



Publicație lunară a Asociației Naționale a Industriilor de
Morărit și Panificație din România – ANAMOB

Str. Cristea Mateescu nr. 2, bloc 35, scara 2, apt. 57,
parter, sector 1 București 023667

Cont bancar: BRD, Sucursala Dorobanți, București,

RO57 BRDE 445S V000 1065 4450

ANAMOB

NEWS 210

april-mai 2009

LEGISLAȚIE

- **OUG 34** cu privire la rectificarea bugetară pe anul 2009 și reglementarea unor măsuri financiar-fiscale [MO 249 din 14 Aprilie 2009]. (impozitul forfetar)

Conform OUG nr. 34/2009, impozitul minim **se va aplica în cazul firmelor al caror impozit pe profit se situează sub nivelul aferent intervalului veniturilor** în care se încadrează.

Pentru încadrarea în tranșa de venituri totale anuale, se vor lua în calcul veniturile totale, obținute din orice sursă, înregistrate la data de 31 decembrie a anului precedent, din care se vor scădea:

- veniturile din variația stocurilor;
- veniturile din producția de imobilizări corporale și necorporale;
- veniturile din exploatare, reprezentând cota-parte a subvențiilor guvernamentale și a altor resurse pentru finanțarea investițiilor;
- veniturile din reducerea sau anularea provizioanelor pentru care nu s-a acordat deducere, conform reglementărilor legale;
- veniturile rezultate din anularea datoriilor și a majorărilor datorate bugetului statului, care nu au fost cheltuieli deductibile la calculul profitului impozabil, conform reglementărilor legale;

- veniturile realizate din despăgubiri de la societățile de asigurare;
- veniturile neimpozabile, prevăzute expres în acorduri și memorandumuri aprobate prin acte normative.

Noua grilă de impozitare minimă se aplică și în cazul microîntreprinderilor care optează pentru plata impozitului pe veniturile microîntreprinderilor. În prezent, cota de impozit pe veniturile microîntreprinderilor este de 3%.
(continuare în pag. 2)

- Ordin 308 al ministrului muncii, familiei și protecției sociale privind aprobarea Schemei de ajutor de stat pentru ocuparea forței de muncă "Bani pentru completarea echipei" [MO 256 / 17 Aprilie 2009]
- Ordin 309 al ministrului muncii, familiei și protecției sociale privind aprobarea Schemei de ajutor de stat pentru formare profesională generală și specifică "Bani pentru formare profesională" [MO 256 din 17 Aprilie 2009]
- Ordin 310 al ministrului muncii, familiei și protecției sociale privind aprobarea Schemei de ajutor de minimis "Bani pentru sănătatea și siguranța salariaților" [MO 256 din 17 Aprilie 2009]
- Ordin 342 MMFPS privind aprobarea Procedurii pentru punerea în aplicare a prevederilor art. 84¹ din Legea nr. 76/2002 privind sistemul asigurărilor pentru șomaj și stimularea ocupării forței de muncă [MO 266 din 23 Aprilie 2009] *(stimulente pentru angajarea de absolvenți)*

- OUG 39 privind unele măsuri de creștere a suprafeței contractate pentru irigații [MO 281 / 29 Aprilie 2009]

SERVTEC CEREAL SRL

Str. Constantin NACU nr. 3;
020995, BUCUREȘTI – 2;
ROMÂNIA

SOCIETATE MIXTĂ ROMÂNNO-
FRANCEZĂ

TEL: 021 315 83 63
FAX: 021 314 62 01
Mobil : 072 29.57.57

E-mail : hollrom@artelecom.net

Importator direct

Distribuie o gamă completă de
**țesături tehnice pentru
morărit și accesorii**

MONODUR furnizor CLEAR
EDGE / VERSEIDAG –
GERMANIA

NYTAL furnizor SEFAR –
ELVEȚIA

- Ordin 788 al președintelui ANAF privind modificarea Ordinului 552 /2008 pentru aprobarea modelului și conținutului formularului "Declarație recapitulativă privind livrările/achizițiile intracomunitare de bunuri" [MO 281 / 29 Aprilie 2009]

- HG 488 pentru completarea Normelor metodologice de aplicare a Legii 571/2003 privind Codul fiscal, aprobate prin HG 44 / 2004 [MO 286 / 30 Aprilie 2009]

- HG 495 pentru stabilirea nivelului reducerii sumei de rambursat din volumul creditului acordat în condițiile

Legii 231/2005 privind stimularea investițiilor în agricultură, industrie alimentară, silvicultură, piscicultură, precum și în activități nonagricole, diferențiat în funcție de tipul proiectului de investiții [MO 304 din 08 Mai 2009]

OUG 34

(urmare din pagina 1)

OUG 34/2009 cu privire la rectificarea bugetară pe anul 2009 și reglementarea unor măsuri financiar-fiscale introduce o serie de limitări în privința deducerilor cheltuielilor și a Taxei pe Valoare Adăugată.

• Cheltuieli nedeductibile

Potrivit OUG 34/2009, pentru determinarea profitului impozabil, cheltuielile de funcționare, întreținere și reparații, **exclusiv cele privind combustibilul**, aferente autoturismelor folosite de persoanele cu funcții de conducere și de administrare ale persoanei juridice, vor fi **deductibile limitat la cel mult un singur autoturism aferent fiecărei persoane** cu astfel de atribuții.

De asemenea, atât la calculul profitului impozabil cât și la determinarea venitului net din activități independente, OUG 34/2009 prevede că **nu sunt deductibile "în perioada 1 mai 2009-31 decembrie 2010, cheltuielile privind combustibilul pentru vehiculele rutiere motorizate care sunt destinate exclusiv pentru transportul rutier de persoane, cu o greutate maximă autorizată care să nu depășească 3.500 kg și care să nu aibă mai mult de 9 scaune de pasageri, incluzând și scaunul șoferului, aflate în proprietatea sau în folosința contribuabilului, cu excepția situației în care vehiculele se înscriu în oricare dintre următoarele categorii:**

1. *vehiculele utilizate exclusiv pentru: intervenție, reparații, pază și protecție, curierat, transport de personal la și de la locul de desfășurare a activității, precum și vehiculele special adaptate pentru a fi utilizate drept care de reportaj, vehiculele utilizate de agenți de vânzări și de agenți de recrutare a forței de muncă;*

2. *vehiculele utilizate pentru transportul de persoane cu plată, inclusiv pentru activitatea de taxi;*

3. *vehiculele utilizate pentru închirierea către alte persoane, inclusiv pentru desfășurarea activității de instruire în cadrul școlilor de șoferi."*

• Limitări speciale ale dreptului de deducere a TVA

OUG 34/2009 prevede că, **până la 31 decembrie 2010, "în cazul vehiculelor rutiere motorizate care sunt destinate exclusiv pentru transportul rutier de persoane, cu o greutate maximă autorizată care să nu depășească 3.500 kg și care să nu aibă mai mult de 9 scaune de pasageri, incluzând și scaunul șoferului, nu se deduce taxa pe valoarea adăugată aferentă achizițiilor acestor vehicule și nici taxa aferentă achizițiilor de combustibil destinat utilizării pentru vehiculele care au aceleași caracteristici, aflate în proprietatea sau în folosința persoanei impozabile, cu excepția vehiculelor care se înscriu în oricare dintre următoarele categorii:**

a) *vehiculele utilizate exclusiv pentru: intervenție, reparații, pază și protecție, curierat, transport de personal la și de la locul de desfășurare a activității, precum și vehiculele special adaptate pentru a fi utilizate drept care de reportaj, vehiculele utilizate de agenți de vânzări și de agenți de recrutare a forței de muncă;*

b) *vehiculele utilizate pentru transportul de persoane cu plată, inclusiv pentru activitatea de taxi;*

c) *vehiculele utilizate pentru prestarea de servicii cu plată, inclusiv pentru închirierea către alte persoane, instruirea de către școlile de șoferi, transmiterea folosinței în cadrul unui contract de leasing financiar sau operațional;*

d) *vehiculele utilizate în scop comercial, respectiv în vederea revânzării."*

Prin achiziție de vehicule se înțelege cumpărarea unui vehicul din România, importul sau achiziția intracomunitară a vehiculului, potrivit OUG 34/2009.

Limitarea deducerii TVA "nu se aplică pentru avansurile care au fost achitate înainte de data de 1 mai 2009 pentru valoarea totală sau parțială a vehiculelor rutiere motorizate, dacă livrarea acestora intervine după data de 1 mai 2009 inclusiv."

Suspendarea activității versus impozit forfetar

În conformitate cu dispozițiile prevăzute de art. 237 alin. 2 din Legea nr 31/1990 privind societățile comerciale, republicată, cu modificările și completările ulterioare, durată inactivității societății nu poate depăși 3 ani.

În contextul în care, de la 1 mai va exista un impozit minim de 500 de euro pentru o firmă fără activitate, o soluție mai puțin drastică și, pe de altă parte, mult mai ieftină decât desființarea firmei este suspendarea activității acesteia. O firmă specializată în desființarea sau înființarea societăților comerciale cere pentru serviciul de suspendare a activității de la 300 la 500 de lei, din care 110 lei reprezintă taxele la Registrul Comerțului (ONRC).

Nivelul taxelor aferente suspendării activității unei firme pare foarte mic prin comparație cu sumele cerute de firmele specializate în domeniu. Însă pentru diferența dintre valoarea taxelor și tarif, firma de avocatură se ocupă de conceperea și redactarea Hotărârii AGA sau a deciziei Asociației Unice, de redactarea și atestarea actului adițional la actul constitutiv, de depunerea dosarului la ONRC și de reprezentarea societății în fața Judecătorului ONRC. Toate acestea sunt solicitate de Registrul, însă patronul poate să meargă la o firmă specializată doar cu o copie după certificatul de înregistrare și una după actul constitutiv al firmei. În plus, prin acest mijloc, suspendarea firmei poate dura numai 5 zile lucrătoare.

Suspendarea se acordă de către ONRC pe o perioadă de maximum 3 ani, perioadă în care activitatea societății se poate relua în orice moment, nefiind obligatorie ajungerea acesteia la termenul prevăzut inițial. Tariful unei repuneri în funcțiune este același cu cel de la suspendare.

Suspendarea obținută de la ONRC trebuie folosită la solicitarea regimului de declarare derogatoriu care se depune la Administrația Financiară. După aprobarea cererii de inactivitate de către Finanțe, orice obligație fiscală încetează,

mai puțin depunerea unei declarații semestriale de inactivitate (disponibilă pe site-ul ANAF). În cazul în care firma nu depune Declarația semestrială de inactivitate, ANAF o poate amenda.

La data aprobării cererii, firma trebuie să nu figureze cu obligații fiscale restante către bugetele statului, să nu desfășoare nici un fel de activitate, să nu obțină venituri, inclusiv excepționale, să nu dispună de personal angajat și să nu plătească venituri cu regim de reținere la sursă.

• **Crește numărul firmelor suspendate / radiate / dizolvate**

Suspendările de activitate și radierea voluntare ale societăților comerciale au crescut cu peste 200%, în perioada 1-27 aprilie 2009, față de aceeași perioadă a anului trecut. În același timp, dizolvările voluntare au crescut cu peste 115%.

• **Atenție!**

Noul impozit minim pe profit va trebui să fie plătit chiar și de contribuabilii care au cerut deja suspendarea sau radierea, pentru că nu se ia în considerare data la care este depusă cererea, ci data când suspendarea / radierea devine efectivă, a declarat pentru Business Standard Cristina Farcaș, judecător delegat la Oficiul Național al Registrului Comerțului (ONRC).

Potrivit unor surse guvernamentale, cei care au solicitat radierea sau suspendarea înainte de 1 mai, dar nu au primit decizia din partea judecătorului până la intrarea în vigoare a ordonanței, sunt pasibili să plătească impozit minim aferent lunii mai.

Noul impozit și normele par neclare chiar și pentru ministerul de resort. Oficial, Finanțele au comunicat că se ia în calcul data înregistrării cererii la ONRC, iar cei care depun solicitarea după 1 mai vor plăti impozit forfetar pentru câte zile au depășit termenul.

Dacă teoretic o suspendare durează șapte zile, radierea unei firme poate ajunge și până la aproape două luni până să devină efectivă.

Misiune Economică ANAMOB Japonia

03 - 11 Iunie 2009

- Ziua 1 (3 iunie) - Transport cu avionul, compania Air France, pe ruta Bucuresti-Paris-Tokyo;
- Ziua 2 – Sosire în Tokyo la ora 06.50. Tur de oraș Tokyo unde se vizitează: Grădinile Palatului Imperial și templul Asakusa de unde se pot cumpăra suveniruri japoneze din vestita Galerie Nakamise. La finalul turului timp liber pentru cumpărături în Ginza (principala zonă comercială) și Sony. Transfer și cazare la Hotel Keyo Plaza, 4* - Tokyo; După-amiaza întâlniri de afaceri cu parteneri locali la Camera de Comerț și Industrie;
- Ziua 3 - Transfer cu autocarul la seminar de afaceri. Vizită de documentare la obiective economice din Yokohama și discuții cu oameni de afaceri locali din raza Consulatului Onorific al României. Întoarcere la Hotel Keyo Plaza – Tokyo;
- Ziua 4 - Timp liber la dispoziție. Opțional excursie de o zi la Muntele Fuji și Hakone Park unde se vizitează Stația nr. 5 din vârful muntelui, apoi se continuă cu o Croazieră pe lacul Ashi și o excursie cu telefericul pe Muntele Komagatake, de unde se poate admira panorama oferită de Muntele Fuji, reflectat în lacul Kawaguchi. Întoarcere la Hotel Keyo Plaza – Tokyo;
- Ziua 5 - Timp liber la dispoziție. Opțional excursie de o zi la Nikko – World Heritage, locul unde un proverb japonez spune “*Niciodată să nu spui frumos, înainte să vezi Nikko*”. Se vizitează Altarul Toshogu, Templul Rinnoji, Altarul Futarasan, precum și Lacul Chenzenji și spectaculoasa cascadă Kegon. Întoarcere la Hotel Keyo Plaza – Tokyo;
- Ziua 6 - Dimineața plecare spre Osaka cu Shinkansen (vestitul tren japonez de mare viteză). Sosire Osaka. Tur de oraș Osaka unde se vizitează Castelul Osaka și Observatorul Umeda. Tur de oraș Nara unde se vizitează: Templul Todaiji, Templul Kofukuji, Kasuga Taishasi și Parcul Căprioarelor. Cazare Hotel Granvia, 4*;
- Ziua 7 - Tur de oraș Kyoto unde se vizitează: Castelul Nijo, Templele Kinkakuji (Pavilionul de Aur), Ryoanji și Kiyomizu – Dera (Templul Apei Curate), Sanjusangen-Do (Templul celor 1001 statui ale zeiței Kannon). Întoarcere la hotel Hotel Granvia – Osaka;

• Ziua 8 - Transfer cu autocar la Seminar de afaceri organizat cu sprijinul Comitetului economic bilateral, Prefectura/ Primăria Osaka, Camera de Comerț și Industrie Osaka, Kai Kenren (sala). Întoarcere la hotel Hotel Granvia – Osaka

• Ziua 9 - Transfer spre aeroportul din Osaka pentru zborul Air France către țară pe ruta Osaka – Paris – București. Sosire în București la ora 22:55.

SERVICII ASIGURATE:

- Bilet avion București-Paris-Tokyo // Osaka-Paris- București
- Transfer cu trenul de mare viteză Shinkansen: Tokyo - Osaka
- Transferuri Aeroport – Hotel – Aeroport (Tokyo și Osaka)
- 7 nopți cazare cu mic dejun în hotelurile menționate sau similare (3 nopți Osaka; 4 nopți Tokyo)
- Tururi de oraș în Tokyo, Yokohama, Osaka, Nara și Kyoto cu ghid local
- Ghid din partea agenției
- Opțional excursie de o zi la Muntele Fuji și Hakone Park
- Opțional excursie de o zi la Nikko
- Asistență în formalitățile de obținere a vizei de Japonia

Acte necesare pentru obținerea vizei:

- pașaport valabil minim 6 luni;
- adeverință serviciu cu menționarea salariului;
- 1 fotografie color tip pașaport;
- În cazul în care sunteți asociat la o firmă, o copie după actul constitutiv din care să reiasă statutul dvs.; extras de cont bancar. În cazul în care extrasul de cont este de pe contul firmei, o adeverință din care să reiasă că firma va suporta cheltuielile cu privire la deplasarea în Japonia.

Pentru un grup de minim 15 persoane plătitoare taxa de participare este de 1.900 Eur + 2.000 Lei / loc în cameră dublă.

Notă: în preț nu sunt incluse taxele de aeroport (254 Eur – aceste taxe se pot schimba până la emiterea biletelor), taxa de viză și excursiile opționale. Suplimentul pentru cameră single este de 430 Euro.

Sisteme automatizate de stocare și dozare

Necesitatea de a avea un control cât mai riguros asupra proceselor tehnologice din domeniul panificației și al patiseriei, pentru a se asigura o constantă a calității produselor, dar și pentru a se asigura condiții optime de aplicare a procedurii de trasabilitate a produselor, ca parte esențială a sistemului de siguranță a alimentelor, a dus la căutarea unor soluții moderne de desfășurare a proceselor tehnologice.

În continuare, vă prezentăm câteva variante de modernizare a liniilor tehnologice de producție, care pot fi interesante pentru oricare dintre producători: atât pentru cei care au în administrare unități de mare capacitate, dar și pentru cei care administrează unități de capacitate medie sau mică.

• Sisteme automatizate de stocare și dozare pentru ingrediente



Sunt stații de stocare și dozare formate dintr-un număr variabil de containere din oțel inox, în funcție de necesitatea utilizatorului; containerele pot fi de capacități mai mari sau mai mici, cu umplere manuală sau pneumatică; de regulă, pâlnia de umplere a containerelor este prevăzută cu sită de inox pentru cernere.

Descărcarea containerelor se face prin vibrații, pe o bandă transportoare, prevăzută cu un sistem de absorbție a prafului și cu cântărire.

Aceste sisteme de stocare și dozare sunt caracterizate prin o precizie de dozare mare și o rată de descărcare în kg/min. suficientă pentru realizarea unui timp optim de dozare a ingredientelor din rețetă.

Destinația acestor sisteme este aceea de a stoca și doza complet automat, pe baza rețetei

de fabricație a utilizatorului, orice ingredient sub formă de pulbere, cristale, semințe sau granule, cum ar fi: sare, zahăr, amelioratori, premixuri, mac, susan etc.

Mod de funcționare

Ingredientele sunt stocate în containere și sunt dozate cu mare precizie pe o bandă transportoare cu cântar. După dozarea și cântărirea tuturor componentelor din rețetă, banda transportoare transferă ingredientele, în funcție de distanțele specifice locului de amplasare și de tipul sistemului de stocare și dozare, fie direct în cuva malaxorului/mixerului, fie într-o cuvă de preluare, de unde sunt transportate pneumatic în cuva malaxorului/mixerului.

• Sisteme automatizate de producere, stocare și dozare a drojdiei și maielelor



Sistemele automatizate de producere, stocare și dozare a drojdiei și maielelor sunt rezervoare izolate, din oțel inox, rezistente la presiuni de max. 1 bar, prevăzute cu sistem de răcire/încălzire și cu o racletă din teflon pentru curățarea pereților; rezervoarele pot fi de capacități diferite de la 100 kg până la 3000 kg.

Sistemele sunt conectate la rețeaua de apă rece/caldă și au instalație de alimentare cu făină care se poate pune în legătură cu silozul de făină.

Destinația este aceea de a prepara și doza complet automatizat maiele pentru producția de panificație.

Evacuarea maielei se face printr-un sistem automat de comandă, pe baza rețetei de fabricație cu ajutorul unei pompe care asigură o capacitate de evacuare adecvată capacității de producție.

Se poate face cântărirea și memorarea tuturor cantităților extrase din sistemul de stocare, fapt care poate ajuta la asigurarea trasabilității pe procesul de producție. De asemenea, fiecare rețetă aplicată se poate memora și utiliza ulterior ca rețetă de fabricație.

Sistemul are instalație proprie de curățare cu jet sub presiune, cu apă fierbinte și rece, atât pentru rezervoarele de stocare și sistemul de dozare, cât și pentru toate conductele de alimentare/evacuare.

• Silozuri interioare pentru făină



Stocarea făinii în condiții optime este unul din cele mai importante aspecte în dotarea tehnică a unităților de panificație și patiserie.

Avantajele utilizării silozurilor interioare de depozitare a materialelor pulverulente și, în special, a făinii, constau în următoarele:

- se poate câștiga spațiu în favoarea zonei de fabricație și depozitare produse finite;
- se poate asigura automatizarea fazelor de recepție, dozare și alimentare a malaxoarelor, precum și trasabilitatea procesului de fabricație;
- se poate monta pe siloz o celulă de cântărire astfel încât gradul de încărcare a acestuia să fie permanent monitorizat;
- se asigură o mai bună igienă pe zona de depozitare materii prime până la alimentarea malaxoarelor;
- sunt ușor de montat și demontat, necesită foarte puțină întreținere și, în general, pot fi adaptate dimensiunilor oricărui spațiu.

Silozurile de stocare făină pot fi, fie din material textil (din pânză antitoxică "TREVIRA" de înaltă rezistență, certificată pentru industria alimentară), fie din aluminiu de uz alimentar, fie din inox, consolidate cu elemente de rigidizare și care pot avea capacități de dozare de la 1000 kg/buc până la 30.000 kg/buc; în funcție de capacitatea de stocare diferă dimensiunile de gabarit ale silozului, mai ales pe înălțime (pot ajunge până la înălțimi de 7 m). Silozurile pot avea vizoare de observare, iar cele metalice și o gură de acces, de regulă din plexiglas.

Silozurile pot fi amplasate în spațiul în care materia primă este prelucrată, în alt spațiu învecinat sau nu, chiar și la alt nivel.

Silozurile sunt destinate depozitării oricărui tip de făină de grâu sau de secară. Sistemele de depozitare tip siloz au instalație de ventilație care asigură o aerare a acesteia atât la evacuarea făinii din siloz, pentru afânare, cât și pe timpul depozitării, pentru evitarea încingerii pe durate mai mari de depozitare.

Alimentarea și extracția făinii se face pneumatic, prin insuflare de aer; silozul poate avea fie un capac de siloz special, cu un filtru de suprafață, fie un filtru montat în exterior pentru absorbția pulberilor de făină în cursul încărcării pneumatice.

• Stații pentru descărcarea sacilor

În cazul în care sistemul de alimentare a silozurilor de făină nu se poate asigura pneumatic, din lipsa posibilității de aprovizionare cu mașini de transport făină vrac, se poate utiliza ca soluție alternativă o stație de descărcare a sacilor.



Aceste stații se pot folosi pentru descărcarea oricărui produse pulverulente (făină, zahăr, sare, premixuri, amestecuri de cereale, amelioratori etc.)

Stațiile de descărcare pot avea o pâlnie de stocare – alimentare din inox, cu o placă suport pentru saci, o sită de cernere și un capac; pâlnia poate avea o capacitate care variază între 100 și 1000 kg; descărcarea se poate face fie cu pod vibrant, fie în pat fluidizat; deschiderea capacului pâlniei de stocare- alimentare activează funcționarea unui ventilator de absorbție cu filtru, pentru captarea pulberii de făină.

Măsurile pe timp de criză

În luna Martie 2009, Accelera® Accor Services a lansat un studiu de piață privind măsurile manageriale "anticriză" pentru care au optat companiile din România. Au fost analizate răspunsurile a 222 de companii și rezultatele studiului au fost corelate cu evoluția economică a companiilor.

Marea majoritate a companiilor adoptă cam aceleași măsuri "anticriză". Cu toate acestea, unele reușesc să se descurce rezonabil în timp ce altele sunt în scădere continuă. De ce? **Ce fac diferit companiile care reușesc să reziste crizei?**

Găsiți mai jos rezultatele studiului, recomandări privind modul de aplicare a soluțiilor și câteva exemple.

"Poate trece!" - Starea de spirit a companiei

Cu siguranță vă amintiți momentele acelea când eram pe băncile școlii, profesorul se uita în catalog ca să aleagă un elev pe care să-l asculte, iar noi, ne făceam mici în bancă și speram să treacă mai repede de pagina din catalog la care era numele nostru. "Poate trece și scap neascultat!" era gândul majorității elevilor.

Aceeași psihologie este adoptată acum de majoritatea managerilor: "Poate trece criza și scap! Poate nu mă va lovi exact pe mine!"

Conform studiului efectuat de Accelera®, 68,5% dintre companii speră că această criză nu va dura și că vor scăpa de data asta. Doar 31,5% dintre manageri sunt conștienți de faptul că vom avea de luptat cu actuala conjunctură economică pentru o perioadă mai lungă de 2 ani.

• Ce implicații are percepția privind durata crizei asupra eficienței companiei?

Dacă durează puțin, ce rost are să iau măsuri concrete? De

ce să facem o strategie de criză? O să își revină piața și mergem mai departe! Am luat câteva măsuri de moment. Dacă nu-i suficient, mai vedem atunci!

Principala implicație a percepției privind durata crizei se simte direct în felul de a gândi și de a planifica activitatea companiei. Practic, avem 2 psihologii:

"Cum scap?" - Liderii a căror percepție este că vom scăpa de criză în următorii 1 - 2 ani sau chiar mai puțin, au tendința de a lua măsuri provizorii și de a face planuri pe termen scurt. Apelează la soluții de compromis de genul "lichidare de stoc", "înghețarea bugetelor până la noi ordine", "blocarea proiectelor", "reducerea costurilor" sau "presiune pe echipa de vânzări". Toate aceste tipuri de măsuri gen "înghețare" au efect benefic pe termen foarte scurt (economia de bani și creșterea senzației de control asupra situației) și efect distructiv pe termen mediu și lung (întârzierea evoluției companiei, pierderea noilor oportunități ivite pe piață și creșterea "deficitului bugetar" al companiei).

"Cum folosesc?" - Liderii a căror percepție este că vom avea de "luptat" pentru o perioadă lungă de timp, au tendința de a accepta actualele condiții de piață și de a-și construi planuri de afaceri pe termen mediu și lung. Practic își concentrează sursele companiei pe ocuparea unor poziții strategice care să le asigure o creștere a veniturilor în următorii 2 - 3 ani și nu o economie la buget astăzi.



Cel mai simplu exemplu este piața imobiliară. Majoritatea strategiilor adoptate sunt de genul o reducere simbolică, provizorie, pentru a vinde doar strictul necesar și pentru a supraviețui până ... își revine piața. În același timp, sunt câțiva dezvoltatori care

au înțeles că în următorii ani piața nu își va reveni (și nici nu va mai fi vreodată ce a fost) și că trebuie să își schimbe abordarea. Ca urmare au vândut ceea ce aveau (ocazie cu care au acaparat și ultimele "urme" de vânzare de pe piață) și au intrat în alte domenii de investiții care le vor aduce bani în actualele condiții de criză.

Recomandări și practici de succes

1. Acceptarea situației

Criza economică va dura! Acceptarea acestei situații ne va ajuta să analizăm deschis opțiunile pe care le oferă o piață caracterizată de "paralizie", "blocaj" și "economisire excesivă".

Obiceiurile cumpărătorilor vor dura și mai mult! Acceptarea noii psihologii a consumatorului ne va ajuta să înțelegem ce strategie de marketing trebuie să adoptăm.

La 60 de ani după război, oamenii încă mai aveau (sau au) obiceiuri formate în timpul foametei. La 20 de ani de la Revoluție, oamenii încă au obiceiuri specifice organizării comuniste (să ne rezolve statul, să fie subvenționați, să păstreze toate pungile de la supermarket etc.).

Același fenomen se va întâmpla și în cazul crizei economice. Oamenii vor învăța să își economisească banii, vor învăța că o reducere la cumpărarea unui autoturism poate merge până la 20% (nu doar 2-3%), că atunci când așteaptă primesc prețuri mai bune etc.

Chiar și după ce criza economică va lua sfârșit, obiceiurile consumatorului vor rămâne pentru încă 10-15 ani.

2. Planificarea pe termen mediu și lung

Conducerea companiei trebuie să adopte un plan strategic pentru o perioadă de minim 3 ani. Acest plan trebuie bazat pe noile condiții de piață și pe noua psihologie a consumatorului, urmărind creșterea companiei și nu "rezistarea" până la revenirea situației.

Metode de creștere a veniturilor

Cele 220 de companii intervievate au adoptat următoarele măsuri de creștere a veniturilor în perioada de criză:

- Reducerea prețurilor = 71,2%
- Extinderea (sau intenția de extindere) pe noi segmente de piață = 88,3%
- Dezvoltarea echipei de vânzări = 62,2%
- Creșterea activităților de marketing = 60,8%
- Preluarea (sau intenția de preluare) de companii din același domeniu = 20,3%

Este foarte bine că toate companiile acționează, într-un fel sau altul. Asta înseamnă că:

- simt durerea creată de schimbarea condițiilor de piață;
- pe termen scurt, orice măsură este mai bună decât lipsa de măsuri.

Dar, deși toate companiile acționează pentru a-și crește (menține) veniturile, unele reușesc și altele nu. De ce nu reușesc toate companiile? Ce fac diferit companiile care rezistă?

Reducerea prețurilor făcută fără a avea un plan pe termen lung, duce la blocaje financiare.

Companiile care rezistă fac reducerile de prețuri în contextul unui plan strategic pe termen lung. Spre exemplu: lichidarea unui anumit segment de marfă care nu va mai merge în perioada următoare sau introducerea unui nou segment de marfă asupra căruia doresc să atragă atenția consumatorului.

Reducerea prețurilor este, în 80% din cazuri, unidirecțională. Odată scăzute, prețurile nu vor mai putea fi ridicate.

Companiile care rezistă lansează noi produse, mai ieftine care să le asigure vânzare, protejând astfel prețul produselor reprezentative. Un exemplu simplu este Starbucks care a introdus cafeaua solubilă (mult mai ieftină decât cafeaua naturală) pentru a

oferi un produs mai ieftin fără să fie nevoiți să își reducă prețul la produsele consacrate.

Extinderea pe noi segmente de piață este costisitoare și riscantă atunci când nu există experiență în domeniu sau o strategie reală.

Companiile care rezistă se extind pe noi piețe folosind strategia tip Serie: se dezvoltă pe aceeași linie cu produsele care merg deja și care s-au dovedit vandabile. De exemplu, pentru că 70% dintre cei care călătoresc cu avionul au nevoie și de cazare, compania AIR-MILES și-a extins activitatea de la rezervarea de bilete de avion și la rezervarea camerelor de hotel. Asta le asigură costuri de marketing mult mai reduse (către aceeași țintă) și o siguranță mult mai mare a vânzării.

Dezvoltarea echipei de vânzări fără o linie strategică poate duce la canibalism și demotivare.

Companiile care rezistă își dezvoltă echipele de vânzări din punct de vedere calitativ, introducând noi metode de prospectare, noi tehnici de vânzare și noi proceduri interne menite să ducă la implementarea strategiei asumate.

Pornind de la acceptarea ideii că cel mai mare dușman al schimbării este experiența noastră anterioară, iată un exemplu de strategie privind dezvoltarea echipei de vânzări a unuia dintre clienții Acceleră.

Clientul a încercat o serie de metode pentru a pune presiune pe echipa de "vânzători vechi", dar care nu a dat rezultate deoarece aceștia aveau obiceiurile lor, standardele lor privind clienții, privind cererea și mai ales așteptările lor privind comisioanele pe care ei ar trebui să le câștige lunar. Dar, din cauza crizei, comisioanele erau mult mai mici, cererea foarte scăzută și psihologia clientului schimbată total. Adunate, aceste condiții au dus la o stare de demotivare totală a "vechilor și experimentaților" reprezentanți de vânzări. Rezultatul: o echipă foarte experimentată, dar blocată și demotivată.

Soluția: reorganizarea și schimbarea echipei de vânzări. Au fost păstrați doar acei membri ai echi-

pei capabili să accepte schimbarea și au fost angajați noi reprezentanți de vânzări cu pretenții salariale mult mai mici și cu "minte liberă" de prejudecăți privind obiceiurile clienților. În primele 3 luni vânzările au scăzut, dar acum, după ce noua echipă a fost antrenată și învățată, vânzările sunt în creștere continuă (și costurile sunt mai mici).

Creșterea acțiunilor de marketing fără a ține cont de modificările psihologice survenite în mintea clientului țintă, pot atrage efectul invers celui scontat și anume pot genera scăderi ale vânzărilor.

Comaniile care rezistă își adaptează strategia de marketing la schimbările psihologice care survin în mintea consumatorului în perioada de criză. Își modifică canalele de transmitere a mesajelor (ex: TV versus Direct), își modifică mesajul (ex: Dorințe versus Nevoi), își modifică agresivitatea (ex: Informare versus Ofertare) și își modifică nivelul social căruia se adresează în funcție de evoluția (în sus sau în jos) a sergmetului țintă.

Preluarea de noi companii din același domeniu poate fi o practică periculoasă și foarte costisitoare dacă strategia de preluare a portofoliului de clienți nu este una bine pusă la punct.

Faptul că un concurent mai mic încă are un portofoliu de clienți și că situația lui financiară este din ce în ce mai proastă, îl face să fie o țintă facilă pentru liderii de piață și procedura preluării lui le "face cu ochiul". Dar, nu tot ce zboară, se mănâncă!

Comaniile care rezistă își orientează cercetările privind achizițiile în direcția companiilor care merg mai bine ca ele, nu în direcția companiilor care merg mai prost ca ele. Din 2 mari motive:

- Comaniile care sunt în cădere au tendința de a micșora excesiv prețurile pentru a supraviețui, ceea ce înseamnă că au un portofoliu "cu obiceiuri comerciale neprofitabile" (ex: renegocieri mari, așteptări mari privind prețul scăzut, condiții de plată și livrare neprofitabile pentru furnizor). Preluarea unui astfel de

portofoliu poate aduce mai multă pierdere decât câștig.

- Comaniile care sunt în cădere au personalul demotivat și evenimentul preluării îl va demotiva și mai tare, iar reînnoirea personalului într-o companie pe care nu o cunoști poate dura 4-6 ani.

Comaniile pe care plănuim să le achiziționăm trebuie să fie în creștere, să aibă un portofoliu sănătos și proceduri interne de succes care ne pot aduce profit.

Chiar dacă va costa mai mult, ne va aduce profit și dezvoltare.

Scăderea costurilor

Cele 220 de companii intervievate au adoptat următoarele măsuri de scădere a costurilor în perioada de criză:

- Reducerea bugetului la anumite capitole percepute ca fiind neesențiale = 89,6%
- Reducerea bugetului la absolut toate capitolele = 47,7%
- Campanii interne de implicare a personalului în reducerile de costuri = 86%
- Reducerea personalului (sau intenția de reducere) = 33,8%
- Blocarea investițiilor = 48,2%

Mai mult decât în cazul creșterii veniturilor, am putea spune că, la capitolul reduceri de costuri, eforturile companiilor sunt mult mai susținute. Dar, deși fac toate cam aceleași lucruri, unele obțin rezultate bune și cresc, iar altele sunt în scădere. De ce nu reușesc toate companiile?

Reducerea bugetului la anumite capitole considerate ca fiind mai puțin importante, este o procedură bună. Întrebarea este: Cum alegem acele capitole care sunt mai puțin importante?

În cazul majorității companiilor, capitolele neimportante sunt "evidente" (!!!): dezvoltarea personalului, călătoriile de afaceri, condițiile de muncă ale salariaților, primele, bonusurile, tichetele cadou, team-building-ul, costurile telefonului, costurile de căldură și curent electric, materia primă de calitate și serviciile externe (pe

care se apucă să le presteze intern).

Din cauză că aceste reduceri la "capitolele neesențiale" aduc încetiniri importante în evoluția companiei, la scurt timp este necesar un nou val de reduceri (la alte capitole neesențiale) cum ar fi marketingul, vânzările, salariații din producție, și așa mai departe până ce întreaga companie este "decimată".

Comaniile care rezistă bine în timpul crizei fac reducerile de buget prin prisma strategiei pe termen lung pe care au adoptat-o. Reduc costurile la acele capitole care urmează să dispară în noua strategie și își realocă bugetul în acele zone în care vin să se dezvolte.

Un bun exemplu este unul dintre clienții Accelera, din domeniul serviciilor bancare a cărui principală strategie este protejarea și exploatarea portofoliului de clienți deja existenți. Ca urmare au sistat bugetul departamentului de vânzări și au relocat forța de vânzări în zona Serviciului Clienți care, în organizarea lui joacă rolul de menținere a portofoliului.

Departamentul de cercetare și dezvoltare de noi produse pentru noi clienți a fost transformat în Departament de gestionare a calității serviciilor, având ca principal obiectiv interviuarea clienților cu scopul de a crește calitatea serviciilor și de a descoperi noi nevoi ale acestora, nevoi ce pot fi transformate în servicii suplimentare. Mai mult, bugetul de Marketing și Publicitate destinat cuceririi de noi segmente de piață a fost redus și reorientat către loializarea clienților existenți (oferte speciale, servicii suplimentare, forumuri, consiliere și consultanță financiară gratis). Scopul: menținerea unui portofoliu de clienți suficient de bogat pentru a cumpăra și noi servicii. Acest lucru le va genera o dezvoltare sigură, constantă și cu costuri mult mai mici.

Reducerea bugetului la absolut toate capitolele dacă nu este făcută în contextul unei strategii viabile, poate echivala cu o "amputare" a unei părți din companie. Va mai funcționa compania cum trebuie?

Companiile care rezistă bine în aceste vremuri, adoptă mult mai rar soluțiile de reducere a bugetelor la toate capitolele. Poate și fiindcă acest procedeu este specific unei anumite mentalități de genul "este criză, deci să suferim toți" și are, în 90% dintre cazuri un deznodământ "nefericit".

În puținele cazuri (3) unde am întâlnit această procedură la firmele de succes este vorba, mai curând, de o înghețare totală a activității uneia dintre ramurile companiei, decât de o amputare sistematică și dureroasă a costurilor.

Campanii interne de implicare a personalului în reducerile de costuri este o procedură excelentă dacă ține cont de doi factori esențiali: mentalitatea și cunoștințele salariaților.

Companiile care rezistă cu succes crizei, își implică salariații în procesul de reducere a costurilor având însă în vedere cele 2 aspecte:

- Mentalitatea personalului. Demararea unei campanii de implicare a personalului în reducerea costurilor trebuie să înceapă cu schimbarea mentalității personalului din "Nu este treaba mea!" și "De ce să reducem tocmai în domeniul meu?", în "Pot contribui!", "Mă simt responsabil!" și "Știu de ce o fac!".

Cu alte cuvinte, își conștientizează personalul privind situația economică, planul pe termen lung al companiei, modul cum ceea ce economisesc le aduce lor un avantaj și chiar implementează un program de recompensare a celor care aduc rezultate.

- Cunoștințele salariaților. Demararea unei campanii de implicare a personalului în reducerea costurilor trebuie să continue cu educarea personalului privind modul de realizare al economiilor. Excesul de zel poate genera mai multe pierderi decât economii. De aceea, fiecare departament este trecut printr-un scurt program de instruire privind obiectivele companiei, felul cum activitățile lor contribuie la înaintarea către obiective și domeniile în care economiile pot aduce progres real.

Acest tip de instruire motivează personalul și îi dă uneltele necesare să acționeze în direcția dorită.

Una dintre cele mai cunoscute companii de telecomunicații din România a implementat cu succes un astfel de program. Prima etapă a constat în stabilirea, în cadrul unei serii de workshop-uri desfășurate la nivel de Top Management, a obiectivelor majore privind economiile. Odată stabilite aceste obiective, fiecare manager, însoțit de un facilitator Accelera®, a implementat programul în cadrul departamentului său prin intermediul unor scurte evenimente de echipă, cu caracter motivațional. În urma acestor evenimente fiecare om din organizație a înțeles 3 aspecte:

- că a face economii înseamnă a fi "smart", nu a fi o victimă;
- că fiecare economie făcută este în avantajul lor;
- că ideile foarte bune (congruente cu strategia companiei) se premiază.

Rezultatul: Oamenii din companie își fac un titlu de glorie din a conduce o mașină veche, din a folosi cât mai puțină hârtie sau din a renegocia un contract cu un furnizor.

Reducerea personalului este una dintre cele mai dificile decizii manageriale mai ales pentru că, atunci când este greșit abordată, afectează enorm spiritul și eficiența personalului care rămâne în companie.

Marea majoritate a companiilor care sunt nevoite să facă reduceri de personal comit 3 erori capitale:

- așteaptă până în ultima clipă deși văd "inevitabilul" din vreme;
- abordează o politică de "regret și vină" față de cei pe care îi concediază;
- nu folosesc o companie specializată în domeniu.

Aceste 3 erori atrag după ele o foarte mare problemă: oamenii care rămân în companie sunt speriați ("Când îmi vine și mie rândul?"), sunt demotivați ("Cine pleacă primește bani, cine stă și muncește nu primește nimic!") și

își urăsc conducătorii ("Ei au greșit și în loc să se concedieze pe ei, ne concediază pe noi!")

Companiile care reușesc în perioada de criză abordează reducerea de personal într-un mod strategic:

- O fac din vreme astfel încât să nu mai cheltuiască bani pe o cauză pierdută;
- Angajează o firmă externă pentru a avea pe cine să dea vina;
- Recompensează oamenii care au rămas pentru a-i ține motivați și eficienți.

Evident că la cele 3 practici de mai sus se adaugă cele legate de gestionarea resurselor umane cum ar fi păstrarea în companie a persoanelor cu potențial (versus "Ultimul venit, primul plecat!"), stabilirea unor criterii matematice de evaluare și bineînțeles respectarea tuturor procedurilor legale.

Dacă vrem să obținem rezultate comparabile folosind doar 70% din personal trebuie să ne asigurăm că cei rămași sunt cu 30% mai eficienți decât erau înainte.

Blocarea investițiilor fără a aloca bugetul unui alt proiect care să aducă dezvoltare poate duce la consumul bugetului în procesul de supraviețuire și/sau la erodarea părții de investiție deja făcute.

Companiile care rezistă bine în timpul crizei fac, mai degrabă, reorientări ale investițiilor decât blocări ale acestora. Urmăresc să păstreze trend-ul de dezvoltare și să se adapteze, din mers la noile condiții de piață. Orientează bugetele de care dispun către acele zone strategice care să le asigure un avantaj competitiv în perioada de criză și în perioadele ulterioare.

Probabil că unul dintre cele mai simple exemple vine din imobiliare unde o parte din ansamblurile centrale, inițial proiectate pentru "rezidențiale" și-au schimbat destinația și au fost până la urmă finisate pentru închirieri de birouri mici (50 - 200 mp) destinate companiilor care sunt nevoite să își reducă bugetele de chirie.

(urmăre în numărul viitor)