

Igor POPA, managing partner Consult Group: Există reguli pe care business-ul ar trebui să le respecte oricând

În vremuri în care firmele falimentează, afacerile merg mai prost, se fac disponibilizări de personal și salariile scad, Igor Popa, managing partner Consult Group, crede că atunci când este vorba despre lecții importante de învățat din această criză, ar prefera să le numească „puncte strategice”, reguli pe care dacă le respecti poți rezista recesiunii. „Sunt acele reguli de care business-ul a uitat și nu le-a implementat”.

În primul rând, formarea profesională continuă este o oportunitate. Văd lipsa de formare profesională continuă a angajaților, lipsa de investiții în resurse umane și lipsa atât a cadrului motivațional din interiorul întreprinderii, cât și a cadrului legal din exterior pentru ca angajatul să fie format. Cunoaștem foarte bine că în Europa, în țările apropiate, aceeași România, orice angajat care este instruit pe parcursul activității sale în firmă este motivat prin faptul că compania poate să-i finanțeze studiile și aceasta nu plătește impozite din suma pe care o cheltuiește pentru instruirea angajatului. Dacă, de exemplu, se plătește 1000 de euro pentru studiile de masterat, apoi această sumă, de 1000 de euro, se exclude din baza impozabilă.

Există exemplul țărilor vecine unde au fost introduse unele mecanisme, cum ar fi tichetele de studii, tichetele de masă și tichetele cadou, care sunt niște hârtii de valoare deductibile din baza impozabilă. Adică, pe de o parte, așa vede aportul politicului sau a factorilor de decizie în implementarea reformelor orientate spre motivare, astfel ca angajatul și compania să se formeze continuu, iar, pe de altă parte, inițiativa din interiorul întreprinderii, astfel ca angajatorul să nu se teamă să trimită angajatul la studii pentru că mai devreme sau mai târziu acest efort se va regăsi în companie.

În al doilea rând, este lipsa de sisteme de management implementate la standarde europene. Mă refer la managementul strategic, managementul financiar. Nu în ultimul rând, la managementul creanțelor. De ce nu? Acum cel mai actual este managementul creanțelor (drept al creditorului de a cere debitorului executarea unei obligații – Business Expert). Nemaivorbind de sistemul de management al calității prestării serviciilor, care trebuie să conchidă din alte sisteme.

Mă voi opri la managementul creanțelor, pentru că celelalte cred că sunt destul de clare. Managementul creanțelor presupune gestionarea eficientă a cash inflow (intrărilor de lichidități – Business Expert) întreprinderii și cash outflow. O gestionare corectă a acestor fluxuri asigură ridicarea lichidității companiei și micșorarea riscurilor. Dacă facem o paranteză și ne gândim la potențialele companii care vor supraviețui crizei, nu vom greși dacă vom spune că vor fi anume acelea care au știut să țină în hățuri lichiditățile.

Orice investitor care vrea să vină într-o companie sau vrea să colaboreze cu o companie atrage atenția la acești indicatori. Investitorii care vin în Moldova și discută cu un potențial partener pentru a lega o colaborare pun întrebarea: câți bani lichizi ai? Și atunci când aude această întrebare, moldoveanul de regulă își închipuie că este vorba despre cifra de afaceri, pe când, de fapt, investitorul are în vedere lichiditatea.

Multe companii care vor supraviețui crizei vor fi tocmai acelea care au lichiditate, nu acele care au aparate construite, fie chiar o mie-două mii și toate sunt proprietatea băncii, dar directorul companiei crede că sunt proprietate lui, neavând un management eficient.

Există mai multe metode de a gestiona efectiv debitele și creditele dintr-o companie. Dacă ne referim la sistemul bancar, vreau să spun că contractele de creditare sunt la un nivel destul de primitiv. Contractele tipizate care au fost elaborate acum 6-10 ani s-au modificat foarte puțin, doar în partea acelor mici modificări care au avut loc în Codul Civil și atât. Pe când sistemul nostru legal permite inserarea unor clauze, nu pur juridice, dar a unor clauze care vin din managementul riscului, cum ar fi, de exemplu, în cazul în care debitorul nu-și întoarce datoria la bancă ea este externalizată



către o companie de avocați care percepe un procent anumit. Niciodată nu am putut să înțeleg de ce banchierii din Moldova refuză ofertele unor companii de colectare a debitelor.

Avem și noi un departament care se ocupă de aceasta. Vine avocatul de la noi și îi propune: aveți de colectat un debit, dați-ni-l nouă și vi-l recuperăm. Enumeră clar prin puncte

ce avantaje are el. În primul rând, nu are costuri fixe. Adică, dacă angajezi un jurist să se ocupe de dosarele acestea, trebuie să-i plătești salariu, eventualele litigii de muncă, Juriștii sunt deștepti, mai pot da banca în judecată. În afară de aceasta se știrbește imaginea băncii, pentru că juristul când sună se prezintă din partea băncii și atunci clientul crede că este forțat să dea banii. Companiile terțe oferă aceste servicii după principiul, s-a întors debitul, ne plătești, nu s-a întors - nu plătești nimic.

Un mare accent punem pe soluționarea extrajudiciară. Nu în judecată, care costă timp și bani. Plătești la stat 3%, aștepti ore în șir prin coridoare, plătești juriștii băncii, procesele durează, ai emoții negative, la adunare probabil managementul timpului nu se duce, pentru că la adunări în bănci 80 la sută se discută dosarele problematice.

Este altceva că atunci când angajezi un furnizor de servicii, același avocat, trebuie să-l verifici foarte bine, să vezi cine este și să construiești o relație de lungă durată, să ai

(Continuare în pag. 6)



(Continuare din pag. 5)

încredere pentru că nu poți cu oricine să închei un contract, de aceasta poate și băncile nu merg deschis la colaborare.

În al treilea rând, lipsa managementului proiectelor în companiile din Republica Moldova. Am observat doar câteva companii de la noi care lucrează după proiecte.

Managementul proiectelor presupune câteva subpuncte simpatice, cum le numesc eu, care dacă le aplică corect întreprinderea nu poate să aibă insucces. De la orice idee care apare într-o întreprindere și devine o oportunitate, ea se transformă automat într-un proiect. Se face o fișă de prezentare a proiectului și acolo se scrie numărul proiectului, inițialele autorului, inițialele proiectului și data. Acest număr se înregistrează în companie. După număr urmează prezentarea succintă a proiectului. Urmează obiectivele proiectului. Echipa de proiect și rolul fiecăruia. De foarte multe ori la noi se discută haotic la orice ședință. Am fost martorul diagnosticului unei întreprinderi din Republica Moldova, când la ședință se vorbea despre lucruri total diferite și pe care lumea, jumătate dintre care nu avea agendă, sunt sigur că le-a uitat când a ieșit din sală.

Eu personal aplic practica proiectelor și m-am convins că este foarte eficientă. Managementul proiectului este un mecanism de rezolvare a problemelor, de la idee până la soluționarea lor definitivă, de o echipă din care fac parte atât angajați ai firmei, cât și colaboratori externi. Cel mai important în proiect este să se distribuie rolurile și responsabilitățile.

Punctul patru și foarte important este accesarea fondurilor de finanțare alternative și netradiționale. În Republica Moldova s-a format un stereotip de finanțare bancă-firma și atât. Sunt foarte rare cazurile de parteneriat cu investitori. Unele din metodele alternative de finanțare ar fi așa-numita „echitate privată”. Acest sistem este o varietate a acționariatului. El poate fi sub formă de societate pe acțiuni, poate fi sub formă de organizații obștești, chiar sub forma unui parteneriat. Poate îmbrăca diferite forme, dar până la urmă esența constă în faptul că mai mulți investitori sau businessmen se adună împreună pentru a realiza un obiectiv, fiecare investește suma disponibilă, respectiv are cota de participare.

O metodă interesantă este ventures capital, ceea ce înseamnă companii cu capital de risc. În Republica Moldova avem precedent foarte frumos când o companie vinicolă a făcut un parteneriat de ventures capital cu un fond de investiții. Fondurile acestea de investiții preponderent americane au obiectivul de a găsi companii vulnerabile, care au logistică foarte bună, care au active impunătoare, lucrează ca albinuțele, dar care nu au profit, nu au piață de distribuție și relații. Cât de straniu ar părea sunt investitori care caută companii cu puncte de acestea critice și de aceasta se numește capital de risc pentru că ei intră în companie cu o cotă de participare nu mai mare de cea de control, de regulă 20-30%. Adică îi permit acționarului care solicită finanțarea să rămână stăpân pe afacere. Ei vin cu bani ieftini, cu rețea de distribuție în afara țării, vin cu tehnologii moderne și un standard excelent de management. Managementul general sunt oamenii lor, care impun un anumit model de conduită și de activitate în continuare. Cu părere de rău multă lume din Republica Moldova nu cunoaște acest fel de finanțare.

Un model eficient ar putea fi parteneriatul public-privat între investitori, locali sau străini, și autoritățile municipale sau de stat. Un exemplu elocvent îl constituie contractul semnat de Primăria Chișinău și o firmă italiană care va investi 200 milioane de euro în construcția unei uzine de prelucrare a deșeurilor din Chișinău.

Nu înțeleg de ce nu aplicăm metoda de concesionare pentru a revigora unele domenii, ca, de exemplu, parcul de troleibuze din Chișinău. În nici un caz nu trebuie de vândut, mai ales la prețuri derizorii, ci concesionat și puși niște indici de performanță între investitori și primărie. Legea ne permite, de ce nu facem acest lucru? De ce nu aplicăm aceste metode netradiționale și alternative?

În condițiile în care companiile din Moldova, mediul de afaceri și mediul public vor lua în considerare aceste lucruri de care am vorbit, sunt sigur că efectele crizei în scurt timp vor fi diminuate.

Interviu cu Marian Supostat, director financiar al companiei „Glorinal” SRL

„De pe poziția sectorului de construcții criza s-a văzut cel mai bine”

Cum s-a văzut criza de pe poziția sectorului construcții?

S-a văzut “cel mai bine”. Criza a afectat cel mai mult ramurile economiei naționale care au avut o dinamică pozitivă de dezvoltare în ultimii cinci ani. Printre acestea sunt și construcțiile. La început, puțini își puteau imagina faptul cum va afecta criza mondială economia noastră, cu atât mai mult că cei mai importanți oameni de stat declarau că nu suntem deloc afectați. Apoi, multe societăți au început să reacționeze și să întreprindă măsuri anticriză cu multă întârziere. Pentru mulți această întârziere s-a soldat cu falimentul afacerii.

În pofida acestei realități vitrege pentru afaceri, cred că constructorii (drumarii, producătorii de materiale, constructorii etc) și-au demonstrat capacitatea de a se mobiliza pe timpuri grele și au înaintat Guvernului o serie de măsuri menite să amortizeze cât de cât efectele negative ale crizei. După cum a demonstrat o lume întreagă, implicarea statului era stringent necesară, însă, cu regret, am rămas de unii singuri față în față cu criza....

Ce ar trebui să învețe constructorii din această criză?

De ce numai constructorii? Nu este o criza regională sau doar a unui singur domeniu de activitate. Astfel toți trebuie să tragem concluzii și să învățăm lecțiile.

Prima ar fi “Pesimism constructiv & mobilitate”. Cu toate că afacerea merge strună trebuie de luat în calcul varianta cea mai pesimist posibilă și de întreprins toate măsurile necesare de depășire a crizei. Ceea ce ține de mobilitate, atunci aceasta reprezintă o calitate care îți permite să iei decizii ajustate la noile condiții. Cei care au lucrat după stilul vechi-sovietic de tratare a realității primii sau scufundat.

Lecția a doua ține de „Cash flow”. În condițiile de criză cash flow-ul contează mai mult decât profitabilitatea. De aceea managerii întreprinderilor trebuie să întreprindă toate măsurile de rigoare pentru a-și optimiza cash flow-ul, ceea ce nu este deloc ușor



de îndeplinit. Iar ceea ce ține de cheltuieli, în special cele operaționale, atunci acestea trebuie ținute din scurt și examinate lunar sub microscop.

A treia lecție, veche ca lumea afacerilor, “Clientul contează”. Deseori am fost martorul situației când persoana este un client fidel nu din cauza că prețul serviciilor sau a materialelor este cel mai jos de pe piață, ci pentru că atitudinea față de interesele sau problemele clientului din partea societății este una loială. De aceea indiferent de faptul este sau nu este criză, fiecare client trebuie tratat de parcă ar fi unicul client. Satisfacerea unui client mai vechi este egală cu achiziția a cel puțin 10 clienți noi, am constatat-o pe propria experiență. Prin urmare, cucerirea în condițiile actuale a unor clienți noi ar însemna un pas înainte în redresarea situației financiare a societății comerciale.

Ce urmează?

Toate procesele din viața noastră au un caracter ciclic, de aceea urmează să revenim din criză. Când și cu ce preț aceasta ține de fiecare întreprindere, chiar și de fiecare persoană în parte.