Serviciile profesionale, între expertiză și leadership | Alina Făniță

Autor: Alina Făniță, CEO PKF Finconta

În 2008, atunci când criza financiară s-a rostogolit peste economia mondială, companiile de servicii profesionale au resimțit disconfortul schimbărilor antrenate de acest tsunami. Multe dintre aceste companii au înregistrat o scădere de până la 40% a veniturilor.

Un raport realizat atunci de Financial Times identifica o serie de probleme ale companiilor din industria de servicii profesionale și ce anume doresc clienții când apelează la serviciilor acestora. Raportul se încheia cu o concluzie necruțătoare: „În timp ce 51% dintre consultanți consideră că oferă valoare prin serviciile lor, doar 2% dintre clienți cred acest lucru”.

Așadar ce e de făcut? Meșterim realitatea operațională sau operăm o schimbare strategică?

Criza a schimbat regulile jocului

De cele mai multe ori, atunci când companiile au fost confruntate cu crize, ca să-și mențină profitabilitatea pe termen scurt, au redus bugetele alocate pentru marketing, training sau chiar fondul de salarii. Numai că astfel de măsuri afectează compania în mod direct, iar performanța acesteia scade pe măsură ce sunt făcute restructurări la scală mare.

După criză, clienții tot mai educați în accesarea de servicii de consultanță au reechilibrat balanța de putere cu furnizorii, punând presiune pe calitate și pe preț. Expertiza

s-a ieftinit pe măsură ce era oferită de tot mai mulți consultanți. Dacă înainte de criză era vizibil un oarecare sedentarism al companiilor de servicii profesionale, astăzi fitness-ul de business este obligatoriu. Cele care vor fi lideri în acest domeniu peste 10 sau 20 de ani vor fi cele suficient de curajoase să-și dea seama că, pentru a reuși, au nevoie de schimbare.

Afectate de consecințele crizei financiare, unele companii de servicii profesionale s-au repoziționat pentru următorii 5-10 ani, nu doar pentru următoarea perioadă de raportare. În același timp, au existat companii din acest domeniu care ”au schimbat doar hubloul de pe Titanic”. Companiile care nu au făcut nimic pentru a realiza schimbările necesare, trebuie să-și revizuiască modelul de afaceri, structura operațională, sistemul de recompensare, procesele și managementul angajaților.

Conflictul bun dintre strategic și operațional

De multe ori companiile sunt conduse de oameni cu o mentalitate operațională și prea puțin strategică. Satisfacția lor la locul de muncă rezultă din centrarea pe eficiență și practicarea repetitivă a ceea ce știu deja. De aceea la nivelul conducerii companiilor se impune o suprastructură cu un rol strategic. Deseori companiile sunt ghidate de decizii operaționale luate de oameni cu titulaturi exotice. Cu toate acestea o titulatură nu înseamnă că deținătorul este și lider. În acest plan de analiză, comportamentul este mai edificator.

”Operaționalul” ar trebui să susțină ”strategicul”, nu să ”îi ia față”. Echipa de conducere strategică, de multe ori top managementul, este responsabilă de dezvoltarea strategiei, de transpunerea viziunii în obiective și de realizarea strategiei respective. Aceasta este echipa care conduce organizația deoarece toate deciziile luate trebuie să se alinieze la

strategie și viziune. Dacă se schimbă circumstanțele, atunci viziunea și strategia trebuie să se schimbe înainte de a se face schimbări operaționale. Există o tensiune benefică între cele trei strategii: de operare, de client și de produs.

Echipa de conducere operațională, de multe ori middle managementul companiilor, ar trebui să fie responsabilă pentru asigurarea modului în care operațiunile sprijină și realizează strategia. De exemplu, șeful departamentului IT trebuie să se asigure că toate tehnologiile achiziționate sprijină strategia centrată pe client și de excelență operațională a companiei. Liderul departamentului de resurse umane trebuie să fie responsabil pentru implementarea KPI-urilor care ghidează comportamentele centrate pe client, managementul cunoașterii și excelență operațională.

Mentalitatea liderilor contează

În mod consacrat, companiile de servicii profesionale promovează imaginea expertizei în diverse domenii. Acestea recrutează absolvenți de top cu diverse specializări, îi pregătesc ca să-și aprofundeze domeniul de expertiză și îi recompensează și promovează pe cei mai buni experți.

Din păcate aptitudinile unui astfel de expert de puține ori se conciliază cu cele ale unui lider vizionar. Doar expertiza nu este suficientă și cere să fie complementată de atribute strâns legate de strategie precum: capacitatea de a construi încredere cu toți factorii implicați la nivel economic, capacitatea de a ghida clienții și factorii guvernamentali în deciziile lor, capacitatea intelectuală de a genera noi idei, metodologii, servicii sau disciplina de a stabili obiective și de a adresa neperformantă.

În loc de concluzie

Cinci soluți pentru dezvoltarea atributelor relevante ca un expert să devină lider în industria serviciilor profesionale:

1. Redefinirea criteriilor de recrutare pentru centrarea pe valori, nu doar pe competențe
2. Reanalizarea indicatorilor de performanță pentru recompensare și promovare
3. Reconsiderarea aptitudinilor care sunt antrenate și atitudinilor care sunt recompensate
4. Adoptarea tehnologiei relevante care măsoară și previzionează performanța talentelor
5. Redesign-ul structurii organizaționale, alocarea oamenilor/responsabilităților conform noii viziuni

* * *

Despre PKF Finconta

De peste 24 de ani, PKF Finconta este una dintre principalele 10 firme de servicii profesionale din România. Ca membri ai PKF International Ltd. suntem parte dintr-o rețea internațională de firme independente din punct de vedere legal, care oferă consultanță și audit oriunde în lume.Grupul PKF Finconta este format din patru societăți cu capital românesc: PKF Finconta, PKF Finconta Consultanță, PKF Finconta HR și Finconta Consulting SPRL, membre ale organismelor profesionale naționale CECCAR, CAFR, CCFR și UNPIR. Prin intermediul acestora oferim servicii de audit financiar, analiză financiară corporativă, consultanță fiscală, întocmirea dosarului prețurilor de transfer, servicii de contabilitate, salarizare, resurse umane, insolvență, auditarea fondurilor nerambursabile și due diligence de achiziții.