

---

Cum se pregatesc companiile din  
Romania contra crizei  
(riscuri, initiative, decizii, actiuni)  
Studiu realizat de COMPASS Consulting  
Ian-Feb 2009

---



"If nothing ever changed,  
there'd be no butterflies."  
Author Unknown

## Cuprins

Executive Summary .....	3
Metodologie .....	4
Analiza rezultate studiu .....	5
<b>Q1-Q5:</b> Segmentare	
<b>Q6:</b> RISCURI PRINCIPALE percepute pentru anul 2009, la nivel macroeconomic	
<b>Q7:</b> RISCURI PRINCIPALE percepute pentru anul 2009, la nivel de industrie/sector	
<b>Q8:</b> RISCURI PRINCIPALE percepute pentru anul 2009, la nivelul companiei dumneavoastra	
<b>Q9:</b> CE elemente DIRECTE v-au AFECTAT in ultimele 1-3 luni intr-o masura semnificativ mai mare decat in trecut?	
<b>Q10:</b> DURATA perioadei de CRIZA in Romania? (Definitie propusa = Perioada in care exista incertitudine mare, investitiile sunt la un nivel scazut, vanzari limitate, exista risc mare de disponibilizari masive de personal, etc)	
<b>Q11:</b> CE ACTIUNI implementati deja pentru limitarea influentelor crizei din 2009?	
<b>Q12:</b> Va rugam exprimati Acordul / Dezacordul referitor la valabilitatea urmatoarelor afirmatii: "In organizatia noastra ...."	
<b>Q13:</b> OPORTUNITATI identificate in ultimele 1-3 luni pe care ati putea sa le fructificati in viitorul apropiat	
<b>Q14:</b> Considerati ca v-ar ajuta un SPRIJIN EXTERN pentru a analiza fezabilitatea masurilor intentionate de companie, pentru a le implementa sau pentru a gasi noi solutii?	
Despre COMPASS Consulting .....	16



Constantin Turmac  
Managing Partner

## Executive Summary

Schimbarile organizationale sunt mai usor de acceptat / implementat in conditii de criza (conform 54.7% din respondenti studiu). Pe de alta parte riscurile sunt importante atat la nivel macro (curs valutar, instabilitate politica, politici de creditare, putere de cumparare) cat si la nivel de companie (generate de modelul de business, de practicile si procesele care exista sau nu si care functioneaza sau nu, de resursele existente in prezent etc).

In 2009, si posibil chiar si in 2010, vom asista la o "testare dura" (fara "plasa de siguranta") a abilitatilor managerilor din Romania de a lua cele mai potrivite decizii (atat pe termen scurt cat si lung), dar si de a le implementa in companiile pentru care lucreaza.

Cel putin urmatoarele 4-6 luni vor continua sa fie caracterizate de incertitudine, dar managerii vor trebui sa ia decizii, decizii care vor influenta atat rezultatele pe termen scurt, dar si potentialul pe termen mediu / lung al dezvoltarii business-ului.

Va invitam sa parcurgeti prezentul studiu si sa descoperiti "Cum se pregatesc companiile din Romania pentru a face fata crizei". Speram sa fie un material excelent pentru reflectie si pentru demararea unor schimbari in compania dumneavoastra.

Va sugeram sa distribuiti prezentul material si colegilor din echipa de management. Va fi un bun punct de plecare al discutiilor!

Multumim companiilor care au raspuns invitatiei noastre de participare la prezentul studiu si speram ca rezultatele analizei sa inspire cat mai multi manageri din Romania sa identifice si sa implementeze solutiile corecte pentru a se relansa intariti de pe urma crizei !

Va stam la dispozitie pentru a raspunde nevoilor dumneavoastra concrete,

*TURMAC Constantin*

## Metodologie

Studiul a fost derulat online, pe o platforma dedicata, in perioada 23 Ianuarie – 8 Februarie 2009;

- a. s-a utilizat un chestionar structurat, format din 15 intrebari inchise (inclusiv cele privind segmentarea respondentilor);
- b. companii din mai multe domenii au fost invitate sa participe la studiu. Canalele prin care a fost trimisa invitatia:
  - mesaje directe catre companiile din baza de date COMPASS Consulting,
  - comunicate de presa,
  - invitatie participare catre aproximativ 15 asociatii profesionale/patronale (pentru a fi trimisa membrilor),
  - follow-up telefonic la un set de organizatii;
- c. respondentii au putut opta privind declararea identitatii sau nu (oricum raspunsurile individuale sunt confidentiale tinand cont ca reflecta starea curenta si intentiile companiilor);
- d. in cele 2 saptamani de derulare interviuri au fost obtinute 182 de raspunsuri valide. Numarul de raspunsuri valide la nivel de intrebare poate fi diferit, deoarece o serie de respondenti nu au vrut sau nu au stiut sa raspunda la o anumita intrebare sau raspunsul oferit nu a fost validat.

Pentru realizarea studiului s-a folosit metodologia interna de lucru a COMPASS Consulting, companie de management si cercetare de marketing b2b cu o experienta de mai mult de 16 ani pe piata din Romania.

Pentru o prezentare unitara am inclus in raportul curent:

- analiza rezultate studiu (pe baza interpretarii raspunsurilor date de participantii la studiu)
- set de date macroeconomice, din surse publice precum: CNP – Comisia Nationala de prognoza, CE – Comisia Europeana, BNR – Banca Nationala a Romaniei (marcate distinct),
- set de comentarii ale consultantilor (marcate distinct).

**NOTA:** Din ratiuni de spatiu de prezentare si timp necesar, rezultatele prezentului studiu sunt prezentate agregat. La cerere se poate aloca timp pentru sinteze bazate pe criteriile precum:

- marime companie (cifra de afaceri, numar angajati),
- sector de activitate,
- capital majoritar (romanesc, strain, de stat),
- tip respondenti (top manager, middle manager, etc).

Pentru realizarea unei extrageri pornind de la criteriile mentionate mai sus, selectia ar trebui sa aiba un numar minim de raspunsuri astfel incat sa aiba valabilitate. Fiind un prim Studiu, chiar si o sinteza a perceptiilor pentru 6-7 manageri din industria dumneavoastra poate reprezenta o referinta utila in dinamica perioadei curente.

In nici un caz si sub nici o forma nu se pot oferi raspunsurile individuale ale unei singure companii catre terti.

## Analiza rezultate studiu

182 companii au raspuns invitatiei de a completa chestionarul online propus prin prezentul Studiu. Companiile respondente sunt atat din randul IMM-urilor cat si al companiilor mari, iar domeniile de activitate acopera principalele sectoare ale economiei romanesti: industrie, servicii, constructii si real estate, transport si distributie, IT&C, bunuri de larg consum, servicii financiare etc.

Respondentii sunt in principal Top si Middle manageri (>73% din persoane intervievate), dar si alti specialisti din cadrul companiilor intervievate si care sunt implicati in gasirea de solutii anti-criza.

Mai multe detalii despre respondenti gasiti in continuare:

### Q1: Numar salariati:

	% Raspunsuri
sub 100 angajati	59.9%
intre 101-500 angajati	23.1%
peste 500 angajati	17.0%

### Q2: Cifra de afaceri:

	% Raspunsuri
sub 5 milioane €	56.6%
intre 5 - 50 milioane €	28.0%
intre 50 - 500 milioane €	11.5%
peste 500 milioane €	3.8%

### Q3: Domeniu activitate:

	% Raspunsuri
Industrie	18.1%
Alte servicii	17.0%
Servicii profesionale	15.9%
Constructii si Real Estate	10.4%
Transport si Distributie	9.9%
IT&C	7.1%
Bunuri de larg consum	6.0%
Altele	3.8%
Servicii financiare	3.8%
Retail	3.3%
Electronice si Electrocasnice	1.6%
Energie	1.6%
Pharma	1.1%

### Q4: Structura capital:

	% Raspunsuri
majoritar romanesc	69.2%
majoritar strain	28.6%
majoritar de stat	2.2%

### Q5: Pozitia in cadrul companiei:

	% Raspunsuri
Top Manager	52.2%
Middle Manager	20.9%
Specialist	15.9%
Altele	4.9%
Project Manager	4.9%
Team coordinator	1.1%

**Q6: RISCURI PRINCIPALE percepute pentru anul 2009, la nivel macroeconomic:**

	% Raspunsuri				
	<i>Deloc important</i>	<i>Importanta redusa</i>	<i>Importanta medie</i>	<i>Important</i>	<i>Foarte important</i>
CURS Valutar: evolutie	2.7%	4.4%	9.3%	31.3%	52.2%
BANCI: politici de creditare/finantare	7.1%	7.7%	12.6%	26.4%	46.2%
BURSE: instabilitate	13.7%	23.1%	26.4%	25.8%	11.0%
INVESTITII Straine: scadere	6.0%	12.1%	13.7%	39.0%	29.1%
POLITIC: instabilitate / inconsecventa	3.3%	6.6%	17.6%	30.8%	41.8%

Evolutia cursului valutar, cel mai important risc perceput de companii – la nivel macroeconomic

Evolutia cursului valutar este perceput drept cel mai important risc de catre companiile respondente. Mai mult de jumătate dintre respondenti considera acest risc drept foarte important, in timp ce doar 3% considera acest risc deloc important.

Sectoarele Comert\* si Transport si Distributie sunt cele care percep cel mai acut acest risc drept foarte important. Aceste industrii se axeaza foarte mult pe latura de import-export a economiei, fluctuatiile de curs valutar afectand direct rezultatele.

Previzunea revizuita in ianuarie a CNP privind cursul mediu Ron – Euro in 2009 este de 4 Ron = 1 Eur. La sfarsit de ianuarie Leul a batut insa cateva recorduri de depreciere, pana la nivelul maxim de 4.31 Ron/Eur in data de 23 ianuarie.

Macro

**Previzuni Curs Mediu Ron-Euro in 2009**

<i>Institutie</i>	<i>Data previziune</i>	<i>Curs Ron/Euro</i>
CNP	Octombrie 2008	3.60
CNP	Ianuarie 2009	4.00
CE	Octombrie 2008	3.79
CE	Ianuarie 2009	3.79

CNP previzioneaza scaderea drastica a investitiilor straine in Romania, de la o valoarea de 9.030 milioane Euro in 2008 la 4.700 milioane Euro in 2009. Anul 2010 nu aduce o crestere spectaculoasa.

Macro

**Investitii straine in Romania (mil Euro)**

	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009*</i>	<i>2010*</i>
CNP	5,237	8,723	7,047	9,030	4,700	5,400

\* previziuni ale institutiei mentionate

Politicile de creditare restrictive practicate in prezent de banci sunt un alt factor de risc cu importanta ridicata, circa 73% dintre respondenti percepend acest risc drept important sau chiar foarte important.

Distributia acestui factor de risc la nivelul sectoarelor este relativ unitara, in medie fiind perceputa drept un risc important – cu o valoare medie de 2.97<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Utilizand o scala de la 1 la 5, unde 1 este deloc important iar 5 este foarte important.

Macro

**Active bancare in 2008**

Activele au atins nivelul de 79 miliarde euro in 2008, in care creditele reprezinta peste 62%, fata de 59% in 2007.

In decembrie 2008, creditele restante si indoelnice reprezentau 0.31% din activul net total al bancilor, aproape dublu fata de decembrie 2007.

Instabilitatea si inconsecventa la nivel politic sunt considerate de asemenea un factor de risc important sau chiar foarte important, circa 73% mentionand acest lucru.

Macro

**Buget 2009 inaintat de Guvern Parlamentului spre dezbateri**

Principalele prevederi ale proiectului de buget pentru 2009 sunt urmatoarele:

- venituri: 51,16 miliarde de euro
- deficit bugetar 2% din PIB
- 10,2 miliarde de euro pentru investitii
- majorarea contributiilor sociale cu 3,3%
- restrangerea cu 20% a cheltuielilor de personal
- reducerea cheltuielilor cu bunuri si servicii la 5% din PIB

\* Informatii din 6 Februarie 2009

**Q7: RISCURI PRINCIPALE percepute pentru anul 2009, la nivel de industrie/sector:**

	% Raspunsuri				
	Deloc important	Importanta redusa	Importanta medie	Important	Foarte important
LEGISLATIE:	3.8%	12.6%	29.1%	27.5%	26.9%
specifica industriei / aplicabilitate					
PUTEREA de CUMPARARE:	1.6%	4.4%	11.0%	36.3%	46.7%
scadere					
PRETURI: presiune	1.6%	5.5%	13.7%	39.0%	40.1%
pentru scadere					
SECTOR: consolidare	3.3%	8.8%	20.3%	39.0%	28.6%

Scaderea puterii de cumparare – factor de risc cheie pentru 80% dintre respondenti.

Scaderea puterii de cumparare, asadar reducerea cererii constituie un factor de risc important sau chiar foarte important pentru peste 80% dintre respondentii.

Sectoarele Comert\* si Transport si Distributie sunt cele care percep cel mai acut acest risc drept foarte important.

Presiunile facute de clienti pentru reducerea preturilor este un alt factor care afecteaza puternic respondentii, 79% mentionand ca fiind important sau foarte important.

Sectorul de Transport si Distributie percepe cel mai puternic aceasta presiune (atat datorita volumelor in scadere cat si datorita nevoii de optimizare la nivelul clientilor).

In timp ce Guvernul, Banca Nationala a Romaniei si Comisia Europeana considera ca Romania va inregistra in 2009 o usoara crestere economica, FMI nu exclude varianta unei recesiuni in Romania, asadar o crestere economica negativa de pana la -1%.

**Macro**

**Produs Intern Brut (PIB) - crestere reala anuala (%) Y/Y**

	2005	2006	2007	2008	2009*	2010*
CNP	4.20	7.90	6.20	7.90	2.50	4.50
BNR	-	-	-	-	2.25	5.25
CE	4.20	7.90	6.20	7.80	1.80	2.50

\* previziuni ale institutiilor mentionate

**Q8: RISCURI PRINCIPALE percepute pentru anul 2009, la nivelul companiei dumneavoastra:**

	% Raspunsuri				
	Deloc important	Importanta redusa	Importanta medie	Important	Foarte important
APROVIZIONARE: dificultati in crestere	15.4%	21.4%	30.2%	20.3%	12.6%
VANZARE/desfacere: dificil a se mentine volume/preturi	3.3%	5.5%	5.5%	29.1%	56.6%
PERSONAL Calificat/Specializat: dificultati recrutare	8.8%	20.9%	28.6%	28.6%	13.2%
PERSONAL: mentinere-motivare personal cheie (in special manageri si specialisti)	3.8%	11.5%	19.8%	38.5%	26.4%
STRATEGIE: dificultati in implementare	3.3%	13.7%	25.3%	37.4%	20.3%
TRAINING: reducere bugete cu impact pe termen mediu / lung	5.5%	20.9%	33.5%	27.5%	12.6%
INVESTITII: (amanare/anulare) cu posibila afectare pozitie competitiva	3.3%	12.6%	18.1%	33.5%	32.4%
PERFORMANTA personal: monitorizare ineficace	4.4%	14.8%	22.0%	33.5%	25.3%

Mentinerea volumului de vanzari si a preturilor – un risc foarte important pentru companii

Peste 57% dintre companiile intervievate considera mentinerea volumului de vanzari si a preturilor drept un risc foarte important, si inca 29% dintre companii il considera ca fiind un risc important.

Companiile din domeniile de activitate Industrie si Transport si Distributie percep cel mai puternic acest risc, cu o medie a raspunsurilor de 4.72, respectiv de 4.55<sup>2</sup>.

Circa 60% dintre respondenti se tem de amanarea investitiilor, aspect ce le-ar putea afecta pozitia competitiva si de aspecte legate de personal, respectiv de mentinerea si motivarea personalului din pozitii cheie si de monitorizarea ineficienta a angajatilor (necorelat cu indicatorii cheie ai business-ului -KPI).

<sup>2</sup> Utilizand o scala de la 1 la 5, unde 1 este deloc important iar 5 este foarte important.

**Q9: CE elemente DIRECTE v-au AFECTAT in ultimele 1-3 luni intr-o masura semnificativ mai mare decat in trecut? [raspuns multiplu]**

	% Raspunsuri
INCASARI: dificultati marite	71.7%
VANZARI noi: limitari / dificultati / refuzuri	66.7%
CONTRACTE- Renegocieri: presiuni din partea clientilor	50.0%
FINANTARE: (banci) dificultati / limitari	33.9%
PERSONAL: plecarea unor persoane cheie (specialisti sau manageri)	17.2%
Altele	8.3%

\* 2 din 182 respondenti nu au raspuns la aceasta intrebare sau raspunsul acordat nu a fost considerat valid

Peste 70% dintre respondenti s-au confruntat cu dificultati marite in ceea ce priveste incasarile

Cele mai mari dificultati intampinate de companii, in ultimele 1-3 luni se refera la dificultati sporite de incasare a facturilor, limitari in obtinerea unor noi vanzari si presiune din partea clientilor pentru renegocierea clauzelor contractuale. Peste 50% dintre respondenti au mentionat ca s-au confruntat cu aceste aspecte.

Dificultatile in incasare le consideram ca mai degraba reflecta in prezent o atitudine "proactiva" din partea companiilor de a isi proteja disponibilitatile si astfel a plati intarziat (chiar in situatiile in care dispun de bani), ceea ce poate reprezenta o "politica periculoasa" pentru sistem ca ansamblu (poate conduce la blocaje financiare, reintoarcere la "bartere" si "trocuri", etc). Este critica imbunatatirea indicatorilor de capital circulant -la nivel de companie- dar pe o baza de eficientizare reala (optimizare a stocurilor, ajustare structura de finantare vs ciclul de conversie a banilor, etc). In caz contrar, doar acumularea in sine a unor datorii catre furnizori se poate dovedi ulterior fatala caci poate conduce la:

- stopare sau discontinuitati in livrari de la furnizori,
- penalitati importante,
- dificultati de rescadentari datorii comerciale,
- imposibilitate de plata datorii istorice,
- imposibilitate de obtinere (re)finantare de la banca - din pricina datoriilor comerciale/financiare prea mari etc).

Dificultatea de a realiza noi vanzari este mentionata ca afectand 66.7% din companiile intervievate. Solutiile depind de amploarea fenomenului la nivel de industrie / companie si pot include:

- diminuare a capacitatilor de productie (pentru ajustare la nivelul cererii);
- reorientarea spre game mai economice de produse (dat fiind ca are loc o migrare intre segmentele de consumatori);
- gasirea unor solutii inovative de finantare (in special in zona b2b, sau in achizitiile de produse de folosinta indelungata);
- regandirea politicii de preturi/marje (gresit inteleasa ca scadere generalizata de preturi);
- instruirea mai buna a fortei de vanzari (pentru b2b: abilitati de vanzare & negociere; pentru b2c: in principal customer service);
- politici coerente de loializare a clientilor, etc.

### **Q10. DURATA perioadei de CRIZA in Romania?**

	% Raspunsuri
9-12 luni	26.1%
13-18 luni	22.8%
19-24 luni	14.4%
Nu poate fi prezis	13.3%
>24 luni	11.1%
4-8 luni	10.0%
1-3 luni	1.7%
Nu este/Nu va fi criza in Romania	0.6%

\* 2 din 182 respondenti nu au raspuns la aceasta intrebare sau raspunsul acordat nu a fost considerat valid

**Nota:** Definitie propusa CRIZA = Perioada in care exista incertitudine mare, investitiile sunt la un nivel scazut, vanzari limitate, exist risc mare de disponibilizari masive de personal, etc

Vom avea criza si  
in 2010

Vom avea criza si in 2010. Aceasta este opinia a 74% dintre interviuati (care considera durata crizei mai mare de 9 luni). La acestia s-ar putea adauga 13.3% care considera ca nu poate fi prezisa durata crizei.

In ceea ce priveste perioada exacta a crizei, dispersia raspunsurilor este foarte ridicata. Astfel, raspunsurile sunt impartite (aproape in mod egal) de la o perioada estimata a crizei de 4-6 luni pana la peste 24 luni sau chiar nu poate fi prezis.

Doar 0.6% dintre respondenti considera ca in prezent in Romania nu este o perioada de criza si nici nu va fi in viitor.

Raspunsul la intrebarea de mai sus reflecta mai degraba un "sentiment al (ne)increderei" respondentilor, care insa poate fi influentat atat de prezentari subiective din media cat si de factori obiectivi care tin de business-ul propriu.

Desi in prezent este foarte dificil sau chiar imposibil a se face previziuni exacte referitor la durata crizei, este important ca planificarile sa se faca pe baza de scenarii pentru diverse durate si intensitati ale crizei.

**Q11. CE ACTIUNI implementati deja pentru limitarea influentelor crizei din 2009?**

	% Raspunsuri		
	Da	Intentionam	Nu
1. PLANIFICARE cu minim 3 SCENARII specifice (buget/plan de afaceri)	44.3%	35.3%	20.4%
2. REVIZUIRI Trimestriale a planificarii (roll over forecasting)	59.9%	29.3%	10.8%
3. "CELULA de CRIZA" infiintata cu scopul reducerii efectelor negative ale crizei si profitarea de oportunitati	28.1%	28.7%	43.1%
4. Echipe MULTIDISCIPLINARE pentru pregatire si implementare rapida a proiectelor anticriza	21.6%	24.0%	54.5%
5. RAPORTARE cu evaluari (feedback) la nivel individual – pe parte de performante	40.7%	32.3%	26.9%
6. INCASARI/PLATI monitorizate suplimentar/strict (ex: orizont de 2-6 saptamani)	80.2%	12.0%	7.8%
7. FINANTARE: (back-up) negociata/asigurata – din partea bancilor / actionarilor	29.9%	23.4%	46.7%
8. RENEGOCIERE contracte cu furnizori/clienti	56.9%	29.9%	13.2%
9. Comportamentul de CUMPARARE al Clientilor: analizare modificari, studii de piata	46.7%	37.7%	15.6%
10. PROMOVARE specifica: activitati adaptate	53.3%	31.7%	15.0%
11. STOCURI: reducere / optimizare	53.9%	18.0%	28.1%
12. EXTERNALIZARE / RENUNTARE activitati	34.7%	19.2%	46.1%
13. Management RISCURI: upgradati / implementati procese	28.1%	35.3%	36.5%
14. Portofoliu INVESTITII/PROIECTE: reprioritizare (cu set de criterii/management portofoliu)	43.1%	35.9%	21.0%
15. INTRERUPERE activitate (temporar/partial)	17.4%	12.6%	70.1%
16. PERSONAL: disponibilizare	28.1%	19.2%	52.7%
17. PERSONAL: renegociere salarii/bonusuri	27.5%	37.1%	35.3%
18. SEDIU-locatii/spatii: relocare, restrangere, renegociere chirii/costuri	31.1%	21.6%	47.3%

\* 15 din 182 respondenti nu au raspuns la aceasta intrebare sau raspunsul acordat nu a fost considerat valid

Rezultatele ar putea fi chiar mai putin imbucuratoare tinand cont ca, lucrand cu cateva sute de organizatii, am intalnit diferente mari intre intentie si ce se implementeaza si intre cum se transpune in practica fata de cum ar trebui.

Masurile legate de crestere rol planificare, deblocare lichiditati si reducere costuri sunt cele mai populare in perioada crizei

Actiuni precum planificarea cu minim 3 scenarii a bugetelor / planurilor de afaceri, revizuri trimestriale ale planificarii si o monitorizare mai stricta a platilor si incasarilor cresc in "topul popularitatii" instrumentelor utilizate de companii in vremuri de criza.

Peste 80% dintre companiile respondente si-au manifestat interesul de a monitoriza mai indeaproape platile si incasarile, in contextul unei lipse de lichiditati. Re-negocierea termenilor contractuali cu furnizorii este o alta masura implementata deja de circa 57% dintre respondenti.

Tot in vederea cresterii lichiditatilor de care dispun, companiile au luat deja masuri pentru reducerea stocurilor.

Pentru identificarea tendintelor pietei si alinierea portofoliilor de produse, circa 50% dintre companii intentioneaza sa studieze comportamentul clientilor si sa adopte masuri de promovare adecvate.

Masuri precum crearea de "celule de criza" sau de echipe multidisciplinare pentru identificare si implementare de solutii inca sunt doar partial utilizate.

Circa 50% dintre respondenti au mentionat ca nu sunt interesati de optimizarea costurilor prin externalizarea unor servicii sau relocarea activitatii / reducerea cheltuielilor cu chirii.

De altfel, circa 50% dintre companii nu si-au manifestat interesul pentru constituirea unor celule de criza infiintate cu scopul reducerii efectelor negative ale crizei si profitarea de oportunitati sau crearea unor echipe multi-disciplinare pentru pregatire si implementare rapida a proiectelor anticriza.

Mai degraba companiile tind momentan catre masuri cu efecte rapide (quick fix-uri). Se recomanda insa analizarea si a unor masuri care in contextul actual pot conduce la consolidarea pozitiei competitive a companiei.

47% dintre companiile intervievate au mentionat ca intentioneaza sa disponibilizeze personal sau ca au recurs deja la acesta actiune.

Disponibilizarea de personal este o masura la care s-a apelat deja de catre 28% dintre companiile intervievate si este pe lista de intentii a inca 19% dintre respondenti. Sectoarele cele mai afectate:

- 70% dintre respondenti din domeniul Industrie au mentionat ca au disponibilizat personal sau urmeaza sa faca acest lucru,
- 54% dintre respondenti din domeniul Serviciilor profesionale au mentionat ca au disponibilizat personal sau urmeaza sa faca acest lucru,

Tipuri de masuri anti-criza:

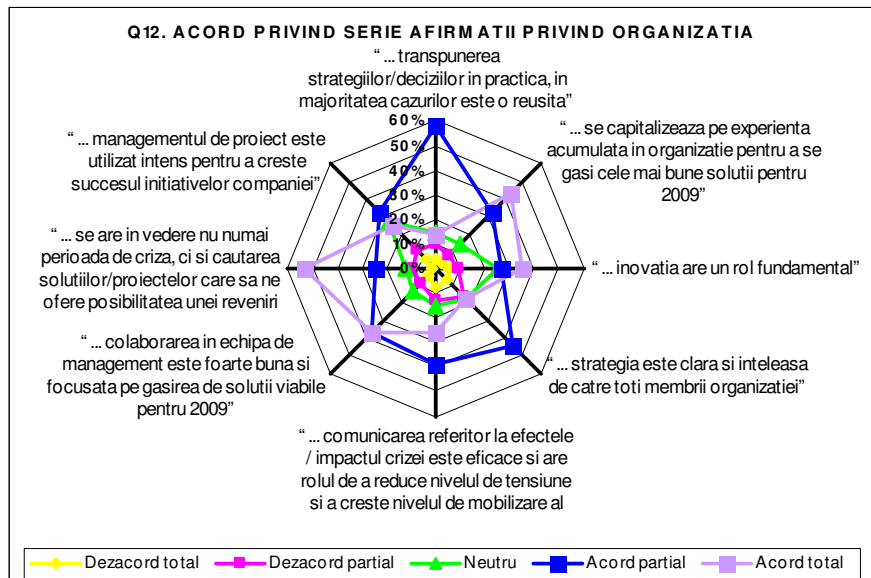
- Exista un set de masuri care se iau cu rol preventiv si care nu implica eforturi deosebite, ex: planificare cu minim 3 scenarii, Monitorizare suplimentare incasari/plati,
- De asemenea se pot realiza un set de analize pentru identificarea punctelor cheie unde trebuie actionat, ex: referitor Comportament de Cumpare, Portofoliu de investitii, diverse analize financiare sau ale unor procese de business (pot sa fie mai mult de 30 - 40 tipuri diferite de analize relevante), etc,
- In functie de elementele de risc specifice identificate anterior, se pot lua masuri in zona de optimizare Stocuri, Renegociere contracte, asigurare Finantare, Promovare, Raportari ale performantelor individuale etc,
- In functie de caz se poate ajunge la masuri radicale de genul intrerupere activitate (temporar/partial), disponibilizare Personal, renegocieri salarii / bonusuri Personal, relocare, etc.

Etapa de analiza initiala este critica pentru ca ulterior decurg un set mare de decizii. Pentru derularea coerenta a unor proiecte interne ar trebui formate un set de echipe (in general Multidisciplinare) si o Celula de Criza cu rol de coordonare. La pachet cu setul de masuri trebuie sa existe un **plan clar de comunicare** (ce, cat, cand, cum etc) si un plan de implementare.

Ce fac companiile inainte de a disponibiliza:

Dintre cele 47 de companii respondente care au declarat ca au avut actiuni de disponibilizare, doar:

- 53% au realizat o planificare cu minimum 3 scenarii specifice (buget / plan de analiza);
- 34% au incercat sa implementeze un set de actiuni anti-criza prin alcatuirea unor echipe multidisciplinare dedicate;
- 43% au intreprins disponibilizari in baza unor evaluari (feedback) la nivel individual – pe parte de performante.



Companiile nu sunt interesate doar de depasirea crizei, ci si de revenirea sustenabila dupa finalizarea crizei

Mai mult de jumatate dintre respondenti sunt total de acord asupra faptului ca in organizatia din care fac parte se are in vedere nu numai perioada de criza, ci si cautarea solutiilor/proiectelor care sa ofere posibilitatea unei reveniri sustenabile dupa finalizarea crizei.

In depasirea crizei, companiile declara ca se bazeaza pe experienta acumulata si pe spiritul de echipa in vederea gasirii unor solutii viabile si implementarea acestora.

Cele 8 afirmatii din graficul de mai sus surprind de fapt principalii factori (organizationali) care contribuie la succesul actiunilor intreprinse de companii pentru a rezista crizei.

Practic, putem considera ca acele companii care in mod real (fundamentat) au raspuns apropiat de "acord total" la cat mai multe din cele 8 afirmatii au potential mai multe sanse de a identifica si implementa cele mai potrivite solutii pentru a traversa cu bine criza.

**Q13. OPORTUNITATI identificate in ultimele 1-3 luni pe care ati putea sa le fructificati in viitorul apropiat**

	% Raspunsuri
SCHIMBARI organizationale: mai usor de acceptat/implementat	54.7%
FURNIZORI: mai flexibili – legat de reducerea preturilor (costurilor)	54.1%
PERSONAL: recrutare mai usoara a personalului specializat/manageri	49.1%
COTA de PIATA: posibilitate de crestere cu costuri mai mici	43.4%
PROCESE de afaceri: eficientizarea (simplificare) este mai usoara	37.7%
COMPETITORI / PARTENERI: achizitie	30.8%
ACTIVE: achizitie	12.6%
Nu am identificat oportunitati	1.3%
Altele	1.3%

\* 23 din 182 respondenti nu au raspuns la aceasta intrebare sau raspunsul acordat nu a fost considerat valid

Intrebarea este ce actiuni se fac -in timp util- pentru a transforma oportunitatile in rezultate pentru companie!

Aspecte pozitive ale crizei: schimbari organizationale mai usor de implementat, furnizori mai flexibili si personal usor de recrutat

Circa 55% dintre companiile intervievate considera schimbarile organizationale mai usor de implementat in aceasta perioada.

Posibile explicatii pentru acest aspect sunt:

1. reducerea rezistentei la schimbare a personalului implicat ca urmare a scaderii cererii de forta de munca si cresterii ratei somajului – cresterea instabilitatii locului de munca;
2. aparitia unor timpi suplimentari ca urmare a reducerii activitatii - optimi pentru derularea unor proiecte interne de dezvoltare a organizatiei;
3. derularea unor proiecte de schimbare oricum este impusa de nevoia de redresare a companiei.

Este un lucru cert ca intr-o perioada de criza economica schimbarile sunt mult mai usor acceptate in organizatie. Se pune insa problema daca schimbarile sunt in directia corecta pentru relansarea companiei pe termen lung, ceci daca au in vedere doar rezultatele pe termen scurt situatia poate semana cu descrierea "operatia a reusit, dar pacientul a murit".

Corelat cu scaderea cererii de forta de munca si a cresterii ratei somajului a aparut si oportunitatea de a recruta personal bine pregatit intr-o maniera mai facila si in conditii mai avantajoase companiei. Acest aspect este sustinut de 49% dintre respondenti.

Datorita reducerii cererii, furnizorii sunt nevoiti sa cedeze in privinta preturilor si sa oferteze clientii in conditii mai avantajoase.

Doar 1.3% dintre respondenti considera ca nu au identificat noi oportunitati in aceasta perioada.

Solutiile anti-criza au sanse mai mari cu asistenta externa!

**Q14. Considerati ca v-ar ajuta un SPRIJIN EXTERN pentru a analiza fezabilitatea masurilor intentionate de companie, pentru a le implementa sau pentru a gasi noi solutii?**

	% Raspunsuri
Da	48.4%
Nu	51.6%

\* 23 din 182 respondenti nu au raspuns la aceasta intrebare sau raspunsul acordat nu a fost considerat valid

Aproximativ 50% dintre respondenti au mentionat ca ar avea nevoie de sprijin extern pentru a analiza, identifica si implementa solutii anti-criza.

Ponderea celor care au mentionat ca au nevoie de asistenta externa (consultanta) este mare (comparativ cu ponderea companiilor romanesti care apeleaza in conditii obisnuite la consultanta in management). Am putea traduce prin: daca ai "dureri de cap" poti sa te duci sau nu la medic, caci e posibil sa treaca si de la sine (sau eventual iei o aspirina), daca insa incepi sa "pierzi sange" si nu stii de ce, atunci sigur vei merge la medic (daca nu cumva ai medic "in casa"), caci altfel s-ar putea sa fie prea tarziu.

Recesiunea (in sine) este o perioada fireasca de ajustare macroeconomica de-a lungul procesului de crestere pe termen lung a economiilor (daca limitele sunt normale/obisnuite). Recesiunea nu implica obligatoriu criza. Totusi, stakeholderii din economia globala pot influenta puternic directia, intensitatea si durata unei recesiuni. Iar cele mai influente categorii de stakeholderi sunt:

- **administratia centrala** - prin politica bugetara, fiscala si monetara
- **managerii** (si actionarii) organizatiilor (firmelor) – prin interesele, comportamentul si deciziile luate
- **oamenii** (cei multi - in calitatea lor fie de angajati fie de consumatori finali - care pot decide sa cheltuiasca sau sa economiseasca diferit fata de perioada anterioara)

**Perceptiile** tuturor stakeholderilor poate avea un rol covarsitor, iar (auto)influentarea acestora un efect multiplicativ. "Asteptarile" si procesul numit "self fulfilling prophecy" (profetia autoindeplinita) care apar mai intens in astfel de situatii sunt foarte bine documentate in teoria managementului. In situatii de criza efectul acestea se poate propaga ca un virus (oricat de subiectiv si nefondat ar fi pretextul initial), submina relatiile de incredere dintre stakeholderi si distruge mari organizatii si comunitati (oricat de nedrept ar fi).

Asadar, in astfel de momente, devin critice aspecte precum: competenta profesionala, comunicarea formala si cea informala (atat in interiorul organizatiilor cat si in relatiile externe), asumarea unui comportament responsabil si promovarea unor valori benefice pentru comunitati largi, relevante pentru rezultatele pe termen lung (fata de tentatia oportunistă, chiar manipulativa – pe termen scurt).

Constantin Turmac, CMC\*, MBA  
Adrian Bucica, PMP  
Alexandra Olteanu

**Constantin Turmac** este Managing Partner COMPASS Consulting si are experienta de mai mult de 16 ani in consultanta si training si 9 ani in diverse functii in domeniul productiei IT (hardware).

**Adrian Bucica** este Project Manager / Consultant si are mai mult de 5 ani experienta in domeniul consultantei si trainingului si 2 ani experienta ca director financiar intr-o companie internationala.

**Alexandra Olteanu** este Consultant Junior si are mai mult de 4 ani experienta in companii de consultanta si marketing.

## Despre COMPASS Consulting

COMPASS Consulting este o companie de consultanta in management, marketing b2b si training cu mai mult de 16 ani experienta pe piata din Romania (peste 500 de misiuni relevante), cu o serie de interventii in reorganizare si restructurarea organizatiilor, in stabilirea si implementarea de strategii si KPI (indicatori de performanta).

Pentru pregatirea contra criza (actiuni concrete, set de articole si alte materiale) va invitam sa vizitati pagina:  
[www.compass.ro/criza](http://www.compass.ro/criza)

### Data de contact:

Tel/fax: (004) 021 321 5987  
Email: [office@compass.ro](mailto:office@compass.ro)  
Adresa: Matei Voievod 128, sector 2, Bucuresti

### Copyright:

Informatiile prezentate in prezentul material pot fi preluate in alte articole, studii, cercetari, prezentari etc doar cu mentionarea autorului, "COMPASS Consulting, companie de consultanta in management, marketing b2b si training"



"Nobody can go back and start a new beginning, but anyone can start today and make a new ending."  
Maria Robinson