




Accelera[®]
ACCOR services

Ce fac bine companiile care reușesc să reziste pe timp de criză?

PARTEA a 2-a

Un studiu Accelera[®] efectuat pe
220 de companii din România



De ce unele
companii
reușesc să
reziste în timp
ce altele sunt în
scădere
continuă?

Ce fac bine companiile care reușesc să reziste pe timp de criză?

PARTEA a 2-a

Un studiu Accelera[®] efectuat pe
220 de companii din România

CUPRINS:

PARTEA 1-a:

1. "Poate trece!" - Starea de spirit a companiei
2. Metode de creștere a veniturilor

PARTEA a 2-a:

3. Metode de scădere a costurilor
4. Măsurile pentru departamentele:
Marketing, Vânzări,
Finanțe, Resurse Umane
5. Ajutorul extern

De ce unele
companii
reușesc să
reziste în timp
ce altele sunt în
scădere
continuă?

Intro

De ce unele companii reușesc să reziste în timp ce altele sunt în scădere continuă?

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 și cu experiența internațională a Academiei Accor Services.

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?

Pentru că principalul nostru obiectiv este dezvoltarea economică a companiilor cu care colaborăm, găsiți mai jos rezultatele studiului, recomandări privind modul de aplicare a soluțiilor și câteva exemple.

Dacă doriți să detaliați anumite aspecte sau să puneți în aplicare măsurile necesare pentru eficientizarea companiei, ne puteți contacta direct la bogdan.comanescu@accorservices.com.

Cu stimă,

Bogdan Comănescu
Accelera[®]
Académie Accor Services
bogdan.comanescu@accorservices.com
www.accelera.ro

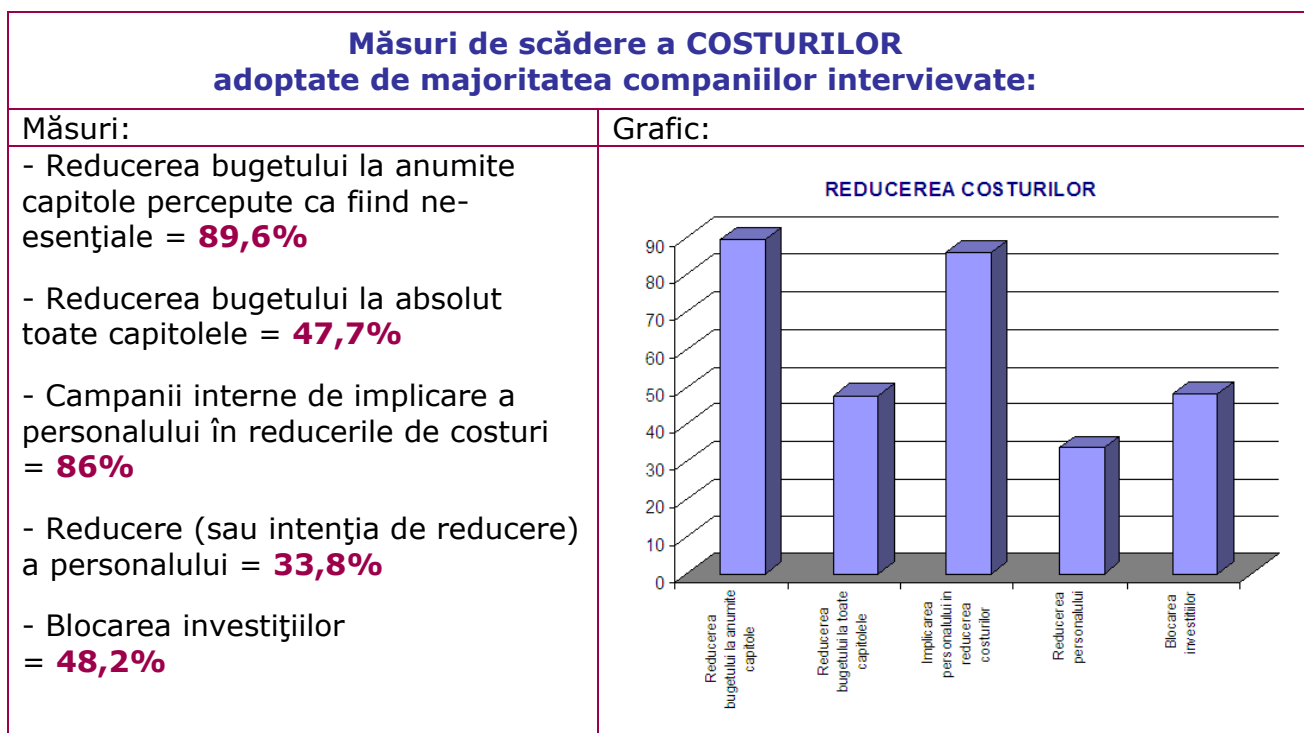


3. Scăderea costurilor



Date rezultate în urma studiului Accelera®

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



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?

De ce nu reușesc toate companiile? Ce fac diferit companiile care rezistă?

1. 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".

Companiile 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.

Care sunt
capitolele
bugetare în care
putem să operăm
reduceri eficiente?

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 intervierea 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.

2. 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.

3. **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:

1. **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.

Campanii de
conștientizare,
implicare și
responsabilizare
privind costurile!

2. **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 timp 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:

1. că a face economii înseamnă a fi "smart", nu a fi o victimă
2. că fiecare economie făcută este în avantajul lor și
3. 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.

4. **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:

1. așteaptă până în ultima clipă deși văd "inevitabilul" din vreme,
2. abordează o politică de "regret și vină" față de cei pe care îi concediază și
3. 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!")

3 erori majore
în procesul de
reducere a
personalului

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

1. O fac din vreme astfel încât să nu mai cheltuiască bani pe o cauză pierdută
2. Angajează o firmă externă pentru a avea pe cine să dea vina și
3. 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.

5. Blocarea investițiilor fără a alocă 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 finalizate pentru închirieri de birouri mici (50 - 200 mp) destinate companiilor care sunt nevoite să își reducă bugetele de chirie.

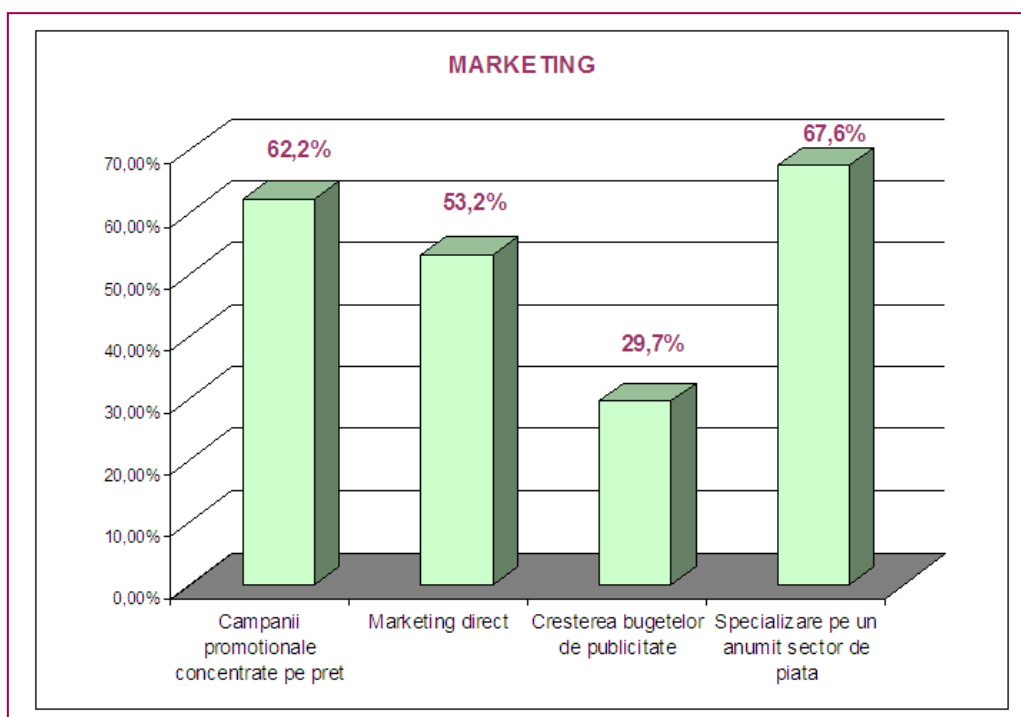
4. Măsuri pentru departamente



Iată rezultatul studiilor făcute pe departamente, în ceea ce privește cele mai populare măsuri anticriză.

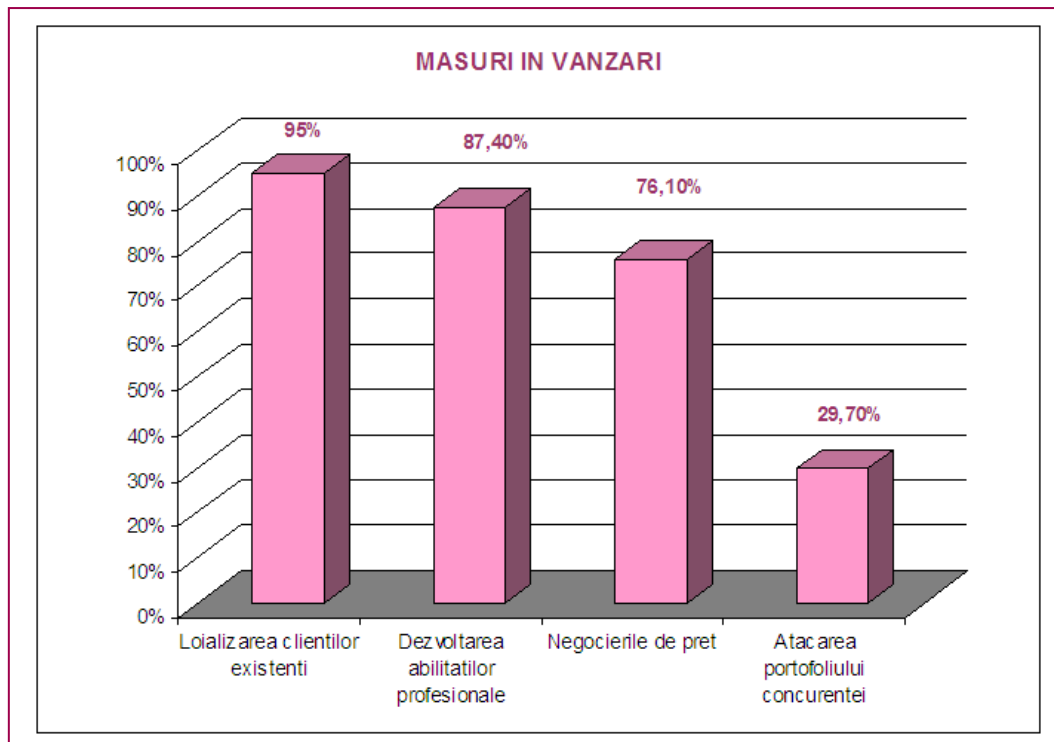
În marketing, marea majoritate a companiilor optează pentru:

1. Campanii promoționale concentrate pe preț
2. Redirecționarea bugetului pe strategiile de Marketing Direct
3. Specializarea pe un anumit sector de piață
4. Creșterea bugetului de Marketing este o măsură adoptată de numai o treime dintre companiile intervievate. Companiile care au înghețat sau au scăzut bugetul de marketing justifică acest lucru fie prin inutilitate ("Oricum piața este blocată"), fie prin lipsă de direcție ("Deocamdată nu știm în ce direcție să ne îndreptăm!").



În vânzări, cele mai populare măsuri sunt:

1. Loializarea clienților existenți
2. Dezvoltarea abilităților profesionale ale echipei de vânzări
3. Flexibilitatea privind negocierile de preț
4. Atacarea portofoliului concurenței



În sfârșit, după 20 de ani de piață liberă, companiile încep să prețuiască clienții pe care îi au deja. Mai mult, reprezentanții de vânzări încep să prețuiască clienții pe care îi mai au, deși încă se "strâmbă" când un client sună să își renegocieze contractul.

Companiile care reușesc să își păstreze cel mai bine portofoliul de clienți în condiții de criză au optat pentru măsuri de KAM Integrat, de Gestionare a Portofoliului și de dezvoltare a unor programe de loializare bazate pe servicii adiționale.

Dezvoltarea abilităților profesionale a reprezentanților de vânzări constituie cea mai puternică unealtă disponibilă. Schimbarea psihologiei cumpărătorului și a raportului de putere pe piață a făcut ca vechile tehnici de vânzare (dublate de vechile obiceiuri ale vânzătorilor) să producă serioase blocaje psihologice și profesionale la nivelul echipelor de vânzări.

Programele de training "**Winning Attitude in Sales**" și "**Vânzarea psihologică în perioada de criză**" au fost aplicate cu rezultate excelente de 10 dintre companiile client Accelera® numai în luna aprilie. Aceste programe i-au ajutat pe reprezentanții de vânzări să înțeleagă:

1. Fenomenul macroeconomic prin care trecem,
2. Psihologia schimbării și felul cum afectează aceasta procesul decizional al clienților (B2B sau B2C),

3. Care sunt metodele care dau rezultate în influențarea deciziei clienților,
4. Cum să abordeze concret negocierile în care sunt implicați, și
5. Cum să își organizeze eficient munca de KAM.

Negocierile și renegocierile sunt actualul coșmar al tuturor reprezentanților de vânzări din 3 mari motive:

1. Sunt foarte dese
2. Nu au antrenament (vechile tehnici de genul "Asta este! Dacă nu-ți convine !" nu mai funcționează) și
3. Nu au nici o putere de partea lor (ceea ce îi frustrază și îi stresează)

Din aceste motive, prețurile obținute de echipele de vânzări sunt mult mai mici decât s-ar putea obține dacă reprezentanții ar avea puterea necesară. În urma unui studiu făcut cu unul dintre clienții noștri din telecomunicații am constatat că în fiecare zi se pierde aproximativ 5-6% din preț numai din cauza lipsei de cunoștințe profesionale în ceea ce privește negocierea. Concretizat în bani, la nivel lunar, pierderile se ridicau la aproximativ 90.000 Euro. Ca urmare, toți cei 60 de reprezentanți de vânzări au fost introduși într-un program de pregătire bazat pe 2 axe: *Comunicarea influentă în negociere* (pentru formarea reflexelor esențiale) și *Negocierea - Psihologie și Strategie* (pentru învățarea tehnicilor și tacticilor de apărare strategică a prețurilor).

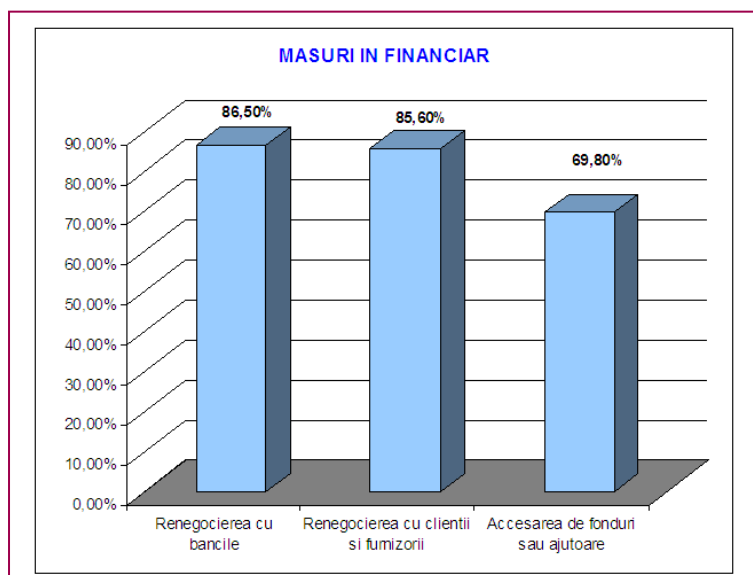
Atacarea portofoliului concurenței reprezintă o strategie adoptată de numai o treime din companii pentru motive pe care le-am discutat deja în Capitolul 1.

În domeniul Financiar, companiile optează în general pentru următoarele măsuri:

1. Renegocierea comisioanelor și dobânzilor bancare
2. Renegocierea termenelor de plată cu furnizorii
3. Accesarea (intenția de accesare) de fonduri/ajutoare de stat

Renegocierile cu furnizorii sunt deja o activitate în sine pentru mai toate companiile. Problema este că majoritatea nu au cunoștințele necesare de negociere din poziția de client și abordează procesul într-un mod direct folosind fie tehnica de putere ("Dacă nu, mă duc la concurență"), fie tehnica de victimă ("Ajutați-ne și pe noi!").

Rezultatele acestor tipuri de abordări nu sunt întotdeauna cele mai bune din punct de vedere financiar sau strategic. Mai mult, cei care sunt însărcinați cu negocierea sunt de obicei "ținta" tehnicilor de loializare ale furnizorilor și ca urmare au "mâinile legate" (Exemple: au fost în excursie pe banii furnizorului, au primit comisioane, au primit cadouri etc.)



O procedură de succes în astfel de situații este angajarea unei companii de consultanță care să renegocieze toate contractele cu furnizorii. Avantajul este că o astfel de companie aplică strategii profesionale de renegociere, are experiență și cunoștințe din cazuri similare (alți clienți ai furnizorilor), este imparțială și poate fi plătită cu procent din rezultate.

Accesarea fondurilor și ajutoarelor au trezit interesul a aproximativ 70% dintre companiile interviuate. Consultanța în acest domeniu este o activitate care se dezvoltă bine în această perioadă și există firme foarte bune în acest domeniu. Cu toate acestea, există companii care încearcă să acceseze singure aceste tipuri de finanțări și se blochează în "birocrăție".

Companiile care au accesat cu succes astfel de finanțări și au implementat programe de dezvoltare, au lucrat cu firme specializate în domeniu.

În domeniul Resurselor Umane, companiile au în vedere:

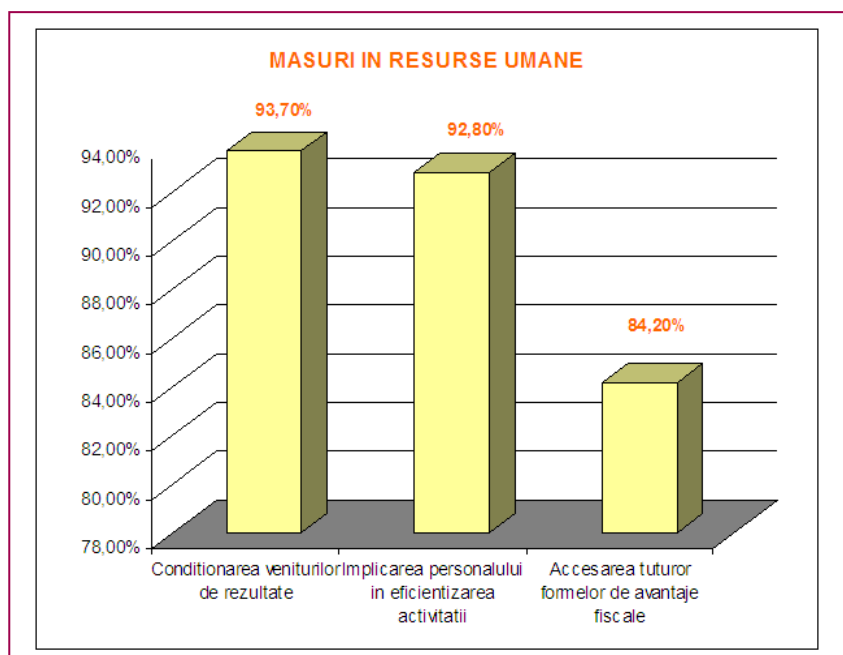
1. Condiționarea veniturilor salariaților în funcție de rezultate
2. Implementarea de proiecte menite să crească eficiența companiei
3. Accentuarea pe toate formele de avantaje fiscale

Condiționarea veniturilor în funcție de rezultate este o provocare enormă pentru majoritatea companiilor românești din 3 mari motive:

1. Cultura poporului român este deficitară la capitolul "concret și măsurabil".
2. Relația rezultate versus recompensă a fost (și încă este) confundată cu relația muncă versus recompensă. "Eu am venit la muncă!" este foarte des confundată cu "Eu am făcut astăzi X!"
3. Majoritatea companiilor nu au un sistem de cuantificare a rezultatelor muncii fiecărui salariat în parte.

Companiile care aplică cu succes această metodă (extrem de eficientă din punct de vedere financiar) apelează de obicei la companii specializate în sisteme de monitorizare și măsurare a activității salariaților.

Accentuarea pe toate formele de avantaje fiscale tentează pe 84% dintre companiile interviuate. Tichetele de vacanță, spre exemplu, sunt cea mai nouă facilități fiscală disponibilă și vor asigura importante economii pentru companiile care oferă prime de vacanță.



5. Ajutorul extern

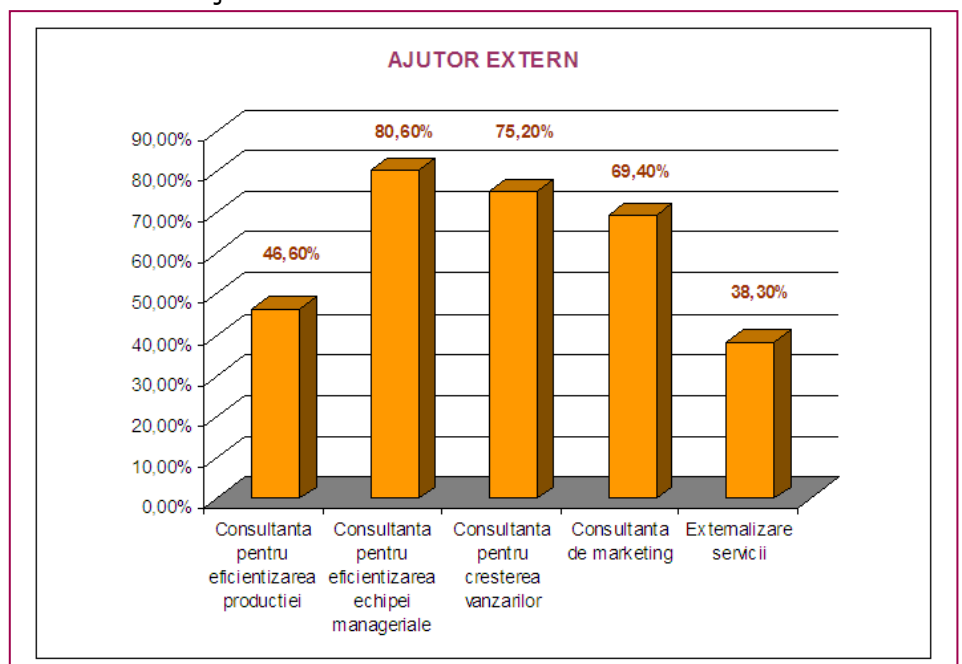


Am ales să facem un punct separat din "Ajutorul extern" pentru că tendința generală, pe o piață aflată în criză, este Internalizarea anumitor servicii. Companiile încearcă să facă singure o serie de activități pe care în mod normal le prestau alte companii pentru ele. Chiar dacă, pe termen scurt, se simte o reducere de costuri, pe termen lung apar pierderi importante.

Companiile care rezistă cu succes crizei continuă să folosească furnizori externi pentru serviciile care le aduc valoare adăugată sau care le cresc performanțele.

Cele mai dorite servicii de consultanță rămân:

1. Idei și soluții de eficientizare a muncii la nivel managerial sau la nivel de companie.
2. Consultanță strategică și tactică în domeniul creșterii vânzărilor
3. Consultanță în domeniul marketingului și
4. Consultanță în domeniul eficientizării producției în vederea obținerii de costuri de producție cât mai mici.



Concluzii:

Majoritatea companiilor aplică aproximativ aceleași strategii de "luptă" împotriva crizei dar efectul acestor măsuri este diferit în funcție de modul în care aceste măsuri sunt puse în practică.

Sunt 7 "Best Practices" în aplicarea măsurilor de supraviețuire în perioada de criză, care fac diferența între companiile care reușesc și cele care pierd. Companiile care reușesc:

1. Au acceptat că vom trece printr-o perioadă lungă de criză și că ideea de a "rezista" câteva luni, "până trece", este o iluzie.
2. Au acceptat noile condiții de piață și noua psihologie a cumpărătorului care va persista chiar și după revenirea economică.
3. Au un plan și o strategie pe termen mediu și lung (3-6 ani).
4. Adoptă măsurile "anticriză" prin prisma strategiei pe termen mediu și lung, evitând să cadă în capcana economiilor de moment.
5. Își instruiesc și își implică personalul în luarea măsurilor de reducere a costurilor.
6. Își instruiesc și își adaptează profesional personalul la noile condiții de piață.
7. Folosesc companii specializate în domeniile în care aplică măsurile: renegocieri, dezvoltarea vânzărilor, eficientizarea personalului și chiar concedieri acolo unde, din nefericire, este necesar.

Specialitatea noastră este dezvoltarea vânzărilor, mai ales în domeniul B2B, și a eficienței echipei manageriale. De aceea majoritatea exemplelor oferite sunt din acest domeniu. În aceste arii de dezvoltare aducem companiilor client rezultate foarte bune.

Cu stimă,

Bogdan Comănescu
Accelera[®]
Académie Accor Services
bogdan.comanescu@accorservices.com
www.accelera.ro

