

Reguli într-o lume nouă
Se relansează competiția
Analiză din perspectiva CEO
asupra mediului local de afaceri -
ediția a 2-a



Îeșirea din criză

– un pod prea îndepărtat?

Când Deloitte a lansat prima sa analiză din perspectiva CEO asupra mediului local de afaceri, la începutul anului 2009, existau prea puține certitudini cu privire la modul în care lumea și, implicit, economia locală, vor evolua în următoarele luni. În ultimul an și jumătate s-a discutat, analizat și dezbătut mult, însă lucrurile nu s-au elucidat aproape deloc.

Singura certitudine este că puține scenarii au fost suficient de precise pentru a anticipa realitatea actuală. Însă majoritatea directorilor executivi de top au fost destul de aproape. În pofida optimismului prematur exprimat în media sau de anumiți factori de decizie politică, cea mai mare parte a liderilor din lumea afacerilor, care au fost intervievați de Deloitte în 2009, au văzut norii negri de la orizont. În mod evident, comunitatea de afaceri este mai bine conectată la realitatea economică și așa cum arată și cele mai recente previziuni pesimiste pentru anul în curs, se pare că o mare parte dintre ei au avut dreptate anticipând încă un an de recesiune în 2010.

A doua ediție a studiului Deloitte realizat la nivelul directorilor executivi de top din România nu a avut aceeași rată de răspuns ca anul trecut, în condițiile în care agendele directorilor executivi sunt foarte încărcate, în mijlocul unei perioade în care fiecare companie se străduiește să își mențină activitatea și să supraviețuiască crizei. Oamenii de afaceri sunt la fel de interesați să discute și să împărtășească experiențe, însă timpul înseamnă cu adevărat bani, în aceste zile, iar minutele pot face uneori diferența dintre un pas înainte și unul înapoi, sau chiar mai rău.

Reluând inițiativa prin care și-a propus să surprindă metamorfoza mediului de afaceri românesc, pe fondul crizei, Deloitte a invitat aproape 500 de directori executivi de la cele mai mari companii din România și din toate industriile, să își exprime punctul de vedere.

Aproape 150 de directori executivi au fost de acord să participe la studiu. Pe fondul unei prudențe generale și a sentimentului de încredere diminuată, rezultatele intră în profunzimea principiilor fundamentale ale eficienței în afaceri, abordând provocări precum strategiile de reducere a costurilor, refinanțarea datoriilor, managementul riscului sau al talentelor.

Așa cum era de așteptat, criza din 2009 a destabilizat comunitatea de afaceri, provocând companiile să rămână pe poziții, dacă vor putea. 2010 este anul în care supraviețuitorii se scutură de praf și își recalibrează poziția. Însă nu există deocamdată câștigători, în condițiile în care criza se adâncește la nivel macroeconomic, iar presiunea pentru sprijinul guvernamental și restructurare crește tot mai mult.

„Cum cucerești un pod?“, „Iei simultan cu asalt ambele capete“ era strategia eroilor din binecunoscutul film de război „A Bridge Too Far.“ Directorii executivi cred că efortul comun - comunitatea de afaceri la un capăt și Guvernul în celălalt capăt – poate într-adevăr scoate România din criză. Nu este un mesaj nou, însă devine tot mai pronunțat cu fiecare zi.

Sperăm că rezultatele studiului vor ajuta taberele de la cele două capete ale podului să obțină o perspectivă mai clară asupra realității economice actuale. Deloitte mulțumește celor 150 de lideri în afaceri care au transmis mesajele lor și va continua să susțină cu toate forțele sale companiile care țin piept provocărilor din aceste timpuri.

George Mucibabici

George Mucibabici
Președinte
Deloitte Romania

Criza și urmările ei - Noua valoare a banilor

Anul de criză a răvășit mediul de afaceri fragil din România, multe planuri și estimări dovedindu-se fie prea ambițioase, ori de-a dreptul nerealiste.

Optimismul s-a temperat în mod evident, față de nivelul de încredere de anul trecut, doar 1% dintre liderii în afaceri anticipând ieșirea din recesiune în primul semestru din 2010, față de 39%, anul trecut. Așteptările sunt acum în mod egal împărțite între al doilea semestru al acestui an și prima jumătate a anului 2011 (fiecare cu 32%).

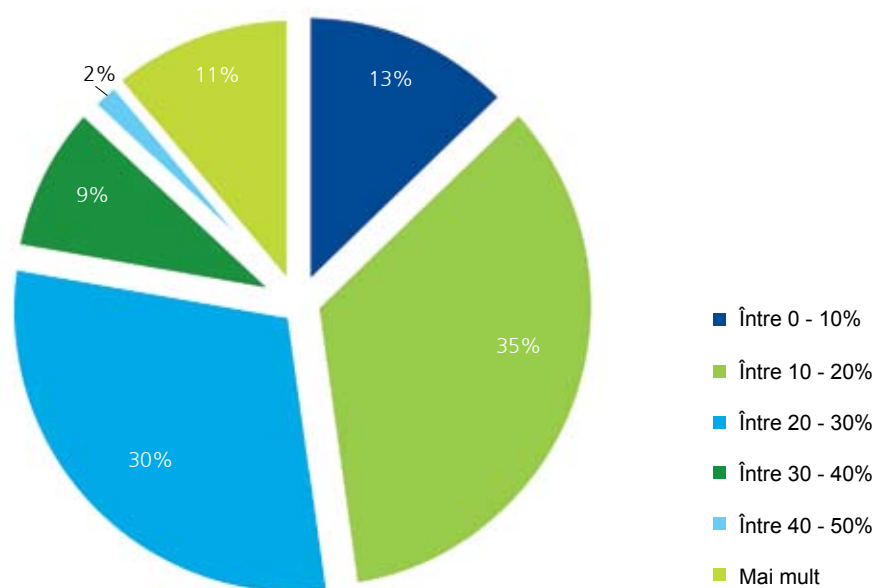
Cu toate acestea, un procent neașteptat de 34% dintre participanții la studiu mizează pe creștere economică în următoarele 12 luni, în timp ce jumătate se așteaptă la o stagnare în aceeași perioadă.

Instituțiile financiare sunt mai optimiste cu privire la o revenire economică în a doua jumătate a anului curent; se confirmă astfel teoriile conform cărora serviciile financiare, care au stat la baza crizei globale, se vor afla în linia întâi în momentul reluării creșterii, stimulând astfel relansarea celorlalte industrii.

Opiniile companiilor din sectorul bunurilor de consum sunt împărțite în ceea ce privește revenirea economică, un număr egal de participanți alegând între S2 2010, S1 și S2 2011. Cererea este, în mod evident, marea necunoscută a economiei, după ce obișnuințele de consum s-au modificat semnificativ în ultimele 12 luni. Companiile din această industrie au fost printre cele mai afectate de criză, iar capacitatea lor de a se redresa va depinde în mare măsură de forța lor financiară și flexibilitatea lor la noile reguli de piață.

Aproape un sfert dintre directorii executivi chestionați sunt mai prudenți, considerând că relansarea economică a României va începe în semestrul doi al anului 2011. Majoritatea respondenților care au marcat această variantă reprezintă companii din industriile bunurilor de consum, prelucrătoare, farmaceutică și medicală.

Dacă afacerea a scăzut, cu ce procent s-au redus vânzările în 2009 ?



Instituțiile financiare sunt mai optimiste cu privire la o revenire economică în a doua jumătate a anului curent; se confirmă astfel teoriile conform cărora serviciile financiare, care au stat la baza crizei globale, se vor afla în linia întâi în momentul reluării creșterii, stimulând astfel relansarea celorlalte industrii.

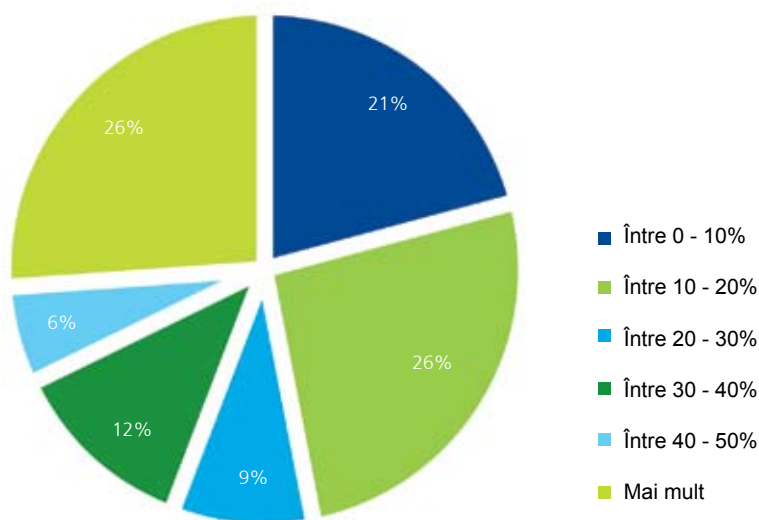
Plusuri și minusuri în bilanțurile contabile

O parte semnificativă dintre companiile românești au înregistrat o stagnare sau o creștere a cifrei de afaceri în 2009. Aproape jumătate dintre companiile care au înregistrat scăderi au raportat pierderi de până la 10% (13% dintre participanți) sau între 10 – 20% (35% dintre participanți). Cu toate acestea, un procent semnificativ de 11% a raportat scăderi de peste 50%, cu precădere în industrii precum serviciile financiare sau industria prelucrătoare.

În ceea ce privește profitabilitatea, 31% dintre directorii executivi chestionați raportează creșteri pentru 2009, în timp ce un sfert spun că profitul a stagnat. De notat că 26% dintre companiile cu profitabilitate în scădere au înregistrat un declin de peste 50% anul trecut, industria bunurilor de consum fiind de departe - și deloc surprinzător – cea mai afectată.

În unele cazuri, vânzările au scăzut sub pragul profitabilității, aproape de insolvență. Companiile care au pierdut peste 50% din profituri sunt acum puse în fața provocării de a supraviețui cu aceste pierderi cât mai mult posibil, în speranța că piața își va reveni în acest an. Majoritatea companiilor se confruntă cu un consum diminuat prelungit, în contextul în care nivelul salariilor stagnează, iar reducerile din sectorul bugetar și celelalte măsuri menite să diminueze deficitul bugetar sunt implementate. În consecință, 2010 este deja perceput ca un nou an de austeritate. Bugetele reduse, nesiguranța cu privire la viitor și starea constantă de alertă alimentată de mass media au deteriorat în mod evident încrederea consumatorilor. Restaurarea acestei încrederi poate lua timp, iar inovația și adaptarea la noile nevoi ale pieței devin elemente cruciale pentru companiile care se străduiesc să își recâștige clienții.

Dacă profitabilitatea a scăzut în 2009, între ce marje s-a situat acest declin?



Per ansamblu, rezultatele în termeni de eșec sau succes nu pot fi diferențiate clar pe industrii, întrucât majoritatea companiilor concurente au asistat fie la creșteri, fie la contracții, în funcție de momentul în care s-a declanșat criza.

Schimbarea comportamentului de consum a surprins anumite companii într-o nișă de piață perfectă pentru o perioadă de declin economic (de exemplu, operatorii de retail cu prețuri foarte mici - și piețele cu prețuri mici în general – au înregistrat creșteri semnificative ale vânzărilor în ultimele 12 luni). Alte companii au obținut rezultate bune pentru că au lansat recent produse sau servicii noi sau pentru că au ajuns la capacitatea lor maximă anul trecut. Rezultatele bune pot fi explicate, de asemenea, și datorită unui management eficient al costurilor și riscurilor.

Business de noua generație

Dacă 2009 a fost pentru majoritatea companiilor anul măsurilor excesive, cu reduceri masive de costuri, planuri de investiții amânate și reorganizări la scară mare, companiile se realiniază acum pentru creștere. Cu toate acestea, îmbunătățirea profitabilității și administrarea riscului reprezintă în continuare elemente cheie pentru permanența în mediul de afaceri.

Majoritatea companiilor speră că a doua parte a anului curent va aduce o îmbunătățire a dinamicii pieței, o mai mare parte a veniturilor urmând să fie generată de reabilitarea piețelor de capital și de redresarea consumului.

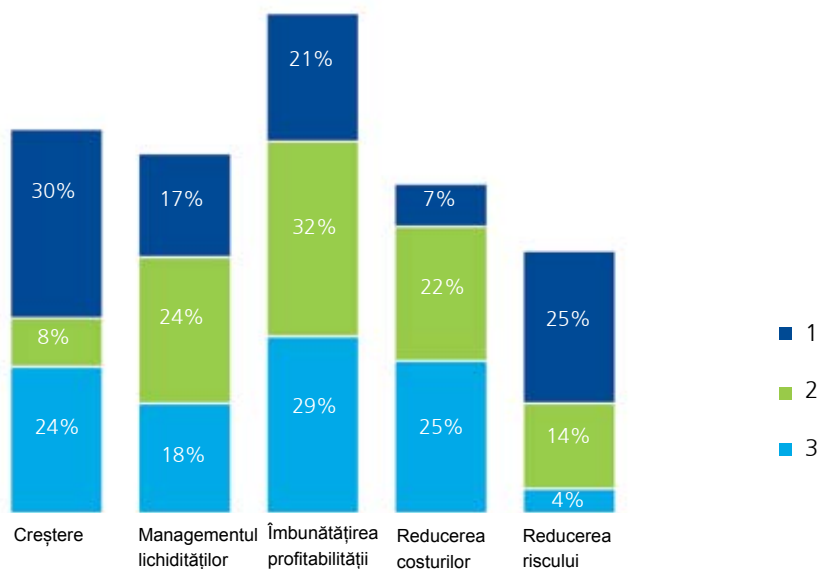
Măsurile de eficientizare a costurilor sunt în continuare la ordinea zilei, din moment ce durata prelungită a recesiunii pune probleme pentru mulți directori executivi. Mai mulți respondenți consideră că se impun măsuri suplimentare pentru menținerea competitivității costurilor; în continuare atenția cade pe profitul net pe parcursul lui 2010. Mai multe companii au indicat lipsa de experiență în aplicarea inițiativelor de reducere a costurilor, în condițiile în care România traversează prima sa recesiune economică majoră.

În 2010, talentul capătă o binemeritată atenție, în condițiile în care directorii executivi se concentrează atât pe dezvoltarea și retenția angajaților calificați, cât și pe implementarea măsurilor potrivite pentru a cultiva talentele existente, în vederea asumării în viitor a rolurilor de management. Dorința directorilor executivi intervievați de a identifica și dezvolta viitorii manageri de afaceri este evidentă. În acest sens, managementul existent are ca obiectiv clar schimbarea culturală, cu precădere în ceea ce privește stabilirea obiectivelor profesionale, evaluarea performanței și procesele de training.

Reducerea costurilor cu resursele umane reprezintă în continuare un obiectiv important, dar într-o proporție mult mai redusă decât în 2009.

Pentru mediul de afaceri, sprijinul guvernamental a devenit principalul factor de stimulare economică, în condițiile în care companiile au înțeles amplitudinea crizei și necesitatea de a realiza un efort public – privat pentru a ajuta economia românească să se relanseze.

Identificați topul celor trei priorități pentru afacerea dumneavoastră în 2010: (Ierarhizate în ordinea importanței, 1 fiind cel mai important, iar 3 cel mai puțin important)



Focalizare în plan local, în ciuda provocărilor

Guvernul este chemat la apel

Recesiunea globală prelungită reprezintă principalul factor de risc pentru creșterea afacerilor, iar 2010 pare să fie anul în care „fiecare este pe cont propriu”. Companiile nu se mai așteaptă și nici nu mai supraestimează importanța sprijinului extern, căutând soluții în propriul lanț de business și subliniind nevoia de noi măsuri guvernamentale de sprijin.

Peste o treime dintre directorii executivi chestionați consideră acum că stimulentele guvernamentale sunt cel mai important catalizator care poate relansa economia (34%, față de 21%, anul trecut). Apelul către stat este evident și pe palierul fiscal, măsurile în acest domeniu reprezentând principalul stimulent economic în opinia a 15% dintre participanți.

Respondenții au identificat de asemenea nevoia de a îmbunătăți legislația existentă (reglementări fiscale, juridice, legislație aplicabilă în diverse industrii, etc.), precum și claritatea reglementărilor și consistența aplicării lor.

La întrebarea privind principalele aspecte fiscale cu cel mai mare impact negativ asupra afacerilor lor în 2010, companiile revin asupra aspectelor identificate și anul trecut. Astfel, comunicarea deficitară cu autoritățile fiscale și lipsa de predictibilitate în abordare sporesc neîncrederea în sistemul fiscal și pot influența negativ bunul mers al afacerii pentru 31% din respondenți. Companiile au remarcat că abordarea inspectorilor rămâne de multe ori restrictivă și abuzivă. Verificările concentrate pe aspectele formale în detrimentul substanței economice prelungesc perioadele de control, îngreunând activitatea societăților.

Mediul de afaceri continuă să acuze lipsa stabilității sistemului fiscal. Pentru 27% dintre respondenți, lipsa unei strategii fiscale pe termen mediu și lung amenință operarea cu succes a afacerilor.

Incertitudinea privind creșterea cotelor de impozitare reprezintă un alt motiv de îngrijorare pentru 13% dintre participanți, întrucât orice procent în plus ar crește costul produsului sau al serviciului comercializat, potențând criza în sistem.

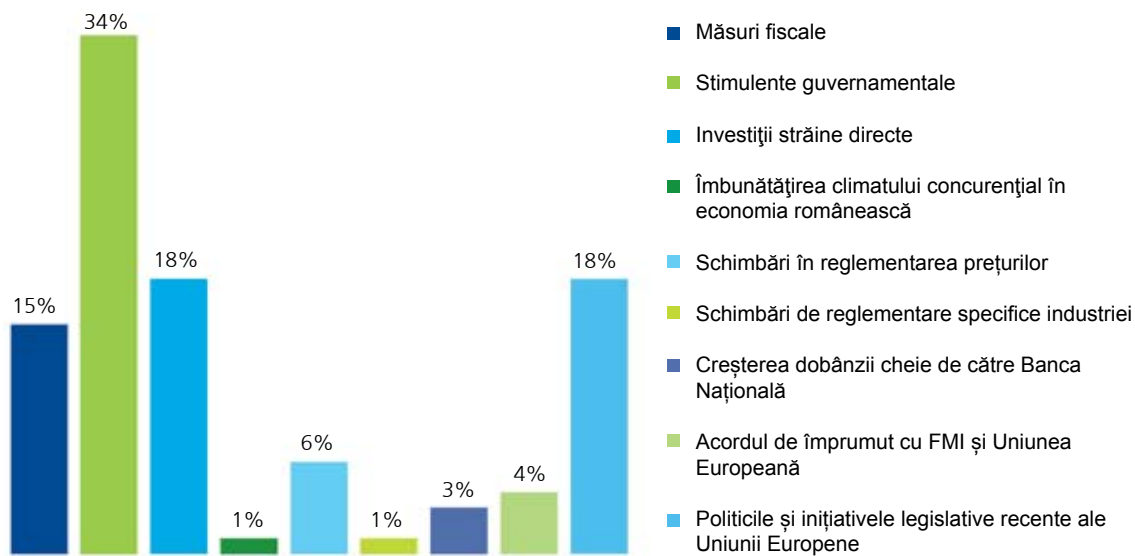
Deficiențele sistemului fiscal pot îndepărta și investitorii străini, într-un moment în care Investițiile Străine Directe (ISD) în România au scăzut semnificativ, fără șanse mari de revenire în viitorul apropiat. Pentru directorii executivi chestionați, ISD ocupă locul doi în rândul principalilor factori de stimulare economică, chiar dacă într-o proporție substanțială mai mică față de rezultatele de anul trecut (18%, față de 29% în 2009).

Alți 18% dintre participanți consideră politicile și inițiativele legislative recente ale Uniunii Europene ca fiind principalul motor de creștere economică. Acest procent, plasat pe locul doi ca importanță alături de ISD în ansamblul opțiunilor bifate de respondenți, arată un grad sporit de conștientizare al statutului României de membră a Uniunii Europene și a avantajelor economice aferente. Din ce în ce mai multe companii se informează cu privire la drepturile și facilitățile de care beneficiază în acest context și exercită presiune pentru ca autoritățile române să le respecte.

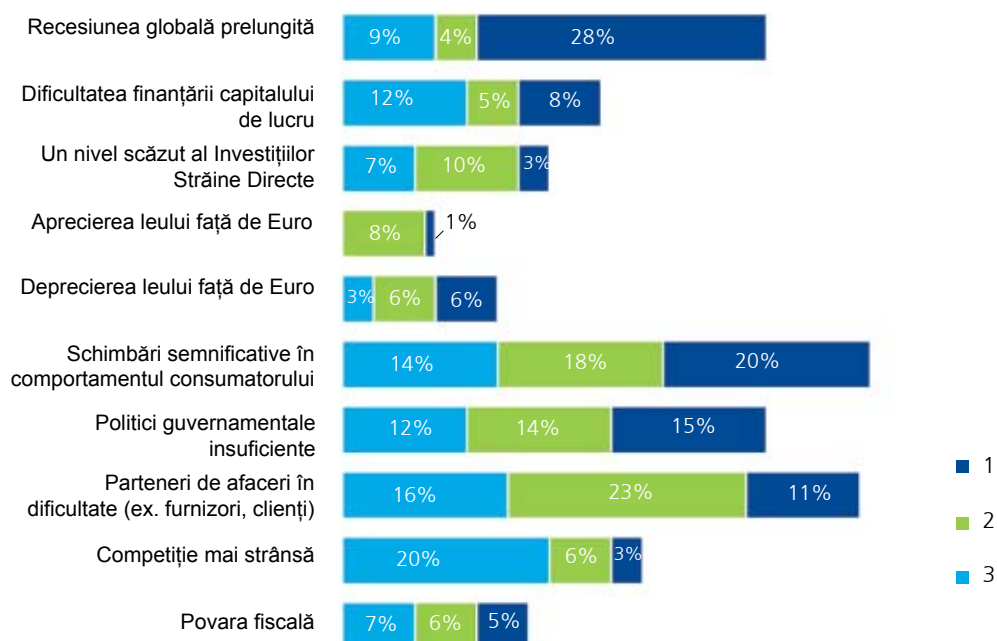
Poate cel mai relevant indicator că firmele din România amână planurile de extindere peste hotare și caută să exploateze oportunitățile locale este scăderea substanțială a încrederii în ceea ce privește rolul competitivității României. Doar 1% dintre respondenți consideră că îmbunătățirea acestui aspect ar putea ajuta economia, față de 20%, anul trecut.

Companiile nu se mai așteaptă și nici nu mai supraestimează importanța sprijinului extern, căutând soluții în propriul lanț de business și subliniind nevoia de noi măsuri guvernamentale de sprijin.

Care credeți că va fi cel mai important catalizator care va contribui la redresarea economiei?



Care sunt cei mai importanți trei factori care afectează creșterea afacerii dumneavoastră? (Ierarhizați în ordinea importanței, 1 fiind cel mai important, iar 3 cel mai puțin important)



Riscurile rescriu agenda de business

Reducerea costurilor, care au fost la ordinea zilei anul trecut, nu mai reprezintă o prioritate în 2010. Companiile au înțeles că reducerea continuă a costurilor nu stimulează neapărat creșterea (după ce elimină toate excesele, s-ar putea să nu mai aibă de unde tăia), acesta fiind principalul lor obiectiv în perioada următoare (31% dintre directorii executivi plasează creșterea pe locul 1 în lista de priorități din acest an).

Pentru o parte importantă a mediului de afaceri (21%), profitabilitatea deține în continuare întâietate, dar perspectiva generală este că în acest an companiile sunt dispuse să sacrifice marjele de profit pentru a supraviețui și a-și consolida poziția pe piața locală.

În acest context, administrarea riscului a intrat în atenția unui sfert dintre participanții la studiu. Pe fondul crizei financiare, oamenii de afaceri au devenit bruscați de riscuri și au început să se uite cu mai multă atenție la sistemele de management al riscului, pe care mulți le-au învinovățit că ar fi stat la rădăcina declinului economic.

Majoritatea directorilor executivi din România (74%) confirmă că în companiile lor au fost implementate sisteme puternice de management al riscului (în dezvoltare sau în curs de maturizare) în timp ce un sfert spun că se află într-o etapă incipientă.

Cele mai frecvente elemente de management al riscului includ existența unei strategii clare, o echipă internă de audit și existența unor proceduri de urmat specifice pentru diverse scenarii de risc. Echipele anti-fraudă reprezintă o altă componentă majoră, deși uneori detectarea fraudei poate intra sub responsabilitatea directă a auditorilor interni.

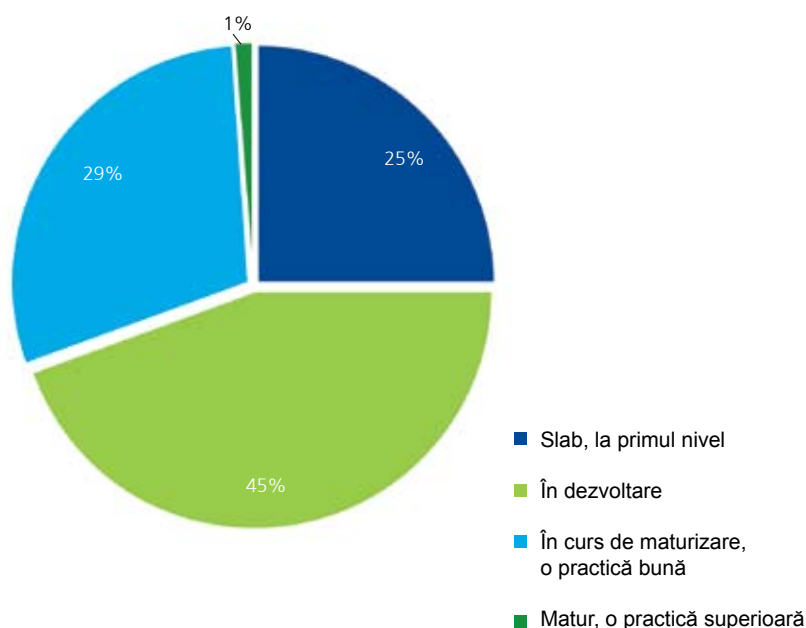
În mod evident, cu cât o companie este mai mare, cu atât implementează mai multe elemente de administrare a riscului. O astfel de abordare structurală poate include și existența unor unități speciale de management al riscului, sisteme informaționale sofisticate, comitete de risc sau comitete de audit. Companiile mai mici se concentrează pe tehnici mai directe, cum ar fi polițele de asigurare împotriva riscurilor potențiale.

Companiile din domeniul energiei și resurselor, care sunt în general mai mari și obișnuite să facă față diverselor tipuri de risc (de la costul materiei prime până la factorii geopolitici), sunt mult mai înclinate să folosească un număr mai mare de elemente de management al riscului. Pentru anumite segmente industriale, cum este piața reglementată a gazelor și electricității, lipsa de claritate și abordarea *non-market*, precum și complexitatea legislației de mediu și a normelor de poluare, reprezintă atât provocări zilnice, cât și obstacole în procesul de luare a deciziilor în ceea ce privește investițiile și creșterea.

În mod surprinzător, chiar dacă participanții la studiu dau dovadă de un grad ridicat de conștientizare a necesității de a administra, măsura și controla riscul, majoritatea se concentrează pe construirea unor sisteme puternice interne, neglijând aproape în totalitate valoarea auditurilor financiare și non-financiare efectuate de terți. Acest lucru se poate dovedi, în cele din urmă, o slăbiciune a întregului sistem de control, din moment ce expertiza internă este limitată, de obicei, la experiența companiei în sine, în timp ce riscurile în afaceri, nivelele de expunere și riscurile în general se schimbă la nivel de piață. Unele companii se pot baza și pe experiența grupului de care aparțin, în loc de consultanță externă.

Pe fondul schimbărilor semnificative în comportamentul de consum și al competiției crescânde, tendința generală în rândul companiilor este concentrarea pe consolidarea și finisarea operațiunilor curente. Companiile devin, de asemenea, mult mai atente la riscurile pe care nu le pot controla, cum sunt politicile guvernamentale insuficiente sau partenerii de afaceri aflați în dificultate, toți acești factori fiind enumerați în rândul riscurilor care afectează creșterea.

Vă rugăm să apreciați nivelul de maturitate al sistemului de management al riscului din compania dumneavoastră.



Riscul și noile sale coordonate

Unul dintre principalele motive de îngrijorare pentru companii în 2009 a fost managementul capitalului de lucru și al fluxurilor de capital. Dificultățile financiare ale partenerilor de afaceri care se străduiesc să supraviețuiască într-un mediu dificil a devenit principala preocupare în majoritatea industriilor.

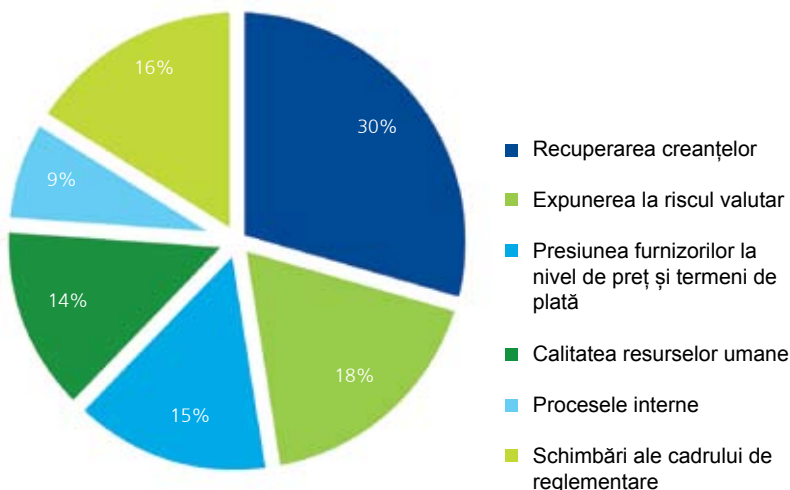
O pondere semnificativă a răspunsurilor primite anul trecut indicau drept prioritate pentru manageri colectarea creanțelor restante. Anumite industrii au fost mai afectate de lipsa fluxului de capital, ca de exemplu, producătorii și distribuitorii de medicamente, companiile care acționează ca intermediari între producători și retaileri.

În 2009, companiile au înăspriț sistemele de evaluare a riscului de client, procesele de monitorizare internă și de colectare a creanțelor.

Față de răspunsurile primite în 2009, 47% dintre respondenții din 2010 consideră că termenele de plată de la clienți sunt acceptabile, iar 29% spun că sunt „relativ excesive”. Aceste răspunsuri indică o îmbunătățire aparentă a managementului capitalului de lucru, față de anul trecut.

Cu toate acestea, aproape o treime dintre directorii executivi români recunosc, că pentru ei, colectarea creanțelor reprezintă în acest moment principalul factor de risc, cea mai mare îngrijorare fiind exprimată de companiile din industria bunurilor de consum, prelucrătoare și servicii financiare.

**Care sunt principalele arii de risc ale afacerii dumnevoastră?
(Bifați toate răspunsurile corespunzătoare)**



În condițiile în care companiile au probleme cu fluxurile de capital în activitățile curente, prelungirea termenelor de plată este de înțeles. Se remarcă, de asemenea, presiunea furnizorilor externi care au redus perioadele de rambursare a creditelor comerciale, ceea ce amplifică nevoia companiilor de capital de lucru. Rămâne de văzut dacă sistemul bancar este dispus să acopere această nevoie. Băncile au devenit mult mai prudente și și-au înăspriț condițiile de creditare, căutând în același timp să își reducă gradul de expunere în sectoarele economice care au fost cel mai grav afectate de criză, precum industria imobiliară și a construcțiilor sau industria auto.

Răspunsurile diferă de la o industrie la alta, în funcție de expunerea la riscurile de neplată. Companiile de retail, de exemplu, se numără printre cele mai puțin afectate, pentru că în general clienții lor plătesc cu bani gheață; companiile farmaceutice, pe de altă parte, se confruntă probabil cu cel mai mare blocaj financiar, din cauza medicamentelor compensate, a căror contravaloare trebuie rambursată de stat. Alte industrii care lucrează cu clienți insolvenți sunt de asemenea expuse unui risc mai ridicat de neplată. Cel mai mare număr de respondenți îngrijorați că termenele de plată sunt „relativ excesive” se regăsește în industria serviciilor financiare.

Expunerea la riscul valutar a fost, de asemenea, identificată drept o provocare pentru majoritatea companiilor românești; doar 22% dintre respondenți consideră că nu sunt expuși la acest risc. Cu toate acestea, mai mult de jumătate din companiile expuse (53%) recunosc că nu folosesc niciun instrument de hedging pentru a tempera impactul riscului de curs.

Chiar dacă instrumentele de hedging au fost introduse pe piața din România de mult timp, companiile sunt în continuare reticente să le folosească, în mare parte întrucât costurile aferente sunt considerate prea mari. În plus, piața a fost prea puțin previzibilă în 2009, în ceea ce privește fluctuațiile de curs valutar.

În general, companiile care folosesc instrumentele de hedging în mod constant fac parte din grupuri internaționale, fiind active pe piața de hedging în baza strategiei impuse de la sediul central. Ar fi indicat ca economia românească să se dezvolte în acest segment, în viitorul apropiat, pentru că neglijarea riscurilor valutare poate afecta grav afacerile, mai ales în cazul companiilor exportatoare, lezându-le semnificativ competitivitatea.

Schimbările de reglementare au fost, de asemenea, menționate în rândul celor mai importanți factori de risc (16%), companiile subliniind încă o dată nevoia de stabilitate și predictibilitate a legislației.

Comaniile regândesc prioritățile financiare – între „ce este mai ieftin” și „ce este disponibil”

În pofida opiniei generalizate că relația dintre comunitatea de afaceri și sectorul bancar este tensionată, rezultatele studiului arată că liderii în afaceri sunt mulțumiți în această privință, fie că este vorba de cursul obișnuit al afacerilor sau de procesele de restructurare a datoriilor.

În pofida opiniei generalizate că relația dintre comunitatea de afaceri și sectorul bancar este tensionată, rezultatele studiului arată că liderii în afaceri sunt mulțumiți în această privință, fie că este vorba de cursul obișnuit al afacerilor sau de procesele de restructurare a datoriilor. Participanții la studiul definesc relația lor cu băncile ca fiind foarte bună (41%), satisfăcătoare (7%) sau bună (*business as usual* – 26%).

De obicei, băncile au o expunere importantă atunci când lucrează cu companii mari precum cele participante la studiu. Drept rezultat, riscurile cresc exponențial pentru instituțiile financiare, dacă acești parteneri de afaceri au probleme. În astfel de situații, se obțin beneficii de ambele părți doar printr-o abordare structurată a procedurii de restructurare a datoriilor, acces la informație care să ajute creditorii să înțeleagă în profunzime particularitățile afacerii respective, și flexibilitate în abordare.

Pe parcursul ultimului an, restructurarea datoriilor a devenit o adevărată necesitate pentru multe companii; 20% dintre directorii executivi chestionați spun că au început sau au finalizat deja un astfel de proces. Alți 25% spun că se pregătesc să negocieze datoriile sau sunt interesați să optimizeze baza datoriilor și structura costurilor financiare pe parcursul lui 2010.

Cu toate acestea, majoritatea companiilor participante la studiu (55%) spun că restructurarea datoriilor nu se află pe agenda lor de priorități. Rămâne de văzut dacă următoarele luni îi vor determina să își schimbe punctul de vedere, luând în calcul mai ales cele mai recente evoluții de pe piețele financiare internaționale, precum și constrângerile bugetare ale statului român. Aceste constrângeri ar putea conduce în cele din urmă la înaprirea regimului fiscal și, implicit, la reducerea consumului, iar unele companii s-ar putea vedea în situația de a nu-și putea achita datoriile fără o restructurare prealabilă.

În căutarea alternativelor financiare

Sentimentul general este că, pentru majoritatea industriilor, creditul este disponibil (52%), deși costurile au crescut semnificativ.

Cu toate acestea, creditul este greu de accesat pentru un procent semnificativ de 15% dintre directorii executivi chestionați. Este cu precădere cazul companiilor din industrii care au fost afectate considerabil de criză, precum industria prelucrătoare, industria imobiliarelor și a construcțiilor, sau care se confruntă cu provocări operaționale din cauza unor parteneri de afaceri cu probleme financiare (de exemplu, industria farmaceutică și de servicii medicale).

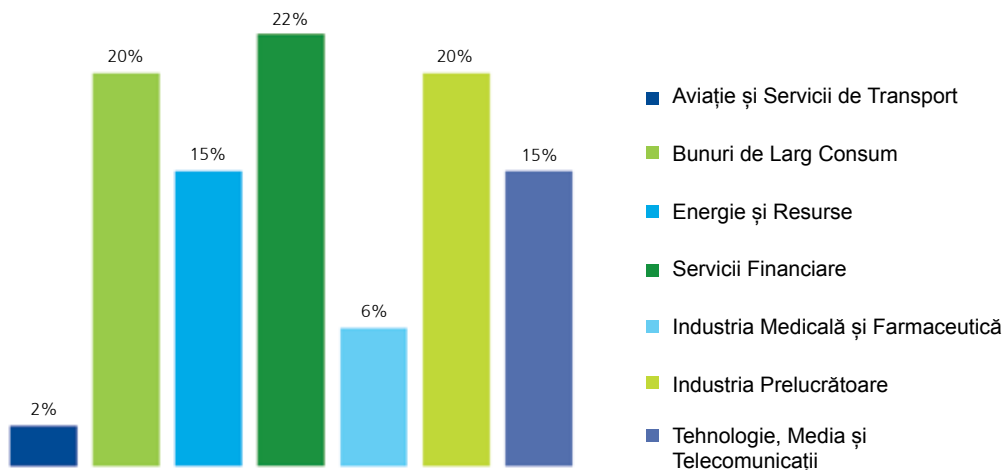
Per ansamblu, cererea pe piața bancară rămâne scăzută, în condițiile în care companiile românești consideră costul creditării ridicat (25%) sau mai ridicat decât în trecut (41%). Aproape o treime (28%) dintre participanții la studiu spun că vor apela mai puțin la creditele bancare pentru a-și finanța afacerea în 2010, în timp ce 11% spun că le vor folosi mai mult (în scădere față de 18%, anul trecut). Acest lucru arată că directorii executivi își restrâng planurile de investiții și de extindere, cât timp companiile funcționează în regim de supraviețuire.

Comaniile caută soluții mai ieftine pentru a-și susține activitatea, încercând să migreze toate resursele financiare disponibile către operațiunile zilnice. Creditul furnizor este prima variantă la care se gândesc companiile (24%, în creștere față de 18%, anul trecut). A doua sursă de finanțare este profitul reinvestit (22%, față de 24%, anul trecut). De asemenea, vânzarea de active poate genera noi lichidități (11% dintre directorii executivi chestionați spun că vor folosi această variantă mai mult în acest an).

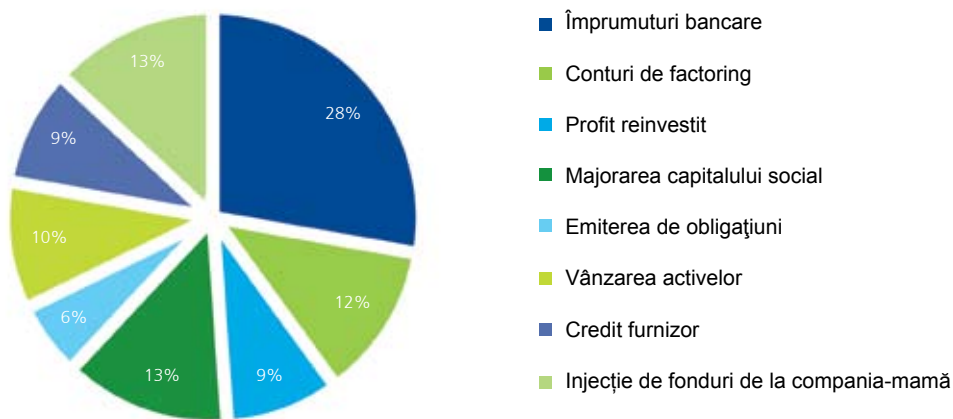
Cum era de așteptat, piața de fuziuni și achiziții rămâne într-un con de umbră pe parcursul anului următor, 64% dintre directorii executivi chestionați eliminând pe deplin această inițiativă strategică din agendele lor pe termen mediu. Comaniile din industria bunurilor de consum și energiei și resurselor sunt cele mai interesate de fuziuni și achiziții în prima parte a anului 2010, în timp ce companiile din industriile tehnologie, media și telecomunicații, precum și servicii financiare și-au exprimat interesul pentru a doua jumătate a anului. Principalele argumente pentru o tranzacție M&A sunt consolidarea poziției de piață (31%) și exploatarea sinergiilor (26%).

Luați în calcul restructurarea datoriilor?

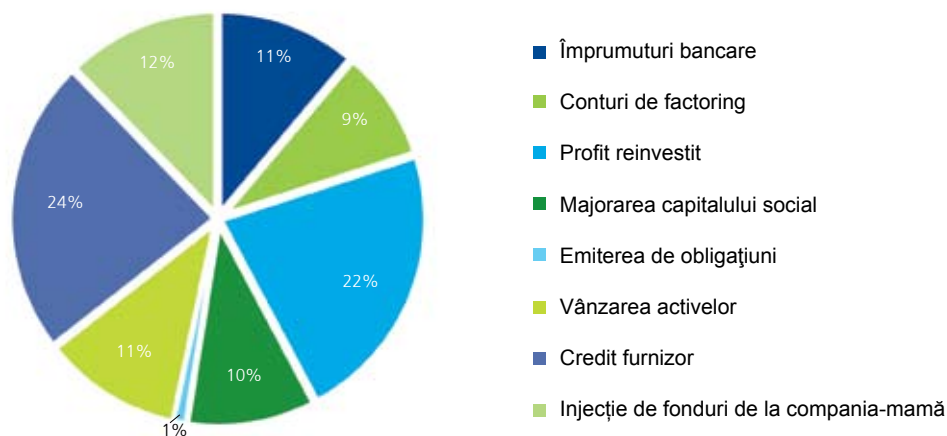
“Nu, nu am luat în considerare această opțiune” (defalcat pe industrii).



În comparație cu 2009, compania dvs. va utiliza într-o măsură *mai mică* următoarele surse de finanțare:



În comparație cu 2009, compania dvs. va utiliza într-o măsură *mai mare* următoarele surse de finanțare:



Mentori și identitate corporatistă: Piloni pentru viitorul unei afaceri

Anul trecut a pus capăt euforiei de pe piața resurselor umane, care a împovărat companiile ani la rând printr-o explozie a costurilor de personal, nivele scăzute de productivitate și opțiuni limitate de selecție. Pentru majoritatea directorilor executivi, 2009 a fost anul în care au recâștigat controlul asupra strategiilor de recrutare, ceea ce i-a ajutat să facă restructurări, să reevalueze personalul și să reducă cheltuielile.

2010 menține resursa umană pe agenda directorilor executivi, dar dintr-o perspectivă mai sofisticată. Este clar că majoritatea companiilor simt în continuare nevoia să taie costurile de personal; acest lucru poate fi realizat prin eliminarea anumitor redundanțe sau reducerea pachetelor de salarizare în următoarele 12 luni.

Dacă anul trecut 19% dintre companii au decis să reducă numărul de angajați, doar 13% vor opta pentru astfel de măsuri în 2010. De notat că 26% dintre participanți analizează soluții inovative de dezvoltare a capitalului uman și / sau retenția celor mai talentați angajați.

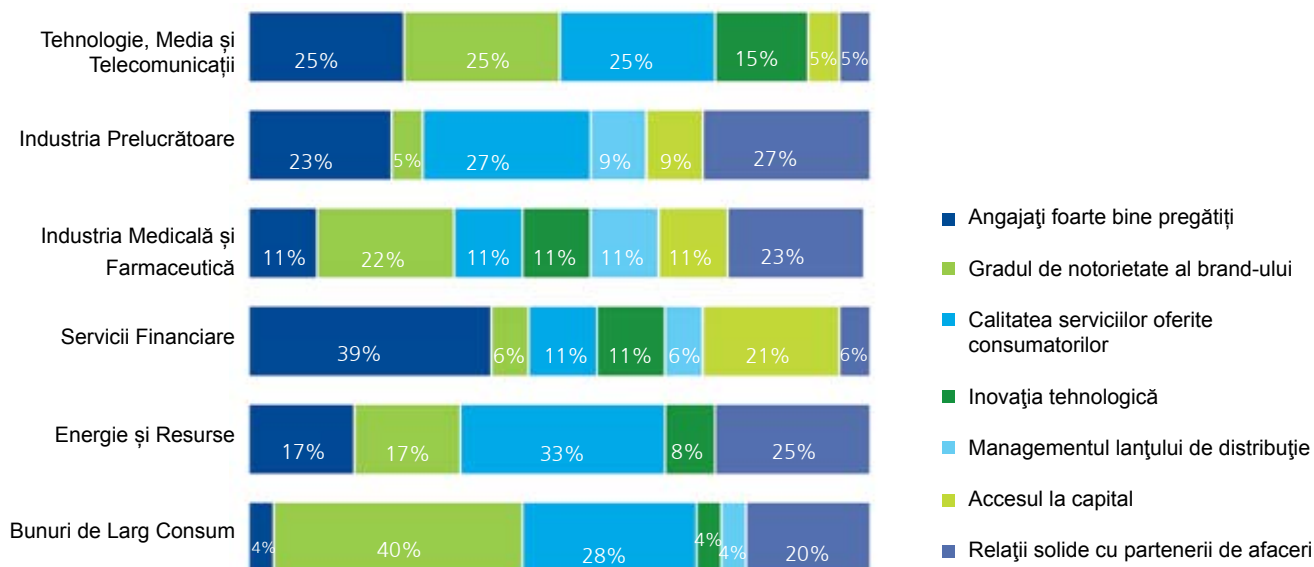
Companiile asistă deja la relansarea proiectelor menite să identifice cele mai bune soluții, atât pentru angajați, cât și pentru angajatori, în ceea ce privește retenția talentelor. Reducerea costurilor și accentul pe eficiență și performanța operațională pot ajuta companiile să recâștige controlul pe fondul declinului economic, dar trebuie să se concentreze și pe resursa umană, pentru a completa ciclul. În caz contrar, companiile se pot confrunta cu o nouă problemă: înlocuirea angajaților pierduți pe măsură ce economia își revine, iar talentul devine o resursă rară.

Forța de muncă calificată ocupă locul trei în rândul avantajelor competitive identificate de către companii (19%), dovedind astfel nevoia de a cultiva în permanență oamenii, prin programe de învățare, dezvoltare a capacităților și un plan coerent de evoluție în carieră.

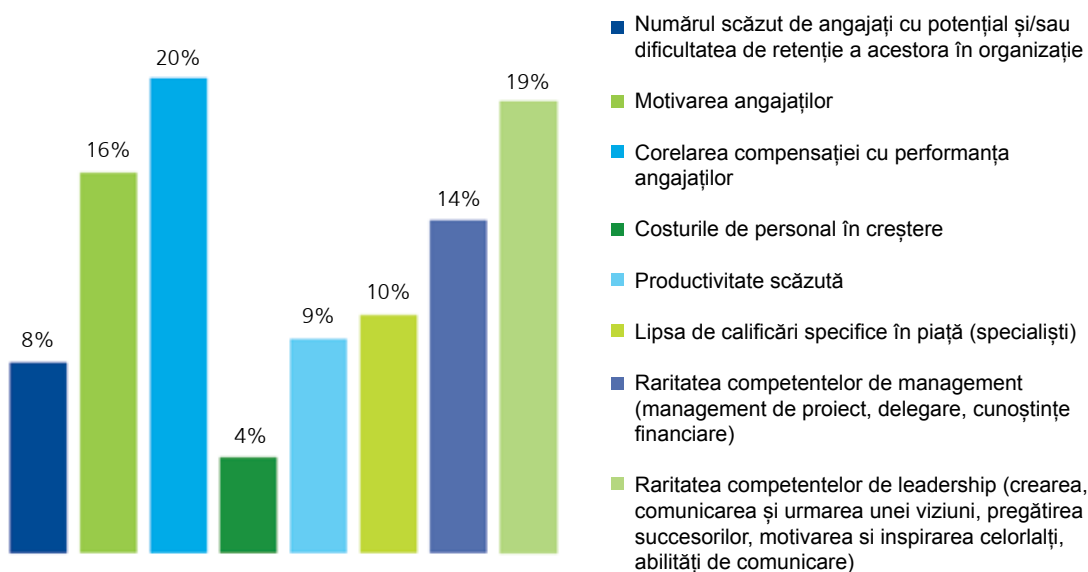
La întrebarea privind principalele provocări pe care le întâmpină companiile în aria resurselor umane, corelarea compensației cu performanța angajaților ocupă primul loc (20%). Rezultatul face trimitere la o slăbiciune majoră a pieței de muncă din România, unde sistemele clare de benchmarking și evaluare a performanței sunt rare. Mai mult, aduce în discuție una dintre cele mai fascinante și controversate aspecte ale pieței HR: cât de bine reușește o companie să comunice angajaților pentru ce anume îi plătește? Cât de bine au reușit să alinieze obiectivele de afaceri la obiectivele individuale și indicii cheie de performanță? Și, dacă cele două au legătură, se reflectă acestea în politicile de remunerare?

Printre cele mai eficiente metode de control al costurilor de personal și, de cele mai multe ori, de reducere a acestui cost fără a recurge la scăderi salariale sau disponibilizări, se numără: restructurarea sistemelor de compensare, stabilirea claselor și gradelor de salarizare, în baza unor criterii clare, desemnarea unor traectorii în carieră și indicarea clară a rezultatelor care sunt luate în calcul pentru promovare și pentru revizuirea salariilor.

Care considerați că ar fi avantajul dvs. competitiv?



Care sunt principalele provocări cu care se confruntă astăzi organizația dvs. în domeniul resurselor umane? (Bifați toate răspunsurile corespunzătoare)



De prea multe ori există discrepanțe mari între ce așteaptă companiile de la angajații lor (de exemplu, rezultate pe termen lung, lucru în echipă, angajament în vederea calității totale și inițiativă) și ceea ce remunerează de fapt (rezultate trimestriale, eforturi individuale, respectarea termenelor limită, sau respectiv, vechimea). Adesea, există o mare diferență între ceea ce se așteaptă și ceea ce se obține de la angajați.

Una dintre cele mai importante calități de lider este aceea de a explica foarte clar ce anume se recompensează și care sunt obiectivele comune la care angajații trebuie să se alinieze. O organizație eficientă are nevoie de un sistem adecvat de remunerație care să stimuleze acțiuni corespunzătoare din partea angajaților, generând astfel beneficii pentru companie în ansamblu.

Raritatea competențelor de lider reprezintă un alt motiv important de îngrijorare pentru companiile din România (19%). Se poate sugera că acesta este rezultatul mai multor ani în care companiile au ignorat importanța unui management coerent al resurselor umane. În trecut, dezvoltarea noii generații de lideri a ocupat o poziție secundară, fapt care a avut consecințe vizibile asupra performanței. Angajații români întâmpină dificultăți în crearea, comunicarea și alinierea la o anumită viziune și nu știu să îi motiveze sau să îi inspire pe ceilalți. Mai mult, pregătirea succesorilor este un concept aproape inexistent, foarte puțini directori executivi având în vedere sau reușind să găsească persoana potrivită pe care o pot pregăti drept succesor.

Capacitatea de a face față unor situații incerte, de a stabili direcții strategice sau de a construi viziuni reprezintă atuuiri care se dezvoltă într-o perioadă mai lungă de timp, pe fondul unei experiențe foarte bogate. România nu a avut destul timp pentru a dezvolta suficient aceste competențe, iar lipsa liderilor potențiali începe să devină o problemă reală.

Investiția în brand

Potrivit participanților la studiu, cea mai mare parte dintre strategiile viitoare urmăresc consolidarea poziției actuale de piață, cu mare accent pe baza de clienți: 22% dintre companii spun că vor să își extindă aria de clienți din România, în timp ce 19% vor să o mențină.

Pe fondul unei competiții crescânde, 24% dintre directorii executivi din România pun în centrul strategiei de business inovația și/sau lansarea de noi produse, cele mai axate pe acest palier fiind companiile din industria bunurilor de consum, prelucrătoare și financiară. O astfel de abordare s-ar putea dovedi esențială în domeniile care lucrează direct cu consumatorul, în urma modificărilor de comportament atrase de criză.

Noile strategii de afaceri se construiesc în jurul principalelor avantaje competitive identificate de lideri. Aproape un sfert dintre participanții la studiu consideră calitatea serviciilor oferite drept cel mai valoros atu în fața competiției (cu 7% mai mult față de 2009). Gradul de notorietate al brandului a câștigat, de asemenea, în importanță (20%, față de 18% anul trecut).

Eficiența devine o prioritate, prin eliminarea „exceselor”

Ca o concluzie generală, companiile adoptă o abordare pragmatică a activității zilnice, încercând să asigure continuarea operațiunilor pe parcursul procesului dificil de ieșire din criză.

Aproape toate companiile au implementat măsuri de reducere a costurilor pe întreg parcursul anului 2009, măsuri aproape în mod egal defalcate pe toate nivelele organizației: costuri administrative (27%), costuri de personal (19%), costuri de PR & Marketing și costuri de logistică și distribuție (fiecare cu 18%), sau costuri de producție (14%).

Peste o treime dintre participanții la studiu (35%) au în vedere inițiative noi de eficientizare a costurilor. De această dată, segmentele administrativ (24%) și logistic și de distribuție (21%) sunt principalele vizate; este de așteptat ca piața să revină la soluția serviciilor comune în 2010 și 2011, pentru a atenua escaladarea costurilor pe măsură ce economia începe să se redreseze. Există un interes evident pentru eficientizarea sporită a producției, 21% dintre participanții la studiu afirmând că vor să reducă aceste costuri. De asemenea, lanțul de distribuție al marilor companii va intra în atenția managementului, care urmărește să reducă atât costurile cu furnizorii, cât și capitalul angrenat.

Având drept principal obiectiv eficientizarea activelor, liderii de afaceri vor să îmbunătățească managementul capitalului de lucru, performanța creanțelor și datoriilor, și să optimizeze stocurile.

Colectarea creanțelor reprezintă un motiv important de îngrijorare pentru mulți directori executivi care observă cum mulți clienți întârzie plata facturilor sau intră în incapacitate de plată. Multe companii își plătesc datoriile devreme, dar încasează creanțele cu întârziere, ceea ce poate provoca probleme serioase de flux de capital și, implicit, un risc serios de business. De aceea, un ritm mai alert de recuperare a datoriilor, combinat cu renegocierea termenelor de plată cu furnizorii pot îmbunătăți semnificativ managementul capitalului de lucru. În plus, eficientizarea lanțului de distribuție poate genera o reducere substanțială a datoriilor.

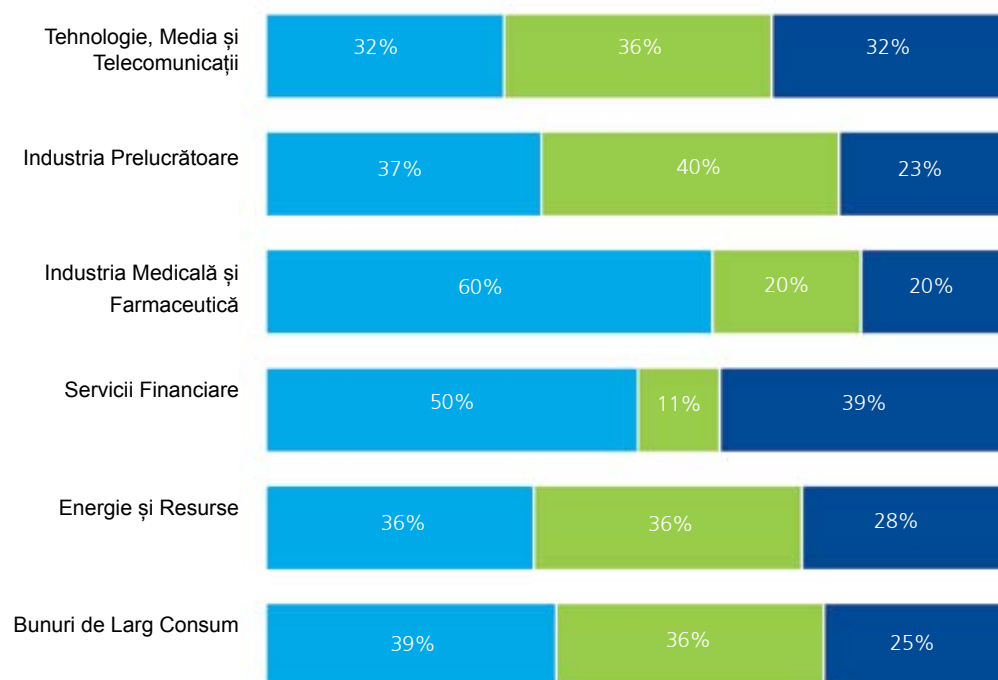
Stocurile sunt adesea o sursă importantă, dar neglijată, de lichidități; astfel, optimizarea stocurilor reprezintă cea mai bună soluție de eficientizare a activelor pentru aproape o treime dintre companiile din România (32%).

O parte importantă din liderii de afaceri chestionați (27%) spun că vor recurge și la raționalizarea proprietăților, facilităților de producție și a echipamentelor. Raționalizarea înseamnă reorganizarea proceselor interne și eliminarea sau externalizarea produselor sau operațiunilor care generează probleme (asimilează prea multe resurse financiare și umane, nu obțin performanțele așteptate, au un potențial limitat pe viitor, nu se mai încadrează în strategia de business în ansamblu sau, pur și simplu, pierd prea mulți bani). Companiile cele mai înclinate să apeleze la astfel de măsuri provin din industrii care trebuie în permanență să își reinventeze produsele și serviciile, să actualizeze și să îmbunătățească eficiența rețelelor și lanțurilor de distribuție (bunuri de consum, industria prelucrătoare, servicii financiare, tehnologie, media și telecomunicații).

Eficientizarea activelor este principalul obiectiv al companiilor din industria bunurilor de consum. Multe companii de profil au semnalat rata scăzută de absorbție a facilităților lor de producție, lucru evidentiat și de alte companii prelucrătoare. Este posibil ca acest exces general de capacitate de pe piață să se mențină și în 2010; unii participanți din industria bunurilor de consum și prelucrătoare se așteaptă chiar la o ușoară creștere în trimestrul doi din 2011. Unele companii se orientează către piețe din afara României pentru a îmbunătăți gradul de încărcare al fabricilor.

Se pare că majoritatea companiilor vor implementa în continuare măsuri de reducere a costurilor, pentru a stimula profitul net. Și de această dată, companiile din industria prelucrătoare și a bunurilor de consum sunt primele vizate, în principal din cauza utilizării insuficiente a activelor. Companiile par să simtă (în mod corect sau nu) că economia se va revigora în ultimul trimestru al anului și caută să câștige avantajul competitiv și poziția cea mai potrivită pentru creșterea care va urma; este un sentiment împărțit de aproape toate companiile.

Cum intenționați să vă eficientizați activele? (Bifați toate răspunsurile corespunzătoare)



- Raționalizarea proprietăților, facilităților de producție și a echipamentelor
- Optimizarea stocurilor
- Îmbunătățirea performanței creanțelor și a datoriilor

Concluzii:

Nu există miracole, există doar reguli.

Pentru multe afaceri, ca de altfel și pentru multe economii din întreaga lume, anul 2010 ar putea reprezenta momentul adevărului, când își vor dovedi valoarea sau vor pieri.

Conform celor mai recente date și previziuni, optimismul nejustificat din Europa Centrală se temperează în ritm susținut. Criza nu se adâncește doar în România, ci și în zona euro, ridicând un mare semn de întrebare cu privire la viitorul statelor fondatoare ale Euro-landului, și chiar ale conceptelor de Euro și Uniune Europeană.

Acum câțiva ani, economiști renumiți își exprimau îndoiala că o monedă unică poate exista într-o regiune care nu are o politică fiscală unică. Asistăm astăzi la slăbiciunea țărilor care nu s-au aliniat la disciplina fiscală existentă la baza Uniunii Europene.

La nivel global, economia pare să se conformeze regulii „primul lovit, primul ieșit din criză”, în condițiile în care semne de redresare încep să apară în statele care au stat la originea crizei, cu precădere Statele Unite. Regula este însă valabilă doar dacă sunt implementate măsurile potrivite.

Deciziile anunțate recent de statul român, la recomandarea Fondului Monetar Internațional și a Uniunii Europene, de a implementa măsuri economice dure, nu sunt populare pe plan social, însă sunt esențiale pentru relansarea economiei. Reducerea costurilor de protecție socială va ajuta statul să își concentreze eforturile și resursele într-un domeniu pe care l-a neglijat prea mult timp – economia reală.

Mediul de afaceri poate oferi sprijin și consultanță, pentru că liderii de business din România au dovedit de multe ori că sunt mai bine conectați la realitățile economice, împărtășind o perspectivă pragmatică, mai puțin emoțională.

Pe de altă parte, companiile au început deja să se restructureze; procesul va continua în anul în curs, având drept obiective creșterea, îmbunătățirea calității și a gradului de notorietate a brandului. Eficientizarea activelor, managementul riscului și dezvoltarea talentelor se numără printre prioritățile directorilor executivi, în paralel cu un control riguros al costurilor. Majoritatea participanților la studiu sunt de acord că declinul actual este rezultatul recesiunii prelungite la nivel global, dar opinia generală este că politicile guvernamentale ineficiente reprezintă un obstacol major în relansarea afacerilor. În mod puțin surprinzător, stimulentele guvernamentale sunt considerate astăzi drept cel mai important catalizator pentru revigorarea economică.

Metodologie

Sondajul reflectă opiniile a peste 150 de directori executivi din România care conduc afaceri de top raportate la rezultatele financiare din 2008/2009.

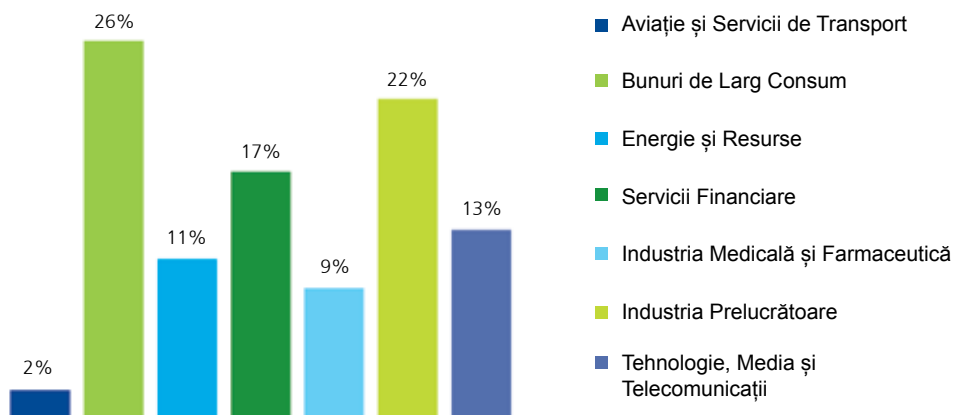
Participanții reprezintă cele mai importante domenii de activitate din România: Industria Bunurilor de Larg consum (26%), Servicii financiare (17%), Tehnologie, Media și Telecomunicații (13%), Industria Prelucrătoare (22%), Energie și Resurse (11%), Aviație și Servicii de Transport (2%), precum și Industria Medicală și Farmaceutică (9%). Ținând cont că Industria Imobiliară și de Construcții a fost afectată semnificativ de criză, companiile de profil nu au fost incluse în studiul din 2010, pentru a evita distorsionarea rezultatelor generale.

Raportul de anul trecut a fost structurat pe rezultatele aferente fiecărei industrii, identificând tendințe și intensități specifice. Un an de criză a evidențiat provocări economice de amploare cu care companiile se confruntă indiferent de piețele pe care operează. De aceea, raportul din acest an este structurat după agenda pe care o au liderii mediului de afaceri la nivel național.

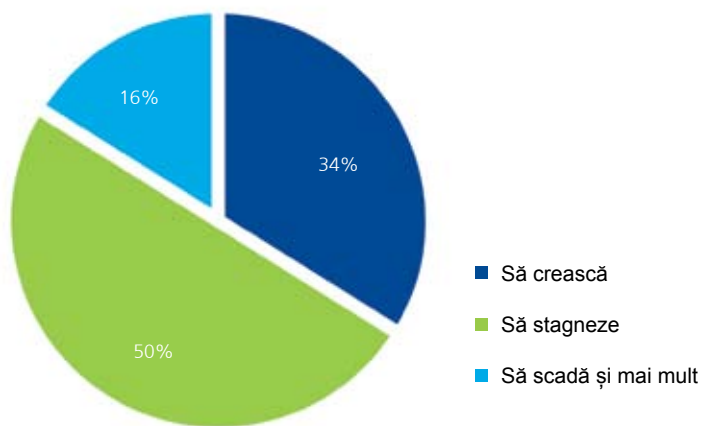
Chestionarul a cuprins în primul rând întrebări închise cu răspuns unic sau răspuns multiplu, precum și întrebări matrice cu răspuns unic. Respondenții au avut, de asemenea, oportunitatea de a adăuga observațiile lor în cazul în care răspunsurile furnizate nu reprezentau pe deplin punctul lor de vedere. Cifrele de la întrebările cu răspuns multiplu reflectă procentul în funcție de numărul total al răspunsurilor oferite la întrebările respective.

Mai mult de jumătate din totalul răspunsurilor au rezultat din interviuri directe desfășurate de către Partenerii și Directorii Deloitte România, permițând astfel respondenților să elaboreze punctul lor de vedere privind climatul economic actual, precum și problemele cu care se confruntă, dincolo de întrebările stabilite în chestionar. Feedback-ul suplimentar a fost încorporat în rezultate.

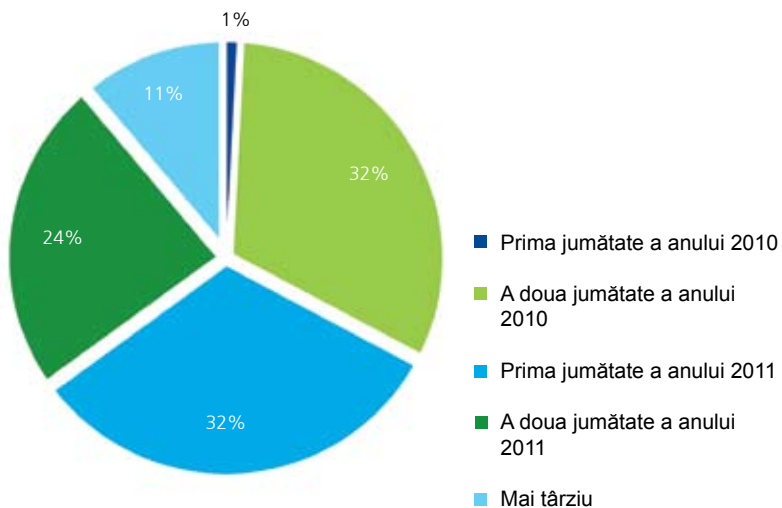
Industrii



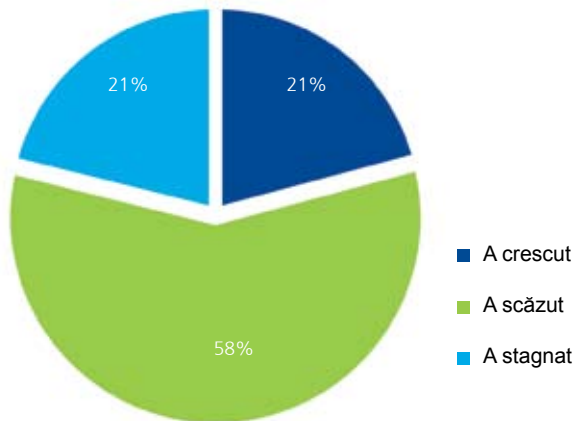
În următoarele 12 luni, vă așteptați ca economia României:



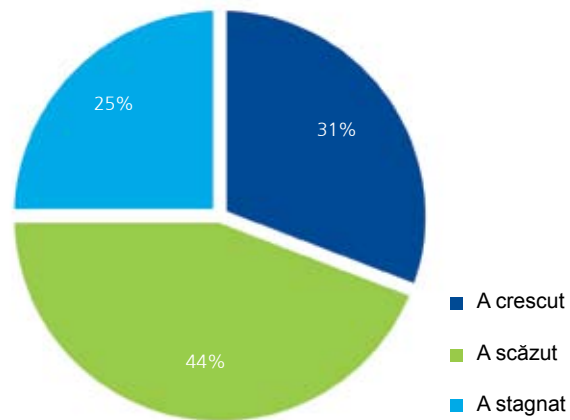
Când credeți că va ieși România din recesiune?



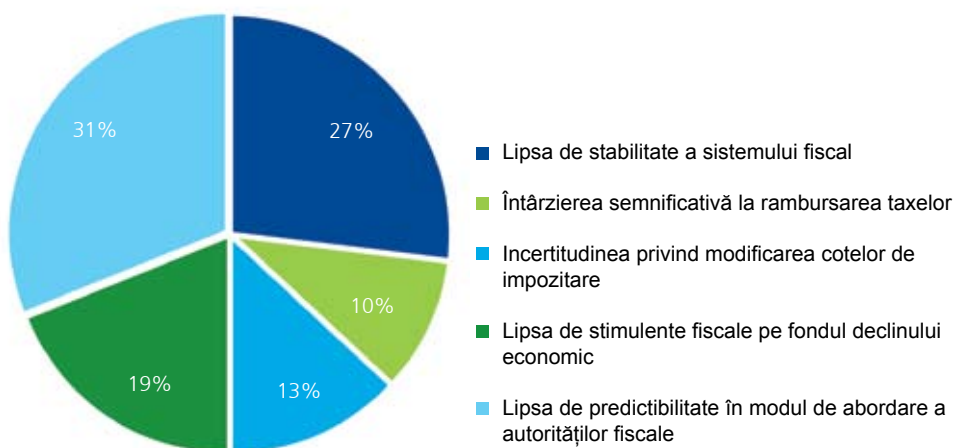
Cum a evoluat afacerea dumneavoastră în 2009, primul an de criză ?



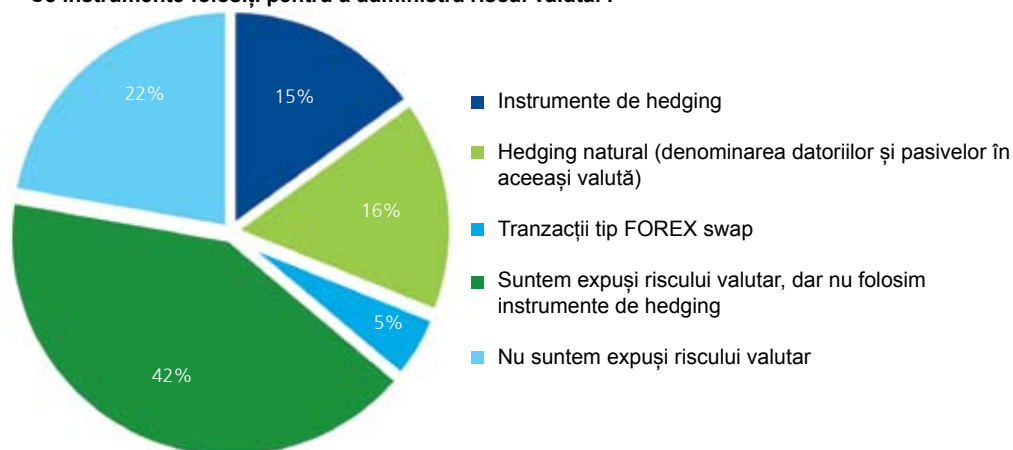
Cum a evoluat profitabilitatea companiei dumneavoastră în 2009?



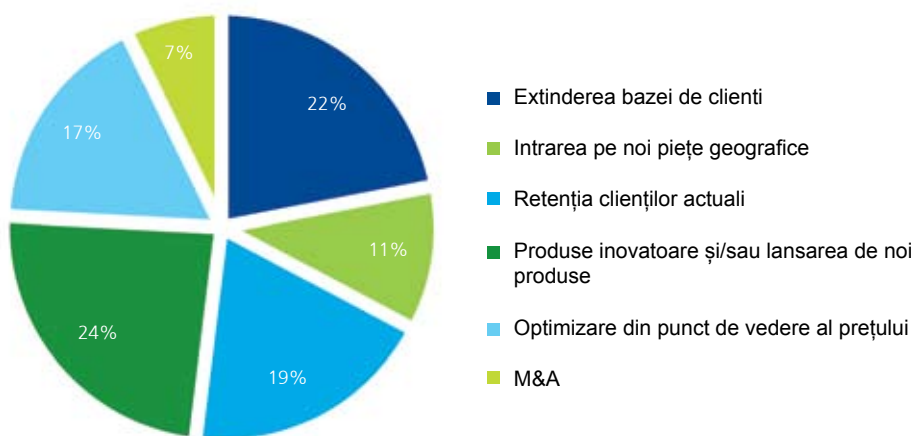
Ce aspecte fiscale ar putea avea un impact negativ asupra afacerii dumneavoastră în 2010?



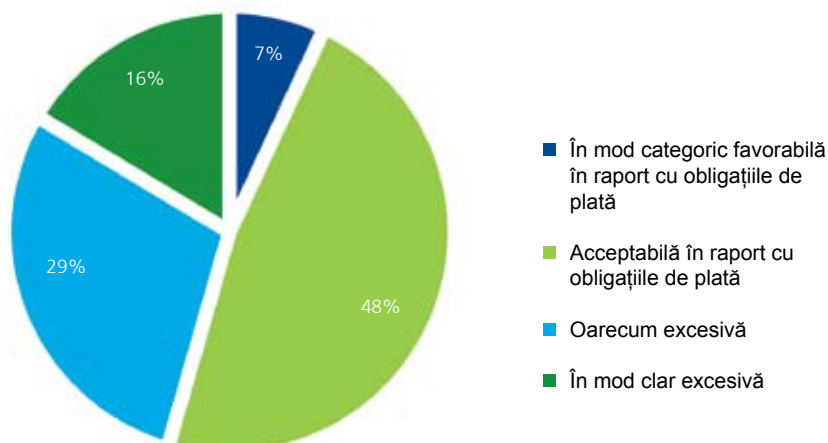
Ce instrumente folosiți pentru a administra riscul valutar?



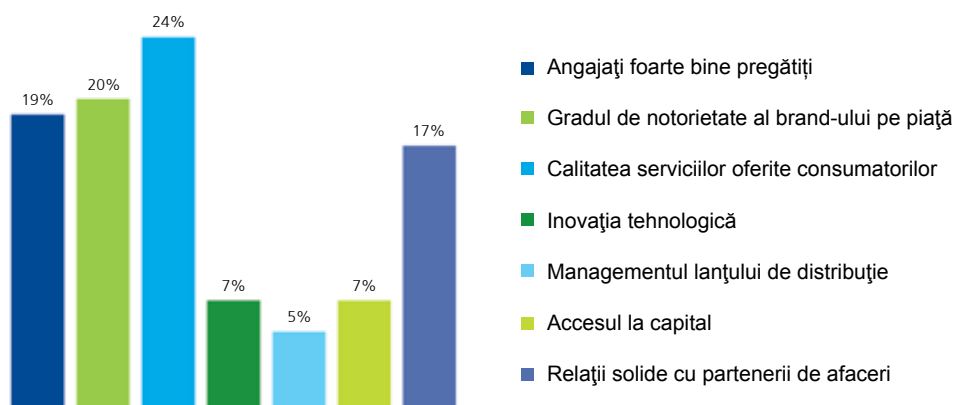
Date fiind condițiile de piață, ce strategii de business luați în considerare în 2010?



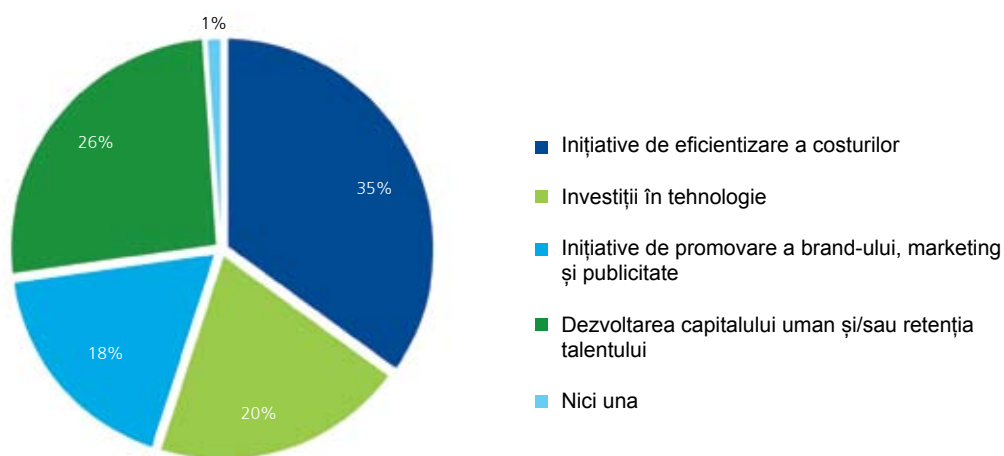
Privind în ansamblu situația debitorilor companiei dvs și a plăților restante, cum evaluați perioada necesară pentru recuperarea datoriilor?



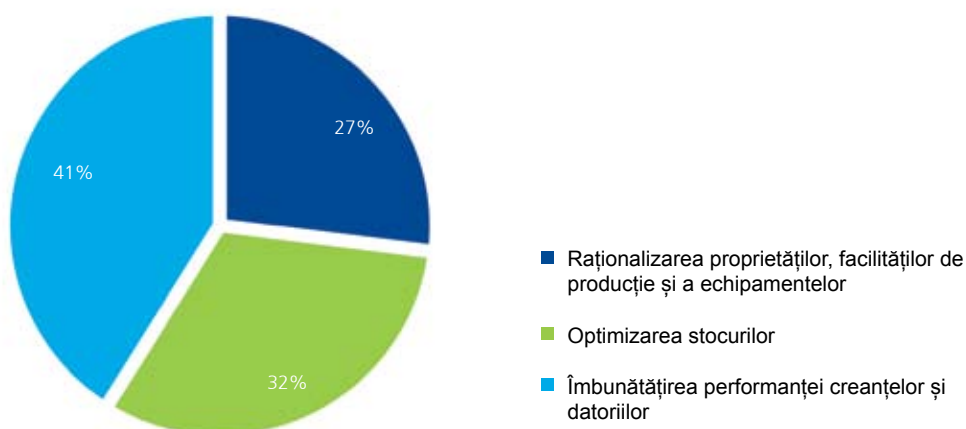
Care considerați că ar fi avantajul dvs. competitiv?



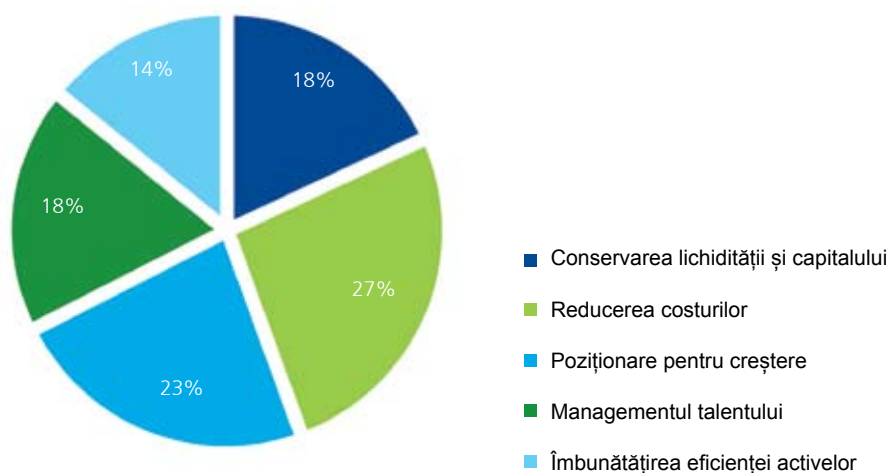
Care dintre inițiativele de mai jos le aveți în vedere pentru următorul an?



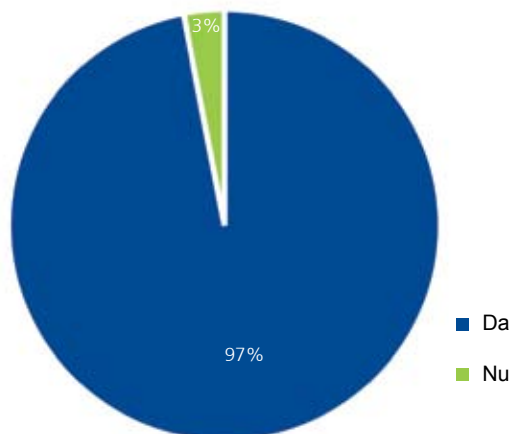
Cum intenționați să îmbunătățiți eficiența activelor dumneavoastră?



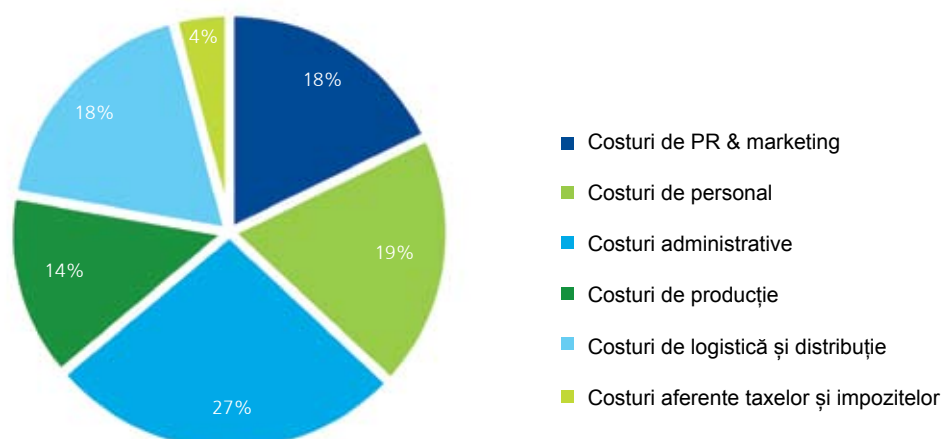
Pe ce paliere vă veți concentra activitatea în perioada următoare?



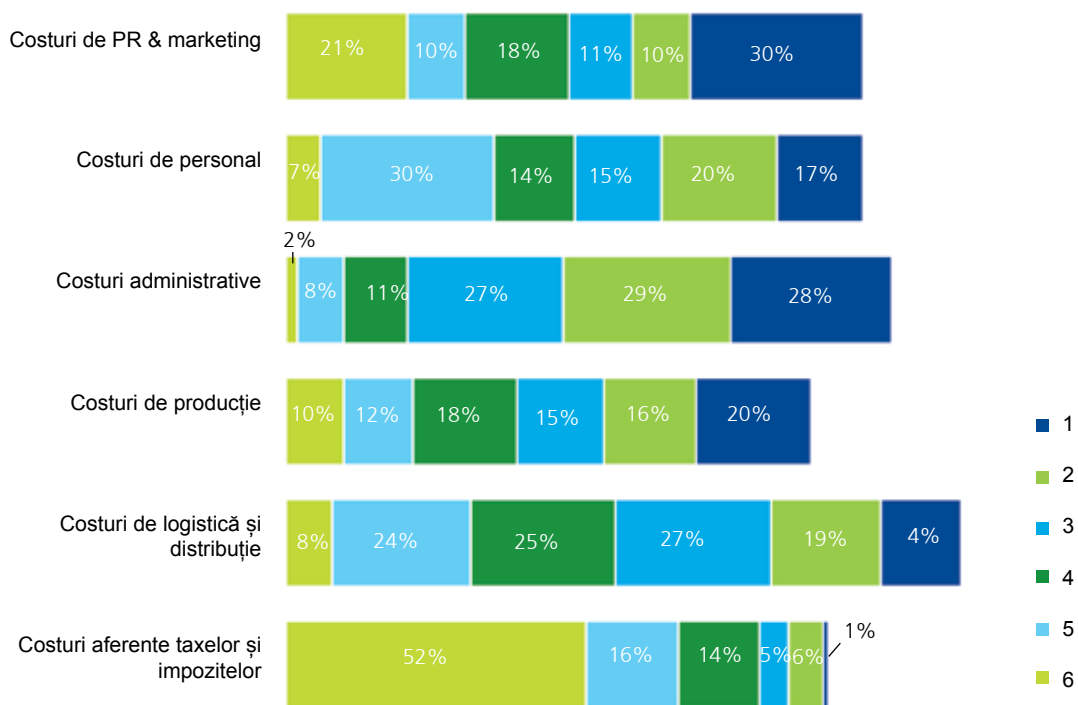
Ați implementat inițiative de reducere a costurilor în 2009?



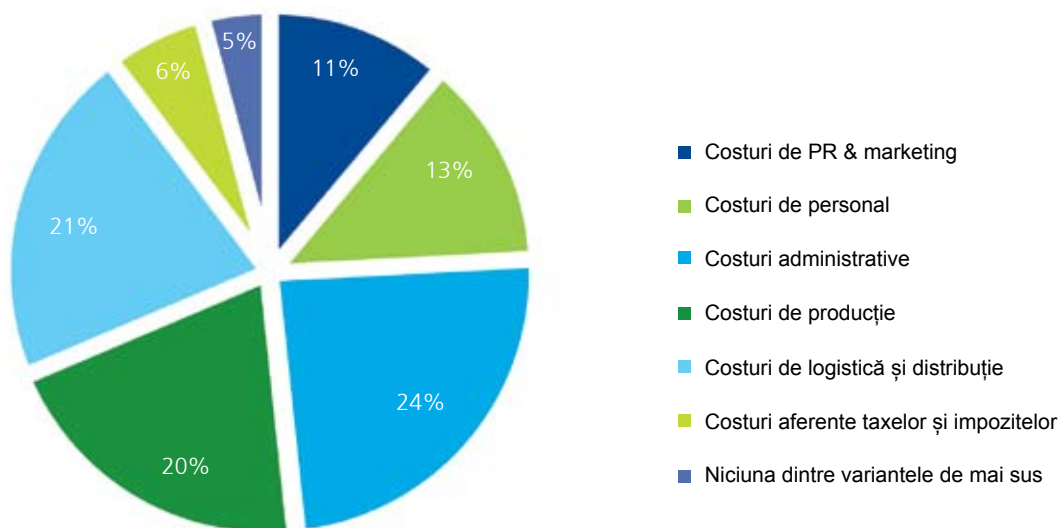
Dacă da, ce costuri ați redus?



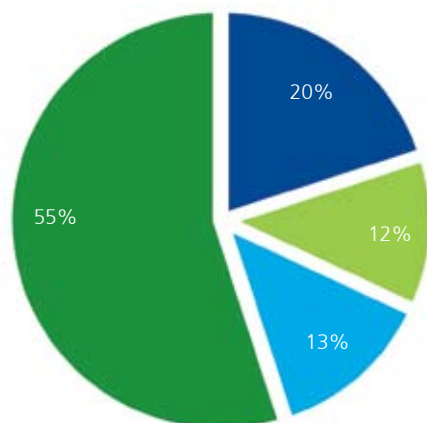
Pe ce segmente ați implementat cele mai importante măsuri de reducere a costurilor în 2009? Ierarhizați-le pe o scară de la 1 la 6, 1 fiind cel mai afectat segment, iar 6 cel mai puțin afectat.



Ce costuri doriți să reduceți în 2010, dacă este cazul:

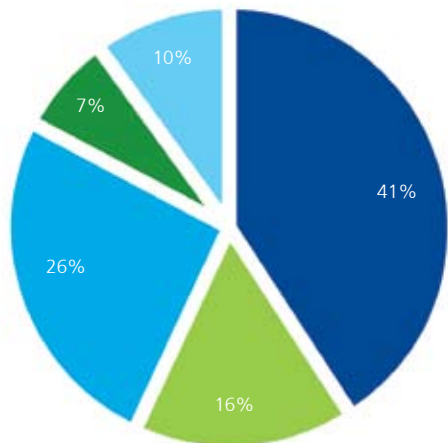


Luați în calcul restructurarea datoriilor?



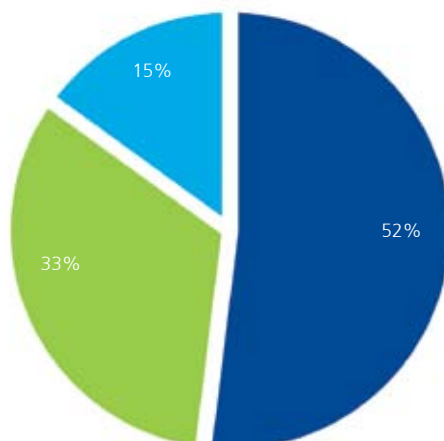
- Da, am început deja / am terminat procesul de restructurare a datoriilor
- Da, vrem să negociem restructurarea datoriilor în 2010
- Nu, dar suntem interesați să ne restructurăm datoriile și structura cheltuielilor financiare
- Nu

Cum caracterizați relația dumneavoastră cu instituțiile de creditare (bănci) / debitori, în contextul unui curs normal de activitate sau în contextul unui proces de restructurare a datoriilor (după caz)?



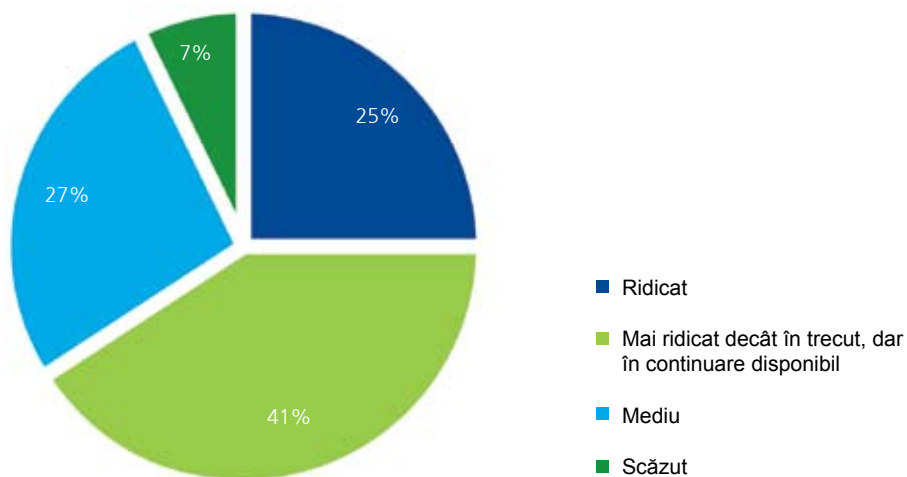
- Foarte bun
- Satisfăcător
- Bun
- În curs de îmbunătățire
- Nesatisfăcător

Cum evaluați gradul de disponibilitate a contractării de noi credite pentru compania dvs.?

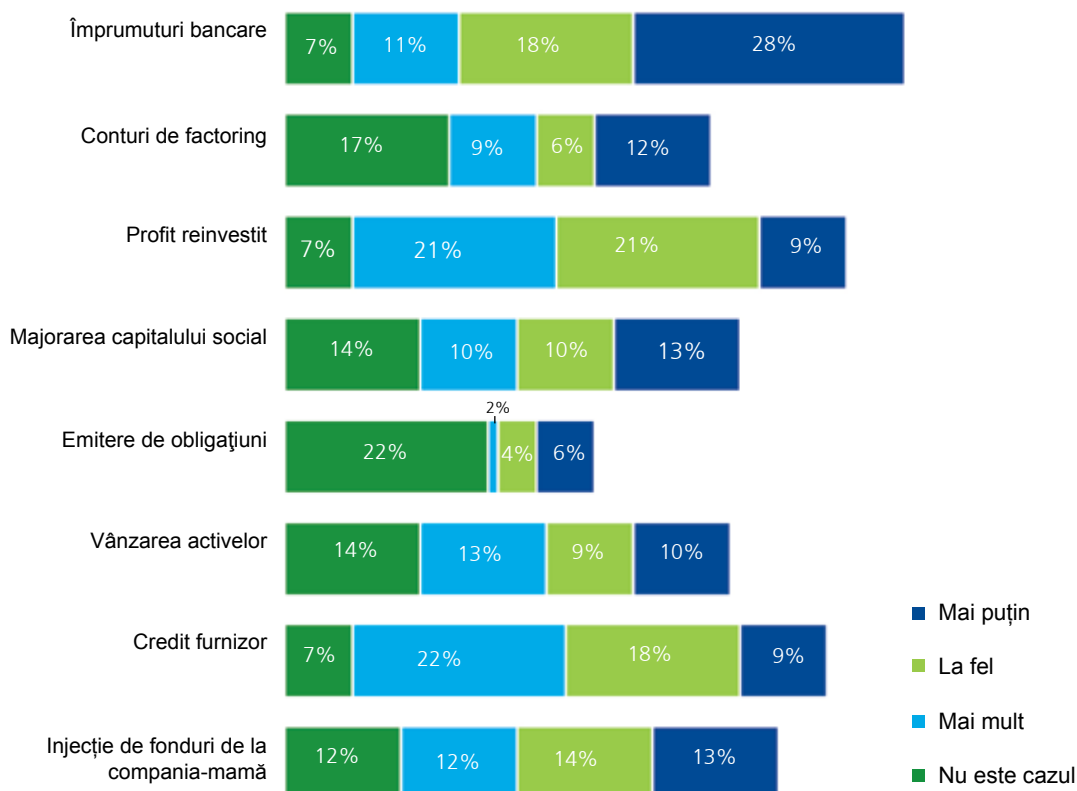


- Disponibil
- Neutru
- Greu de obținut

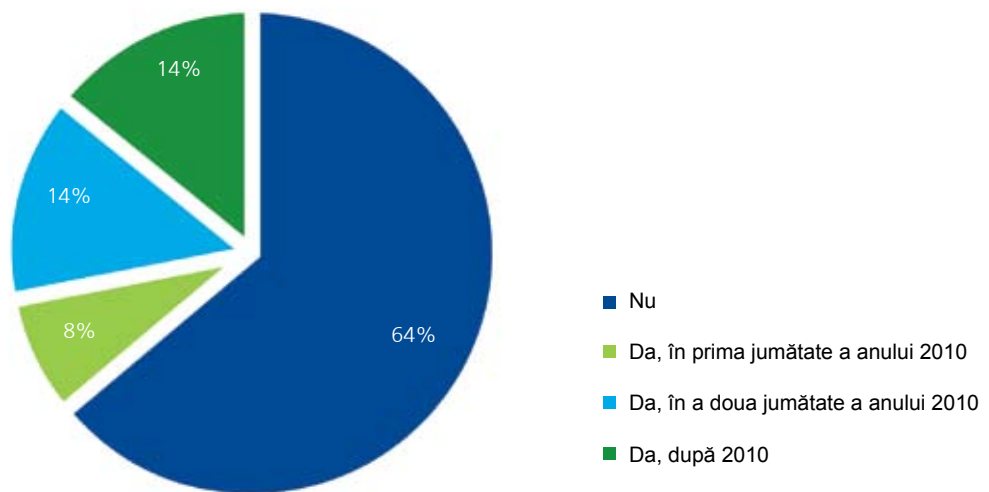
Cum evaluați costul aferent creditelor noi pe care le-ar contracta compania dvs?



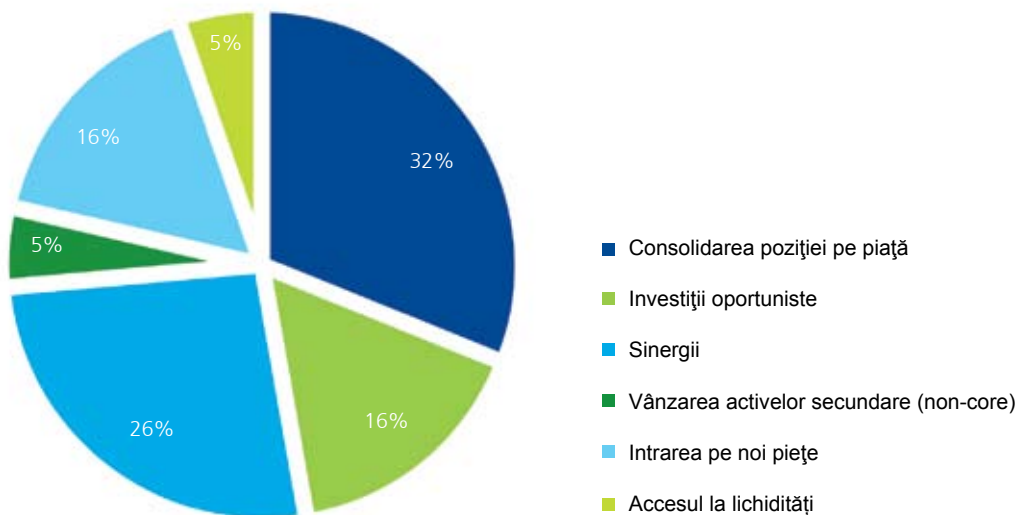
În comparație cu 2009, compania dvs. va utiliza într-o măsură mai mare sau mai mică următoarele surse de finanțare:



Aveți în vedere atingerea obiectivelor strategice prin intermediul fuziunilor și achizițiilor?



Dacă da, care ar fi motivele principale pentru care compania dvs. ar opta pentru fuziuni și achiziții?



Contacte

Industrii

Sectorul public

George Mucibabici
Președinte
+ 40 21 207 52 55
gmucibabici@deloittece.com

Servicii financiare

Andrei Burz-Pinzaru
Partener
+ 40 21 207 52 05
aburzpinzaru@deloittece.com

Antonis Ioannides

Partener
+ 40 21 207 56 26
anioannides@deloittece.com

Imobiliare și construcții

Catherine Martin
Director
+ 40 21 207 53 97
catmartin@deloittece.com

Energie și resurse

Farrukh Khan
Partener
+ 40 21 207 52 13
farrukhan@deloittece.com

Valeriu Binig

Director
+ 40 21 207 54 31
abinig@deloittece.com

Tehnologie, media și telecomunicații

Ahmed Hassan
Partener
+ 40 21 207 52 60
ahhassan@deloittece.com

Bunuri de larg consum

Leonardo Alcala
Partener
+ 40 21 207 98 83
leoalcala@deloittece.com

Industria prelucrătoare

Ahmed Hassan
Partener
+ 40 21 207 52 60
ahhassan@deloittece.com

Departamente

Capital uman

Doina Patrubani-Voicu
Director
+ 40 21 207 98 35
dopatrubani@deloittece.com

Servicii de risc corporativ

Andrei Ionescu
Senior Manager
+ 40 21 207 94 85
aionescu@deloittece.com

Servicii fiscale

Pieter Wessel
Partener
+ 40 21 207 92 42
pwessel@deloittece.com

Echipa editorială

Patricia Ilișiu
Editor șef
+ 40 21 207 54 88
pailisiu@deloittece.com

Ana Maria Gavrilă
Editor
+ 40 21 207 98 20
angavrila@deloittece.com

Numele Deloitte se referă la organizația Deloitte Touche Tohmatsu, o uniune de firme Swiss Verein, la firmele membre ale acesteia, în cadrul căreia fiecare firmă membră este o persoană juridică independentă. Pentru o descriere amănunțită a structurii legale a Deloitte Touche Tohmatsu și a firmelor membre, vă rugăm să accesați www.deloitte.com/ro/despre.

Deloitte furnizează servicii clienților din sectorul public și privat în următoarele domenii profesionale - audit, taxe, consultanță, consultanță financiară – deservind numeroase industrii. Prin intermediul rețelei sale globale de firme membre, care activează în 140 de țări, Deloitte pune la dispoziția clienților săi resursele internaționale precum și priceperea locală pentru a-i ajuta să exceleze indiferent de locul în care aceștia își desfășoară activitatea. Obiectivul celor peste 169 000 de profesioniști din Deloitte este acela de a deveni un standard de excelență.

Profesioniștii Deloitte sunt uniți de o cultură bazată pe colaborare, care promovează integritatea, calitatea excepțională a serviciilor furnizate pentru fiecare segment de piață, precum și diversitatea. Experții Deloitte beneficiază de avantajul unui mediu de lucru în care se perfectionează în permanență, se confruntă cu provocări diverse și evoluează din punct de vedere profesional. Profesioniștii Deloitte sunt dedicați consolidării responsabilității corporatiste, formării încrederii publice și nu în ultimul rând influențării într-un mod pozitiv a comunităților din care fac parte.

Această publicație conține doar informații generale și Deloitte Touche Tohmatsu și firmele sale membre sau afiliate nu oferă consultanță profesională sau alte servicii în domeniul contabil, fiscal, juridic, al investițiilor prin intermediul acestei publicații. Aceasta publicație nu înlocuiește consultanța sau serviciile profesionale și nici nu ar trebui să fie utilizată ca bază pentru orice decizie sau acțiune care v-ar putea afecta finanțele sau afacerea. Înainte de a lua orice decizie sau de a acționa într-un mod care v-ar putea afecta finanțele sau afacerea, trebuie să discutați cu un consultant profesionist.

Deloitte Touche Tohmatsu și firmele sale membre sau afiliate nu vor fi răspunzătoare pentru pierderile de orice natură suferite de către persoanele care se bazează pe această publicație.