



Operating in the Coronavirus Age

Trencadis General Strategy Update - 18.03.2020

0.1. PREAMBUL

- Scopul acestui document este de a prezenta o serie de decizii strategice referitoare la Trencadis în contextul crizei Coronavirus.
- Premisa / Predicția de la care pornesc este următoarea: **criza Coronavirus va avea o progresie prelungită (sub diferite intensități), iar impactul socio-economic la nivel global, pe termen lung, va fi unul sistemic.** Lumea va arăta, din multe puncte de vedere, foarte diferit în raport cu ceea ce ne imaginam până ieri.
- Ceea ce am proiectat până ieri ca scenarii de dezvoltare a companiei trebuie rearticulat și reșezat în acord cu noul context. Pentru a articula o strategie care să aibă sens pe termen lung, suntem obligați să privim mai departe de faza actuală a crizei (*aggressive containment*), să începem să proiectăm felul în care va arăta lumea de după și să ne articulăm strategia în conformitate.
- Pornind de la contextul în care ne aflăm, în cele ce urmează voi încerca: 1 - să descriu și să argumentez felul în care cred că se va desfășura criza prin care trecem, dintr-o perspectivă fazată; 2 - în final, să proiectez o serie de măsuri care să aibă cât mai mult sens, în această perioadă total lipsită de sens.

0.2 CONTEXT

- **Organizația Mondială a Sănătății (OMS) a declarat oficial pandemie din cauza COVID-19¹.** Ultima pandemie, cea de gripa AH1N1² (gripa porcină/ gripa mexicană) a fost declarată de OMS în anul 2009. S-a încheiat în august 2010, dar a continuat să facă victime în fiecare sezon. *Cea mai severă pandemie din ultimul secol a fost în 1918³, în timpul gripei spaniole. Circa 500 de milioane de oameni au fost infectați, adică o treime din populația mondială de atunci. 50 de milioane de oameni au murit în toată lumea.*
- Epidemia de COVID-19 a început în Wuhan, China, în noiembrie 2019. Astăzi sunt declarate oficial peste 200.000 de persoane infectate și ne apropiem de 10.000 de cazuri de deces, dar e deja comun acceptat ca numărul real de cazuri e mult mai mare⁴. Si va fi mult mai mare.
- **Europa a devenit epicentrul pandemiei cu Coronavirus:** "Europa a devenit acum epicentrul pandemiei, cu mai multe decese și cazuri raportate decât restul lumii la un loc. În fiecare zi, sunt raportate mai multe cazuri decât au fost raportate în China, în perioada maximă a epidemiei", Tedros Adhanom / GM @ OMS⁵.
- Este relativ comun acceptat și articulat deja faptul că **epidemia va atinge între 50% și 70% din populație⁶.** Nu ne mai propunem să oprim epidemia, ci să o controlăm. Miza deja devine reziliența sistemelor publice și sociale în condiții extreme de presiune medicală și economică.
- Declarațiile vădit apasate ale cancelariilor occidentale nu fac decât să întărească premisa. Iar acțiunile ferme, generalizate, cu atât mai mult. (Ex.

¹ [The WHO just declared COVID-19 a pandemic](#), Time.com / March 11, 2020

² [8 facts about the world's last pandemic](#), Beckers Hospital Review / March 12, 2020

³ [1918 pandemic](#), CDC / March 20, 2019

⁴ [Why is the number of confirmed cases lower than the number of total cases](#), Our World in Data

⁵ [Europe is now at the centre of Coronavirus pandemic](#), The Guardian, March 13, 2020

⁶ [Coronavirus pandemic likely will infect 40-70% of world this year](#), The Hill, March 12, 2020

Ursula von der Leyen⁷, Boris Johnson⁸, Emmanuel Macron⁹, Angela Merkel¹⁰, Donald Trump¹¹, Spain Government¹², Giuseppe Conte in Italy¹³).

- Vârful crizei încă nu a fost atins în Europa. Având ca referință modelul de evoluție din China, majoritatea surselor anticipează că, în Europa, vârful crizei va fi atins în cursul lunii aprilie^{14 15}.
- Cu toate acestea, este evident că lumea occidentală (Europa / USA vs China & co) va avea o problemă majoră în a ține sub control epidemia și refulul economic aferent. Și, după ce vom trece de vârful epidemiei, este rezonabil să anticipăm că starea de alertă va fi menținută suficient de mult timp (probabil până la apariția unui vaccin general disponibil) încât să "gripeze" pe termen lung mecanismele sociale și economice.
- Intersectând diferite modele de predicție a evoluției epidemiei și recomandările de control al răspândirii emise de OMS și deja implementate la nivelul statelor, e rezonabil să pornim de la premisa că **perioada de maxim al crizei nu va fi depășită mai devreme de intervalul 6 - 18 luni**.
- Această perioadă de maxim al crizei se va identifica, cel mai probabil, cu momentul decretării stărilor de urgență la nivel național, interval în care circulația persoanelor, a mărfurilor și a capitalului în economii va fi profund restricționată și afectată.
- Cu toate acestea, în concluzia celei mai recente conferințe organizate de Goldman Sachs cu investitorii se menționează: *"Technically the market generally has been looking for a reason to reset after the longest bull market in history. **There is NO systemic risk. No one is even talking about that.**"*

⁷ [EU panic: EU Commission president has proposed a ban on the non-essential travel to the EU](#), Express.co.uk, March 16, 2020

⁸ [UK to unveil new financial measures](#), BBC, March 16, 2020

⁹ [Macron announces drastic measures](#), Euractiv, March 13, 2020

¹⁰ [Angela Merkel calls for people to avoid social contact](#), DW.com, March 12, 2020

¹¹ [Trump declares coronavirus national emergency](#), CNN, March 13, 2020

¹² [Spain to declare national lockdown](#), BBC, March 12, 2020

¹³ [Italy extends emergency measures countrywide](#), BBC, March 10, 2020

¹⁴ [When wil Coronavirus peak in UK](#), Telegraph, March 16, 2020

¹⁵ [Italy sets one day record with 368 new coronavirus deaths](#), Associated Press, March 15, 2020

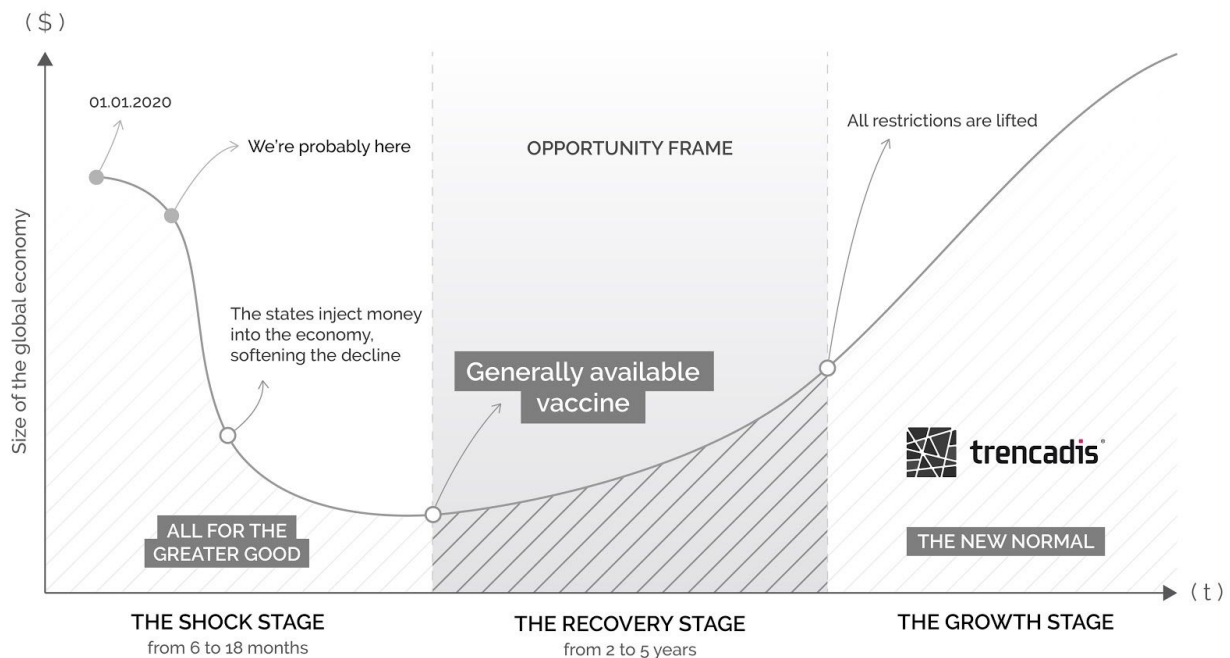
*Governments are intervening in the markets to stabilize them, and the private banking sector is very well capitalized. It feels more like 9/11 than it does like 2008*¹⁶. Pare să fie o poziție generalizată la nivelul piețelor financiare.

- **Sunt în profund dezacord cu acest principiu.** În starea de lockdown, vor fi afectate economic absolut toate industriile, major. Oricâți bani se vor pompa în economie, se vor pompa în gol, mecanic, strict pentru a menține un status quo deja agreat ca fiind depășit de vremuri.
- Tot ce este irelevant în noul context va dispărea, în primul rând pentru că forțele din spatele consumului global vor fi profund alterate. **Nimeni** (*de la individ, la sisteme*) **nu va mai avea același comportament economic și social. Niciodată.**
- Tocmai de aceea, întrebarea principală pe care trebuie să ne-o punem nu este "Ce trebuie să facem ca să trecem peste aceste vremuri?", ci "Ce trebuie să facem pentru a ne adapta noului context în care se va așeza lumea, după ce faza inițială a efectului coronavirus va fi depășită?". Pe termen scurt, trebuie să supraviețuim - în cel mai basic și relevant mod cu putință. Pe termen lung, dacă vrem să supraviețuim, trebuie să ne rearticulăm întreaga filozofie de afaceri. Nu doar noi, Trencadis, ci toată lumea.
- Tocmai de aceea, din punctul meu de vedere, pentru a putea naviga cu sens în aceste vremuri, trebuie să ne uităm la dinamica crizei și să o segmentăm în etape de evoluție distincte, cu abordări specifice pentru fiecare dintre ele.

0.3 CUM CRED CA SE VOR DESFĂȘURA LUCRURILE?

- Ținând cont de felul în care evoluează lucrurile până în momentul de față, putem structura criza în trei etape de evoluție:
- Prima, în care ne și aflăm - **(1) Etapa de șoc**. Imediat după, a doua - **(2) Etapa de redresare**. În final, noua normalitate - **(3) Etapa de creștere**.

¹⁶ [There is no systemic risk](#), Pro Share, March 16, 2020



- **(1) Etapa de șoc**

- Este etapa în care suntem astăzi, iar ea poate dura de la 6 luni până la 18 luni.
- Factual, este marcată de o restricție generalizată în privința circulației persoanelor, mărfurilor și a capitalului în economii, local și global. Starea de urgență națională e instalată la nivel global.
- Sistemele publice sunt sub asediu. Statul direcționează cu precădere resurse către gestionarea crizei și către menținerea continuității operaționale.
- În linia 1 sunt sistemele de sănătate și de asigurare a ordinii, sistemul de aprovizionare a populației.
- Fiind supuși unor presiuni fără precedent - de ordin psihologic, medical, economic și social - consumatorii își vor adapta radical, rapid, comportamentul. Nu doar în România, ci pe tot globul. Tot ce este neesențial în acest context poate deveni curând irelevant. Cuvintele pe care astăzi se

feresc sa le rostească șefii statelor vor deveni o constantă a știrilor - criză, recesiune, faliment, șomaj, scădere, deficite.

- Implicat, economia va fi la pământ. În mai puțin de 3 luni, se propagă o presiune imensă în întreaga economie, indiferent de poziția în lanț a unui sector sau al altuia.
- În aceste condiții, singurul obiectiv natural trebuie să fie menținerea capacității operaționale a întregului sistem social: sectorul public trebuie să conlucreze cât mai eficient cu sistemul privat și viceversa.
- Statele vor injecta masiv bani în economie, economia va participa la menținerea continuității operaționale a statului.
- Vor apărea speculații și speculanți. Atât în zona economică, cât și în zona politică. Atât la nivel micro, cât și la nivel macro. Este o perioadă de mare vulnerabilitate și un teren fertil pentru deviații (crize secundare).
- **(2) Etapa de redresare**
 - La nivel factual, această etapă va corespunde cu momentul apariției unui vaccin disponibil populației. Epidemia este, de acum, sub control.
 - Stările de alertă se anulează la nivel global. Se coboară nivelul de restricții în privința circulației persoanelor, mărfurilor și capitalului.
 - Pe modelul 9/11, de teama izbucnirii unor noi epidemii/ pandemii, gradele de restricție nu coboară însă la mare distanță față de valorile dinaintea crizei.
 - Statele, în general, sunt mult mai puternice și se află într-un plin proces de readaptare la noile condiții. Sistemele și rezervele politice sunt profund reconfigurate.
 - Se oprește alimentarea artificială cu capital a economiei.



- Consumul încă găfâie - mult mai rațional decât în perioada de dinaintea crizei - dar se intră într-o zonă de revenire. Câteva domenii (showbiz, travel & leisure, etc.) sunt în continuare la pământ. Tot ce înseamnă consum în vechiul context face implozie. Portofoliile se restructurează și se redimensionează masiv.
- Sectorul de oil and gas e în moarte clinică. Foarte multe bănci și instituții financiare vor avea în continuare probleme, din cauza expunerii pe domeniile care sunt în scădere. Exemplul cel mai bun este segmentul de corporate debt in oil, care în acest moment pare extrem de vulnerabil, un fel de Housing Bubble din 2007.
- Abia în acest context, capitalul începe să se orienteze către relevanță. Se investește masiv în health, environment, automation & co., cu precădere în tot ce aduce sustenabilitate pe termen lung.
- Apar companii și inițiative perfect adaptate la noul context.
- Progresiv, se introduce venitul minim garantat, susținut de impozitarea automatizării. Producția robotizată și munca la distanță devin noua realitate.
- Toate sistemele sociale se reformează, se adaptează și se reasează în noul context.
- **(3) Etapa de creștere**
- Datorită progreselor științifice, restricțiile de circulație se ridică total. Se va intra într-o nouă normalitate, fundamental diferită de cea anterioară acestei crize.

0.4 CUM RĂSPUNDE TRENCADIS NOII REALITĂȚI?

- În primul și primul rând, în ceea ce privește Trencadis, trebuie să plecăm de la considerentul principal că aceste începuturi de "vremuri de tip nou" nu ne prind nepregătiți. Mai mult, din punct de vedere al structurii de competențe pe care am acumulat-o de-a lungul timpului, ne regăsim, într-o deplină relevanță, în acord cu ceea ce are nevoie societatea astăzi.
- De la înființare (*în plină criză economică*) și până astăzi, ne-am adaptat constant la noi condiții de piață și ne-am transformat modelele de lucru pentru a susține dezvoltarea și creșterea companiei în condiții foarte dificile. ***Suntem o companie agilă ce are extrem de bine conturat reflexul de adaptare și capitalizare în condiții de incertitudine.***
- În situația actuală, pentru că depindem, ca societate, de infrastructura digitală și comunicarea online, sectorul IT este vital. Modul în care industria va reacționa va avea un mare impact în menținerea noii normalități. Companiile care se vor adapta și vor reuși să rămână relevante sunt cele care își vor genera noi oportunități pentru viitor.
- În ceea ce ne privește, am crescut contraintuitiv. În timp ce mai toată piața IT (locală) era concentrată pe externalizare de resurse (low risks, big volumes, low margins) și, mai nou, pe start-up-uri de produs (high risks, volumes volatility, high margins) ca răspuns local la trendul global, noi am rămas pe aceeași traiectorie: o companie core de servicii IT (medium risks, hard to get volumes, medium margins). Suntem un enterprise IT system integrator.
- Competențele noastre sunt extrem de relevante în contextul actual. Suntem capabili să punem pe picioare și/sau să menținem operațional sisteme IT integrate, caracterizate de prelucrarea și stocarea unor volume mari de date. Rezolvăm eficient problematici organizaționale complexe și interdisciplinare (IT).
- În mod evident, noua paradigmă a societății exact asta pare să favorizeze.

- Relevanța Trencadis în acest nou context este dată nu doar de modelul de business, ci și de poziționarea în piață. Încă de la început, în cel mai idealist mod cu putință, ne-am propus să “inovăm sectorul public” și am urmărit să atingem acest obiectiv cu fiecare proiect livrat către clienții noștri. We did our fucking best, dar contextul nu a fost unul care să pună by default, pe primul loc, “digitalizarea”.
- Cu toate astea, ca entitate și colectiv, am avut o serie amplă de rezultate cu impact pozitiv în mediul guvernamental în ultimii ani. Am implementat sisteme și soluții critice, perfect funcționale, pentru Sistemul de Telecomunicații Speciale, ONRC sau ANCP.
- Mixul de competențe, experiența și expertiza pe care le avem astăzi ne permit să implementăm sisteme și soluții cu utilizabilitate amplă, la nivel național - precum RO - Alert - în timp record.
- Nucleul de analiști, consultanți și arhitecți de sistem e format din persoane cu o experiență vastă, specifică, în implementarea de proiecte complexe în sectorul public din România. Avem competențe esențiale și, cumulat, zeci de ani de practică și performanță în sector.
- Sistemele naționale implementate sau gestionate de către membrii echipei noastre - Cadastru, ONRC, Ro-Alert, Semnalizări Schengen, ANRE - sunt astăzi principalele instrumente de lucru pe ariile lor de specialitate, având în vedere trecerea “forțată” la munca online. Experții noștri susțin mentenanța sistemului și adaptarea personalului la noul regim de lucru în condiții de trafic și utilizare ridicată.
- Suntem în mijlocul acțiunii deja și suntem pregătiți din toate punctele de vedere. Însă, pentru a ne maximiza relevanța în perioada care urmează, e nevoie să acționăm într-o paradigmă a viziunii și a strategiei pe termen lung.

Plecând de la premisa că asistăm la construcția unei noi realități generate de un eveniment social mai mare decât orice entitate sau obiectiv de business,

înțelegem că oportunitatea care se conturează pentru noi are la bază o abordare de tipul **CSR-first**. Asta înseamnă că ne vom pune experiența și competențele în sprijinul statului în această perioadă de criză, permițând trecerea în plan secund a generării de profit.

0.5 ADAPTAREA STRATEGIEI. ACȚIUNILE TRENCADIS.

- **Înainte de orice, planul de măsuri este articulat în acord cu modelul proiectat de evoluție a crizei.** Astfel, vom adresa distinct Etapa de Șoc și Etapa de Redresare.
- În **Etapa de Șoc** (*perioada menținerii stării de urgență*), vom opera după cum urmează:
 - a. În acord cu clienții și partenerii noștri, într-o secvențiere iterativă, **vom pune pe standby toate proiectele comerciale care nu sunt de importanță critică pentru funcționarea Statului Român în perioada de criză.**
 - b. **Tot personalul tehnic productiv va fi redirecționat** înspre a asigura tot sprijinul necesar, cu titlu gratuit, **a continuității operaționale a sistemelor critice** de pe teritoriul României. Prin intermediul unui vehicul de tip ONG (despre care urmează să vorbesc), ne vom pune în mod organizat în slujba statului și nu numai. **Nu vom factura astfel de servicii pentru activitatea din această perioadă.**
 - c. Pe perioada menținerii stării de urgență, **conceptul de profit va dispărea din filozofia de afaceri a Trencadis - în raport cu toate părțile interesate.** Orice capitalizări efectuate în această perioadă vor fi reinvestite înspre lărgirea efortului de susținere în care ne vom implica.
 - d. **Vom asigura finanțarea companiei pentru următoarele 6 - 18 luni în trei faze:** (1) în primele 2 luni, prin resurse proprii și suport investitori actuali; (2) rundă deschisă de capitalizare care să ne asigure



sustenabilitatea operațională pe primele 12 luni; (3) listare pe bursa principală de la București și pe o bursă internațională pentru a asigura restul de finanțare.

- e. Cu ajutorul investitorilor noștri, nu vom face nici disponibilizări, nici reduceri salariale. Mai mult, vom încerca să scalăm capacitatea operațională a companiei. Vrem ca echipa noastră să rămână 100% concentrată și motivată în aceste vremuri.
 - f. Sistemele naționale în care Trencadis are investiții și dezvoltări în curs - Butonul Roșu împreună cu Fundația Crucea Alb-Galbenă și Diagnosticare genetică a cancerului împreună cu OncoGen Research Center Timișoara - vor continua și vor fi susținute.
- Odată intrați în **Etapă de Redresare** (concomitent cu ridicarea stării de urgență), vom opera din nou într-o filozofie comercială, dar într-o paradigmă total diferită:
 - a. Ne vom relansa ca integrator de sisteme de tip enterprise, într-o lume în care capacitatea de a repune lucrurile cap la cap rapid și eficient va fi o prioritate.
 - b. Trencadis se va re poziționa (și) ca incubator de soluții, intermediar/ integrator în tot procesul de tranziție care va urma.
 - c. Vom fi o organizație 100% WFH ready.
 - d. Întreg efortul de R&D al companiei va fi restructurat. Orice proiect irelevant noului context nu va mai continua în formatul actual. Se vor face eforturi de redirectionare a finanțărilor actuale înspre inițiative relevante noului status.
 - În altă ordine de idei, dar în directă legătură cu re poziționarea Trencadis din etapa (1), **vom fonda un grup de lucru non-profit cu personalitate juridică**, sub umbrela căruia vom acumula expertiză și competențe din interiorul

companiei, dar și de la parteneri, cu scopul de a oferi asistență proactivă și integrată în principal STATULUI ROMÂN, dar și altor sisteme naționale de importanță critică.

- **Rolul inițial al grupului va fi de a acorda asistență tehnică IT STATULUI ROMÂN în vederea asigurării continuității operaționale în condiții de lockdown, dar și a capacității de răspuns la actuala criză.** Vom pune la dispoziție întreg spectrul de specialiști necesari, sisteme de coordonare, dar și proceduri de operare în noul context. Vom înființa un contact center dedicat. Pentru o informare mai eficientă a populației, vom dezvolta un depozitar central de informații publice pe care îl vom pune la dispoziția autorităților și pe care îi vom asista în a-l opera.
- Vehiculul se numește FUNDAȚIA și va fi finanțat inițial de către Trencadis. De inspirație asimoviana, denumirea aleasă e în acord și cu misiunea proiectată: aceea de a oferi asistență gratuită hiper-profesionalizată pe probleme operaționale de tip macro/ sistem.
- Sub principiul ZERO COST SERVICII CĂTRE STAT, ne propunem să atragem și alți parteneri economici în FUNDAȚIE.
- Pe lângă zona IT, vrem să atragem în FUNDAȚIE și expertiză din zona de comunicare, dar și de finanțare, tot pentru a-i pune în mod organizat la dispoziția STATULUI ROMÂN.
- Pe perioada **Etapei de Șoc**, întreaga asistență oferită de FUNDAȚIE se va concentra strict pe continuitatea și reziliența sistemului. Ulterior, odată ce intrăm în următoarea etapă, activitatea Fundației se va concentra pe acordarea de suport în vederea adaptabilității la noile paradigme.

0.6 CONCLUZII

- Regândim strategia de dezvoltare a Trencadis în noul status, aflat sub impactul frontal al efectelor pandemiei de Coronavirus (în continuă desfășurare și abia la început).
- Premisele care stau la baza noii strategii Trencadis pornesc de la predicții pe termen mediu și lung, care implică efectele pandemiei la nivel local și internațional, asupra comportamentului consumatorilor, în dinamica de evoluție a modelelor de business din toate sectoarele și a sistemelor de funcționare a statului.
- Fiecare etapă a strategiei de adaptare are drept corespondent o etapă de evoluție a crizei provocate de pandemia Coronavirus, astfel:
 - 1. Etapa de șoc |** În spatele unei finanțări solide, Trencadis devine furnizor de expertiză, pe model non-profit, prin concentrarea activității într-un vehicul integrator (Fundația)
 - Momentul curent, caracterizat de introducerea stărilor de urgență la nivelul statelor
 - Durata: estimată la o perioadă de la 6 la 18 luni, până la momentul identificării și accesului la vaccin
 - Principala nevoie identificată: sustenabilitatea și reziliența sistemelor publice
 - Obiectiv de etapă pentru Trencadis: expertiza unică în construirea și gestionarea sistemelor de funcționare la nivel de stat.
 - 2. Etapa de redresare |** Cu expertiza dobândită în etapa anterioară, Trencadis se relansează ca integrator de sisteme pentru proiecte de anvergură (inclusiv la nivel de state), aflate acum în nevoie de redefinire
 - Perioada coincide cu introducerea vaccinului și ridicarea treptată a restricțiilor / stărilor de urgență



trencadis[®]

- Principala nevoie identificată: redefinirea/ reconfigurarea sistemelor publice și corporate, afectate după valul de criză

Am convingerea că vom ieși cu bine cu toții din toată nebunia asta. Nu va fi simplu, va fi extrem de greu, dar în final, dintr-un total alt context decât ne-am fi imaginat până mai ieri, cu toții vom privi la noul viitor cu optimism și încredere.

RADU NEGULESCU

18 martie 2020