

## MODERNIZAREA ACTIVITĂȚII ÎNTREPRINDERII ÎN CONDIȚII DE RECESIUNE ECONOMICĂ – FACTOR AL CREȘTERII ECONOMICE

Valeriu CAPSÎZU,  
conf. univ., dr. în economie, USM  
Ala GUȘTIUC, lector univ., USM

*This paper discussed some problems of modernization of the enterprises in conditions of economic recession, as a factor of economic growth. The authors identify the main factors influencing the business in times of crisis, analyzes the factors that determine the success and activities necessary to resist the influence of recession. The highlighted anti-crisis activities are: methods of economic factors management, Total cash management system, financial activities, including short-term measures to increase cash flow, short-term measures for reducing cash outflows, long-term measures to increase financial inputs, long-term measures for reducing cash outflows, mega-motivational system.*

Evoluția economică mondială după 2007 a afectat în mare măsură economia Republicii Moldova și fiecare întreprindere în parte. Starea economiei europene continue să fie instabilă. Această situație a influențat și va continua să influențeze economia Republicii Moldova. Necătând la creșterea de 6,9% a produsului intern brut din anul 2011, evoluția din prima jumătate a anului 2012 a constatat o majorare față de aceeași perioadă a anului trecut cu doar 1%. În scădere este producția industrială (-0,4%) și agricolă (-2,1%), volumul serviciilor de transport (-4,9%), investițiile în active materiale pe termen lung (-4,6%), a crescut soldul negativ al balanței comerciale (+5,5%). Încetinirea creșterii PIB-ului a fost condiționată, în general, de diminuarea cererii externe la bunurile industriale fabricate în Moldova și slăbirea celei interne din contul consumului final. Potrivit ultimului raport al Fondului Monetar Internațional (FMI) despre evoluția economiei mondiale World Economic Outlook economia Republicii Moldova va crește în anul 2012 cu 3,5 la sută, iar în 2013 cu 4,5 la sută. Alte prognoze pentru 2012 sunt mai puțin optimiste: economia moldovenească își va încetini viteza, dar se va menține pe creștere în parametrii de circa 2,1%. Totodată, tendințele economice nefavorabile din prima jumătate a anului 2012 nu exclud scenariul recesionist în a doua jumătate a anului 2012, în cazul agravării substanțiale a crizei economiei europene.

Toate acestea indică la menținerea economiei Republicii Moldova în stare de stagnare pe un termen nedeterminat. În răutățirea climatului antreprenorial în anul 2012, în special a factorului fiscal și cel regulatoriu, completat cu factorul politic nefavorabil, determină intrarea întreprinderilor din Republica Moldova într-o fază de activitate mai dificilă, iar viabilitatea fiecăreia din ele rezulta din factorii modernizării lor. În aceste condiții, eficiența economiei Republicii Moldova ar urma să fie asigurată doar de activitatea întreprinderii, în pofida tuturor circumstanțelor nefavorabile determinate de provocările recesiunii economice globale, regionale și naționale, precum și a politicilor naționale considerate ca restrictive. Prosperarea oricărei din întreprinderi devine, în acest caz, un rezultat al permanentelor modernizări, iar prin progresul fiecăreia din ele ar avea loc creștere economică stabilă a economiei naționale. De aici și decurge actualitatea temei cercetate – modernizarea activității întreprinderii în condiții de recesiune ca factor al creșterii economice.

Întreprinderea în condiții de recesiune este influențată atât de factori negativi cât și de cei pozitivi. În dependență de evidențierea și studierea acestora va depinde și

activitatea anticriză, acțiunile strategice și tactice de ieșire din criză și de relansare în perioada postcriză.

**Principalii factori ce acționează activitatea întreprinderii în perioada de criză sunt:**

Factori negativi ai crizei:

- 1.Scăderea cererii la producția întreprinderii;
- 2.Reducerea activității de producere;
- 3.Pierderea clienților și locului pe piață;
- 4.Scăderea vânzărilor, veniturilor și ca rezultat și a capacității de plată;
- 5.Scăderea posibilităților de atragere a surselor financiare externe (împrumuturi, credite);
- 6.Micșorarea fluxurilor financiare și scăderea flexibilității activității financiare;
- 7.Scăderea capacității de plată;
- 8.Reducerea personalului, inclusiv a specialiștilor principali și prețioși;

Factorii pozitivi ai crizei:

- 1.Criza descoperă părțile slabe, problemele ascunse, nevizibile ale întreprinderii, fapt ce impune perfecționarea managementului întreprinderii și creșterea eficienței ei, indiferent de condițiile externe de activitate;
- 2.Criza stimulează consolidarea (cei slabi vor cădea, cei tari vor deveni și mai tari);
- 3.Trezește managerii din somnolența precriză și impune elaborarea unei strategii anticriză și de dezvoltare;
- 4.Managerii obțin practică de management în condiții de criză;
- 5.Are loc reevaluarea sistemului de riscuri, care în perioada precedentă crizei erau examinați prea formal, nefiind luați în considerație în plină măsură. După criză managementul riscurilor va deveni mai eficient;
- 6.Scăderea concurenței ca rezultat al slăbirii sau falimentului concurenților în perioada de criză;
- 7.Reducerea personalului angajat în plus;
- 8.Insuficiența de resurse financiare cere creșterea calității managementului fluxurilor operaționale bănești, reducerea cheltuielilor și costurilor producție (serviciilor), crescând astfel competitivitatea;
- 9.Criza poate nu doar să impună scăderea investițiilor, dar să amplifice investițiile prin absorbție a întreprinderilor slăbite.

**Factori care determină succesul**

- 1.Tendința spre acțiune. Fiecare angajat este capabil să acționeze zi de zi, fără a aștepta ordine de la cineva;
- 2.Apropierea de client pentru înțelegerea nevoilor acestuia;
- 3.Realizarea scopului propus sau denumit plastic “croșetarea modelului potrivit”. Ideea constă în aceea că un produs nou se lansează numai pe o piață cunoscută, iar pe o piață nouă se vinde numai un produs deja cunoscut. Niciodată un produs nou nu se lansează pe o piață nouă, deoarece riscul este foarte mare;
- 4.Folosirea metodelor moderne de planificare, control și conducere a operațiilor;
- 5.Autonomie în luarea deciziilor;
- 6.Conducerea simplă și bazată pe valori;
- 7.Un personal bine pregătit și dedicat. Activitatea presupune un lanț de oameni implicați în procesul de producție de la furnizorul inițial la clientul final. Dacă fiecare este interesat în activitatea pe care o desfășoară și depune o muncă de calitate, riscul ca în procesul de producție să apară intreruperi este foarte mic;
- 8.Încercarea de a face afaceri cu capital puțin;

9. Un control cât mai scurt al activității. Nici un aspect al controlului nu trebuie neglijat în nici o fază a activității.

**Este foarte important:**

1. Încrederea fermă a conducerii întreprinderii în acțiunile anticriză preconizate și clima morală a colectivului. Panica poate fi un factorul de bază care duce întreprinderea la faliment.

2. Este necesară analiza amplă a eficienței și potențialului întreprinderii în următoarele direcții:

– direcțiile de profitabilitate;

– activitățile de perspectivă;

3. Evaluarea eficienței domeniilor de activitate și componentelor întreprinderii:

– alegerea direcțiilor de activitate care necesită susținere deosebită.

4. Lucrul cu personalul necesar pentru atingerea obiectivelor înaintate:

– după specializare și calificare;

– capacitate de muncă;

– devotament întreprinderii.

5. Lucrul cu restul personalului:

– săptămână de muncă redusă;

– concediere prin acord comun.

6. Care sunt cerințele legislației muncii și acțiunile administrației:

6.1 Activități în cadrul întreprinderii:

– menținerea climatului psihologic favorabil;

– informarea personalului despre posibilitățile creșterii calificării, reciclării, reprofilării profesionale, efectuării studiilor;

– ajutor în căutarea locurilor de muncă;

– caracteristici pozitive.

6.2 Activități în afara întreprinderii:

– cu oficiile forță de muncă;

– cu firmele specializate în angajare;

– cu centrele de instruire.

7. Lucrul cu clienții pierduți în urma crizei:

– menținerea relațiilor prin sunete la telefon, întâlniri;

– informarea clienților despre planurile pe viitor, pentru ai orienta în ce privește direcțiile colaborării de perspectivă (termenii de livrare a producției, reluării prestării de servicii).

Despre criză, pricinele ei, aparițiile negative și căile de de diminuare se scrie foarte mult. Dar este foarte important de a conștientiza ca abordarea sistemică în management este foarte importantă în condiții de criză. Toate activitățile anticriză urmează să fie integrate întrun complex de acțiuni.

Complexul de activități anticriză include următoarele:

**1. Corectarea strategiei.** Dacă peștele se strică de la cap, atunci este necesar de a începe cu corectarea strategiei. Menținând misiunea întreprinderii, este necesar să revedem activitatea ei.

Este cunoscut faptul că criza economică crează condiții suplimentare de dezvoltare, cum ar fi:

- Criza stimulează consolidarea (cei slabi vor cădea, cei tari vor fi și mai tari).

- Managerii obțin practică de management în condiții de criză.

- Are loc reevaluarea sistemului de riscuri, care în perioada precedentă crizei erau examinați prea formal, nefiind luați în considerație în plină măsură. După criză managementul riscurilor va deveni mai eficient.

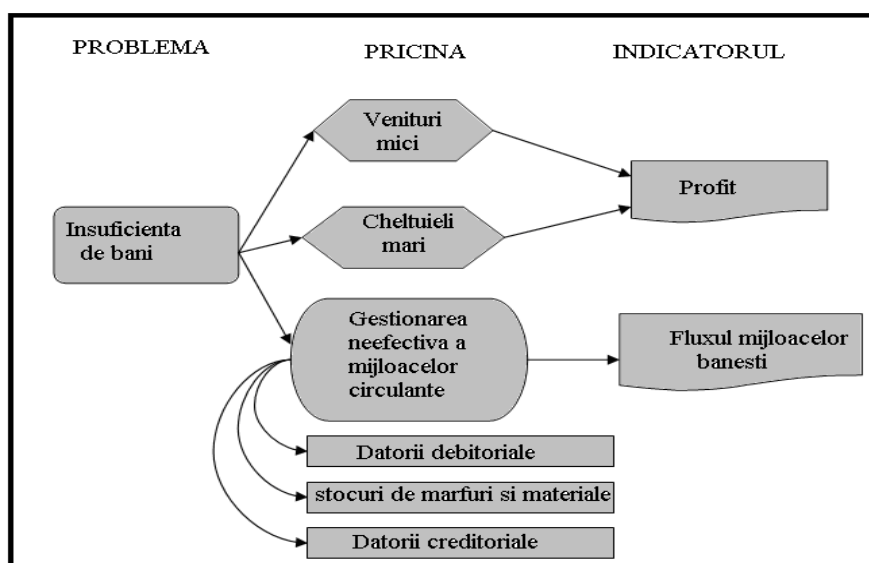
- După criză scade concurența ca rezultat al slăbirii sau falimentului concurenților.

**2. Creșterea productivității.** În condiții de criză importantă este viteza, operativitatea. În perioada precriză managerii s-au relaxat, au devenit „somnolenți” și risipitori. Accentul era pus pe resurse și nu pe viteză (se făceau angajări în plus, cheltuieli de lux, creșteau salariile și alte cheltuieli), fapt ce făceau unele cheltuieli a fi ineficiente. În condițiile crizei a avut loc revederea valorilor.

**3. Activizarea marketingului.** Unele întreprinderi scad cheltuielile de marketing. Dar, aceasta va duce la pierderea avantajelor concurențiale.

**4. Schimbarea atitudinii față de marketing.** Temerile agențiilor de marketing în condiții de criză se bazează pe faptul că "acum toate companiile încep să reducă bugetele de marketing." Dar anume mai importante decât toate sunt cheltuielile pentru instruirea personalului și promovarea produselor pe piață. Aceste măsuri par a fi justificate doar pentru o perioadă mică. În cazul în care această strategie va dura, compania ar putea pierde pur și simplu avantajul lor competitiv în concurență. Personalul nu va reuși să rezolve problemele ordonate de conducere, iar piața va uita treptat despre prioritățile și avantajele întreprinderii.

**5. Gestionarea factorilor economice.** Manifestarea principală a crizei, de la care toate companiile suferă, este insuficiența de bani. În figura 1 se prezintă schema care explică cauzele de insuficiență a banilor.



**Fig. 1. Cauzele insuficienței de bani**

Din figura 1 se evidențiază trei cauze:

1. Întreprinderile nu reușesc să vândă multe produse sau servicii;
2. Întreprinderile au cheltuieli mari;
3. Întreprinderile nu gestionează eficient mijloacele circulante.

Aceste trei cauze în condiții normale, fără criză economică, nu s-ar fi observat foarte mult. Însă, în condiții de criză ele dau urmări de un management nepregătit pentru a se orienta la condiții noi. Cel mai tragic pentru o companie când ele apar în același timp. Din schema de mai sus se observă că indicatorii sunt acei, care dau de știre conducerii a problemelor apărute. Acești indicatori sunt: profitul și fluxul mijloacelor bănești. În primul rând conducătorul întreprinderii trebuie să tragă atenție la micșorarea influenței problemelor insuficienței de bani. Și anume asupra profitului sau fluxului mijloacelor bănești. Profitul este foarte necesar, dar nu suficient pentru obținerea

banilor. Cu alte cuvinte, pentru a asigura capacitatea companiei de a genera bani, ar trebui să primească profit.

În condiții de criză este necesar ca compania să genereze bani pe orice cale și acest lucru ar trebui să fie făcut repede. În timpul crizei scad vânzările. Aceasta problemă este cea mai mare, cu care companiile se luptă și este foarte greu să o corecteze repede.

În acest moment în ajutor vine sistemul *Total Cash Management* (Gestionarea totală a banilor). Sensul acestei sisteme indică în practică la două situații esențiale:

1. Toate aspectele legate de întreprindere trebuie să implice resursele disponibile;

2. Fiecare funcționare poate să influențeze situația resurselor bănești, folosind unele metode simple în fiecare zi.

Având bani, compania poate să rezolve orice tip de problemă. Foarte mult se manifestă acest lucru în timp de criză economică. Scopul Total Cash Management constă în forma sistemului, care:

- pe de o parte, contribuie la generarea eficientă a fluxurilor mijloacelor bănești;
- pe de altă parte, contribuie, cel puțin, la fel de eficiente pentru a le folosi, din nou cu scopul de a genera fluxuri de mijloace bănești viitoare.

*Total Cash Management* este o sistemă care permite gestionarea eficientă a activităților firmei. Conceptul sistemului Total Cash Management demonstrează, că fiecare unitate funcțională și chiar fiecare individ joacă un rol important în aplicarea orientărilor strategice.

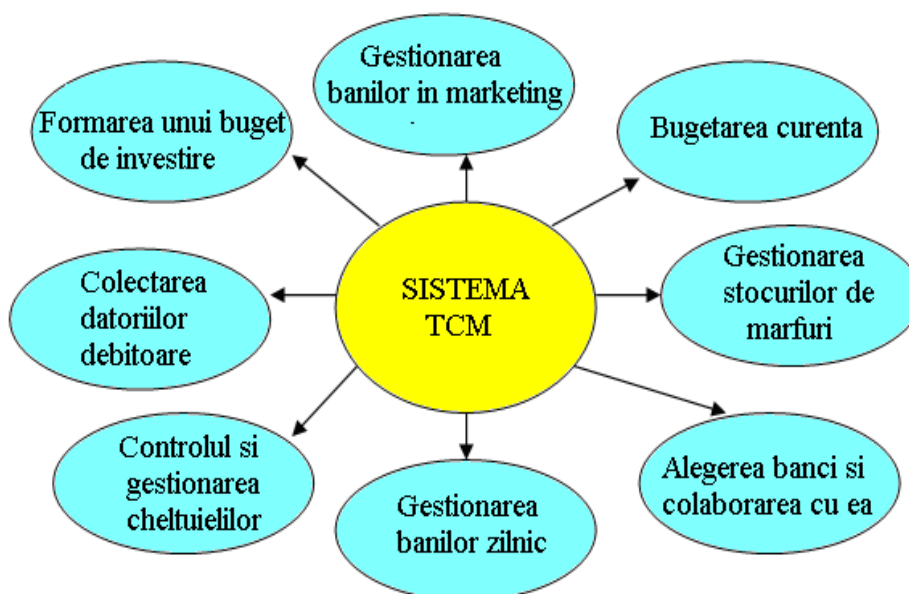
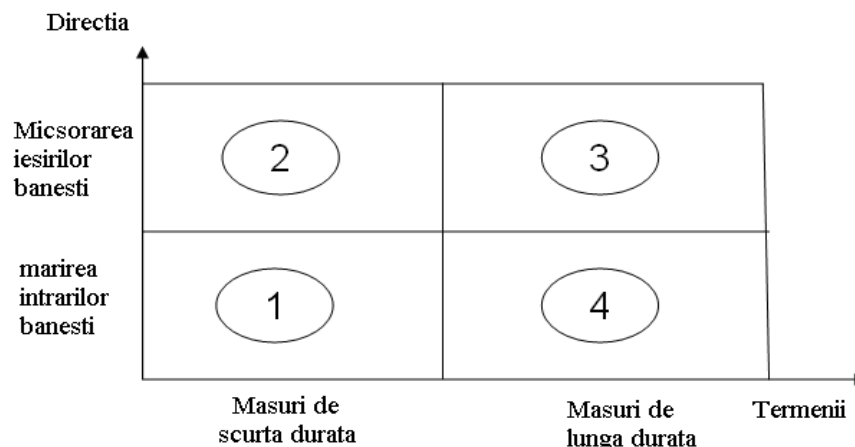


Fig. 2. Structura sistemului total de gestionare a banilor (TCM)

**6. Reducerea deficitului de bani.** Activitățile financiare ale companiilor în condiții de criză se desfășoară în condiții mai stresante. Conducătorul companiilor care au probleme cu banii, nu ar trebui să îi orienteze pentru rezolvarea problemelor de criză. Criza dezvăluie problemele ascunse ale companiei. Iar toate problemele vin din deficitul de bani. Există o sistemă de reducere a problemei deficitului de bani.



**Fig. 3. Sisteme de reducere a deficitului de bani**

Construirea unei astfel de sisteme necesită măsuri bine gândite și include:

**1. Măsurile de scurtă durată pentru mărirea fluxului mijloacelor bănești:**

- Comercializarea sau darea în arendă a activelor neutilizate în procesul tehnologic;
- Raționalizarea asortimentului de produse și servicii;
- Folosirea plăților în avans;
- Prelucrarea sistemului de reducere a prețurilor pentru Consumatori;
- Atragerea resurselor financiare creditoriale în termeni scurți;

**2. Măsurile de scurtă durată pentru micșorarea ieșirilor bănești:**

- Reducerea cheltuielilor;
- Amânarea plăților obligatorii;
- Folosirea reducerilor a Furnizorilor;
- Prelucrarea programei de investiții;

**3. Măsurile de lungă durată pentru mărirea intrărilor bănești:**

- Restructurarea companiei, lichidarea sau alocarea în unități de business separat;
- căutarea unui investitor strategic;
- căutarea unui investitor de portofoliu.

**4. Măsurile de lungă durată pentru micșorarea ieșirilor bănești:**

- Încheierea contractelor de lungă durată, cu instituirea reducerilor și avansurilor;
- Planificarea fiscală.

**7. Aplicarea sistemului megamotivațional.** Acest aspect al programului global de transformare a companiei în timpul crizei semnifică mărirea vitezei lucrului. Toți factorii enumerați mai sus de restructurare a activităților societății ar trebui să înceapă de lucru foarte repede, cum spun, mulți lideri: "am nevoie să fac acest lucru de ieri". Cum se face ca totul să înceapă să lucreze cât mai curând posibil? Răspunsul fundamental este simplu: noi trebuie să punem personalul companiei în așa fel de condiții, când singuri ar fi cointeresați, sau obligați să facă acest lucru. Pentru realizarea sistemului megamotivațional este nevoie de două metode:

1) Reducerea numărului de personal, motivând restul personalului de a continua lucru;

2) A trece la salarizarea în acord, conform volumului de lucru, dând posibilitate personalului de a câștiga prin atingerea scopurilor propuse.

Prima metodă pare banală, însă o metodă reală. Efectul final acestei metode se va determina în dependență cât de corect administratorul companiei a redus din numărul de personal. Dacă restul personalului se va descurca cu lucrul în astfel ca întreprinderea

să reziste, atunci această metodă este foarte eficientă. Dar dacă personalul rămas nu va face față lucrului, atunci nu a fost concediat personalul care trebuie.

A doua metodă este mai prioritară și asigurată de greșeli. Proprietarul sau managerul ar trebui să creeze condițiile pentru personal, care va permite angajaților să se înțeleagă, să își aplice abilitățile lor față de sarcină. Acest lucru poate fi realizat prin crearea unui sistem motivațional, care minimizează partea permanentă a remunerării și a crește, în esență, o parte, care va fi determinată de rezultatul obținut. În astfel de circumstanțe, lucrătorii necorespunzător funcției, singuri vor pleca din imposibilitatea de atingerea scopurilor și să câștige bani decent.

Aceste abordări motivaționale sunt pentru manageri, un fel de instrument de bonusuri. În cazul în care proprietarul și șeful care au o gândire strategică, ei trebuie să realizeze că unul din aceste instrumente nu este suficient. El trebuie să analizeze nu numai problemele actuale, dar și situațiile în care compania va trăi și va trece de criză. Strategic, managerul ar trebui să înțeleagă că el singur nu va fi în măsură să scoată compania din criză. Doar o echipă unită și bine structurată ar putea nu numai să scoată compania din criză, dar și să realizeze noi metode de câștig a banilor.

### Referințe bibliografice

1. Май В., Кризисная модернизация, «Журнал Forbes», №4, 2009.
2. Enicov I., Capsizu V., „Particularitățile crizei economice mondiale din 2007-2009 și problema relansării economiei Republicii Moldova”, STUDIA UNIVERSITATIS, Seria Științe Exacte și Economice, Nr. 2 (42) 2011.
3. Capsizu V., Guștiuc A., „Managementul eficient al întreprinderii în condiții de recesiune economică”, Chișinău, USM, 2011.
4. Савчук В. П. „Стратегия + Финансы. Уроки принятия бизнес-решений для руководителей”. 2009.
5. Кузнецова В. Ю. Малое предприятие в условиях кризиса: что делать в первую очередь? Интернет-издание. 2008. <http://books.kb200.com>.
6. Рогова Е.М., Ткаченко Е.А., Соболев А.В. Управление финансами предприятия в условиях кризиса. Издательство Вернера Регена. 2009г.
7. Biroul Național de Statistică. [Standardul Special de Diseminare a Datelor \(SDDS\), /www.statistica.md/](http://www.statistica.md/).
8. Informația operativă cu privire la evoluția social-economică a Republicii Moldova în ianuarie-iulie 2012. Ministerul Economiei, *Direcția analiză și prognoze macroeconomice*, [www.mec.md](http://www.mec.md).