

Sistem bun, sistem rău în managementul performanțelor

Populația managerială din România este de peste 100.000, dintre care aproximativ 33% sunt femei. Cultura managerială a suferit schimbări importante în ultimii 30 de ani. Influența multinaționalelor este de netăgăduit. Unul dintre cele mai importante sisteme importate și dezvoltate apoi local, în timp, a fost Managementul Performanțelor.

Implementat bine, sistemul de management al performanțelor angajaților aduce beneficii oricărei organizații, de orice tip ar fi. Dacă ne oprim la firme, rolul unui astfel de sistem este să lege rezultatele afacerii cu cele individuale și invers, astfel încât să poată fi identificată contribuția individuală și de echipă la creșterea afacerii în ansamblu. Toate bune și frumoase, numai că lucrurile nu pot fi tranșate atât de clar și în practică.

Există diferențe între tipurile de afaceri și în interiorul aceleiași afaceri între funcțiuni. Pentru unele măsurătorile cantitative (număr de outputuri, timp, număr de erori, etc.) sunt ușor de stabilit. Pentru altele mai dificil. Dar, dincolo de aceste diferențe, există o poveste comună a utilizării inadecvate a unui astfel de sistem.

Printr-un management al performanțelor prost gestionat, firmele pot pierde și 20% din cifra de afaceri sau nu cresc pe măsura potențialului și a ritmului de dezvoltare a industriei respective.

De unde vine această pierdere? Fie din plecarea celor mai buni oameni, fie prin neidentificarea adecvată a direcțiilor de dezvoltare a competențelor, fie prin bulversarea angajamentului oamenilor. Ultima categorie de factori

afectează părți importante din firmă, pentru că există diferențe semnificative între contribuția auto-percepută și recompensa oferită. Iar acest lucru se poate manifesta simultan la mare parte dintre angajați.

Putem accepta faptul că, în populația unei firme, nu toți sunt campioni (outstanding) și că, în același timp, avem nevoie de angajați implicați. În plus, există în orice firmă oameni la început de drum sau alții care fie nu au competențele, fie nu au angajamentul necesar pentru a-și face bine treaba. Dar asta nu înseamnă că la final este obligatoriu să avem o distribuție Gauss a angajaților după evaluarea performanțelor și asta independent de rezultatele afacerii.

Cum “reuşesc” unele firme să ajungă să aibă un sistem de Management al Performanțelor inadecvat:

1. Atribuire responsabilitatea procesului la departamentul de HR (dacă există) sau la o persoană care să administreze formal procesul (de obicei un rol formal).
2. Leagă foarte mult sistemul doar de creșterile salariale sau bonusuri, fără a lua în considerare dezvoltarea abilităților. Uneori, apar decizii aberante prin care managerii stabilesc nivelul creșterii salariale și apoi determină nivelul de evaluare a performanțelor obținute.
3. Există o diferență între ambițiile personale ale angajatului și limitele sistemului (pentru promovare sau pentru creșteri salariale) elemente care nu sunt conștientizate de managerul direct din timpul anului, ci doar când are loc procesul de evaluare a performanțelor (la 6 sau la 12 luni).
4. Fiind o neclaritate a responsabilităților și rolurilor, conversația de evaluare periodică devine una de dialog al surzilor prin care se pot arunca învinovățiri reciproce.
5. Nu în ultimul rând, această întâlnire de evaluare este lansată pentru a atrage atenția – într-un mod reciproc sau doar unilateral – la ceea ce nu face bine cealaltă

persoană.

Ce ar putea face mai bine în acest sens, la nivel minimal, o firmă prin directorul general și prin managerii săi:

- Să înțeleagă că Managementul Performanțelor este tot Management și că acesta nu se poate realiza din când în când sau o dată la 6/12 luni
- Să își asume responsabilitatea implementării adevărate a sistemului și să nu îl paseze departamentului de resurse umane sau unei persoane lipsite de putere în organizație
- Să poarte discuții cu oamenii fără a aștepta momentele formale; să le înțeleagă provocările și ambițiile și să-i susțină prin resurse și prin încurajări.
- Să monitorizeze evoluția și să dea feedback de calitate ori de câte ori este nevoie: aceste două elemente – împreună cu conversațiile de la punctul anterior – reprezintă acele micro-momente de-a lungul unei perioade care, integrate, dau viață sistemului de Management al Performanțelor.

Astfel, atât directorul general cât și managerii vor putea spune că au făcut tot ce este posibil ca, într-o perioadă atât de turbulentă referitoare la existența și loialitatea angajaților de calitate, să creeze un mediu atractiv de muncă și de realizare a ambițiilor de dezvoltare.

Autor: George Agafiței, Strategy Designer & Innovation Catalyst, Certificate Associate Emergenetics®

* * *

Despre autor

George Agafiței are o experiență de peste 20 de ani în susținerea dezvoltării potențialului oamenilor, inițial ca angajat în companii mari (BRD, ProTV, Arthur Andersen) și apoi, din 2006, pe cont propriu ca freelancer. George Agafiței are o educație formală în psihologie și administrarea

afacerii, cu accent pe dezvoltarea leadershipului și a modelelor de afaceri. În plus, a parcurs diverse stagii de pregătire în România, Elveția și Olanda. Este acreditat în utilizarea profilului Emergenetics® și a simulării de afaceri DiG (Discovery/Innovation/Growth).

Despre Valoria

Valoria Business Solutions este o companie de consultanță, training, și coaching. Misiunea companiei este aceea de a transforma în valoare potențialul echipelor și organizațiilor. Competența, încrederea, inovația și pasiunea sunt valorile pe care le susținem prin tot ceea ce facem. Credem în oameni și în aspirația lor de împlinire personală și profesională și în dorința lor de a-și accelera potențialul. Aflați mai multe despre noi pe: www.valoria.ro

5 condiții pentru consolidarea antreprenoriatului

Comaniile mari sunt asociate cu birocrăția. Structura organizatorică stufoasă, excesul de proceduri, email-uri și aprobări sufocă inovația. Ca să răspundă competiției globale, mediul de afaceri se schimbă. Inovația și antreprenoriatul se propagă în lumea întreagă. Comaniile care apar sunt mici și propun soluții tot mai îndrăznețe. Antreprenorii, de multe ori proveniți din corporații, știu sincopel de agilitate ale companiilor mari și le speculează inerția. "Business as usual" nu mai funcționează. Internetul le dă curaj celor întreprinzători. Calea spre antreprenoriat este pavată de biți de inițiativă.

Inovația și antreprenoriatul vor câștiga teren la nivel global datorită următoarelor condiții esențiale:

1. **Gândirea antreprenorială**– Ceea ce au antreprenorii bun și beneficiază tot mediul de business, este că pot să vadă, să înțeleagă și să valorifice oportunitățile din piață. Abilitatea lor de a gândi diferit, de a vedea ce alții nu văd, de a observa ce nu există și identifica oportunitățile potrivite sunt doar câteva calități care diferențiază antreprenorii de salariați.
2. **Încrederea**–Criza economică declanșată în anul 2008 a erodat încrederea în sistemul financiar și în capacitatea autorităților de a preveni situații economice care afectează semnificativ companiile. Neîncrederea provenită din slaba reglementare, respectiv operare, a instrumentelor financiare i-a responsabilizat pe oameni, a reinventat comunități, țări și societăți. Ca atare, dintr-un sentiment de insecuritate individuală, s-au creat emoții colective care susțin încrederea în antreprenoriat.
3. **Colaborarea între companii**– La nivel global se configurează colaborări între antreprenori. Obișnuitele proiecte de colaborare pe inovație între state, prin institute de cercetare și universități, acum devin obișnuite între companiile antreprenoriale. Concomitent, proiecte de mare succes tip Start-up Nation sunt tot mai des întâlnite în țările UE și din Asia. În peisajul antreprenorial, privilegiați sunt cei care pornesc un start-up în tehnologie. Incubatoarele de afaceri sunt tot mai des considerate opțiuni viabile pentru țările care vor să-și crească competitivitatea.
4. **Comerțul global**– Chiar dacă în acest moment există tensiuni comerciale între marile puteri politico-economice, acestea sunt pasagere. În fond, condițiile comerțului global s-au îmbunătățit. Economiiile sunt

interdependente și, per ansamblu, barierele comerciale se ridică. Accesul facil la internet a devenit *de facto* un drept al omului la informare. Aceste condiții conduc la reforme politice, la proliferarea transparenței comerciale și culturale, la progres social și crează un context favorabil pentru business.

- 5. Responsabilitatea față de societate și mediu-** Obiectivele de afaceri ale companiilor sunt inseparabile de societatea și mediul în care acestea funcționează, iar a nu lua în considerare impactul asupra acestor două componente ar face nesustenabile activitățile companiilor. Performanța prin urmărirea “obiectivelor prezentului” și responsabilitatea obținerii rezultatelor “fără a compromite abilitatea generațiilor viitoare de a-și atinge propriile obiective” vor conta în preferințele de cumpărare a produselor și serviciilor companiilor care susțin acest deziderat.

Nevoia de inovație și spiritul antreprenorial care o acompaniază vor fi orientate spre un scop altfel: dorința unui nivel de trai mai bun, operaționalizarea “instinctului binelui” în slujba comunității, protejarea mediului și profit sustenabil. Trebuie să construim o lume mai bună.

Autor: Alina Făniță, CEO, PKF Finconta

**Avocații D&B David și Baias
au susținut o serie de**

cursuri de pregătire profesională pentru magistrați ai instanțelor din Republica Moldova

D&B David și Baias SCA (societatea de avocatură corespondentă a PwC România) alături de reprezentanți ai PwC Moldova și de experți din Republica Moldova au susținut în cursul lunilor mai și iunie 2018 la Chișinău o serie de cursuri de instruire pentru magistrați ai instanțelor din Republica Moldova. Aceștia au fost selectați în cadrul *Proiectului MD19 – Îmbunătățirea cadrului de soluționare a disputelor civile* derulat în această primăvară în Republica Moldova.

Cursurile de instruire au fost ocazionate de adoptarea de către autoritățile din Republica Moldova a *Legii pentru modificarea și completarea unor acte legislative nr. 17/05.04.2018*. Această lege a urmărit simplificarea și eficientizarea aplicării unora dintre instituțiile din Codul de procedură civilă din Republica Moldova și din alte acte normative conexe acestuia. La baza acestei inițiative a fost un proiect pregătit și derulat în cadrul *Proiectului MD-19* coordonat de avocații D&B David și Baias și de PwC Moldova.

Acest proiect s-a derulat cu suportul *Fondului pentru Bună Guvernare*, inițiat de Guvernul Marii Britanii pentru a acorda asistență Republicii Moldova în domeniul reformelor juridice, susținând consolidarea statului de drept și măsurile anticorupție, sprijinirea reformelor din sectoarele-cheie (de exemplu sectorul bancar, cel energetic etc.), dezvoltarea mediului de afaceri precum și derularea activităților instituțiilor de presă independente.

„Peste 180 de magistrați selectați de Consiliul Superior al

Magistraturii au luat parte la aceste cursuri de pregătire. A fost o muncă de echipă care sperăm să contribuie la modernizarea și dezvoltarea legislației din Republica Moldova, prin implementarea unor soluții cât mai simple și eficiente care să creeze premisele îmbunătățirii cadrului și regulilor după care se derulează procesul civil. În același timp, interacțiunea din cadrul cursurilor cu colegii noștri de peste Prut a fost și o bună oportunitate pentru un schimb de experiență asupra aspectelor de ordin practic, prin împărtășirea situațiilor punctuale relevante pe care și noi le-am întâmpinat de la recenta adoptare a Noului Cod de Procedura Civilă”, spune Dan Dascălu, Avocat Partener D&B David și Baias.

Echipa D&B David și Baias care a participat alături de PwC Moldova la susținerea cursurilor a fost condusă de Dan Dascălu (doctor în drept, avocat partener D&B David și Baias), fiind compusă din Mihail Boian (avocat senior coordonator) și Ioana Cercel (avocat senior), iar din partea PwC Moldova a participat Silvia Grosu (Senior Legal Consultant).

Despre D&B David și Baias

D&B David și Baias este societatea de avocatură afiliată PwC în România și este parte din rețeaua internațională PwC Legal, care cuprinde 2000 de avocați în 75 de țări. Echipa D&B David și Baias este alcătuită din 50 de avocați (dintre care 4 parteneri) și acordă consultanță și asistență juridică societăților locale și multinaționale în domenii precum: fuziuni, achiziții și restructurări, societăți comerciale și grupuri de societăți, proprietăți imobiliare, concurență și ajutoare de stat, servicii financiare și piețe de capital, relații de muncă și resurse umane, proprietate intelectuală, protecția consumatorului și a datelor cu caracter personal, litigii fiscale și comerciale.

Mai multe informații pe www.david-baias.ro.

Pierd din vedere executivii din imobiliare oportunitățile oferite de tehnologie?

Ediția cu numărul 21 a raportului global CEO Survey, realizat de PwC, relevă faptul că tehnologia nu este privită ca o prioritate pentru executivii din sectorul imobiliar, nici în privința amenințărilor, dar nici în ceea ce privește oportunitățile.

Doar 17% dintre executivii din domeniul imobiliar consideră amenințările cibernetice drept un real pericol pentru perspectivele de creștere ale afacerilor, comparativ cu 40% din totalul celor intervievați din toate sectoarele economice. Chiar și mai puțini dintre decidenții acestui sector (10%) văd în rapiditatea cu care evoluează tehnologia o amenințare la adresa propriilor organizații, comparativ cu 38% din totalul executivilor care au luat parte la acest sondaj.

Dacă vorbim despre oportunități, doar 20% dintre directorii generali din imobiliare spun că au înțeles pe deplin cum robotica și inteligența artificială pot îmbunătăți serviciile pentru clienți, comparativ cu 47% dintre executivii activi în toate sectoarele.

Sectorul imobiliar pare a fi în urmă și atunci când vine vorba despre atragerea forței de muncă cu abilități digitale. Raportul arată că doar 43% dintre executivii din sectorul imobiliar, comparativ cu 60% per total, și-au redefinit strategia de resurse umane astfel încât să poată angaja astfel

de talente.

„Sectorul imobiliar, caracterizat de o utilizare intensivă a capitalului, este, în mod tradițional, unul în care deciziile se iau mai greu și poate fi câteodată marcat de conservatorism. Tehnologia, noile tendințe în materie de urbanism și schimbările la nivel social pe care le traversăm sunt elemente ce trebuie luate în calcul de către executivii din domeniu, astfel încât să se poată adapta noilor cerințe venite din partea pieței. Un prim pas în adresarea acestor noi tendințe trebuie să fie axat pe recuperarea decalajului față de alte industrii în adoptarea tehnologiilor digitale. Din punctul nostru de vedere, acest proces ar trebui să înceapă prin construirea unui grup mai divers de specialiști cu abilități digitale, inclusiv prin angajarea de experți în psihologia comportamentală și în analiza datelor, iar aceștia să lucreze alături de talentele deja existente în sectorul imobiliar. Acesta este un pas important spre îmbinarea abilităților tehnice cu cele specifice industriei”, spune Francesca Postolache, Partener Audit, Coordonatorul echipei de servicii pentru sectorul imobiliar, PwC România.

Cum pierd companiile bani din cauza sistemului de management al performanțelor

Există o vorbă în afaceri: “Nimeni nu se scoală pe 1 ianuarie, fie el CEO sau un simplu angajat, să-și propună să aibă un nou an slab ca rezultate. Nimeni nu pleacă dimineață spre locul de muncă propunându-și să aibă eșec.”

Afirmația este valabilă pentru toți angajații – manageri sau

nu – dintr-o companie; pentru orice director general (CEO) de companie sau orice antreprenor care dorește că afacerea sa să aibă succes. Dar o cercetare a INSEAD arată că unul dintre cele șase motive cele mai întâlnite de eșec la nivelul său este “performanța slabă”.

Este managementul performanței esențial sau nu?

De obicei “performanța slabă” se traduce prin inabilitatea firmei de a răspunde modificărilor din mediu, de la schimbarea comportamentelor consumatorilor, digitalizare, dinamica piețelor, etc. Iar când vorbim despre performanța unui CEO sau antreprenor, vorbim despre performanța oamenilor din echipele acestora.

În managementul performanțelor s-a ajuns la un punct de cotitură între ce a însemnat acest subiect acum 60 de ani, la începuturile lui, ce a însemnat în anii '90, odată cu intrarea multinaționalelor în România, și ce înseamnă acesta astăzi.

Dar care este subiectul, de fapt?

- Este doar treaba specialiștilor în domeniu? Până unde?
- Este doar treaba managerilor? Până la ce nivel?
- Este treaba doar a angajaților? De unde începe?

Cum a început managementul performanțelor?

Istoria neromanțată a managementului performanțelor a pornit prin anii '50-'60 din secolul trecut, cu ambiția directorilor de HR din marile corporații americane și britanice de a fi parteneri egali la masa deciziilor cu executivii care decid direcții, împart resurse și, evident, recompense pe măsură.

Poate nu a fost doar o ambiție limitată, pentru că pe directorii de HR i-au ajutat și cercetările din domeniu. Putem presupune că a fost făcută o promisiune: legarea indicatorilor de afaceri de indicatorii de performanță individuală, prin măsurători exacte.

Această abordare a adus mai multă exactitate, numai că cineva urma să-și asume implementarea acestei viziuni. Și cine se pricepea cel mai bine la comportamentul uman? Ați ghicit: oamenii de HR, care, astfel, și-au asumat un rol foarte important în viața companiilor, dar cu foarte multe neajunsuri, pentru că puterea deplină nu a fost niciodată în mâinile lor.

Și astfel, ușor, ușor, sistemul de management al performanțelor a fost "lipit" departamentului de HR, ceea ce a dus, deseori, la etichetarea sa ca fiind "doar al celor de la HR". Procesul "de etichetare" începuse înainte de intrarea sistemelor de management al performanțelor angajaților în România, prin anii '90.

Al cui este procesul de management al performanțelor?

Ce a fost pierdut însă, esențial, în aceste evoluții a fost faptul că nu putem vorbi despre Managementul Performanțelor în afară Managementului. A stabili ce e de făcut, a agreea etapele, resursele și "ce se întâmplă dacă...", a face o verificare intermediară și a trage linie la sfârșitul zilei este esența oricărei activități de management.

Oricât de experimentat ar fi angajatul, oricât de multă delegare și de puțină supervizare ar avea nevoie, trei elemente esențiale ale managementului rămân: obiectivele, monitorizarea și feedbackul. De aceea, responsabilitatea ultimă și cea mai importantă a bunei implementări a unui sistem de management al performanțelor revine managerului, iar responsabilul principal pentru întreaga companie este directorul general (CEO-ul) sau antreprenorul.

Exemplul directorului general în a FACE împreună cu managerii săi direcți ceea ce este de făcut în privința managementului performanței lor reprezintă cea mai bună încurajare pentru că TOȚI managerii să facă lucrurile să se întâmple în cadrul echipelor pe care le conduc.

Care este impactul unui proces defectuos?

Dar dacă CEO-ul nu crede în valoarea acestui sistem și, în consecință, nu își asumă responsabilitatea bunei sale funcționări? Dacă, în cel mai bun caz, o delegă directorului de HR? Răspunsul este scurt: ARE PIERDERI ÎN AFACERI.

Cauzele pot fi multiple: reducerea calității, nerespectarea termenelor, lipsa de inovare a produselor/serviciilor sau proceselor, conflicte între departamente, scăderea calității relațiilor cu clienții. Ce este, de cele mai multe ori, în spatele acestor cauze? “Brambureala” din performanțele oamenilor. Lipsa de claritate, angajament, competențe, feedback la timp, recunoaștere și apreciere.

Într-un astfel de mediu, de cele mai multe ori, oamenii buni pleacă, cei care rămân își cântă refrenul “should I stay, or should I go?”, iar lipsa criteriilor de performanță lasă loc unui singur criteriu: “merge și-așa”.

Ce acțiuni sunt recomandate, așadar?

Așa cum spuneam, un studiu realizat la INSEAD, una dintre universitățile de top din lume, arată că unul dintre factorii de eșec pentru un CEO sau antreprenor este performanța slabă a angajaților companiei. Iată de ce este timpul ca directorii executivi și managerii să nu ajungă să afle pe pielea lor ce înseamnă acest lucru.

În acest scop, următoarele recomandări pot fi extrem de utile pentru orice antreprenor, directori general (CEO):

1. Să își asume faptul că este primul responsabil pentru modul în care se face managementul performanțelor în compania pe care o conduce.
2. Să realizeze împreună cu echipa sa modalitatea de cascada a obiectivelor strategice la nivel departamental, pentru ca, după aceea, colaboratorii săi să știe cum să facă un proces similar de cascada până

la fiecare angajat.

3. Să se antreneze cot la cot sau să îi antreneze pe ceilalți pentru a ști ce să facă în diferitele etape ale procesului.
4. Să aloce timp pentru discuții individuale cu fiecare dintre subordonații direcți pentru a discuta CE, CUM, CU CINE, PÂNĂ CÂND și alternative. Să respecte cu sfințenie timpul alocat acestor întâlniri.
5. Să aloce timp să dea feedback de consolidare și feedback constructiv pe măsură ce se întâmplă acțiunile și să nu aștepte acel moment în care cineva spune "știi că atunci..."
6. Să asculte care sunt ambițiile personale ale fiecăruia și să construiască împreună cea mai bună modalitate de a duce această energie la atingerea obiectivelor de dezvoltare a afacerii și a celor de dezvoltare individuală.
7. Să îi sprijine pe cei din departamentul de HR care, la rândul lor devin experți interni în managementul performanțelor și să stabilească cu ei faptul că factorul cel mai important este calitatea procesului și nu cantitatea (adică, nu statistica frumoasă a completării unor formulare).

Autor: George Agafiței, Strategy Designer & Innovation Catalyst, Certificate Associate Emergenetics®

* * *

Despre autor

George Agafiței are o experiență de peste 20 de ani în susținerea dezvoltării potențialului oamenilor, inițial ca angajat în companii mari (BRD, ProTV, Arthur Andersen) și apoi, din 2006, pe cont propriu ca freelancer. George Agafiței are o educație formală în psihologie și administrarea afacerii, cu accent pe dezvoltarea leadershipului și a modelelor de afaceri. În plus, a parcurs diverse stagii de

pregătire în România, Elveția și Olanda. Este acreditat în utilizarea profilului Emergenetics® și a simulării de afaceri DiG (Discovery/Innovation/Growth).

Despre Valoria

Valoria Business Solutions este o companie de consultanță, training, și coaching. Misiunea companiei este aceea de a transforma în valoare potențialul echipelor și organizațiilor. Competența, încrederea, inovația și pasiunea sunt valorile pe care le susținem prin tot ceea ce facem. Credem în oameni și în aspirația lor de împlinire personală și profesională și în dorința lor de a-și accelera potențialul. Aflați mai multe despre noi pe: www.valoria.ro.

Raport PwC: Convergența, apropierea de clienți și nevoia de a construi încredere au devenit factorii cheie ai pieței globale de media și divertisment

Conform raportului PwC [Global Entertainment & Media Outlook 2018-2022](#) (GEMO), evoluția rapidă a industriei de media și divertisment a intrat într-o nouă etapă dinamică. În ciuda creșterii, care are o bază largă, – dar care este inegal distribuită – trei imperative afectează fiecare companie din industrie: convergența, conectarea cu clienții și nevoia de a construi încredere.

La nivel global *convergența 3.0* sau *noul val al integrării*, redefinește peisajul competițional în sectorul media și divertismentului, ceea ce începe să "dizolve" granițele care la un moment dat separau segmentele de divertisment și media, tehnologie și telecom. Mari furnizori de internet și platforme de livrare de conținut se integrează pe verticală, în timp ce gigantii din mediul online se extind pe orizontală către zona de conținut. Distincțiile tradiționale dintre segmente se estompează – între print și digital, jocuri video și sport, conectivitate wireless și acces la punct fix, televiziune prin cablu și online, social media și mass-media tradiționale.

Creșterea continuă a veniturilor globale...

Toate acestea se derulează pe fondul unei creșteri globale continue a veniturilor din industria de media și divertisment. Raportul GEMO – care oferă date despre venituri și proiecții de creștere pentru 15 segmente ale industriei din 53 de țări – anticipează faptul că veniturile totale în sectorul media și divertismentului vor înregistra o rată medie anuală de creștere (CAGR) de 4,4% în decursul următorilor cinci ani. Acest impuls va ajuta industria să atingă venituri globale de 2.400 miliarde de dolari, în creștere de la 1.900 miliarde în 2017.

...dar cu diferențe semnificative între segmente...

În cadrul acestei creșteri generale, cel mai rapid ritm de creștere îl vor înregistra segmentele care au componentă digitală. În consecință, realitatea virtuală va înregistra cea mai puternică creștere, chiar dacă pornește de la un nivel scăzut, și va atinge un ritm mediu anual de creștere de 40,4%.

Conținutul video transmis prin internet (OTT) este următorul în top cu o creștere de 10,1%. Podiumul este încheiat de industria publicității online (8,7%) care, va ajunge la venituri de aproape 340 de miliarde de dolari până în 2022.

La polul opus, ziarele (-2,4%) și revistele (-0,8%) vor suferi

un declin al veniturilor în următorii cinci ani. Industria cărților, a radioului și televiziunii și a conținutului video consumat acasă vor avea fiecare o rată medie anuală de creștere de mai puțin de 2% în aceeași perioadă.

Industria cinematografică va avea o creștere medie anuală de 4,7% ajungând, în 2022, la peste 53,4 miliarde de dolari. Vânzarea de bilete pentru accesul la filme va crește în linie cu industria, 4,7%, ritm mediu anual, și va ajunge, la orizontul anului 2022 la aproape 50 de miliarde de dolari.

... și între țări

Contraste similare sunt evidente și la nivelul țărilor. Piețele cu cea mai rapidă creștere până în 2022 vor fi Nigeria și Egiptul, veniturile totale din divertisment și media vor crește cu rate medii anuale de 21,1%, respectiv 17,2%. Mare parte din aceste creșteri va veni din sporirea cheltuielilor pentru accesul la internet. Dar, dacă eliminăm veniturile aferente accesului la internet, India devine țara cu cea mai rapidă creștere anuală, de 10,4%, urmată de Indonezia cu 8,4%. Prin comparație, nicio piață din Europa de Vest sau America de Nord nu va depăși o creștere anuală de 3% până în 2022.

„În contextul în care lumea tinde din ce în ce mai mult către digitalizare și consumul de conținut online, consolidarea afacerilor prin integrarea de servicii distribuite peste internet este una dintre soluții. În același timp, este necesar un contact permanent cu piața și consumatorii, astfel încât conținutul livrat să aibă relevanță pentru interesele diverselor tipuri de public țintite. Observăm o creștere a conținutului livrat *over-the-top* ceea ce indică o dezvoltare și a altor segmente, cum ar fi cel al televizoarelor inteligente, dar în același timp arată un public mult mai atent la timpul pe care îl alocă divertismentului pentru că dorește să aibă acces la conținut care poate fi selectat și personalizat. Acesta din urmă este cuvântul cheie al dezvoltării industriei de conținut video. Aceasta necesită și

dezvoltarea platformelor de specialitate și integrarea lor în oferte cât mai diversificate care să satisfacă diversele nevoi de consum” spune Bogdan Belciu, Partener, Servicii de consultanță în afaceri și management, PwC România.

Factorii care susțin dezvoltarea noului ecosistem

Care sunt forțele din spatele celui mai recent val de convergență care transformă industria? Raportul GEMO indică cinci tendințe cheie:

- **Conectivitate omniprezentă:** Numărul conexiunilor de internet de mare viteză va crește cu 2,2 miliarde la nivel global până în 2022. Acest lucru va deschide noi piețe pentru consum de conținut de pe dispozitive mobile la viteze mari. Masa critică în ceea ce privește consumul global de internet va fi atinsă în 2020, atunci consumul de internet de pe dispozitive mobile îl va depăși pe cel efectuat de pe conexiuni fixe.
- **Consumatorul mobil:** Disponibilitatea mondială a dispozitivelor mobile a adus telefonul în rolul principal atunci când vorbim de acces al consumatorilor la conținut și servicii, pe aproape toate piețele. Acest fapt face ca telefonul mobil să fie un element deosebit de interesant pentru publicitari. Și în acest caz, masa critică în privința veniturilor din publicitate va fi atinsă în anul 2018 care va fi primul în care veniturile globale din publicitatea pe dispozitive mobile (care vor avea o creștere medie anuală de 15,4%) le vor depăși pe cele generate din conexiunile fixe (1,4% creștere medie anuală).
- **Nevoia de noi surse de creștere a veniturilor:** Companiile din zona de media și divertisment își doresc extinderea dincolo de zona veniturilor tradiționale, care, în unele situații, se află în declin. În același timp, companiile de telecomunicații vizează dezvoltarea

de capacități pentru crearea și transmisia de conținut din zona de media și divertisment pentru a-și spori veniturile. Drept rezultat, fiecare jucător din ecosistem este în competiție pentru dezvoltarea de noi surse de venit. Comparativ, veniturile pentru OTT vor crește anual, în medie cu 10,1% până în 2022, comparativ cu doar 2,3% pentru publicitatea difuzată pe televiziune.

- **Accentul pus pe valoarea creată de platforme:** Platformele de social media și cele de tehnologie depășesc creatorii tradiționali de conținut în atragerea atenției consumatorilor și o parte crescândă din cheltuielile lor, tendințe care au alimentat dezvoltarea. Acum, creatorii tradiționali de conținut ripostează prin dezvoltarea propriilor platforme.
- **Personalizare:** Astăzi consumatorii resping conținutul de tip universal, cunoscutul *one-size-fits-all*. Drept urmare este deosebit de important pentru companii, de la *supercompetitori* până la jucătorii de nișă, să utilizeze analiza datelor (data analytics) și inteligența artificială pentru a-și personaliza oferta. De exemplu: vânzarea, la nivel global, de bilete pentru jocuri sportive electronice (e-sports) va crește anual în medie cu 21,1% până în 2022.

Câștigarea și păstrarea încrederii sunt vitale

În ceea ce privește liniile de dezvoltare și tendințele examinate de raportul GEMO, un element iese în evidență: nevoia absolută de a câștiga și menține încrederea consumatorilor și ecosistemului de parteneri. Traversăm o perioadă în care încrederea în multe industrii este la minime istorice, iar autoritățile de reglementare vizează modul în care companiile media folosesc datele consumatorilor. Drept rezultat, abilitatea companiilor de a menține încrederea consumatorilor devine un diferențiator vital. Acest lucru

poate fi o provocare deosebită pentru companiile din industria de media și divertisment deoarece acestea trebuie să demonstreze faptul că se poate avea încredere în ele pe mai multe niveluri, inclusiv în ceea ce privește conținutul, prelucrarea datelor, monetizare, impactul social și adecvarea conținutului digital.

Despre raportul *Global Entertainment & Media Outlook*

A XIX-a ediție a raportului *Global Entertainment & Media Outlook* este o resursă complexă, disponibilă online, care analizează consumul global și cheltuielile de publicitate. Cu date comparabile între țări, care conțin cinci ani de date istorice și cinci ani de previziuni și comentarii, raportul analizează 15 segmente ale industriei din 53 de teritorii și facilitează compararea datelor referitoare la consumatori și cheltuielile de publicitate. Mai multe detalii regăsiți la www.pwc.com/outlook.

Segmentele acoperite de acest raport

Cărți, publicații de tip B2B, cinema, consum de internet, acces la internet, publicitate pe internet, reviste, muzică, radio și podcasturi, ziare, publicitate outdoor, video OTT, televiziune tradițională și consum de video acasă, publicitate TV, jocuri video și sporturi electronice, realitate virtuală.

Prețurile de transfer, un instrument strategic în

afaceri

În prezent, prețurile de transfer ar trebui să fie percepute mai degrabă ca o oportunitate în afaceri decât o simplă provocare fiscală. Încorporarea prețurilor de transfer în planificarea financiară și corporativă ajută la atenuarea riscurilor pentru companiile care concurează într-o economie globală.

Deși managerii din consultanța fiscală și directorii financiari își dau seama de importanța prețurilor de transfer, este destul de regretabil că rareori acest subiect este luat în considerare la luarea deciziilor strategice. Companiile care își administrează eficient prețurile de transfer obțin, de fapt, o modalitate de coordonare a operațiunilor lor globale. Astfel, prețurile de transfer pot și ar trebui să devină un instrument strategic indispensabil pentru creșterea veniturilor și măsurarea performanțelor. Subiectul acesta, care poate fi perceput mai ales ca o problemă de conformitate fiscală, este de fapt o oportunitate de afaceri ce trebuie avută în vedere la cele mai înalte niveluri executive.

Conceptul Prețurilor de Transfer

Autoritățile fiscale caută să impoziteze valoarea corespunzătoare aferentă profiturilor obținute la nivel global. Majoritatea țărilor au adoptat "principiul valorii de piață" (arm's length principle) pentru a-și proteja baza impozabilă în evaluarea prețurilor de transfer ale companiilor care activează în respectiva țară. Conform principiului valorii de piață, prețurile practice intra-grup sunt evaluate în funcție de prețurile care ar fi fost aplicate pentru fiecare tip de tranzacție, în cazul în care companiile acționau în mod independent pe piață, adică dacă nu erau părți afiliate.

Multe țări, printre care și România, au adoptat principiul

valorii de piață prin norme, specificând diferite metode ce trebuie aplicate în diferite circumstanțe. Aceste metode compară prețurile practicate din tranzacțiile desfășurate între părți afiliate cu rezultatele obținute din tranzacții similare realizate între părți independente. În numeroase țări, inclusiv în România, există legi prin care se impune conținutul dosarului prețurilor de transfer, iar în cazul în care această documentare a tranzacțiilor nu există sau acestea nu respectă principiul valorii de piață, autoritățile fiscale aplică sancțiuni.

Context internațional al Prețurilor de Transfer

Comaniile s-ar putea aștepta ca, dacă tranzacțiile desfășurate între companiile afiliate respectă principiul valorii de piață, autoritățile fiscale aferente fiecărei țări implicate să respecte acest aspect. Din păcate, nu există un consens sau o consecvență în aplicarea regulilor privind prețurile de transfer, cu toate că aproape toate țările industrializate majore adoptă principiul valorii de piață. Nu este neobișnuit ca o metodă de prețuri de transfer care este acceptată într-o țară, să nu fie acceptată într-o altă țară, chiar dacă autoritățile fiscale fac parte dintr-un sistem de schimb automat al informațiilor între țări și folosesc aceste informații în realizarea unor ajustări ale rezultatelor financiare.

Beneficiile managementului Prețurilor de Transfer

Unui risc mai mare privind prețurile de transfer dintr-un context global îi sunt asociate oportunități mai mari de gestionare și planificare eficientă a impozitelor. Primul pas este utilizarea managementului prețurilor de transfer. Există patru avantaje cheie pentru adoptarea abordării globale a prețurilor de transfer.

- **Consecvență** – Având în vedere faptul că autoritățile fiscale din diferite țări au interpretări diferite în

cea ce privește prețurile de transfer, adoptarea unei abordări globale permite unei companii multinaționale să efectueze local documentația privind prețurile de transfer în contextul strategiei globale privind prețurile de transfer, evitând astfel riscul lipsei de consecvență a dosarelor prețurilor de transfer.

- **Eficiența costurilor** – Analiza strategică globală a prețurilor de transfer permite firmelor să profite de economii de scală care să maximizeze consecvența și să reducă costurile la nivel local.
- **Certitudine** – Realizarea unei analize globale a prețurilor de transfer permite firmei o mai mare certitudine în gestionarea riscurilor asociate costurilor fiscale.
- **Îmbunătățirea măsurării performanței** – În multe cazuri, politicile de stabilire a prețurilor de transfer care nu respectă principiul valorii de piață influențează în mod negativ măsurarea performanțelor diferitelor segmente de afaceri al fiecărei părți implicate.

Oportunități în abordarea strategică a Prețurilor de Transfer

În practică, aplicarea cu bună credință a tratamentelor fiscale necesită o investiție de timp și efort. Pentru a rezolva problema prețurilor de transfer, o companie trebuie să conștientizeze factorii care aduc valoare adăugată și contribuțiile economice pe care le aduc părțile afiliate din cadrul grupului, inclusiv modul în care acești factori diferențiază compania de principalii săi competitori de piață.

Mai mult, o companie trebuie să identifice, să valorifice proprietatea intelectuală și să determine modul în care aceasta este exploatată la nivel global. Abordarea prețurilor de transfer la nivel global, facilitează încorporarea acestora în strategia operațională și financiară a companiei. Activitățile desfășurate pentru respectarea politicilor prețurilor de transfer acționează ca un stimul al creșterii veniturilor.

Planificarea fiscală a prețurilor de transfer joacă un rol important în structurarea operațiunilor transfrontaliere și a investițiilor. Prețurile de transfer oferă o metodologie pentru localizarea strategică a activității economice în contextul planificării fiscale globale. Prin identificarea funcțiilor și riscurilor care pot fi localizate în jurisdicțiile fiscale favorizate, prețurile de transfer reprezintă un punct cheie în minimizarea taxării la nivel global și astfel veniturile sunt sporite.

Alternativ, rezultate similare pot fi obținute prin aderarea la acorduri de co-dezvoltare cu părțile afiliate în acele jurisdicții fiscale favorizate, numite "contribuții la cost" ("cost sharing arrangements"). Conform acestui acord, dezvoltarea tehnologiei este finanțată și deținută în mod comun indiferent de locul în care activitățile de dezvoltare se desfășoară în mod fizic. Plățile pot fi realizate pentru utilizarea activelor necorporale sau metodologiilor dezvoltate transfrontalier. Tarifele pot fi plătite către o companie financiară sau către o altă entitate din cadrul grupului.

Dacă o entitate dintr-o altă țară îndeplinește funcții și suportă riscuri, analiza economică poate consta în alocarea unei părți din profitul obținut la nivel global către această entitate. O atentă planificare a împărțirii funcțiilor și riscurilor poate minimiza ratele de taxare efectivă, la nivel global, și să sporească veniturile.

Desigur, orice planificare privind prețurile de transfer trebuie să fie desfășurată în contextul normelor internaționale de taxare, deși unele dintre acestea pot limita beneficiile alocării profiturilor către diferite jurisdicții fiscale. Abilitatea de a colecta informații și de a monitoriza efectiv procesele derulate în acest sens, adeseori determină companiile să modifice și să eficientizeze operațiile din cadrul lanțului de aprovizionare.

Restructurările operaționale prezintă oportunități clare de

integrare a structurilor fiscale și legale în activitatea operațională a companiei. Prețurile de transfer ar trebui să reprezinte un element cheie în obținerea unor noi obiective operaționale de afaceri. Strategiile de planificare fiscală care influențează locația în care se desfășoară activitățile, pot de asemenea să creeze oportunități în ceea ce privește minimizarea taxei pe valoare adăugată și a altor taxe indirecte, deoarece colectarea acestor taxe este influențată de puterea de consum.

Strategiile de planificare fiscală menționate mai sus oferă exemple în care prețurile de transfer sunt utilizate ca fiind o parte integrantă a strategiei de afaceri. Pentru obținerea de beneficii maxime, politicile prețurilor de transfer trebuie implementate anterior desfășurării activităților.

Concluzie

Prețurile de transfer au devenit o problemă fiscală din ce în ce mai importantă pentru corporațiile multinaționale, deoarece autoritățile fiscale din întreaga lume și-au sporit controlul asupra prețurilor de transfer practicate.. Întrucât autoritățile fiscale au interpretat în mod individual, dar nu neapărat consistent principiul valorii de piață, companiile multinaționale au început să acorde o atenție sporită strategiei de management a prețurilor de transfer la nivel global. În contextul în care companiile folosesc planificarea politicilor de prețuri de transfer pentru a spori veniturile și pentru a reduce riscurile la nivel mondial, prețurile de transfer nu mai reprezintă doar o problema fiscală, ci au devenit un instrument strategic în afaceri.

Autor: Nilanjan Nag, Manager, Prețuri de Transfer, PKF Finconta

* * *

Despre PKF Finconta

De peste 23 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, CCF 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.

Despre autor

Nilanjan Nan și-a început cariera în 2007. Are o diplomă în contabilitate și o diplomă de master în management. Nilanjan are peste 10 ani de experiență profesională în domeniul prețurilor de transfer la PwC și Deloitte în India. Are o vastă experiență în ceea ce privește conformitatea cu prețurile de transfer, angajamentele de planificare și auditul prețurilor de transfer. Nilanjan a lucrat, de asemenea, la angajamentele legate de documentația globală și are experiență în evaluarea proprietății intelectuale.

Inspecții fiscale – cum se selectează contribuabilii

pentru control

În ultimele două săptămâni, societățile comerciale care se încadrează în categoria marilor contribuabili au primit adrese informative în cuprinsul cărora se menționează o serie de aspecte care le-ar putea influența gradul de risc fiscal. Aceste adrese sunt emise de Unitatea de Management a Riscului prin Serviciul specific de Analiză Risc, din cadrul ANAF.

Întrebarea legitimă pe care probabil și-o pun toți contribuabilii care au primit astfel de adrese este – Ce reprezintă o astfel de adresă? O simplă informare sau trebuie să se pregătească de inspecție? Ar trebui să întreprindă vreun demers sau pur și simplu să aștepte să vadă dacă vor fi inspectați sau nu?

Ce este, însă, gradul de risc?

Codul de procedură fiscală (în continuare „CPF”) nu dă o definiție a gradului de risc, dar definește analiza de risc drept activitatea efectuată de organul fiscal în scopul identificării riscurilor de neconformare, precum și de a le utiliza în scopul efectuării activității de control fiscal. Conform art. 121 din CPF, selectarea contribuabililor care urmează să fie supuși inspecției fiscale se face în funcție de nivelul riscului stabilit pe baza analizei de risc.

Am identificat din practică zece factori care, în viziunea organelor fiscale, pot influența gradul de risc și, pe cale de consecință, includerea în planul de inspecție mai repede sau mai târziu. Menționez câțiva dintre aceștia:

1. Existența neconcordanțelor privind livrările efectuate pe teritoriul național nedecarate de contribuabil și declarate ca achiziții de către parteneri;
2. Înregistrarea unei marje a profitului inferioară mediei înregistrate în domeniul de activitate desfășurat;
3. Gradul de îndatorare;

4. Valoarea obligațiilor fiscale suplimentare stabilite în urma inspecției fiscale.

Conform explicațiilor informale date de diverse echipe de inspecție fiscală, prin comunicarea acestor adrese, se încearcă o transparentizare a factorilor care stau la baza determinării gradului de risc. Astfel, un contribuabil poate să cunoască din timp care sunt aspectele în funcție de care se determină gradul său de risc și, implicit, includerea sa în planul de inspecție fiscală.

Aceste adrese nu modifică gradul de risc fiscal al contribuabililor cărora le-a fost expediată ci doar îi informează cu privire la factorii care ar putea determina încadrarea într-o categorie de risc fiscal care poate atrage după sine, mai devreme sau mai târziu, începerea unei inspecții fiscale.

În contextul în care metodologiile și procedurile privind efectuarea analizei de risc în vederea selectării contribuabililor pentru inspecție fiscală nu sunt transparente (nefiind publice), prezentul demers pare a fi unul de salutat. Acest demers ar fi în linie cu recentul proiect de modificare a Codului de Procedură Fiscală, estimată să se întâmple în toamna acestui an. Conform acestor modificări, modificarea gradului de risc ar putea să devină o procedură transparentă cu posibilitatea contribuabilului de a o contesta.

Însă, dacă am compara informările primite de diverși contribuabili, constatăm că numărul de aspecte care ar putea influența gradul de risc al unui contribuabil variază de la patru, în cazul unor contribuabili, la zece în cazul altor contribuabili. Aceasta înseamnă că o analiză specifică pe fiecare contribuabil a fost deja făcută de Serviciul de Analiză Risc și, pe cale de consecință, o prioritizare a acestora în ceea ce privește includerea lor în planul de control. Din păcate, nu este posibilă cuantificarea importanței factoriilor analizați și relevanța acestora pentru

determinarea gradului de risc astfel încât să ne dăm seama dacă, un contribuabil se califică sau nu la un grad de risc care face iminentă o inspecție fiscală.

Câteva acțiuni care ar putea să ducă la eliminarea unor astfel de factori din analiza gradului de risc:

- existența neconcordanțelor (punctul 1 de mai sus), care se pare că vizează Declarația 394. În lipsa identificării specifice a acestor neconcordanțe este destul de dificil să fie explicate de către contribuabil, identificarea fiind primul pas pentru a putea aduce lămuririle necesare. În general, aceste neconcordanțe sunt artificiale și pot fi ușor explicate/corectate odată ce au fost identificate.

În baza accesului la informațiile publice, considerăm că o clarificare sau corectare a acestor neconcordanțe ar fi benefică înainte de includerea respectivului contribuabil în planul de inspecție fiscală. În general, clarificarea sau corectarea acestor neconcordanțe se rezolvă în cadrul inspecției fiscale în proporție covârșitoare. Rămâne însă întrebarea – de ce să nu poată să le corecteze contribuabilul înainte de începerea inspecției, eliminând astfel măcar o parte din aspectele care îi influențează gradul de risc?

- înregistrarea unei marje a profitului inferioară mediei înregistrate în domeniul de activitate desfășurat (punctul 2 de mai sus). Din discuțiile purtate, și contribuabilii care au întocmit dosare de prețuri de transfer și se situează în intervalul înregistrat al respectivului domeniu de activitate (conform dosarului) tot au primit notificări cu privire la acest factor. Ceea ce înseamnă că, analiza efectuată de autoritatea fiscală nu concordă cu cea a contribuabilului.

Și în acest caz se poate purta o corespondență pentru clarificarea mediei înregistrate în domeniul de activitate

desfășurat de contribuabil, având drept scop eliminarea acestui factor din lista celor care pot influența gradul de risc.

– gradul de îndatorare (punctul 3 de mai sus), se pare că acesta reprezintă un aspect care influențează gradul risc în situația în care depășește 70% din activele contribuabilului.

- valoarea obligațiilor fiscale suplimentare stabilite ca urmare a inspecției fiscale (punctul 4 de mai sus). De multe ori, în practică, întâlnim contribuabili care nu vor să conteste creanțele fiscale stabilite în urma inspecției fiscale pe motiv că „supără fiscalul” sau valoarea obligației e prea mică în raport cu cifra de afaceri. Iată un motiv suplimentar de contestare – dacă nu ai contestat, ai șanse să fii controlat din nou. În plus, am întâlnit situații în care o decizie de impunere a fost anulată în mod definitiv, iar acest aspect este în continuare luat în calcul la stabilirea gradului de risc. În această situație, sau în situația în care s-a obținut o suspendare în instanță, nu se mai susține păstrarea acestui aspect printre cele de natură să influențeze gradul de risc, și trebuie solicitat autorității fiscale excluderea acestui factor din lista celor care îi pot influența gradul de risc.

Conform CPF, contribuabilul „nu poate face obiecții cu privire la procedura de selectare folosită”. Cu toate acestea, chiar dacă nu se poate contesta selectarea în sine, contribuabilul poate solicita autorității fiscale să excludă din lista aspectelor care îi pot influența gradul de risc pe acelea care nu sunt conforme. Contribuabilul trebuie să aibă o atitudine proactivă și să încerce eliminarea cât mai multor aspecte care îi pot influența gradul de risc, în măsura în care aceste aspecte nu corespund realității. Este mai ușor să previi decât să reperi.

Autor: Emanuel Băncilă, Coordonatorul practicii de litigii și

Despre EY România

EY este una dintre cele mai mari firme de servicii profesionale la nivel global, cu 250.000 de angajați în peste 700 de birouri din 150 de țări și venituri de aproximativ 31,4 miliarde de USD în anul fiscal încheiat la 30 iunie 2017. Rețeaua noastră este cea mai integrată la nivel global iar resursele din cadrul acesteia ne ajută să le oferim clienților servicii prin care să beneficieze de oportunitățile din întreaga lume. În România, EY este liderul de pe piața serviciilor profesionale încă de la înființare, în anul 1992. Cei 800 de angajați din România și Republica Moldova furnizează servicii integrate de audit, asistență fiscală, asistență în tranzacții și servicii de asistență în afaceri către companii multinaționale și locale. Avem birouri în București, Cluj-Napoca, Timișoara, Iași și Chișinău. EY România s-a afiliat în 2014 singurei competiții de nivel mondial dedicată antreprenoriatului, EY Entrepreneur Of The Year. Câștigătorul ediției locale reprezintă România în finala mondială ce are loc în fiecare an în luna iunie la Monte Carlo. În finala mondială se acordă titlul World Entrepreneur Of The Year. Pentru mai multe informații, vizitați pagina noastră de internet: www.ey.com

Radu și Asociații SPRL | EY Law este societatea de avocați din România care face parte din rețeaua globală EY Law, în cadrul căreia își desfășoară activitatea peste 2.100 de avocați din 82 de țări. În România, echipa Radu și Asociații SPRL | EY Law, formată din peste 40 de avocați, oferă atât servicii de consultanță juridică (remarcându-se în următoarele arii de practică: drept societar, drept comercial, fuziuni și achiziții, finanțări, drept imobiliar, protecția datelor cu caracter personal și dreptul muncii), cât și asistență și reprezentare în fața autorităților și instanțelor

judecătorești românești și internaționale. Experiența echipei a fost recunoscută în mod constant de piață și de publicații de specialitate precum Legal 500, Which Lawyer sau Chambers & Partners.

Leadershipul transformational începe cu transformarea liderului

Viziunea unui lider de business este expresia a ceea ce compania nu este și el vrea că aceasta să devină. Cheia este efortul susținut de schimbare a felului în care arată prezentul companiei. Astfel, spunem că un lider este cu atât mai vizionar cu cât discrepanța dintre realitatea curentă și viziunea realității viitoare este mai mare. Totuși nu suntem obișnuiți să experimentăm discrepanțe mari pe perioade lungi de timp. McDonaldizarea societății impune ritmuri alerte și așteptări standard. Schimbarea trebuie să fie rapidă, iar rezultatele vizibile și predictibile.

Studii realizate de companii de consultanță globale arată că 77% dintre organizații spun că au un deficit de competențe de leadership în acest moment, iar 56% dintre acestea nu au capacitatea de a crește aceste competențe la nivelul echipelor lor de conducere. Pe de altă parte doar 27% dintre lideri știu cum să transforme cultura organizațională a companiei.

Schimbarea culturii organizaționale este un act de curaj

Să luăm exemplul unei companii în care un lider își propune să facă o schimbare de cultură organizațională. La început realitatea vechii culturi este copleșitor majoritară.

Sâmburele de schimbare pe care liderul îl sădește poate să nu prindă rădăcini și se profilează drept încă o inițiativă îngropată. Viziunea poate să nu reziste fondului de așteptare. Ceea ce liderul a exprimat trebuie să corespundă imediat faptelor ca oamenii să creadă în schimbare. Să treci la fapte înseamnă curaj.

Reconcilierea dintre realitatea viitoare dorită și cea existentă este foarte greu de realizat. Pe de o parte există riscul de a compromite viziunea exprimată când nouă realitate nu se manifestă în scurt timp. Pe de altă parte există tentația de a trece indistinct la fapte, de a promite că realitatea schimbării este după colț și să nu se întâmple mare lucru. Abilitatea de a menține atenția pe provocările cheie împreună cu o comunicare autentică în cadrul companiei alcătuiesc soluția pentru această dilemă.

Liderii sunt sursa schimbării în organizație

O companie poate fi schimbată numai dacă cei care o conduc se schimbă și ei. Dacă acceptăm că schimbarea este necesară și pune probleme de adaptare, atunci „o problemă nu poate fi rezolvată cu aceeași gândire care a generat-o”. Harta de operare a companiei corespunde de cele mai multe ori cu hărțile mentale ale celor care o conduc. Cum să transformi o companie dacă nu te transformi pe tine mai întâi? Din acest punct de vedere, transformarea companiei corespunde unui ritual al trecerii, în cazul leadership-ului, la maturitatea gestionării schimbării. Asemenea unei clepsidre care tocmai a fost răsturnată, liderul se desparte treptat de reflexele de acțiune depășite și se transferă într-o nouă realitate.

Structura de gândire a liderului determină performanța companiei

La fel ca proiectantul unui avion care are mai mare influență asupra performanței avionului decât o are pilotul și echipajul, structura gândirii unui lider este esențială pentru

strategice

Pentru companiile care vând servicii și soluții altor companii (B2B), managementul conturilor strategice este esențial. Aceste companii se confruntă cu multe provocări din acest punct de vedere, dar și în ceea ce privește îmbunătățirea performanței conturilor strategice.

Una dintre cele mai importante provocări este formarea echipelor eficiente de vânzări, care să construiască relații de business și să vândă soluții integrate. Apoi, importantă este gestionarea acestor conturi strategice, care implică crearea unei liste de priorități ce include rezultate obținute și așteptările clienților strategici. Prin livrarea unor rezultate care să răspundă unor nevoi specifice, corect identificate, se poate contribui la consolidarea relației, a veniturilor și marjelor de profit ale unui cont strategic.

Construirea relațiilor de business

Relația de afaceri cu un client strategic se mișcă pe un spectru larg, de la calitatea de vânzător la cea de consultant strategic. În acest interval, o companie furnizoare de servicii și soluții poate să fie: furnizor preferat, furnizor de soluții sau partener de încredere. Cu alte cuvinte, calitatea relației este de dorit să evolueze de la un rol pur tactic la unul strategic.

Un cont devine strategic atunci când relația de business, care construiește lanțul de valoare, escaladează de la furnizarea unui singur serviciu izolat la o gamă de servicii/soluții complementare. În cazul unui client strategic, procesul de vânzare este mai simplu, deoarece relația de încredere este solidă.

Creșterea conturilor strategice

Experiența echipei PKF Finconta ne spune că există o nevoie și

o oportunitate de creștere a conturilor strategice.

- În plan extern, nevoia de construire a unei relații de afaceri cu top managementul contului strategic bazată pe încredere, dar și un istoric de succes, sunt factori importanți de calificare ca furnizor de soluții integrate.
- În plan intern, creșterea nivelului de motivație prin fixarea unor obiective, metrice și recompense, precum și întâlnirile periodice cu echipa, sunt oportunități de creștere a numărului de membri și a coeziunii echipei.

Consolidarea managementului conturilor strategice

Recomandări de inițiativă pentru consolidarea echipei de management al contului strategic:

- Definierea unor obiective clare pentru echipă, fixarea unor indicatori cuantificabili și a unui sistem de recompensare pentru extra-performanță
- Implementarea unui agende trimestriale privind activitățile echipei de cont, corelată cu agenda săptămânală, dar și a unor sesiuni de strategie ale clientului cu echipa consultantului
- Actualizarea permanentă a echipei cu tendințele din industrie și punctul de vedere al clientului
- Implicarea cât mai multor membri din echipa de consultanță în sesiunile de discuție cu clientul și asigurarea training-urilor relevante
- Securizarea participării permanente a clientului la ședințele de lucru, prin creșterea susținerii coordonatorului echipei de cont
- Verificarea trimestrială a performanței echipei care asigură managementul contului strategic și identificarea unor soluții care să minimizeze/elimine deviația de la obiectivele stabilite.

În concluzie

Într-o relație de business strategică cu o companie, furnizorul acoperă o gamă largă de servicii pentru aceasta. Top managementul companiei beneficiare se consultă cu furnizorul înaintea inițiativelor importante. Prin urmare, liderii clientului strategic se alătură periodic echipei care furnizează serviciile, în ședințele de lucru, pentru a discuta provocările și planurile lor de viitor.

Deoarece există potențial de extindere a gamei de servicii oferite, este bine ca întreaga echipă de cont să fie prezentă la fiecare întâlnire. Creșterea veniturilor de la un client strategic este mult mai accelerată decât în cazul unui client obișnuit și peste media de profit a clienților din portofoliu. Astfel, o relație solidă de business cu un client strategic înseamnă costuri mai mici cu procesul de vânzare, o creștere semnificativă a profitabilității și o creștere de 3 ori mai accelerată a veniturilor.

Autor: Alina Făniță, CEO, PKF Finconta

* * *

Despre PKF Finconta

De peste 22 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.