pentru consolidarea și valorificarea schimbărilor demarate în anul precedent.

Impactul asupra funcționării de resurse umane a fost unul direct. În retail, s-a conturat o nevoie clară de redefinire a profilurilor de competențe, atât în zona operațională, cât și în cea funcțională. Volatilitatea cererii,

avansul tehnologic și extinderea soluțiilor de automatizare au determinat o recalibrare a responsabilităților angajaților și o orientare accentuată către dezvoltarea de noi abilități.

Transformările din magazine sunt vizibile: casele de marcat self-service devin standard, apar primele magazine inteligente, iar rolurile comerciale se reconfigurează. În paralel, evaluările de competențe devin o practică uzuală, iar mobilitatea internă crește.

HR-ul, sub presiune în retail

Pentru organizații, toate acestea înseamnă un efort suplimentar pentru departamentele de resurse umane, care își consolidează rolul strategic. HR-ul, în colaborare cu departamentele comerciale, este responsabil de revizuirea proceselor de lucru, ajustarea normării activităților, redefinirea indicatorilor de performanță și evaluarea capacității angajaților de a răspunde noilor cerințe.

În această nouă realitate, angajații nu mai execută activități repetitive, ci gestionează volume mari de informații, pe care le pot valorifica doar dacă au abilități solide de analiză și gândire critică.

Presiunea resimțită de managerii din magazine, indiferent de nivelul ierarhic, a crescut semnificativ. În 2026 apare și o nouă sursă de presiune: legislația europeană privind transparența salarială. Publicarea grilelor salariale va influența direct fluctuația de personal. Deja observăm în retail creșterea efortului de retenție al angajaților prin dezvoltarea accelerată a programelor de wellbeing și un interes crescut pentru siguranța psihologică a acestora.

Proiectele de anvergură derulate de Trend Consult în 2025, în parteneriat cu companii din retail, au vizat redefinirea profilelor de competențe funcționale și organizarea de centre de dezvoltare pentru middle manageri din operațiuni și supply chain. Acest tip de evaluare, realizat intern sau cu sprijinul consultanților externi, permite identificarea angajaților cu potențial, capabili să se adapteze rapid schimbărilor, precum și a ariilor prioritare de dezvoltare. Într-un context în care costurile recrutării și ale fluctuației de personal sunt semnificative, retenția angajaților și programele de dezvoltare personalizate și concentrate pe competențe sunt critice. Centrele de dezvoltare devin o sursă de informații obiective și structurate, respectiv o soluție eficientă pentru optimizarea investițiilor în capitalul uman.

Studiile recente arată că în 2026 va continua să crească preferința consumatorilor pentru brandurile proprii ale marilor retailerii; presiunea economică, inflația și costurile ridicate îi vor determina pe clienți să caute prețuri mici și promoții permanente. În plus, anticiparea intenției de achiziție a clientului devine critică pentru adaptarea ofertei și sortimentăției, iar digitalizarea și regionalizarea proceselor de supply chain vor impune angajaților un nou set de competențe. Magazinele fizice se reinventează prin experiențe „phygital”, care

combină interacțiunea umană cu tehnologia, iar sustenabilitatea se transformă din opțiune în criteriu obligatoriu pentru loialitatea consumatorilor. În acest context, retailerii care reușesc să îmbine eficiența operațională cu experiențe relevante și transparente sunt cei care vor câștiga teren într-o piață tot mai competitivă.

De la operațional la strategic

Pentru funcțiunea de HR, 2026 marchează trecerea definitivă de la un rol operațional la unul strategic: redefinirea competențelor, recalibrarea responsabilităților, evaluarea potențialului și dezvoltarea managerilor devin priorități critice. Automatizarea, AI și noile formate de magazine schimbă fundamental realitatea din teren, iar succesul depinde de capacitatea oamenilor de a analiza, interpreta și utiliza informații complexe, nu doar de a executa sarcini repetitive.

Pe fondul acestor schimbări, retailerii care vor reuși să îmbine eficiența operațională cu dezvoltarea oamenilor, tehnologia cu experiența umană și sustenabilitatea cu competitivitatea vor fi cei care vor câștiga încrederea consumatorilor și vor performa într-o piață aflată într-o continuă redefinire. În 2026, avantajul competitiv nu va veni doar din preț sau sortimentăție, ci din capacitatea organizației de a-și transforma oamenii în motorul schimbării.

Pentru a susține această direcție strategică în zona de HR, definirea profilului de competențe al angajaților devine esențială, în special în contextul reconfigurării rolurilor din magazine, al utilizării inteligenței artificiale în campaniile de marketing și al digitalizării proceselor de supply chain. Integrarea tehnologiilor și automatizarea proceselor operaționale vor genera o creștere semnificativă a cererii pentru competențe digitale, inclusiv în rândul lucrătorilor comerciali. În acest nou cadru, se așteaptă ca angajații din magazine să își asume roluri extinse, de consiliere și suport, gestionând eficient situațiile apărute în zona de vânzare și interacțiunea cu clienții.

Investițiile în tehnologie și digitalizarea proceselor de HR se vor intensifica. Platformele integrate pentru recrutare, payroll, training și managementul performanței vor fi completate de soluții avansate precum sisteme automate de screening al CV-urilor, chatboti pentru etapa inițială de interviuare și evaluări de performanță asistate de instrumente AI.

Aceste automatizări vor crea premisele creșterii impactului funcțiunii de HR, care va fi degrevată de o parte semnificativă a activităților administrative. În acest mod, echipele de HR vor putea oferi un suport mai consistent managementului, contribuind la dezvoltarea, motivarea și retenția angajaților în linie cu strategia și obiectivele organizației.

*Articol scris de Ioana-Lotus Dorobanțu,
Head of HR Services & Senior Consultant
în cadrul Trend Consult*



SPUNE-MI DE UNDE CUMPERI CA SĂ-ȚI SPUN CINE EȘTI

Trendurile macro nu se schimbă: hipermarketurile stagnează sau recuperează din scădere, comerțul tradițional scade (cel puțin în urban), cel online crește (în urban), discounterii cresc și supermarketurile bat pasul pe loc. Dincolo însă de tendințele mari și de motivele foarte evidente (preț, promoții, varietate), care sunt resorturile ascunse ale acestor tendințe din perspectiva psihologiei consumatorilor?

Dacă nu schimbi nimic, nu rămâi pe loc, ci o iei înapoi – un vechi dicton care pare să își mențină în continuare valabilitatea. Provocarea majoră este că nu mai există un loc garantat sub soare pentru toată lumea. Oamenii sunt mulți, însă soarele e mai palid, iar consumatorii sunt mai decizi să învețe să facă, chiar dacă pe genunchi, o analiză cost-beneficiu mai dură decât o făceau până acum. Cel mai probabil, hipermarketul este cel mai democratic canal de vânzare din retail: are de toate pentru

toți, oferă o experiență variată, datorită multitudinii și varietății raioanelor, ca și centrelor comerciale ale căror ancoră sunt. Dezavantajele? Lista de cumpărături este depășită, de cele mai multe ori, de produsele cu care oamenii ajung la casele de marcat, dificultatea de a rămâne în bugetul stabilit, plata cu cardul și reducerea numărului de case de marcat clasice și, nu în ultimul rând, amplasarea multora dintre hipermarketuri la periferia orașelor, deși în România problema nu este atât de mare comparativ cu alte țări din vestul Europei. Având însă în vedere valul de radieri auto de la finalul

anului trecut și creșterea impozitelor, e posibil ca decizia de a alege un magazin sau altul în funcție de cât de ușor se ajunge acolo să nu mai fie chiar un criteriu de neluat în seamă. Supermarketurile se confruntă cu alte tipuri de probleme, însă ceea ce surprinde cel mai mult este numărul și categoriile de produse puse în cutii transparente și legate cu lacăt, în special în magazinele aflate în proximitatea piețelor. De la fois-gras și mașini electrice de bărbierit și trimmere până la, mai nou, pachete de unt mainstream, comerțul a devenit o fata morgana pentru mulți dintre compatrioții noștri, pentru care certitudinea de a avea totul pe masă devine din ce în ce mai îndepărtată.

Criza pe care o traversăm acum atinge într-o mai mică măsură magazinele de specialitate: brutării, carmangerii, băcăniile cu specific internațional. Aceste magazine reușesc să își păstreze și fidelizeze publicul, iar displayurile produselor nu comunică atât disponibilitate și promoții, cât opulență, prospețime și exclusivitate (puțin și bun). O parte din aceste beneficii ajung, democratizate, și în produsele de masă din rafturile supermarketurilor și hipermarketurilor, într-o oarecare măsură.

Instabilitatea pe care o traversăm lovește inegal, însă probabil cel mai important efect al ei este că subțiază dramatic clasa de mijloc, ceea ce se vede și la raft: scade (sau nu mai crește) marca privată economică și cresc mărcile premium, inclusiv marcă privată premium. Într-o piață în care promoțiile s-au generalizat, consumatorii preferă un brand la promoție unei mărci private din gama economică, dar la preț întreg. Profilul consumatorilor care frecventează fiecare tip de magazin arată că, deși, în principal, toată lumea cumpără (aproape) de peste tot, există diferențe demne de luat în considerare. Analizând profilul socio-demografic al cumpărătorilor din diferitele tipuri de magazine, se observă că femeile sunt majoritare în toate canalele de vânzare, cu excepția magazinelor de tip cash&carry, unde proporția dintre bărbați și femei este mai echilibrată. Tinerii adulți (18-35 ani) sunt mai prezenți în magazinele online și supermarketuri, în timp ce adulții cu vârsta între 36-55 ani domină în hipermarketuri și în piețele agroalimentare. Prezența copiilor în gospodărie este puternic asociată cu cumpărăturile din hipermarketuri și din centrele comerciale, în timp ce magazinele de proximitate și cele online au mai puțini clienți cu copii comparativ cu alte tipuri de magazine.

Același studiu Ipsos din octombrie 2025 arată că, în medie, românii vizitau șase tipuri de magazine alimentare, medie depășită de bărbați (6,5 magazine), locuitorii din urbanul mare (6,3), persoanele cu venit ridicat (6,4) și adulții cu vârsta cuprinsă între 36-55 ani, cu și fără copii (tot 6,4). Cel mai restrâns portofoliu de magazine îl au cei cu venituri scăzute (4,2) și medii (5,3), precum și tinerii cu vârste între 18-25 ani (5,4).

Consolidările prin achiziții ale retailului din România (și nu numai), de la centrale comune de achiziție la absorbții și preluări, aduc câteva provocări

fundamentale: cum să diferențiezi oferta în funcție de tipul de magazin și de localizarea acestuia? Să păstrezi sau să nu păstrezi brandul magazinului preluat? Care erau categoriile-ancoră în magazinele preluate și cum să le duci mai departe (inclusiv mărcile)? Ce formate să reții? Ce formate (știi) să dezvolti în continuare? Extinderea în orașele mici și medii rămâne în continuare o strategie bună, însă sortimentația va face diferența dintre o extindere de succes și adaptată local versus una în care este doar copiat conceptul din urbanul mare. Customizarea și personalizarea, precum și produsele locale, regionale și tradiționale (pe modelul tip shop-in-shop, însă la un nivel economic și accesibil) vor contribui la succesul magazinului. Dezvoltarea retailului de proximitate pentru noile zone rezidențiale periurbane (orașul de 15 minute?) poate fi alt motor de creștere pentru o populație potențial mai puțin atinsă de scăderea puterii de cumpărare.

Magazinele de tip discount se bucură de o diversificare a clientelei, prin rafinarea ofertei de marcă privată, lansarea de ediții limitate și exclusivități, reușind să atragă și clienți cu venituri ridicate prin oferte și produse de nișă. De cealaltă parte, piețele agroalimentare vor putea avea un viitor doar dacă vor investi în modernizare, inclusiv în infrastructură și în serviciile pentru clienți. În prezent, clienții acceptă condițiile date, în căutare de produse proaspete și de o experiență de cumpărare tradițională. În perioada dintre Crăciun și Anul Nou, am fost în câteva supermarketuri și două hipermarketuri. E primul an în care densitatea pe metru pătrat era net mai mare în supermarket, indicând o preferință în creștere pentru cumpărături mai rapide și un coș de cumpărături mai „controlat”.

Interfețele tehnologice în actul de cumpărare își vor continua expansiunea, însă doar dacă experiența de cumpărare per total va fi completă și fără sincopă (fără out of stock, diferențe de etichetare a produselor etc.). Clientul nu alege tehnologia per se (uneori, dimpotrivă, o evită), ci experiența plăcută, ușurința în utilizare și câștigul de timp pe care le obține.

Nu în ultimul rând, comunicarea de brand trebuie să fie în continuare o constantă. Într-un peisaj de retail pe care consumatorii îl văd, de multe ori, ca fiind uniform și nediferențiat, marca nu este doar o promisiune a ceea ce consumatorul va găsi la raft. Marca este o stare de spirit pe care consumatorul o absoarbe încă dinainte de a intra în magazin. Inspirația acestei perioade vine de la reclama de Crăciun a lui Intermarché („Cel neîubit / ‘Le mal-aimé’”), realizată integral fără AI, reclamă care, la ora când scriu aceste rânduri, adunase peste un miliard de vizualizări pe toate canalele de social media, în lumea întreagă, în doar câteva săptămâni. Retailul înseamnă preț. Cumpărăturile se fac din portofel. Dincolo de actul tranzacțional în sine, contează însă și cum mă simt când mă gândesc la un lanț de magazine și ce experiență de cumpărare am avut acolo.

Articol semnat de Alina Stepan
Country Manager România, Cluster Head SE Europe Ipsos

Calendarul eveniment

Januarie



14-15 **Marca**

Unul dintre cele mai mari târguri comerciale europene pentru industria de mărci private.
Locație: Bologna, Italia
www.marcabybolognafiere.com

Februarie



1-4 **ISM**

ISM este cel mai mare târg dedicat industriei de dulciuri și snackuri.
Locație: Köln, Germania
www.ism-cologne.com

Februarie



4-6 **Fruit Logistica**

Totul despre sectorul de fructe și legume, într-un eveniment internațional ce adună peste 3.000 de expozanți anual.
Locație: Berlin, Germania
www.fruitlogistica.de

Februarie



10-13 **Biofach Nürnberg**

Cel mai mare târg la nivel mondial dedicat produselor eco, reunind în fiecare an peste 2.700 de expozanți.
Locație: Nürnberg, Germania
www.biofach.de

Februarie



12 **Shopper Insights&Behaviors**

Un eveniment care pune cumpărătorul și noile comportamente de achiziție în lumina reflectoarelor.
Locație: Londra, Marea Britanie
www.shopperinsightconference.com

Februarie



22-26 **Euroshop**

Cea mai mare expoziție internațională dedicată noilor soluții și tehnologii din industria de retail.
Locație: Düsseldorf, Germania
euroshop-tradefair.com

Februarie



26 **Sustain Ability**

Primul eveniment marca Progresiv dedicat sustenabilității.
Locație: București, România
www.sustain-ability.ro

Martie



15-17 **Retail Summit**

Retail Summit este una dintre cele mai mari conferințe dedicate retailului din Europa Centrală.
Locație: Praga, Cehia
www.retailsummit.cz

Martie



15-17 **Prowein**

Târg internațional dedicat vinurilor și băuturilor spirtoase.
Locație: Düsseldorf, Germania
www.prowein.com

Martie



18-20 **Conferința Progresiv**

„The place to be” al industriei de retail și FMCG și singurul eveniment din piața locală care vine cu o perspectivă distinctă în ceea ce privește fundamentele retailului.
Locație: Sinaia, România
www.conferintaprogresiv.ro

Aprilie



14-15 **Poland & CEE Retail Summit 2026**

Aflat la cea de-a 17-a ediție, evenimentul va reuni în acest an peste 3.000 de participanți din industriile de retail și FMCG, respectiv aproape 400 de speakeri.
Locație: Varșovia, Polonia
retail-summit.eu

Aprilie



27-29 **World Retail Congress**

Una dintre cele mai mari conferințe dedicate retailului multi-channel, ce adună atât liderii industriei globale de retail, cât și start-upuri inovatoare.
Locație: Berlin, Germania
www.worldretailcongress.com

entelor din 2026

Mai

INTERACTIV

6-7 Interactiv

Un eveniment dedicat comercianților independenți, ce facilitează interacțiunea cu furnizorii de produse și servicii.

Locație: Poiana Brașov, România
progresivinteractiv.ro

Mai

PLMA[®]

INTERNATIONAL COUNCIL

19-20

PLMA

Mărcile private sunt în lumina reflectoarelor la cel mai mare târg de profil din Europa.

Locație: Amsterdam, Olanda
www.plmainternational.com

Mai

PROGRESIV AWARDS

2026

28 Gala Progresiv Awards

Progresiv Awards este un proiect care a pornit din dorința de a evidenția oamenii, organizațiile, brandurile și proiectele de succes din piața FMCG care setează trendurile.

Locație: București, România
www.progresivawards.ro

Iunie

SNACKEX

17-18

Snackex

Eveniment care reunește firme din toate etapele de producție și distribuție a snackurilor. Peste 180 de companii din întreaga lume sunt prezente la Snackex.

Locație: Lisabona, Portugalia
www.snackex.com

Septembrie

WORLD BAKERS SUMMIT

15-17 World Bakers Summit

Primul eveniment marca Progresiv dedicat industriei de panificație, cu oportunități de business pentru producători, furnizori de soluții, retaileri, reprezentanți ai HoReCa și experți în domeniu.

Locație: București, România
worldbakerssummit.com

Septembrie

natexpo

28-29

Natexpo

Cea mai mare expoziție internațională dedicată produselor organice, care reunește aproape 1.000 de expozanți în fiecare an.

Locație: Paris, Franța
www.natexpo.com

Octombrie

ReTech&Digital

14

ReTech&Digital

ReTech&Digital (RTD) este un eveniment care pune în lumina reflectoarelor importanța digitalului, a tehnologiei și a e-commerce-ului în strategiile de business.

Locație: București, România
www.retechdigital.ro

Octombrie

SIAL

INSPIRE FOOD BUSINESS

17-21

SIAL

Locul de întâlnire pentru profesioniștii din industria agroalimentară, în căutarea de insighturi și informații esențiale pentru dezvoltarea afacerilor.

Locație: Paris, Franța
www.sialparis.com

Noiembrie

GULFOOD MANUFACTURING

3-5 Gulfood Manufacturing

Cel mai mare târg dedicat soluțiilor de procesare și ambalare pentru industria bunurilor de larg consum din Orientul Mijlociu, Asia și Africa.

Locație: Dubai, Emiratele Arabe Unite
www.gulfoodmanufacturing.com

Noiembrie

TRADE ROUND TABLE

10-11 Trade Round Table

Dedicat pieței de retail și FMCG, evenimentul este cea mai mare conferință de profil din București.

Locație: București, România
www.trt.ro

Decembrie

THE NEW YORK PRODUCE SHOW AND CONFERENCE

2-4

New York Produce Show & Conference

Evenimentul include oportunități de networking și o expoziție de o zi cu 300 de expozanți, reunind producători de produse proaspete, furnizori și buyeri.

Locație: New York, SUA
www.nyproduceshow.com

Decembrie

WorldFood Istanbul

15-18 WorldFood Istanbul

Cea mai mare expoziție de alimente și de tehnologie de procesare din Turcia.

Locație: Istanbul, Turcia
worldfood-istanbul.com

PROGRESIV

VOICES

Podcastul unde vocile relevante din retail și FMCG sunt auzite.

NEW



Scanează codul QR
abonează-te și fii primul care vede
noile episoade

