Milenialii transformă achizițiile B2B, de la agricultură la IT

În prezent, 50% din populația globului are sub 30 de ani. Este cea mai tânăra populație din istoria umanității. Potrivit studiului World Economic Forum Global Shapers Survey, un studiu la care au răspuns peste 30.000 de tineri cu vârstă sub 30 ani din 186 țări, aceștia privesc ecosistemul antreprenorial drept cel mai important factor ce contribuie la consolidarea influenței tineretului într-o țară. Antreprenori, intraprenori sau simpli consumatori, milenialii sunt cei care schimbă regulile jocului în business.

Dincolo de impactul asupra societății, milenialii schimbă și modul în care companiile fac tranzacții de B2B. Un studiu realizat de Heinz Marketing arată că în segmentul business to business (B2B), 13% dintre mileniali iau decizii de achiziție, 27% le influențează, 17% sunt project manageri, 38% fac research pentru achizi'ii, iar 5% au alte roluri.

O nouă experiență cerută în B2B

În calitate de consumatori, cei născuți după 1980 își doresc o experiență de cumpărare diferită. Această generație face research înainte de a contacta un potențial furnizor. Contactul direct deschis de potențialul furnizor într-una din etapele de la începutul ciclului de cumpărare îi îndepărtează pe cei din această generație. Achizitorii generației Y nu se uită la studii sau analize, ci își caută informații pe cont propriu ținând seama de propriile criterii.

Profilarea celor care îi evită pe furnizorii B2B

Atunci când sunt implicați în tranzacții B2B, 60% dintre mileniali evită să contacteze potențialii furnizori până la

mijlocul procesului de cumpărare, deoarece au nevoie de timp ca să își facă propriul research. Asimetria informațională dintre furnizori și cumpărători nu mai contează. Autonomia decizională îi stimulează să-și găsească propiile mijloace de colectare a informațiilor și luarea deciziilor de cumpărare.

Ca angajați, 28% dintre aceștia încep research-ul pentru o anumită achiziție la solicitarea șefului, iar 30% pentru că au o problemă pe care vor să o rezolve. Sunt cel mai puțin înclinați să înceapă procesul în mod proactiv ca să rezolve o problemă cu care se confruntă echipa din care fac parte. Doar 25% au această abordare, iar 16% o fac pentru că găsesc ceva interesant. Milenialii lucrează în echipe, însă fiecare își caută propria soluție pe care ulterior o compară cu a celorlalți.

Autenticitatea și încrederea contează pentru mileniali

Atunci când cumpără se uită la valorile companiei și la calitatea produselor. Cer părerea prietenilor și cunoștințelor, nu a consultanților de vânzări. Afilierea la rețeaua socială și profesională din care fac parte îi ghidează să obțină respectul și aprecierea prietenilor și colegilor, de aceea 45% încep colectarea informațiilor din social media. Așadar, pe de o parte cumpărarea se definește că un demers cu o puternică componentă egoistă. Pe de altă parte milenialii vor companii conștiente, umane, și autentice care funcționează cu integritate deoarece ei sunt cablați și la o rețea de valori care privilegiază companiile de acest tip.

Tactici de marketing B2B relevante pentru mileniali

În ce privește consumul de conținut al acestei generații, 35% spun că nu le place conținutul descărcabil, 32% cel de descriere de produs, 18% nu apreciază opiniile de expert și studiile de caz, 15% nu se uită la webinarii înregistrate, 12% nu se uită la webinarii live, 10% nu vor broșuri de produs. În schimb le plac articolele pe blog, infograficele, conținutul

de tip short video și cărțile electronice care pot fi descărcate la liber.

La joncțiunea dintre marketing și vânzări nu le plac abordările de tip cold calls/cold emails, lipsa personalizării sau să fie sunați/contactați după ce au descărcat un PDF. Ceea ce apreciază sunt implicarea companiei în comunitate, valorile companiei, materialele de marketing de calitate, specificațiile produselor clar menționate pe website, conținut interactiv și chatbot-urile.

În loc de concluzie …

Fiecare generație are indicele ei de individualitate. Este cazul și generației milenialilor. Numai că diferența față de celelalte generații este mai mare. În calitate de angajați, aceștia își doresc o experiență de lucru care le subliniază talentul interacțiunii cu tehnologia în cadrul companiilor autentic implicate în comunitate. În calitate de cumpărători B2B evită furnizorii până în fazele avansate ale procesului de vânzare deoarece vor să cerceteze singuri opțiunile din piață și iau singuri deciziile de contactare ale potențialilor furnizori.

Inclusiv în B2B obiceiurile de consum ale acestei generații se rezumă la "puțin și bun" ca o expresie a unui stil de viață responsabil față folosirea resurselor și protecția mediului. Milenialii nu sunt mai buni sau mai răi decât alte generații. Sunt doar diferiți.

… și în loc de „va urma"

Research-ul face parte din ADN-ul nostru, la Valoria. Studiem, interpretam, publicăm, dar și punem în practicp. De aceea am integrat aceste concluzii despre mileniali în cursul de „Marketing Strategy for IT Companies" – curs pregătit alături de Ionuț Munteanu de la Webdigital și de Robert Zănescu de la Zephyr Group. Participanții la curs își va dezvolta abilitățile de marketing necesare unui profesionist dintr-o

firmă de IT, imtegrând din repertoriul lor cunoștinte despre felul în care milenialii interpretează informația și iau decizii într-un domeniu atât de dinamic cum este IT-ul. Aflați multe detalii despre acest curs aici.

Autor: Elena Badea, Managing Director, Valoria Business Solutions

* * *

Despre autor

Elena Badea este Managing Director al companiei de consultanță Valoria Business Solutions. Anterior, timp de 15 ani, a fost Director de Business Development si apoi Director de Marketing al unei companii internaționale de top ce activează în Romania. Elena are o vastă experiență în business development, account management, marketing corporativ, operațional și marketing digital. A coordonat 45 de cercetări privind mediul de business și antreprenorial din Romania și s-a implicat în programe de formare și coaching pentru manageri și oameni de afaceri, dar și în proiecte de responsabilitate socială și educație. Publică frecvent articole în presa centrală din România și este invitată ca vorbitor la numeroase conferințe naționale pe teme actuale de marketing și business development.

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

Studiu PwC: 4 din 5 executivi (84%) susțin că au proiecte în dezvoltare bazate pe tehnologia blockchain

- *În următorii 3 până la 5 ani, China ar putea depăși Statele Unite ale Americii, devenind astfel lider în dezvoltarea tehnologiei blockchain.*
- *Încrederea și incertitudinea privind reglementarea sunt cele mai mari obstacole identificate în adoptarea tehnologiei blockchain de către companii.*

Dintre executivii intervievați în cadrul studiului PwC, 84% declară că au proiecte în dezvoltare bazate pe tehnologia blockchain, în timp ce 15% au deja proiecte în funcțiune care folosesc această tehnologie.

În cadrul studiului PwC *Blockchain is here. What's your next move?* au fost intervievați 600 de executivi din 15 state și teritorii pe tema implicării companiilor lor în utilizarea tehnologiei blockchain și viziunea pe care o au privind potențialul acesteia.

Pe măsură ce tehnologia blockchain remodelează companiile și comerțul, studiul indică în mod clar teama organizațiilor de a nu rămâne în urmă în adoptarea acesteia. Sunt luate în calcul mai multe elemente, cum ar fi faptul că dezvoltarea accelerată în acest domeniu la nivel global oferă oportunități de reducere a costurilor, accelerarea vitezei tranzacțiilor,

precum și un grad mai mare de transparență și trasabilitate.

Un sfert dintre executivii intervievați declară că au început să implementeze tehnologia blockchain. 10% au spus că au proiecte dezvoltate în fază pilot în timp ce 15% au proiecte deja operaționale. Aproximativ o treime (32%) susțin că au proiecte în dezvoltare, o cincime fiind în fază de cercetare.

SUA (29%), China (18%), și Australia (7%) sunt percepute a avea cele mai puternice capabilități de a dezvolta proiecte bazate pe această tehnologie. Cu toate acestea, respondenții cred că în următorii 3 până la 5 ani China va depăși Statele Unite ale Americii (30%), mutând centrul de influență și activitate privind tehnologia blockchain din SUA și Europa.

De asemenea, studiul relevă preponderența serviciilor financiare în tehnologia blockchain. 46% dintre respondenți consideră domeniul financiar drept sectorul lider, iar 41% cred că va deveni în viitorul apropiat (3-5 ani). Printre sectoarele considerate a avea potențial în următorii 3-5 ani se numără cel energetic și utilitățile (14%), cel al sănătății și de îngrijire personală (14%), și cel al producției industriale (12%).

Cele mai mari beneficii ale tehnologiei blockchain vor fi dezvoltate și răspândite prin intermediul platformelor comune la nivel de industrie. Cu toate acestea, studiul indică faptul că acest lucru nu se va întâmpla în absența unor standarde agreate de companii (chiar dacă sunt în competiție directă).

În ciuda potențialului pe care tehnologia blockchain îl are, aproape jumătate (45%) dintre respondenți identifică încrederea drept unul dintre cele mai mari obstacole în calea adoptării sale. 48% consideră că un alt obstacol este nesiguranța în privința reglementărilor. De asemenea, cele mai multe rețineri în ceea ce privește încrederea între utilizatori au fost notate în Singapore (37%), Emiratele Arabe Unite (34%), și Hong Kong (35%), indicând, în parte, influența

serviciilor financiare în dezvoltarea tehnologiei blockchain. Cele mai multe rețineri în ceea ce privește incertitudinea din punct de vedere al reglementării au fost observate în Germania (38%), Australia (37%) și Regatul Unit (32%).

„Dezvoltarea și implementarea tehnologiei blockchain pentru a-și atinge potențialul nu reprezintă un proiect IT. Este o transformare a modelelor, rolurilor și proceselor de business. Este nevoie de un context clar de business și de un ecosistem care să îl susțină; cu reguli, standarde, precum și flexibilitate în a lucra cu schimbările pe planul reglementărilor. Transparența și trasabilitatea tranzacțiilor trebuie să fie un deziderat comun al tuturor companiilor implicate în dezvoltarea blockchain deoarece numai printr-un astfel de demers se poate spori adopția la scară largă. Pe de altă parte, considerăm necesară o conlucrare cât mai strânsă între companiile care dezvoltă această tehnologie și autoritățile de reglementare pentru a crește gradul de încredere și a crea un cadru de reglementare care să aibă în vedere particularitatea acestei tehnologii. Iar odată ce au fost adresate aceste două probleme ale blockchain vom asista atât la dezvoltarea de noi aplicații și utilizări cât și la o adopție mai facilă a acestei tehnologii,” consideră **Ionuț Sas, Partener în cadrul Departamentului de taxe și consultanță juridică, PwC România.**

Unul din trei respondenți, care au declarat o implicare scăzută sau chiar neimplicare în dezvoltarea tehnologiei blockchain, a motivat acest lucru prin absența progresului în privința costurilor (31%), incertitudinea privind debutul potrivit (24%) precum și probleme de administrare (14%).

Studiul identifică patru domenii cheie asupra cărora ar trebui orientată atenția în procesul de dezvoltare a platformelor interne sau industriale de tip blockchain:

a) Crearea unui business case: organizațiile pot porni de la un nivel redus, dar trebuie să își fixeze un scop al

inițiativei astfel încât ceilalți participanți să-l poată identifica și, ulterior să se poată alinia acestuia.

b) Dezvoltarea unui ecosistem: Participanții ar trebui să provină din companii diferite aflate în aceeași industrie pentru a lucra împreună la un set de reguli care să stea la baza tehnologiei blockchain. Dintre cei 15% dintre respondenții care deja aveau aplicații în implementare, 88% au declarat fie că erau lideri, fie membri activi în cadrul unui consorțiu blockchain.

c) Crearea unui design care să țină cont de activitatea utilizatorilor (ce pot să vadă și cum pot acționa): Partenerii au nevoie de reguli și standarde pentru aprobarea accesului. Implicarea unor profesioniști în zona de risc de la bun început (în domenii precum cel juridic, al conformității și securității cibernetice) va asigura crearea unor cadre de funcționare ale tehnologiei blockchain în care autoritățile de reglementare și utilizatorii să poată avea încredere.

d) Adresarea incertitudinii privind reglementarea: Studiul avertizează dezvoltatorii industriei blockchain că ar trebui să urmărească, dar să nu aștepte ca reglementările să evolueze în următorii ani. Din contră, este vital să se implice alături de autoritățile de reglementare în a profila modul în care mediul va evolua.

Raportul este disponibil aici: pwc.com/blockchainsurvey

Adrian Teampău, EY: Noutăți

în tratamentul de TVA al voucherelor

Autoritățile române doresc să aducă modificări regulilor de TVA pentru cupoanele valorice (vouchere) începând cu 1 ianuarie 2019. Toate companiile care utilizează cupoane valorice vor fi afectate, cu precădere lanțurile de magazine, producătorii, prestatorii de servicii precum și firmele care emit sau intermediază cumpărarea sau vânzarea acestora.

La finalul lunii august 2018, Ministerul Finanțelor Publice a pus în dezbatere publică un proiect de modificare a Codului fiscal. Modificarea vizează clarificarea tratamentului de TVA aplicabil cupoanelor valorice. Propunerea de legislație vine ca urmare a obligației statelor membre UE de a implementa în legislația locală o directivă din 2016.

Sumarizez mai jos principalele modificări legislative propuse, precum și principalele puncte de atenție în cazul transferului/valorificării de astfel de cupoane.

Prima modificare legislativă vizează terminologia. Se va folosi denumirea de "cupon valoric". Din punctul de vedere al posibilității de utilizare sunt definite două tipuri:

- cu utilizare unică -cele care se referă la o achiziție specifică de bunuri/servicii, pentru care se cunoaște la momentul emiterii locul livrării sau al prestării și TVA datorată
- cu utilizare multiplă – altele decât cele cu utilizare unică.

O noutate adusă de propunerea de modificare a legii este reprezentată de indicarea pe cuponul valoric sau în cadrul documentației aferente a denumirii bunurilor sau serviciilor ce urmează a fi livrate sau prestate sau a denumirii potențialilor furnizori sau prestatori.

Legislația propusă aduce clarificări în modul de taxare al transferului cupoanelor valorice, în predarea bunurilor sau prestarea serviciilor în schimbul cuponului. De asemenea, modificările vizează și baza de impozitare aferentă bunurilor sau serviciilor pentru care s-a utilizat cuponul valoric, astfel:

- Fiecare transfer de cupoane valorice cu utilizare unică este asimilat cu o livrare de bunuri sau cu o prestare de servicii și este supus TVA;
- Predarea bunurilor sau prestarea serviciilor în schimbul cuponului cu utilizare unică nu este o operațiune separată în sfera TVA;
- Dacă valoarea cuponului nu acoperă integral contrapartida cerută pentru livrarea de bunuri sau prestarea de servicii, se consideră că are loc o tranzacție separată;
- Predarea bunurilor sau prestarea serviciilor în schimbul cuponului cu utilizare multiplă este o operațiune în sfera TVA, în timp ce orice alte transferuri anterioare sunt în afara sferei TVA;
- Valoarea înscrisă pe un cupon valoric cu utilizare multiplă și acceptată drept contrapartidă pentru o livrare de bunuri sau o prestare de servicii se consideră că este o valoare brută, ce include și TVA.

Alte modificări vizează situațiile în care sunt implicați și intermediari pe lanțul de transfer al cupoanelor.

Deși propunerea legislativă vine cu o serie de clarificări importante, cel mai probabil implementarea va aduce și multe întrebări din partea companiilor care utilizează cupoane valorice.

Noi am identificat câteva aspecte care pot ridica probleme în practică. De exemplu, situația în care vânzătorul produsului sau prestatorul serviciului va emite o factură către compania care a emis cuponul valoric (ex. producătorul bunului), nu

către client. Totodată, dacă este necesară plata unei diferențe din partea clientului, atunci furnizorul/prestatorul va emite două facturi: una către emitentul cuponului și una către client. În ambele situații, ne punem întrebarea dacă emitentul care suportă parțial/integral costul achiziției poate să își recupereze TVA achitată, atât timp cât cel care intră în posesia bunului sau utilizează serviciul este clientul.

Ca noutate absolută în ceea ce privește cupoanele cu utilizare multiplă este situația în care intermediarul cumpărător/revânzător de cupoane valorice obține profit din aceste intermedieri. Dacă acesta prestează un serviciu și se poate identifica, atunci această prestare este supusă TVA. Cum s-ar distinge în practică dacă intermediarul prestează sau nu un serviciu, în măsura în care acesta obține profit prin obținerea unui discount la achiziția cupoanelor sau prin adăugarea unei marje de profit la revânzarea lor?

Este clar că cei care operează cu cupoane valorice vor fi nevoiți să își reanalizeze structurile comerciale din prezent pentru a determina dacă generează obligații suplimentare de TVA sau dacă există soluții de eficientizare.

De asemenea, câtă vreme proiectul de modificare este supus dezbaterii publice, recomandăm tuturor companiilor care utilizează cupoane valorice să ridice problemele întâmpinate pentru a fi clarificate.

Autor: Adrian Teampău, TAX Associate Partner, Divizia Impozite indirecte, EY România

***

Despre EY România

EY este una dintre cele mai mari firme de servicii profesionale la nivel global, cu 250.000 de angajaţi în peste 700 de birouri din 150 de ţări şi venituri de 31,4 miliarde de

USD în anul fiscal încheiat la 30 iunie 2017. Reţeaua noastră este cea mai integrată la nivel global iar resursele din cadrul acesteia ne ajută să le oferim clienţilor servicii prin care să beneficieze de oportunităţile din întreaga lume. În România, EY este liderul de pe piaţa serviciilor profesionale încă de la înfiinţare, în anul 1992. Cei 800 de angajaţi din România şi Republica Moldova furnizează servicii integrate de audit, asistenţă fiscală, asistenţă în tranzacţii şi servicii de asistenţă în afaceri către companii multinaţionale şi locale. Avem birouri în Bucureşti, Cluj-Napoca, Timişoara, Iaşi şi Chişinău. 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 informaţii, vizitaţi pagina noastră de internet: www.ey.com.

Home schooling-ul afacerilor de familie din România

Globalizarea crește competitivitatea. Lumea este tot mai mică. Afaceri aflate la mii de kilometri distanță sunt în competiție directă pentru o cotă din piața globală. Dispar companii cu tradiție de zeci de ani ca să le ia locul unicorni. Peisajul economic și social tot mai dinamic impune adaptarea la schimbare. Mantra care predomină este „ești agil ai viitor”.

Toate aceste aspecte sunt foarte bine înțelese de afacerile de familie din întreaga lume din moment ce 30% dintre acestea predau ștafeta către cea de-a doua generație, 10% celei de-a treia și 3% trec de borna celei de-a treia generații. Nu

acelaşi lucru se poate spune despre companiile din S&P 500 a căror durată medie de viață a scăzut de la 67 de ani în 1927 la doar 15 ani în ziua de astăzi.

Logevitatea afacerilor de familie

Afacerile de familie își demostrează valoarea în timp și datorită creării unei culturi agile, care cultivă inovația și recompensează gândirea neconvențională. Mai mult decât oricare alt fel de companii, afacerile de familie au în ADN-ul lor componenta antreprenorială, permit greșelile care își propun îmbunătățirea, folosesc social media și integrează rapid în modelul lor de business cele mai noi tehnologii. Dovada? Randamentul tuturor acestor acțiuni. Media de creștere previzionată de Fondul Monetar Internațional al produsului intern brut la nivel global este 3,6% în timp ce media de creștere a veniturilor afacerilor de familie la nivel global în 2018 depășește 9%.

Merită spus că această creștere se înregistrează fără apelul la investiții din surse externe. Proprietarii preferă să dețină controlul nu pentru că toată familia se îngrijește de ”copilul” numit companie și nu vrea să-l lase la grădinița companiilor din portofoliul unui investitor, ci pentru că home schooling-ul de business răspunde mai rapid la schimbare. De exemplu, în segmente de piață cu potențial, proprietarii iau decizii rapide, cu impact pe termen mediu și lung, ca urmare a schimbărilor rapide din mediul de business, fără să treacă prin mecanisme decizionale complicate și să privilegieze beneficiile pe termen scurt ale investitorilor.

În afacerile de familie, investițiile se fac în mod țintit pe zonele de creștere tocmai pentru a capitaliza de timpuriu ceea ce se profilează drept un trend sau pentru a contracara efectul disruptiv al noilor tehnologii. Studiile ne arată că zonele de interes investițional pentru afacerile de familie din acest moment sunt lansarea de noi produse și servicii, tehnologie, capitalul uman și capacitatea de producție.

Ce contribuție au moștenitorii?

Asimilați generației de nativi digitali, moștenitorii au ochiul format să identifice potențialul de câștig sau de amenințare a unei tehnologii sau inovații disruptive. Sunt un fel de ”gardieni ai galaxiei” în ce privește identificarea trendurilor care pot să remodeleze piața în care activează compania pe care o vor moșteni de la părinți. Tocmai de aceea rolul lor este foarte important. În măsura în care ei sunt integrați mai repede și implicați în business, seniorii asigurându-se sub toate aspectele că succesorii își pot asuma responsabiltățile, se poate asigura continuitatea, se crește coeziunea familiei și performanța operațională.

Acțiuni cheie pentru a avea o afacere de familie agilă

1. Instruirea temeinică a succesorilor la școli de renume astfel încât afacerea să nu fie supusă vreunui risc și să fie lăsată pe mâini bune;
2. Cultivarea unui mediu de lucru în care greșeala nu este penalizată, ci recompensată atunci când este orientată spre îmbunătățirea proceselor, produselor sau serviciilor;
3. Organizarea unor echipe de lucru mixte, atât ierarhic cât și funcțional, care să genereze soluții inovative și soluții de răspuns la ceea ce face concurența, sau afacerile din alte industrii;
4. Ucenicia moștenitorilor în cadrul companiei alături de părinți îi ajută să înțeleagă situațiile financiare ale companiei și să facă un management financiar solid relevant în luarea deciziilor;
5. Implicarea moștenitorilor în operațiunile companiei prin colectarea talentelor lor de nativi digitali și tranziția lor din rolul de ”copilul proprietarului” către viitorul CEO.

Autor: Florentina Șușnea, Managing Partner, 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, 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.

---

15 acțiuni pentru eficientizarea energetică a casei tale

Suntem o națiune de ”proprietari de locuințe” și ne dorim confortul pe care ni-l oferă sistemele actuale de construcție și finisare a construcțiilor rezidențiale. În același timp suntem preocupați de creșterea continuă a tarifelor la utilități. Aceste două aspecte nu sunt doar pe agenda proprietarilor de clădiri industriale, comerciale, de birouri ci, cu atât mai mult, pe lista de preocupărilor personale.

Eficiența energetică activă poate fi realizată prin instalarea în locuință de echipamente și dispozitive de economisire a energiei, precum și prin controlarea acestora pentru a utiliza doar energia necesară.

Iată de ce, la început de toamnă, când este încă vreme călduroasă și mai avem câteva luni până la venirea sezonului rece, vrem să punctăm o serie de acțiuni pe care fiecare le poate face acasă pentru eficientizarea energetică a locuinței.

1. Schimbați becurile tradiționale sau becurile economice de tip CFL (Compact Fluorescent Lamp) pe care le utilizați mai mult de 6 ore pe zi cu LED-uri. O astfel de sursă de iluminat utilizează cu până la 75% mai puțină energie electrică și, mai mult, are o durată de viață mai mare.
2. Folosiți corpuri de iluminat cu un temporizator pentru iluminarea spațiilor deschise (curți interioare, grădini, spații de trecere sau spații pe care nu le folosiți frecvent).
3. Opriți luminile atunci când nu sunt spațiile utilizate. Lumina reprezintă aproximativ 12% din factura obișnuită a utilităților rezidențiale.
4. Nu lăsați computerul deschis toată ziua. Porniți computerul, monitorul, imprimanta și alte echipamente similare numai atunci când aveți nevoie de ele.
5. Nu lăsați telefonul mobil sau alte dispozitive la încărcat peste noapte. Durează mult mai puțin pentru a se încărca și nu vor consuma fără rost în standby.
6. Opriți cuptorul electric cu câteva minute înainte de expirarea timpului de gătire. Alimentele vor continua să fie gatite fără a utiliza electricitatea suplimentară.
7. Evitați amplasarea aparatelor electrice care iradiază căldură, cum ar fi lămpile sau televizoarele, în apropierea unui termostat.
8. În lunile mai calde, folosiți jaluzelele, umbrele și draperiile în partea însorită a casei pentru a menține

temperatura mai scăzută a locuinței și pentru a reduce utilizarea aerului condiționat.

9. Montați folie de protecție solară cu grad de transmisie UV redus pe geamuri.
10. Setați temperatura frigiderului conform recomandărilor producătorului pentru a evita răcirea excesivă și pierderea de energie. Aveți grijă să nu supra-încărcați frigiderele vara deoarece acest lucru va reduce circulația de aer din interior și va determina aparatul să funcționeze mai mult.
11. Nu lăsați ventilatoarele din baie sau bucătărie să funcționeze mai mult decât este necesar. Instalați temporizatoare pentru ventilatoarele din băi.
12. Încălzirea și răcirea locuinței însumează aproximativ 43% din toată energia pe care o consumăm. De aceea, o casă bine izolată înseamnă o casă cu pierderi minime de energie, implicit economie la facturi. Sigilați crăpăturile sau golurile din sistemul de izolație al casei. Astfel se pot economisi până la 10% pentru costurile de încălzire a locuinței.
13. O investiție într-un sistem de încălzire și răcire eficient, cum sunt pompele de căldură, vă va scuti de mulți bani în iernile grele. Aceste sisteme produc o mare parte din căldură (până la 75%), cu ajutorul aerului din mediul înconjurător, iar restul de 25% cu energie electrică.
14. Curățați sau înlocuiți periodic toate filtrele aparatelor electrocasnice și de climatizare. Filtrele murdare fac ca aceste aparate să funcționeze mai mult decât este necesar și cu eficiență scăzută.
15. Asigurați-vă că ferestrele se închid etanș. În cazul geamurilor termopan cu tâmplărie cu mai multe camere, realizați un reglaj al acestora cel puțin o dată pe an în scop de mentenanță.

Pe lângă toate beneficiile aduse de un consum redus de energie, un alt aspect important este responsabilitatea pe

care o avem față de mediu. Respectarea unor principii de eficiență energetică conduce la scăderea costurilor dar și la un impact mai mic asupra consumului de resurse de tot felul (electricitate, apă, agent termic, etc). Cu cât se risipește mai puțină energie în locuințele noastre, cu atât vom avea costuri mai mici la factura de utilități și un comportament mai responsabil față de mediu.

Autor: Lucian Anghel, Fondator și CEO, Timepal Romania şi Facilities Management Services

* * *

Despre EnergyPal

Fondatorul brandului EnergyPal, dipl.ing. Lucian Anghel, are experiență în operarea și mentenanța clădirilor însumând peste 3.000.000 mp în România. Experiența acumulată în decursul a 15 ani de facility management a condus la realizarea conceptului EnergyPal de eficiență energetică, prin care clienții beneficiază de cele mai eficiente soluții de reducere a costurilor de operare a clădirilor. Echipa EnergyPal este constituită din personal cu experiență de peste 8 ani în facility management și asistență tehnică. Personalul este specializat în domeniile: smart metering, HVAC (instalații termice și de climatizare), automatizări, izolații, luminotehnică, mentenanță preventivă și predictivă. Soluțiile și tehnologiile folosite au ca rezultat reducerea costurilor de operare ale beneficiarilor, ceea ce permite finanțarea soluțiilor din economiile realizate. Aflați mai multe despre noi pe: www.energypal.ro.

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 inadcvate 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) şi 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 "reușesc" unele firme să ajungă să aibă un sistem de Management al Performanțelor inadecvat:

1. Atribuie 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 resonsabilitatea 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 Perfomanțelor.

Astfel, atât directorul general cât și managerii vor putea spune că au făcut tot ce este posibil ca, într-o perioadă atât de turbuentă 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

Companiile mari sunt asociate cu birocrația. 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. Companiile care apar sunt mici și propun soluții tot mai îndrăznețe. Antreprenorii, de multe ori proveniți din corporații, știu sincopele 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. Economiile 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 si 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, achiziţii şi restructurări, societăţi comerciale şi grupuri de societăţi, proprietăţi imobiliare, concurenţă şi ajutoare de stat, servicii financiare şi pieţe de capital, relaţii de muncă şi resurse umane, proprietate intelectuală, protecţia consumatorului şi a datelor cu caracter personal, litigii fiscale şi 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 sau 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 agrea 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 deleagă 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 cascadare a obiectivelor strategice la nivel departamental, pentru ca, după aceea, colaboratorii săi să știe cum să facă un proces similar de cascadare 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.