



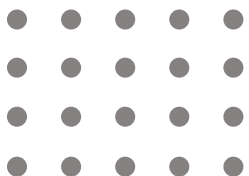
PwC Family Business Survey 2023

Principalele rezultate

pentru România



pwc



Introducere

Ecosistemul afacerilor de familie din România este încă tânăr, majoritatea companiilor fiind la prima generație și doar o mică parte la a doua generație, comparativ cu alte state din Europa Centrală și de Est sau de la nivel global. Într-un mediu economic în schimbare rapidă și cu multe incertitudini, antreprenorii români dovedesc agilitate și reziliență, reușind să-și dezvolte afacerile și să aducă valoare în economie și societate, având obiectivul de a construi o moștenire pentru generațiile următoare.

Prin sondajul Family Business Survey, realizat de PwC în rândul afacerilor de familie din întreaga lume, la fiecare doi ani, încercăm să aflăm care sunt provocările cu care se confruntă antreprenorii, cum le depășesc și care le sunt planurile de viitor. În cadrul sondajului din 2023 au fost efectuate 2.043 de interviuri cu afaceri de familie din 82 de țări la nivel mondial, printre care și România.



Dinu Bumbăcea

Country Managing Partner
PwC Romania

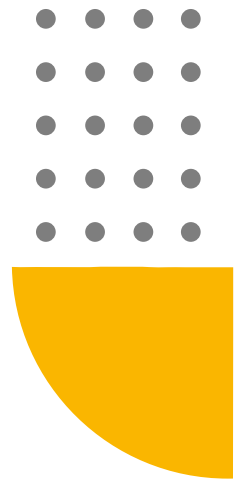
”Afacerile de familie din România își dovedesc agilitatea și capacitatea de a crește chiar și într-un context dificil, cu crize multiple și incertitudini. În condițiile în care economia României a crescut în comparație cu anii precedenți și este mai mare decât la nivel global, prioritățile companiilor românești în următorii doi ani sunt diferite de cele la nivel global. Pentru companiile locale contează creșterea loialității clienților și introducerea de noi produse și servicii, ambele peste media globală, pentru care prioritățile sunt să-și protejeze activitatea de bază, să acopere costurile și să supraviețuiască incertitudinilor macroeconomice.”



Mihai Anița

Partener și Lider al
Departamentului de Audit

”La fel ca întregul mediu de afaceri, antreprenorii români se află într-un moment de transformări importante aduse de contextul macroeconomic și geopolitic, de noile tehnologii sau de lipsa forței de muncă. În acest context, afacerile de familie trebuie să aibă în vedere că doar companiile care inspiră încredere, conduse cu un scop, vor avea succes. Astfel, politicile și strategiile trebuie construite și adaptate, pentru a răspunde nevoilor afacerii, societății și familiei”.



Cuprins

Introducere	2
Performanța organizației	6
Prioritățile strategice	9
Încrederea și coeziunea în cadrul companiei și familiei	17
Flexibilitate și agilitate	24
Rolul și impactul afacerilor de familie	27

În dialog cu antreprenorii
Diana ILIE CRĂCIUNESCU
Managing Partner – DIANA Group



Percepția afacerilor de familie din România

1 | Performanța organizației

82%

au înregistrat o creștere a vânzărilor în ultimul an financiar

76%

anticipază o majorare a veniturilor pentru următorii doi an

2 | Prioritățile strategice

64%

au abilitatea de a lua rapid decizii pentru adaptarea la mediul de afaceri în schimbare

91%

susțin că creșterea afacerii este importantă pentru că permite investiții în viitorul companiei

82%

au obiective stabilite cu privire la satisfacția clienților

58%

au ca prioritate pentru următorii doi ani lansarea de noi produse / servicii

87%

afirmă că protejarea afacerii, ca fiind cel mai important bun al familiei, reprezintă unul dintre obiectivele personale cheie pe termen lung

3 | Flexibilitate și agilitate

88%

au capacitatea de a se adapta rapid la schimbări

82%

afirmă că există roluri și responsabilități clare pentru cei implicați în conducerea afacerii

4 | Încrederea și coeziunea în cadrul companiei și familiei

48%

nu întâmpină provocări majore pentru a construi încrederea în afacere din partea părților interesate

73%

sunt de părere că există un nivel ridicat de încredere între membrii familiei care nu sunt în consiliul de administrație și cei care fac parte din acesta

36%

nu au niciodată conflicte de familie în cadrul afacerii

67%

au în vigoare cel puțin o politică / procedură de guvernanță corporativă

88%

au un scop organizațional clar, care poate fi rezumat într-o singură propoziție

81%

sunt de părere că familia care deține afacerea are un set clar de valori

87%

consideră că informațiile relevante sunt comunicate într-un mod transparent și în timp util între membrii familiei

5 | Rolul și impactul afacerilor de familie

52%

se implică în activități de responsabilitate socială prin care contribuie la dezvoltarea comunității locale

58%

văd o oportunitate în a deveni lideri în ceea ce privește bunele practici de afaceri sustenabile

Încrederea în afacerile de familie din România



Relația cu clienții

91%

Afirmă că încrederea în companie din partea clienților este esențială

47%

Dintre cei care cred că încrederea din partea clienților este importantă afirmă că se bucură de încrederea deplină a acestora

42%

Investesc energie și resurse considerabile în înțelegerea nevoilor clienților

61%

Declară că loialitatea clienților este una dintre cele mai importante cinci priorități pentru următorii doi ani.

52%

Sunt foarte avansați în utilizarea unui sistem de colectare a feedback-ului de la clienți



Relația cu angajații

61%

Afirmă că încrederea în companie din partea angajaților este esențială

50%

Dintre cei care cred că încrederea din partea angajaților este importantă afirmă că se bucură de încrederea deplină a acestora

27%

Investesc energie și resurse considerabile în atragerea și păstrarea angajaților talentați

39%

Nivelul de încredere din partea angajaților este una dintre cele mai importante 5 priorități pentru următorii doi ani

52%

Sunt foarte avansați în utilizarea unui sistem de oferire de stimulente pentru personalul de la toate nivelurile



Relația cu familia

58%

Afirmă că încrederea în companie din partea membrilor familiei este esențială

74%

Consideră că toți membrii familiei implicați în afacere au opinii și priorități similare cu privire la direcția de dezvoltare a companiei

81%

Declară că membrii familiei comunică cu regularitate aspecte legate de afacere

48%

Susțin că există un nivel ridicat de încredere între membrii familiei care nu sunt implicați în afacere și cei care lucrează în companie

Pentru ca afacerile de familie din România să construiască încredere nu mai este suficient doar să facă ajustările necesare în cadrul modelului de business, ci trebuie, de asemenea, să comunice eforturile lor și să le facă vizibile părților interesate relevante – membrii familiei, angajații, clienții și, la fel de important, opinia publică.



1

Performanța organizației

Afacerile de familie din România își dovedesc agilitatea și capacitatea de a crește chiar și într-un context dificil, cu crize multiple și incertitudini.

Cele mai multe afaceri de familie din România au avut o performanță solidă în ultimul an financiar și se așteaptă la o evoluție similară în următorii doi ani.

Astfel, antreprenorii din țara noastră declară că afacerile lor au avut o **performanță bună în ultimul an financiar**, 82% înregistrând o majorare a vânzărilor. Mai mult decât atât, aproape două treimi (64%) dintre afacerile de familie din România au avut o creștere exprimată prin două cifre procentuale (double-digit). Și doar 3% dintre respondenți au raportat o reducere a vânzărilor.

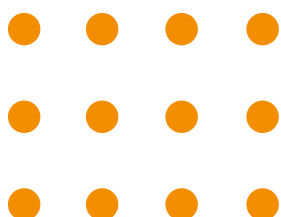
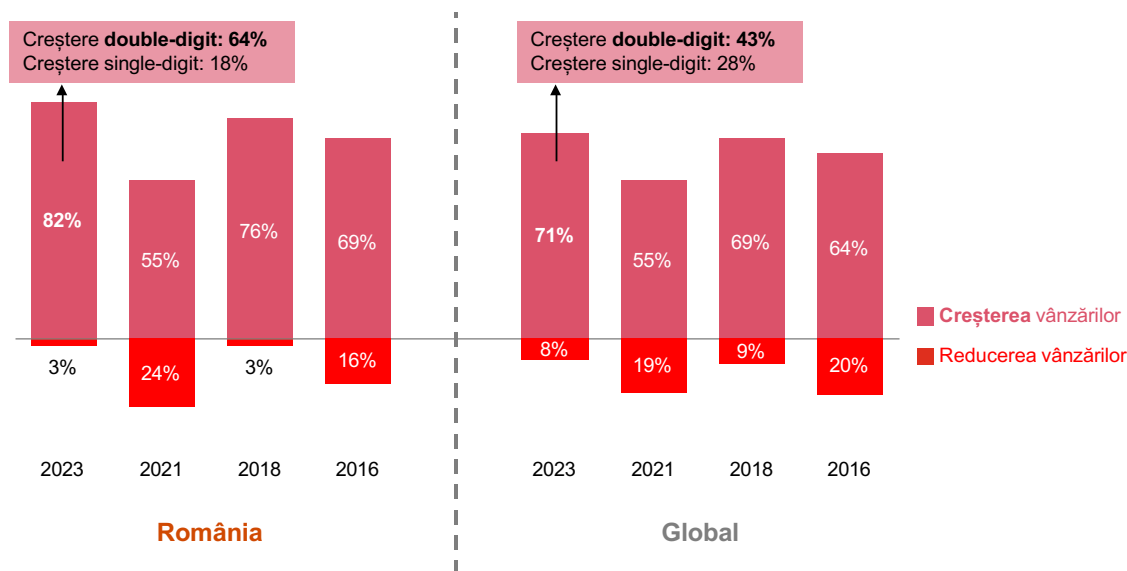
Este o îmbunătățire semnificativă față de ediția din 2021 a studiului (în plină pandemie), când 55% dintre respondenți din țara noastră au afirmat că vânzările lor au crescut, iar 24% au răspuns că volumul afacerilor scăzuse.

Situația din România este mai bună decât imaginea la nivel global, unde 71% dintre afacerile de familie au crescut, în timp ce 8% și-au redus vânzările.

În același timp, **obiectivele de creștere ale antreprenorilor din România sunt ambițioase și pentru următorii doi ani**. 27% dintre afacerile de familie din țara noastră se așteaptă să crească rapid și agresiv (14% la nivel global).

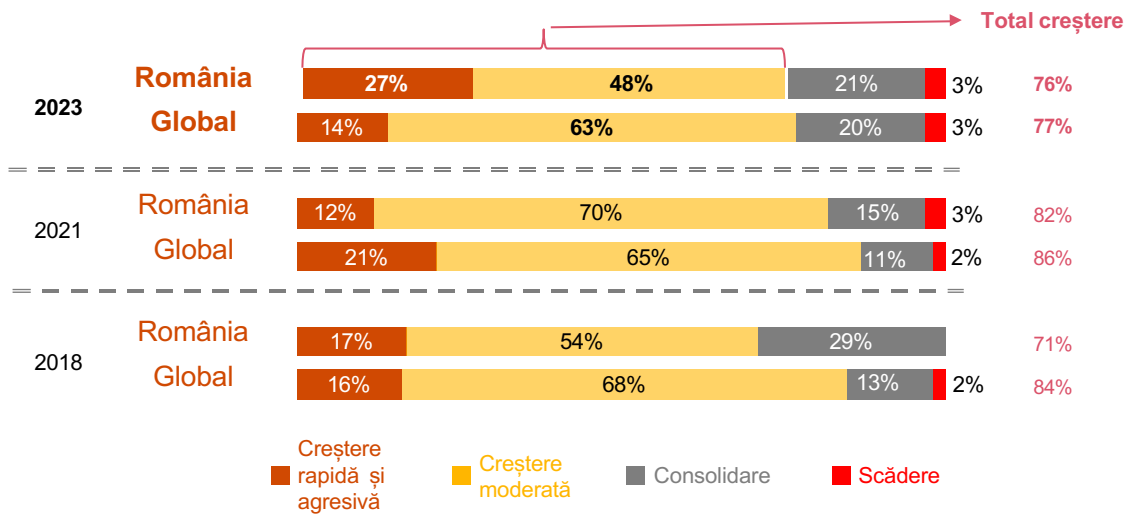
Performanță bună în anul financiar precedent: ponderea afacerilor de familie din România cu venituri în creștere s-a majorat în comparație cu edițiile precedente ale studiului și este mai mare decât media globală

Evoluția vânzărilor în ultimul an financiar



Antreprenorii din România par mai ambițioși decât omologii la nivel global în ceea ce privește obiectivele de creștere rapidă și agresivă pentru următorii doi ani

Planurile de creștere pentru următorii doi ani





2

Prioritățile strategice

În condițiile în care economia României a crescut în comparație cu anii precedenți, ordinea priorităților antreprenorilor din țara noastră este diferită de cea a omologilor la nivel global.

Răspunsurile antreprenorilor din România indică un stadiu mai avansat, față de media globală, în ceea ce privește capacitatea afacerilor de a se adapta și de a lua rapid decizii, precum și în privința utilizării sistemelor de control al calității și a celor de colectare a feedback-ului de la clienți.

La fel ca omologii lor la nivel global, liderii afacerilor de familie din România admit faptul că, în acest moment, aspectele legate de ESG și diversitate nu sunt un domeniu de maxim interes. Doar 18% dintre afacerile de familie din țara noastră pun accent și investesc un volum semnificativ de energie și resurse în inovare, cercetare și dezvoltare și doar 8% în ESG. Este totuși de remarcat că 30% dintre afacerile de familie din România au o persoană sau o echipă responsabilă pentru diversitate și incluziune și 36% pentru ESG.

Cele mai multe afaceri de familie își stabilesc obiective cu privire la satisfacția clienților și creșterea business-ului, în vreme ce semnificativ mai puțini respondenți au astfel de ținte pentru diversitate și incluziune sau pentru impactul social și cel asupra mediului.

Deși creșterea afacerii este considerată ca fiind esențială, majoritatea antreprenorilor sunt de părere că profitul nu ar trebui făcut în detrimentul clienților sau al angajaților.

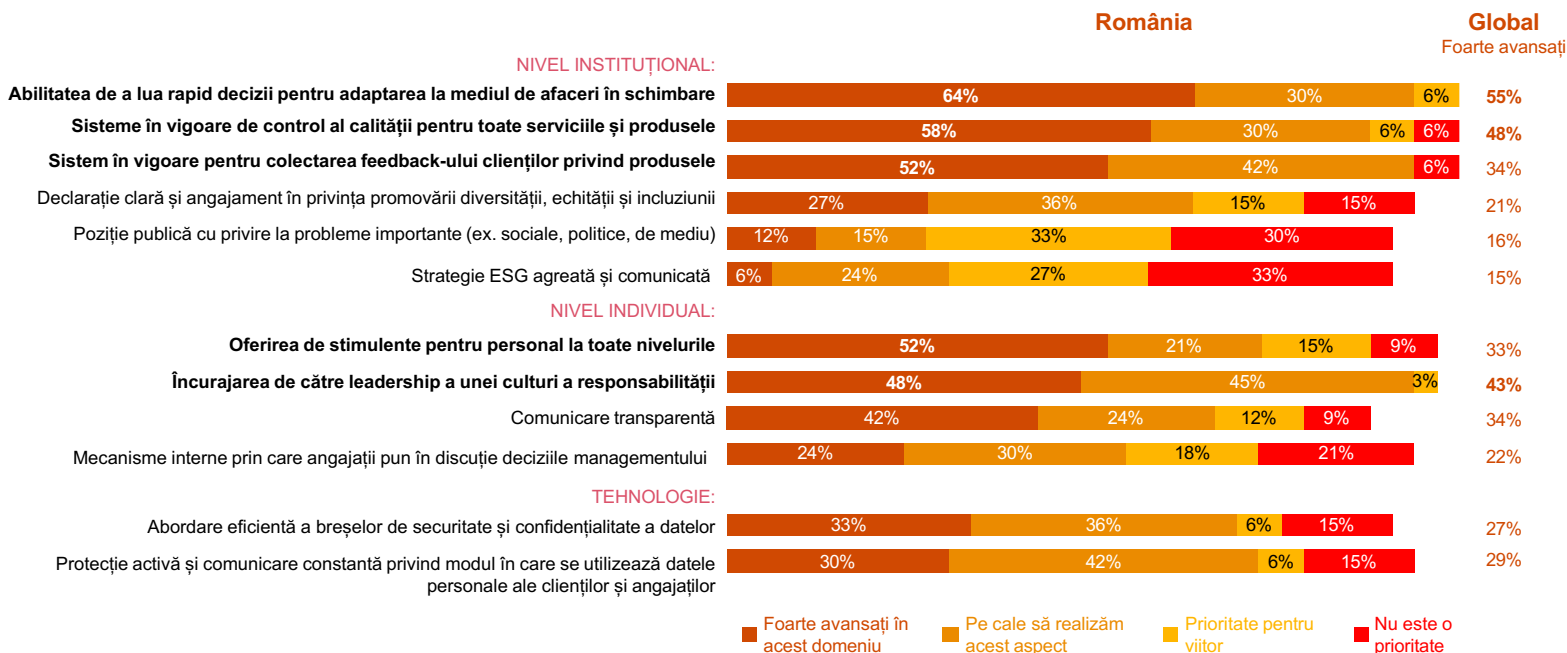
Pentru următorii doi ani, prioritățile cheie ale afacerilor de familie din România sunt creșterea loialității clienților, introducerea de noi produse și servicii și îmbunătățirea abilităților digitale (pentru toate cele trei aspecte, procentele respondenților din țara noastră sunt superioare celor înregistrate la nivel global). Liderii afacerilor de familie la nivel global au ca priorități principale extinderea pe noi piețe sau către noi segmente de clienți, precum și protejarea activității de bază (să-și acopere costurile / să supraviețuiască incertitudinilor macroeconomice).

Principalele grupuri prioritare pentru antreprenorii din țara noastră și pentru omologii la nivel global sunt clienții, acționarii și angajați.

Pe termen lung, obiectivele personale cheie ale liderilor afacerilor de familie din România sunt protejarea afacerii, ca cel mai important activ al familiei și generarea de dividende pentru membrii familiei.

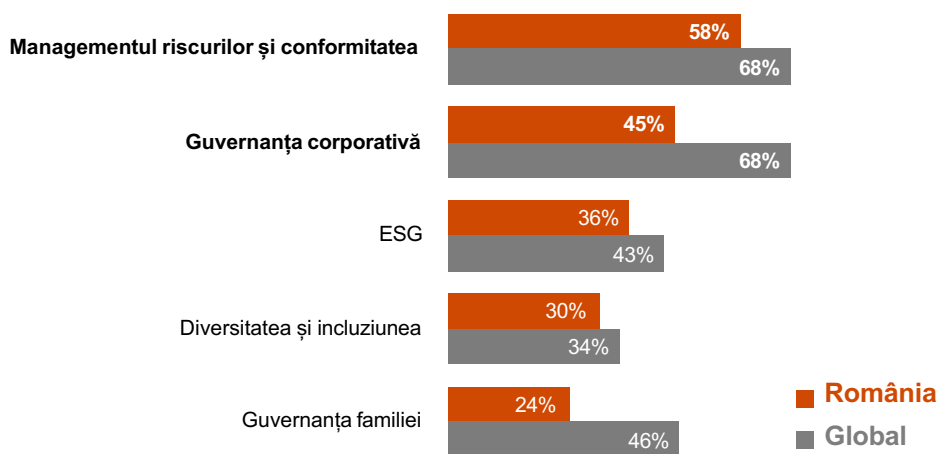


Stadiul acțiunilor întreprinse de afacerile de familie



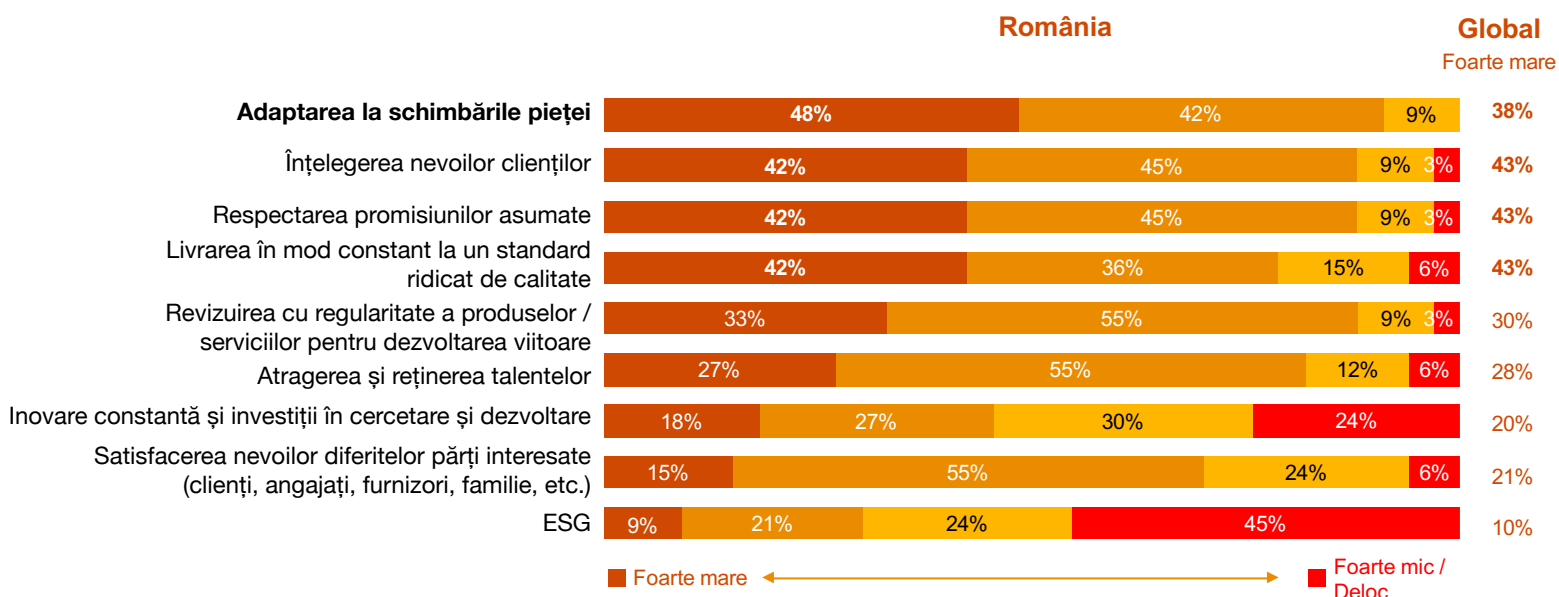
Circa o treime dintre afacerile de familie din România au persoane sau echipe direct responsabile pentru ESG sau pentru diversitate și incluziune

Afacerile de familie cu persoane sau echipe direct responsabile



Afacerile de familie din România își canalizează energia și eforturile îndeosebi către adaptarea la o piață în continuă schimbare

Volumul de energie, investiții și resurse alocate pentru următoarele aspecte



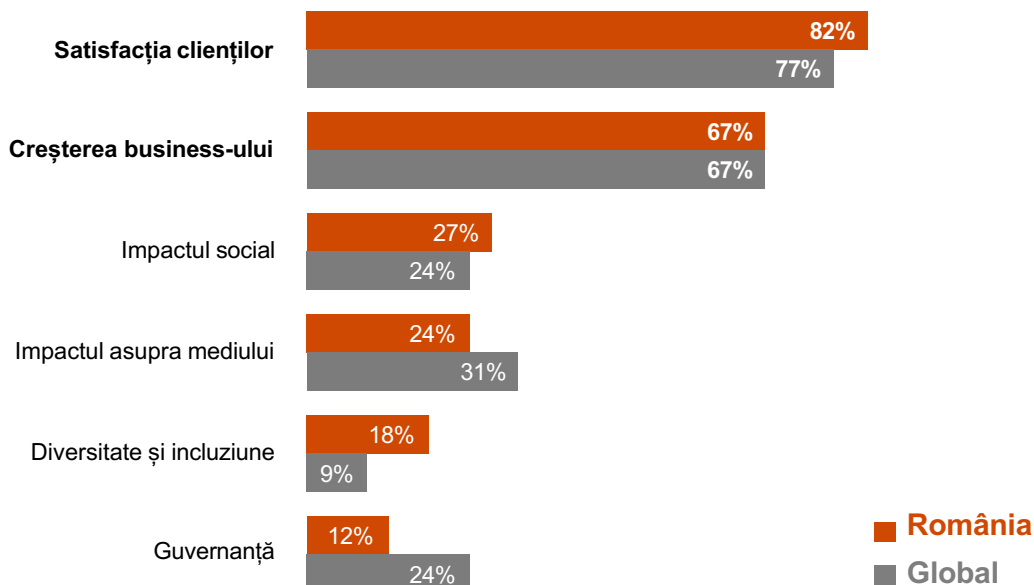
Dezvoltarea afacerii și profitabilitatea sunt importante, dar antreprenorii recunosc că profitul nu ar trebui să fie obținut în detrimentul clienților sau angajaților

Creșterea business-ului și profitul (procentul respondenților care sunt de acord cu afirmațiile)



Satisfacția clienților și creșterea business-ului sunt ariile în care cele mai multe afaceri de familie își stabilesc obiective, în timp ce puțini antreprenori au ținte clare pentru guvernanta, diversitate și incluziune

Arii ale afacerii în care există obiective clar stabilite (în afară de venituri și profituri)



Majoritatea afacerilor de familie măsoară progresul înregistrat în raport cu obiectivele stabilite și îl raportează în interiorul organizațiilor

Dintre afacerile de familie din România care își stabilesc obiective

79%

măsoară progresul înregistrat în atingerea obiectivelor

(Global: 82%)

65%

Monitorizează cel puțin trimestrial progresul înregistrat

(Global: 65%)

88%

Informează angajații de-a lungul anului cu privire la progresul înregistrat

(Global: 74%)

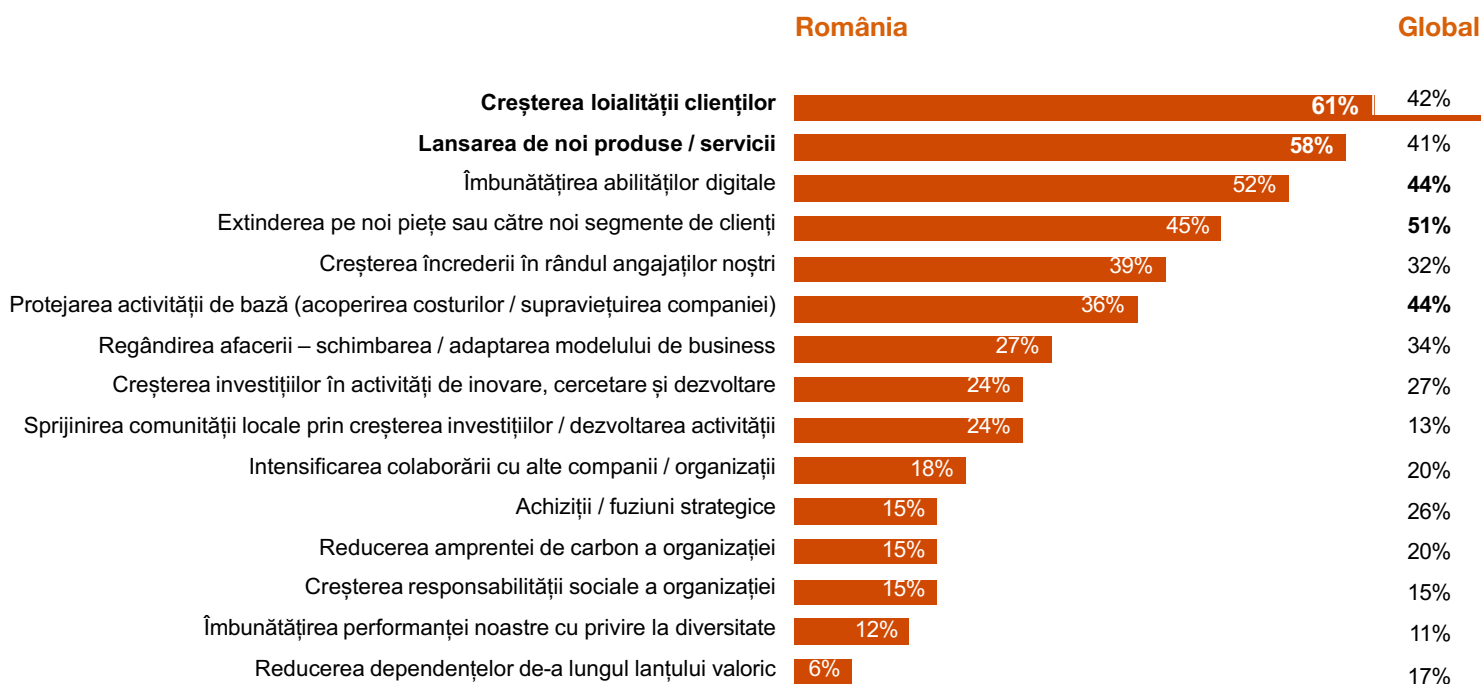
18%

Publică în exteriorul organizației (ex. website) performanța realizată în atingerea obiectivelor

(Global: 29%)

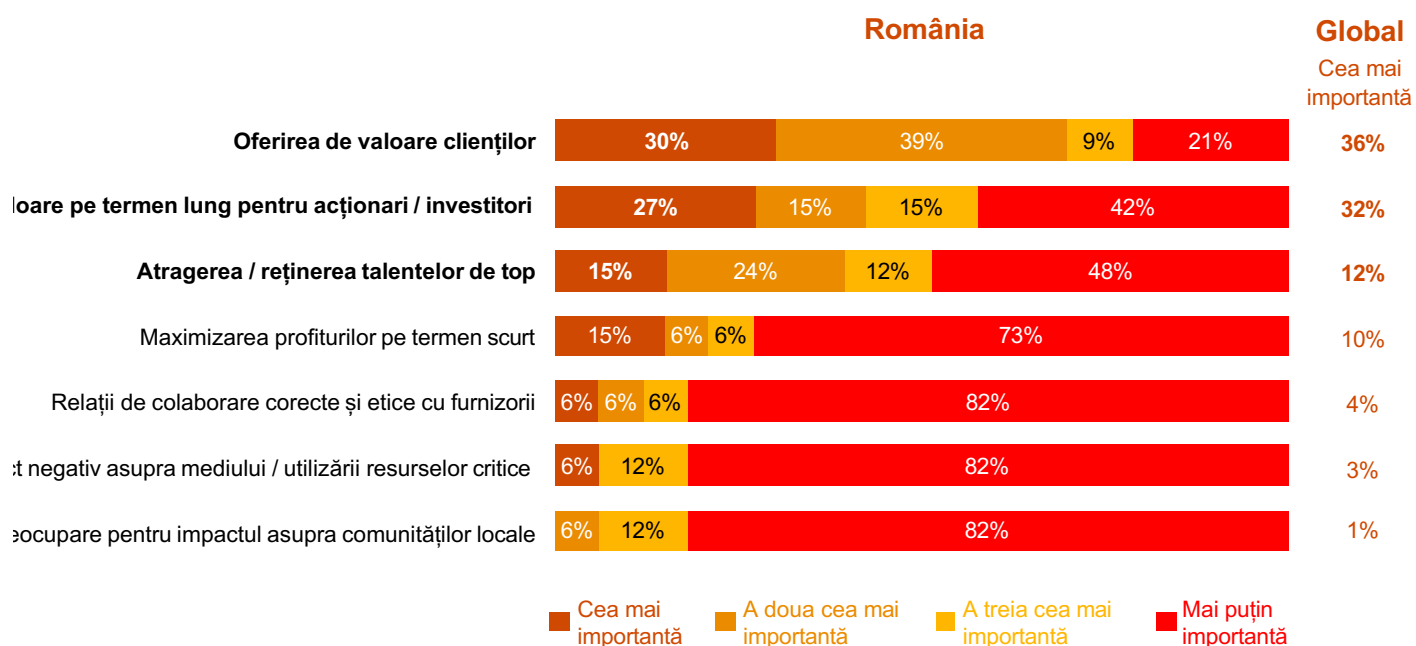
Ca obiective pentru următorii doi ani, afacerile de familie din România se orientează îndeosebi spre creșterea loialității clienților și lărgirea portofoliului de produse. Aspectele legate de diversitate, responsabilitatea socială și amprenta de carbon se află mai jos pe lista de priorități.

Prioritățile cheie pentru următorii doi ani (au putut fi alese maxim 5 variante de răspuns)



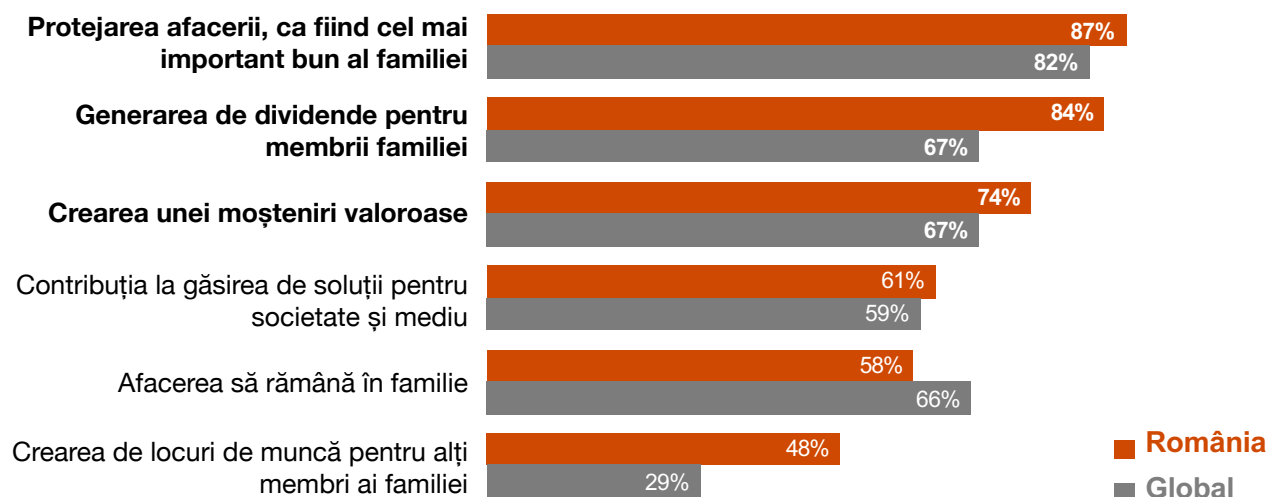
Prioritățile cheie pentru afacerile de familie sunt clienții, acționarii și angajații

Ordinea priorităților pentru afacere



Pe termen lung, protejarea afacerii și acordarea de dividende pentru membrii familiei sunt obiectivele personale cheie ale antreprenorilor din România

Obiective personale importante / esențiale pe termen lung (5 ani sau mai mult)



58%

dintre antreprenorii din România afirmă că unul dintre obiectivele personale cheie, pe termen lung, este să se asigure că **afacerea rămâne în familie**, însă în același timp

58%

dintre respondenții din țara noastră declară că **nu au membri ai familiei din generația următoare implicați în afacere**

(Global: 34%)



În România ecosistemul afacerilor de familie este încă tânăr, majoritatea companiilor fiind la prima generație și doar o mică parte dintre ele făcând transferul la a doua generație, comparativ cu alte state din Europa Centrală și de Est sau de la nivel global unde există afaceri de familie care au ajuns la a treia sau a patra generație.

Planificarea succesiunii este o modalitate de a pune baze solide pentru viitor, de a identifica noi modalități de dezvoltare și de creștere a afacerii. De exemplu, implicarea membrilor de familie din generația următoare, care au cunoștințe digitale sau de sustenabilitate, ar putea duce la transformarea afacerilor atât de necesară pentru a supraviețui în viitor.

O succesiune fără probleme, gândită până la cel mai mic detaliu, este o garanție că viitorul familiei și al companiei este și va fi stabil. Procesul nu se concentrează doar pe simpla transmitere a proprietății către următoarea generație sau pe asigurarea averii prin stabilirea unei structuri juridice adecvate, ci acoperă stabilirea unor reguli de comunicare, instituirea unei guvernante familiale adecvate și transmiterea cunoștințelor, a experienței și a valorilor către generația tânără. Pe de altă parte decizia de a vinde afacerea poate fi luată atunci când aceasta trebuie să treacă la alt nivel de dezvoltare, iar proprietarii nu au posibilitatea de a finanța investițiile necesare sau au nevoie de un partener strategic în acest scop.



3

**Încrederea și
coeziunea în
cadrul companiei
și familiei**

Majoritatea afacerilor de familie consideră că încrederea în companie din partea clienților și angajaților este esențială.

Două din cinci dintre afacerile de familie din România nu au în consiliul de conducere nicio persoană cu experiență într-o industrie diferită (26% la nivel global).

91% dintre afacerile de familie din țara noastră afirmă că încrederea în companie din partea clienților este esențială, în timp ce 61% dintre respondenți cred același lucru cu privire la încrederea din partea angajaților.

Iar dintre antreprenorii din România care sunt de părere că încrederea din partea clienților este esențială sau importantă, 47% afirmă că se bucură de încrederea deplină a acestora.

Similar, dintre liderii afacerilor de familie din țara noastră care consideră că încrederea din partea angajaților este esențială sau importantă, 50% declară că se bucură de încrederea totală a acestora.

Nivelul de încredere în cadrul afacerilor de familie din România este considerat în general ridicat. Doar circa unu din cinci respondenți admite că există niveluri mai scăzute de încredere între anumite categorii de membri ai familiei.

Două treimi dintre afacerile de familie din România susțin că au în vigoare cel puțin o politică / procedură de guvernare corporativă (81% la nivel global). Cel mai des utilizate sunt acordurile sau convențiile între acționari (39%) și politicile privind dividendele (39%).

Comunicarea între membrii familiei este considerată foarte bună, iar 74% dintre antreprenorii din țara noastră sunt de părere că există o aliniere a familiei cu privire la direcția în care se îndreaptă compania (59% la nivel global).

Două din cinci dintre afacerile de familie din România nu au în consiliul de administrație nicio persoană cu experiență în altă industrie

4,5%

Numărul mediu de persoane în consiliul de administrație

(Global: 5,2)

26%

Nu au nicio femeie în consiliu

(Global: 31%)

41%

Nu au în consiliu nicio persoană sub 40 de ani

(Global: 57%)

41%

Nu au în consiliu nicio persoană cu experiență într-o industrie diferită

(Global: 26%)

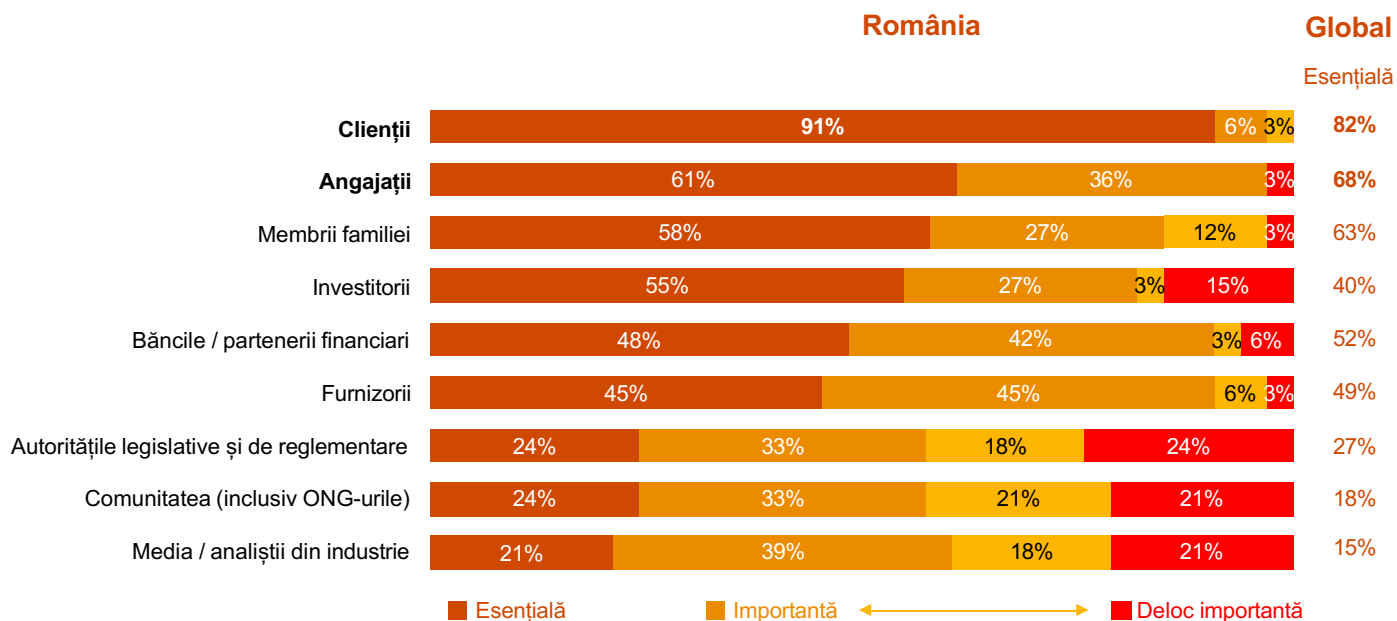
30%

Au în consiliu doar membri ai familiei

(Global: 36%)

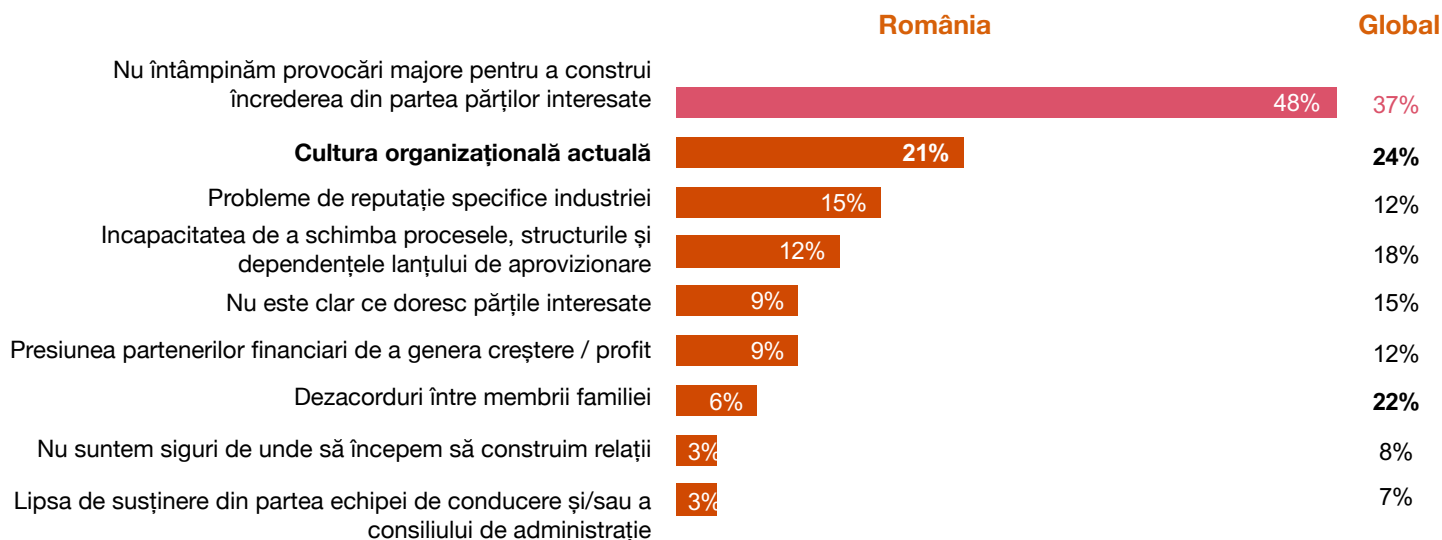
Din punct de vedere al încrederii pe care o au în companie, clienții sunt cei mai importanți, urmați de angajați

Importanța încrederii în companie din partea diferitelor părți interesate



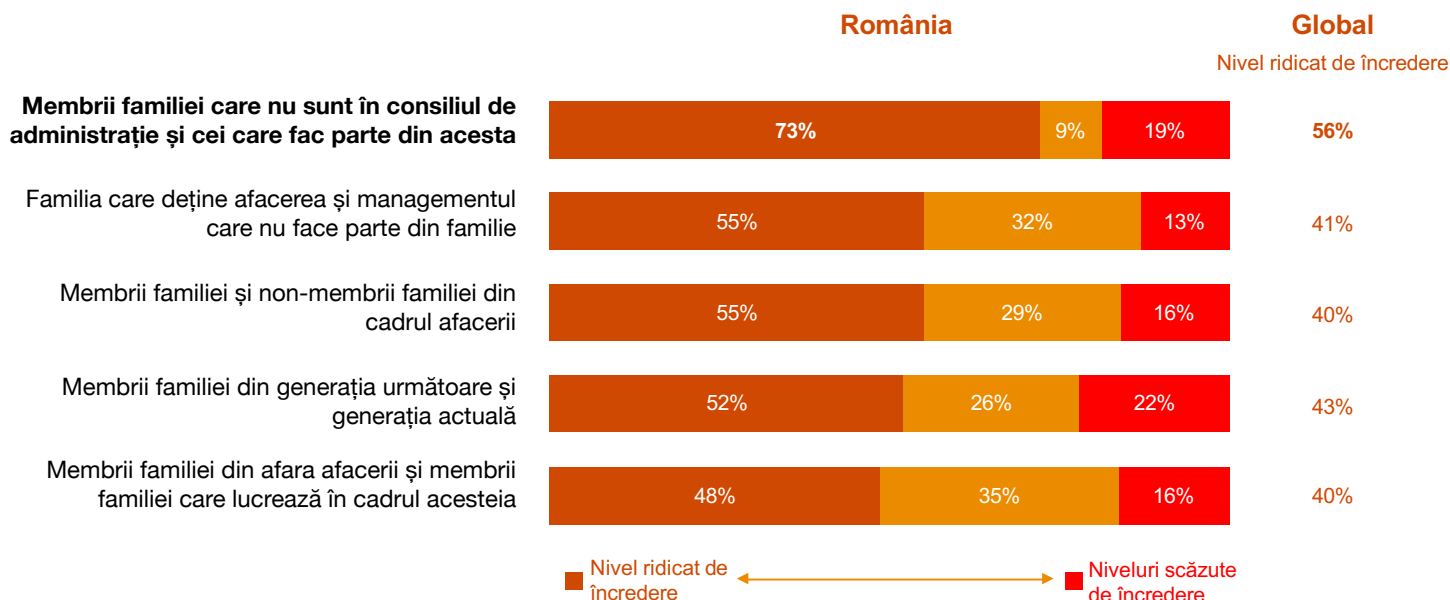
Cultura organizațională actuală a companiei pare cea mai importantă provocare pentru construirea încrederii din partea părților interesate

Cele mai mari provocări pentru construirea încrederii din partea părților interesate (au putut fi alese maxim 3 variante de răspuns)



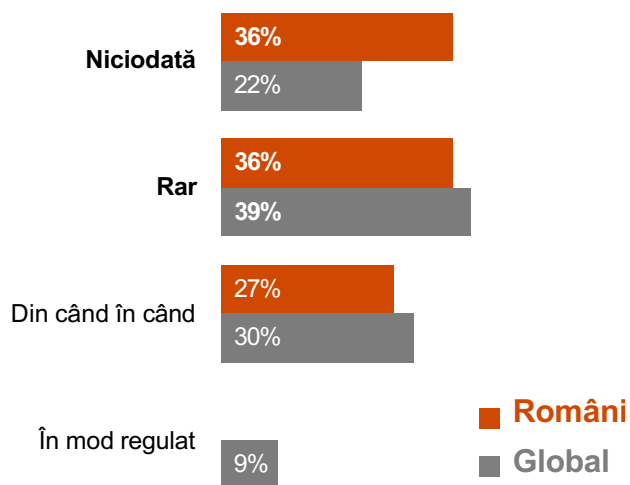
Nivelul de încredere în cadrul afacerilor de familie din România este în general ridicat. Doar circa unu din cinci respondenți admite că există niveluri mai scăzute de încredere între anumite categorii de membri ai familiei.

Nivelul de încredere între membrii familiei și companie



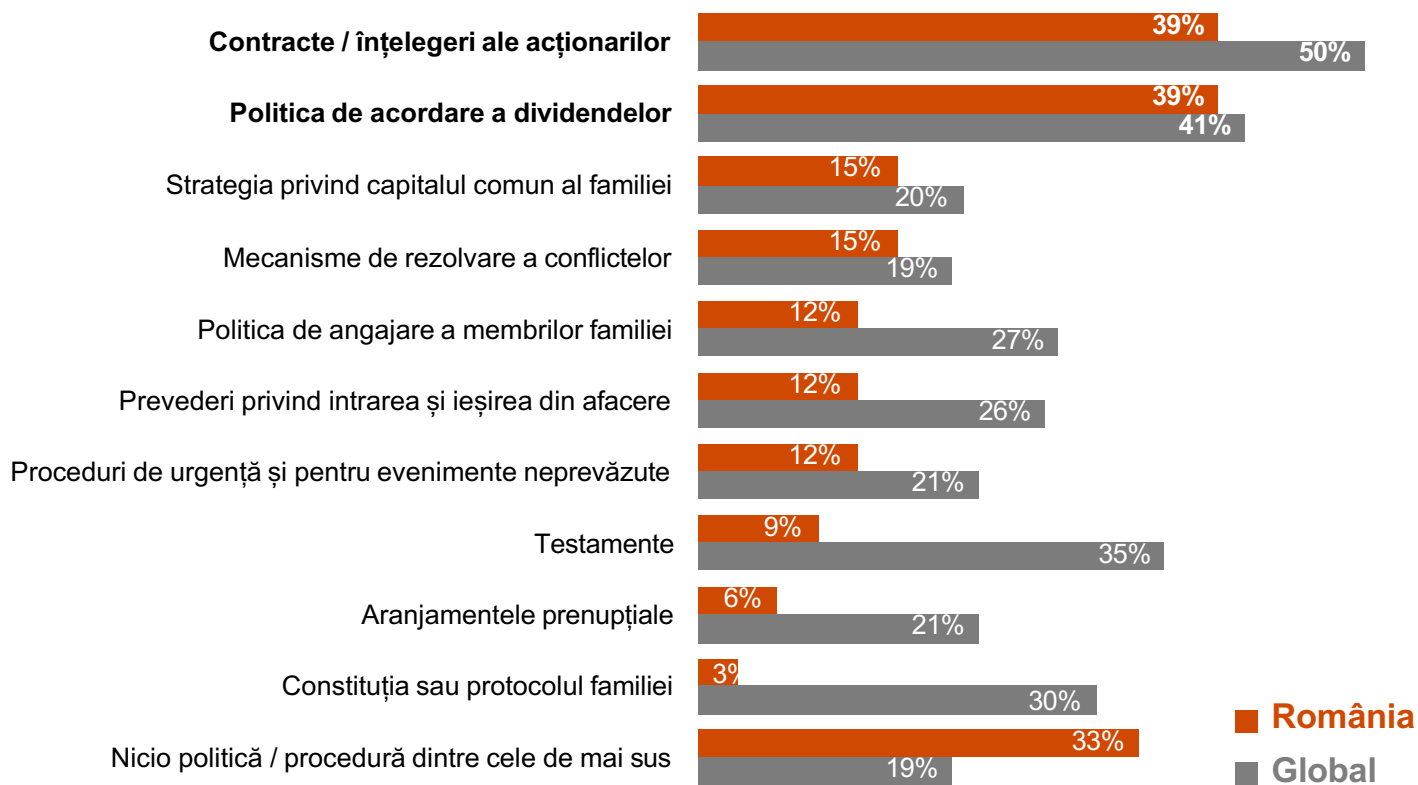
Peste o treime dintre afacerile de familie din România declară că nu au niciodată conflicte de familie în cadrul afacerii

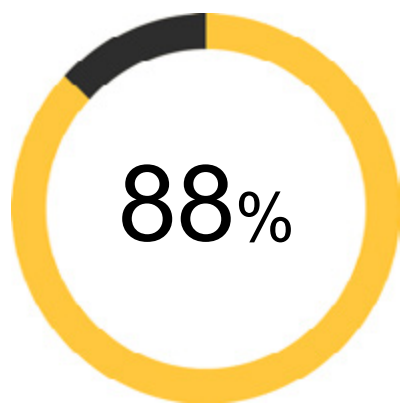
Frecvența conflictelor familiale în cadrul afacerii



Două treimi dintre afacerile de familie din România susțin că au în vigoare cel puțin o politică / procedură de guvernanță corporativă (vs. 81% la nivel global)

Politici și proceduri de guvernanță în vigoare





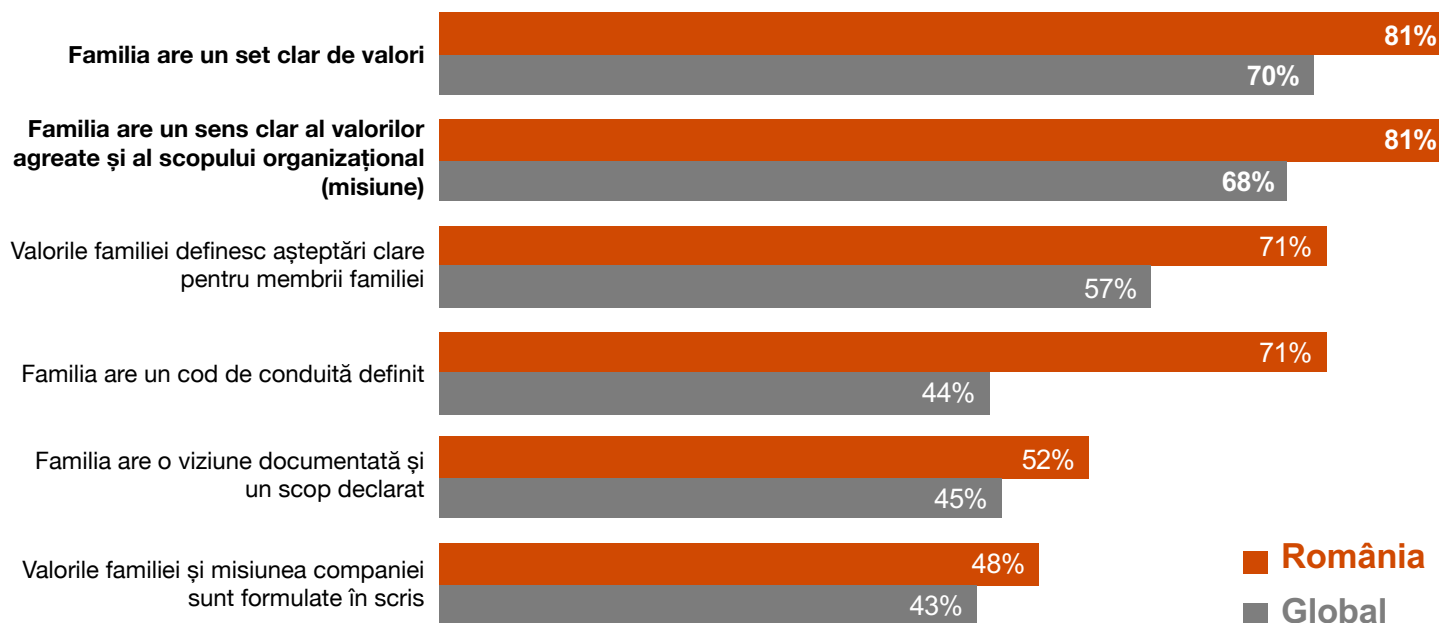
dintre afacerile de familie din România susțin că au un **scop organizațional clar**, care poate fi rezumat într-o singură propoziție

(Global: 79%)



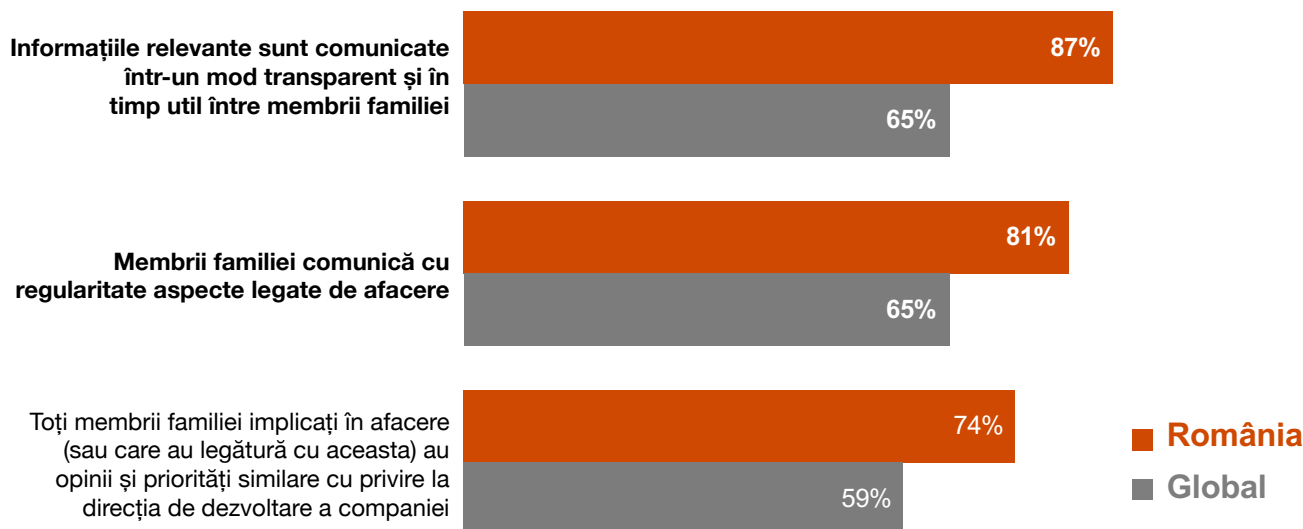
Majoritatea afacerilor de familie din România declară că au un set clar de valori împărtășite și un scop organizațional

Familia care deține afacerea (procentul respondenților care sunt de acord cu afirmațiile)



Afacerile de familie din România consideră că există o comunicare foarte bună între membrii familiei. Iar trei sferturi dintre antreprenorii din țara noastră declară că există un consens al familiei în ceea ce privește direcția de dezvoltare a companiei.

Comunicarea între membrii familiei (procentul respondenților care sunt de acord cu afirmațiile)





**Flexibilitate
și agilitate**

Majoritatea afacerilor de familie din România consideră că au capacitatea de a se adapta rapid la schimbări.

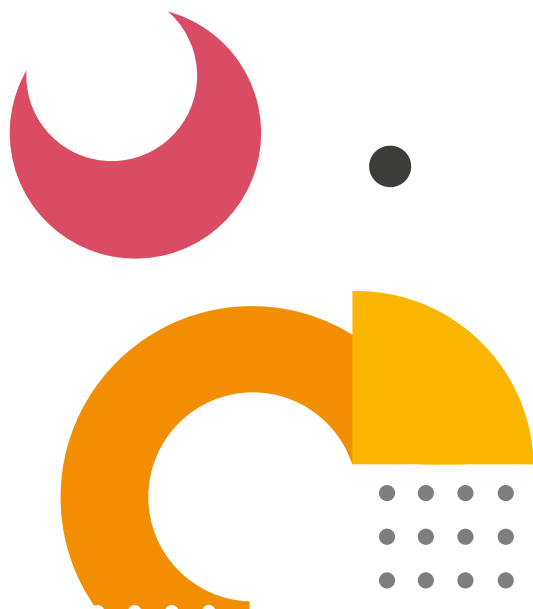
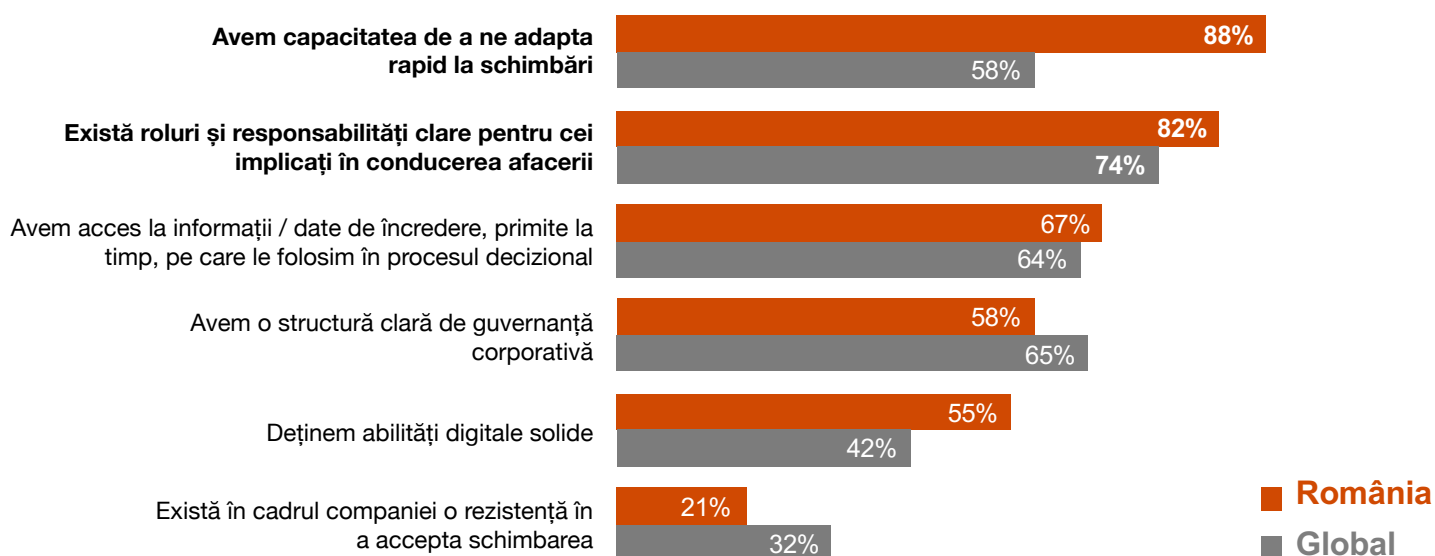
88% dintre afacerile antreprenoriale din țara noastră sunt de părere că au capacitatea de a-și schimba rapid direcția de dezvoltare, datorită lichidității de care dispune compania (58% la nivel global).

55% dintre afacerile de familie din România consideră că dețin abilități digitale solide (42% la nivel global).

În același timp, doar unu din cinci antreprenori din țara noastră admite faptul că există în cadrul companiei o rezistență la schimbare.

Afacerile de familie din România se adaptează rapid la schimbările mediului de business, iar rolurile și responsabilitățile leadership-ului sunt clare

Flexibilitate și agilitate (procentul respondenților care sunt de acord cu afirmațiile)



În dialog cu antreprenorii

Diana ILIE CRĂCIUNESCU

Managing Partner – DIANA Group Râmnicu Vâlcea

Cum abordați provocările pe care mediul economic actual le aduce afacerii DIANA Group?

Pentru a aborda provocările mediului economic actual, ne străduim în mod constant să inovăm în procesele noastre de producție și ne concentrăm pe menținerea calității și siguranței produselor noastre.

Ne adaptăm la nevoile în continuă schimbare ale clienților noștri, oferindu-le produse de încredere – apropiate de gustul bucatelor autentice românești.

Cât de important este conceptul ESG? Care este valoarea pe care sustenabilitatea o aduce afacerii DIANA Group?

ESG contează foarte mult pentru noi. Am implementat și recertificat continuu sistemele de management al calității și siguranței alimentare, care respectă cele mai înalte standarde, precum ISO și IFS (International Food Standard). Sustenabilitatea ne ajută să menținem încrederea clienților noștri și să ne aliniem la inițiativele globale de siguranță.

În plus, depunem în mod conștient eforturi de a minimiza impactul nostru asupra mediului, prin utilizarea ambalajelor cu un conținut de plastic mai redus și optând pentru materiale care se reciclează mai ușor. Acest angajament față de sustenabilitate ne asigură că ne desfășurăm activitatea în mod responsabil și contribuim pozitiv la dezvoltarea comunității noastre și la protejarea mediului.



Cât de importantă este transformarea digitală pentru afacerea DIANA Group?

Într-o piață dinamică, care evoluează rapid, valorificarea puterii pe care o oferă transformarea digitală este indispensabilă pentru afacerea noastră. Digitalizarea joacă un rol crucial în luarea unor decizii bine informate, eficientizarea proceselor noastre de producție, creșterea siguranței și trasabilității produselor noastre și facilitarea comunicării în cadrul companiei.

Prin utilizarea tehnologiei, ne putem adapta mai bine la schimbările pieței, creștem competitivitatea și continuăm să livrăm clienților noștri produse de înaltă calitate.

În ce stadiu se află succesiunea afacerii de familie DIANA Group?

În compania noastră, înțelegem importanța succesiunii afacerilor de familie. Fondatorul nostru, Dumitru Crăciunescu, a considerat întotdeauna angajații și clienții ca fiind o extensie a familiei sale, modelând în acest sens filozofia care ne ghidează în business. În prezent, Irina, mama mea și co-fondatorul DIANA Group, este Directorul General al companiei, iar a doua generație, din care facem parte sora mea, soțul meu și cu mine, joacă, de asemenea, un rol vital în conducerea afacerii.

Vom păstra angajamentul de a cultiva conceptele cheie pe care s-a clădit filozofia companiei – familia, calitatea și perseverența – de-a lungul procesului de tranziție a managementului și așteptăm cu nerăbdare ziua în care vom transmite moștenirea către generația a treia.



5

**Rolul și
impactul
afacerilor de
familie**

Cele mai multe afaceri de familie din România sunt angajate în diferite forme de activități de responsabilitate socială.

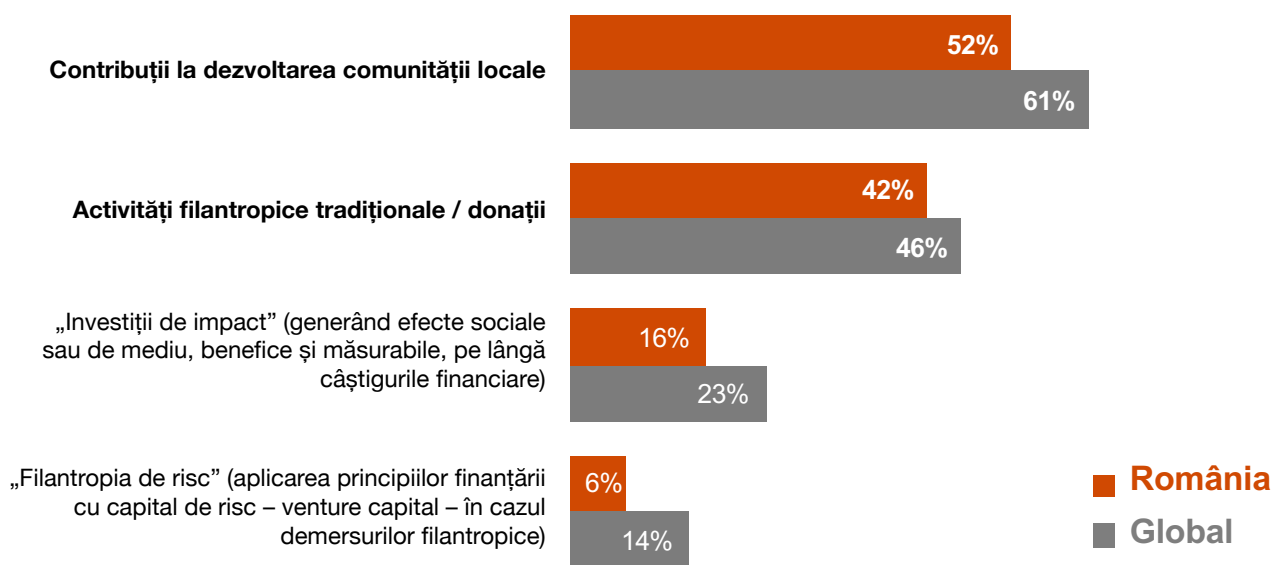
Activitățile de responsabilitate socială corporativă în care se implică cel mai des afacerile de familie din România sunt acțiunile pentru dezvoltarea comunității locale și formele tradiționale de filantropie.

În ceea ce privește rolul în societate, 58% dintre respondenții din România afirmă că există o oportunitate pentru afacerile de familie să devină exemple de bune practici pentru dezvoltarea durabilă (64% la nivel global).

De asemenea, 58% dintre afacerile de familie din țara noastră înțeleg importanța achitării taxelor și impozitelor datorate, ca buni cetățeni corporativi (62% la nivel global).

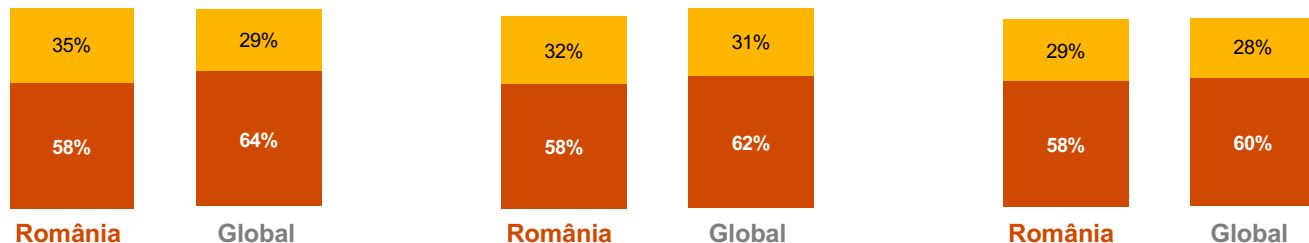
Cele mai frecvente activități de responsabilitate socială sunt cele de susținere a comunității locale și formele tradiționale de filantropie

Activități de responsabilitate socială corporativă în care se implică afacerea sau familia care o deține



În ceea ce privește rolul lor în societate, cele mai multe afaceri de familie văd o oportunitate în a deveni lideri în ceea ce privește bunele practici de dezvoltare durabilă

Rolul actual al afacerilor de familie



Este puțin probabil ca afacerile de familie să constituie exemple de bune practici de afaceri sustenabile, dar vom face tot ce ne stă în putință în acest sens

Există o oportunitate pentru afacerile de familie de a fi un exemplu de bune practici de dezvoltare sustenabilă

Considerăm impozitele un cost pentru afacere, care trebuie redus la minimum pentru a rămâne competitivi

Este necesar să plătim impozitele datorate, ca buni cetățeni corporativi

Este în principal rolul guvernelor, nu al afacerilor de familie, să creeze beneficii pentru planetă și societatea umană, însă vom face tot ce depinde de noi să susținem acest demers

Pentru a avea succes în viitor, afacerile de familie trebuie să creeze beneficii pentru planetă și societatea umană



www.pwc.ro/fbs2023

Pentru a discuta rezultatele pentru România
ale sondajului PwC Global Family Business Survey 2023
vă rugăm să ne contactați:

Dinu Bumbăcea

Country Managing Partner
PwC România
dinu.bumbacea@pwc.com

Mihai Anița

Partener și Lider al Departamentului de Audit
PwC România
mihai.anita@pwc.com

Această ediție a raportului asupra principalelor rezultate pentru România
ale PwC Global Family Business Survey a fost coordonată de:
Cristian Tomescu – Senior Manager, Marketing și Business Development
Adriana Anton – Manager, Marketing și Business Development

Prezentul material a fost întocmit exclusiv cu titlul de
recomandări generale în probleme de interes și nu
constituie consultanță profesională.

© 2023 PwC. Toate drepturile rezervate. PwC semnifică
rețeaua de firme PwC și/sau una sau mai multe firme
individuale membre ale acesteia, fiecare fiind persoană
juridică cu statut independent. Vă rugăm să accesați
site-ul www.pwc.com/structure pentru mai multe detalii.

