

Criza financiară – motiv pentru internalizarea serviciilor de consultanță de management?



Criza financiară a dus rapid la modificarea preferințelor de cumpărare atât în sfera serviciilor de consultanță în management, cât și pentru celelalte servicii și produse. Companiile au reacționat rapid, reducând bugetele pentru consultanță și alocând resurse interne pentru proiectele de restructurare sau strategie. Pe de altă parte, companiile au migrat către servicii de consultanță pentru accesarea de finanțări publice, precum fondurile UE.

Astfel de strategii ajută la reducerea de costuri pe termen scurt, însă, în unele cazuri, nu propun soluții sustenabile pe termen lung, din mai multe motive:

- Proiectele de restructurare sau optimizare realizate cu resurse interne nu beneficiază de neutralitatea pe care o aduc consultanții externi

- Proiectele interne vor angaja mai multe resurse care, în căutarea celor mai potrivite soluții, vor parcurge un proces de învățare, spre deosebire de consultanții externi, care beneficiază de un bagaj de cunoștințe relevante din proiecte similare
- Unele companii, în special IMM-uri, chiar dacă beneficiază de abilități antreprenoriale care s-au dovedit de succes în perioada de creștere economică, sunt limitate la capitolul competențe analitice și expertiză tehnică necesare în cazul proiectelor de optimizare internă, întocmirea cererilor de finanțare, etc.

Există multe modalități de a asigura valoarea adăugată a unui consultant extern, și acest lucru trebuie avut în vedere la evaluarea oportunităților colaborare cu consultanți externi, comparativ cu rezultatele care pot fi obținute cu resurse interne. ■

Irina Stanciu, Managing Partner
Byron Associates

în numărul curent

ordinea zilei	ajutorul de <i>minimis</i> – o șansă pentru IMM-uri pe timp de criză	1
studiu de caz	achiziția dhl – cargus, una din tranzacțiile importante din 2008	2
fonduri UE	ce mai e nou în sfera fondurilor UE	3
evenimente byron	seminarii fonduri UE	5

ordinea zilei

Ajutorul de *minimis* – o șansă pentru IMM-uri pe timp de criză

Schema de ajutor de *minimis* a fost lansată pe parcursul acestui an pentru a sprijini modernizarea și dezvoltarea activității IMM-urilor. Există diferențe semnificative în ceea ce privește aplicabilitatea acestei scheme de ajutor și cea a fondurilor structurale

Ce este schema de ajutor de *minimis*?

În martie 2009, Ministerul Finanțelor a lansat o nouă schemă de finanțare – ajutorul de *minimis* – pentru a veni în sprijinul IMM-urilor cu proiecte de dezvoltare și modernizare. În cadrul schemei de ajutor de *minimis* un IMM cu minimum un an de activitate poate beneficia de maximum 200.000 Euro pe parcursul a trei ani fiscali consecutivi. Există câteva restricții cu privire la domeniul de activitate al întreprinderii (cod CAEN).



Spre deosebire de fondurile structurale UE, în cadrul schemei de *minimis* pot fi finanțate 100% din costurile eligibile. Bugetul total disponibil în schema de ajutor de *minimis* este de 100 milioane Euro pentru perioada 2007-2011. Cererea de proiecte este deschisă până la epuizarea bugetului.

Care sunt costurile eligibile?

1. Investiții în **active corporale** referitoare la :

- Construcții cu scop industrial sau turistic
- Echipamente tehnologice – mașini, utilaje și instalații de lucru
- Aparate și instalații de măsurare, control și reglare
- Mijloace de transport neînmatriculabile, pentru susținerea activității întreprinderii

2. Investițiile în **active necorporale** referitoare la brevete, licențe, mărci comerciale și alte drepturi și active similare.

Rambursarea cheltuielilor se realizează după efectuarea parțială sau integrală a cheltuielilor eligibile ale proiectului, în termen de 30 de zile de la depunerea cererii de rambursare a cheltuielilor.

Care sunt documentele necesare?

Cererea de finanțare este alcătuită din 14 tipuri de documente, declarații și certificate, printre care:

- Planul de investiții pentru care se solicită finanțare, cu o prezentare detaliată a cheltuielilor eligibile
- Studiu tehnico-economic, întocmit de o firmă de specialitate în domeniu¹⁾

Cine ar trebui să solicite finanțare?

Schema de ajutor de *minimis* este o alternativă la finanțarea din fonduri UE, care se adresează IMM-urilor cu proiecte mici de investiții și consolidare a activității. Spre deosebire de fondurile UE, care ridică mai multe restricții cu privire la sectorul de activitate al IMM-urilor și la contribuția beneficiarului, schema de ajutor de *minimis* are o aplicabilitate mai largă.

Pașii următori

Byron Associates, cu o experiență demonstrată în dezvoltarea de planuri de afaceri și studii tehnico-economice, poate furniza sprijin specializat la elaborarea cererii de finanțare pentru schema de ajutor de *minimis*. Pentru informații suplimentare, experții Byron Associates pot fi contactați la adresa de email workwithbyron@byronassociates.com. ■

¹⁾ Firmă de consultanță în management și afaceri

studiu de caz

Achiziția DHL – Cargus, una dintre tranzacțiile importante din 2008

Urmărind consolidarea creșterii pe piața de curierat din România, Deutsche Post World Net a achiziționat Cargus. La un an de la achiziție, integrarea este pe un făgaș de succes

Una dintre tranzacțiile care a marcat vârful activităților de fuziuni și achiziții din România în 2008, la scurt timp înainte de declanșarea crizei economice, a fost achiziția Cargus de către Deutsche Post World Net, firma mamă a DHL.

Byron Associates au fost selectați dintr-o fază incipientă pentru a furniza consultanță strategică și pentru a asigura managementul proiectului, începând din faza de due diligence și continuând pe tot parcursul procesului de integrare.

Dat fiind că integrarea dintre cele două companii se află pe un făgaș de succes, vă prezentăm modul în care achiziția a fost concepută pentru a aduce plus valoare ambelor companii și cum a contribuit Byron Associates la succesul ei.



BUSINESS

Obiectivul strategic al cumpărătorului a fost acela de a-și **asigura dezvoltarea strategică pe termen lung pe piața de curierat** din România, prin combinare forțelor celor două companii. În perioada de recesiune economică care a urmat la scurt timp după încheierea tranzacției, achiziția s-a dovedit a reprezenta un avantaj competitiv, care a oferit oportunități de sinergii prin combinarea activității celor două companii.

Acest obiectiv a fost pus în practică prin identificarea unei serii de factori de succes, care au fost analizați în detaliu și încorporați în strategia de integrare:

- Reținerea și motivarea valorilor pentru participarea activă în procesul de integrare;
- Abilitatea de a furniza un serviciu best-in-class printr-o rețea de distribuție domestică combinată;
- Exploatarea sinergiilor operaționale și TESA pentru optimizare și reducerea costurilor;
- Diseminarea bunelor practici din cele două companii pentru îmbunătățirea proceselor și standardelor și creșterea productivității.

Spre deosebire de durata tranzacției – a cărei finalizare a durat doi ani – durata integrării a fost extrem de importantă. În procesul de integrare au fost avute în vedere aspecte critice privind planificarea și pregătirea integrării – încă din faza de finalizare a tranzacției – pentru a răspunde la timp întrebărilor tuturor celor afectați: clienți, angajați, acționari. Rolul Byron Associates a fost acela de a asigura îndeplinirea tuturor aspectelor critice și gestionarea eficientă a procesului de integrare.

Responsabilitățile Byron Associates în tranzacția DHL – Cargus

- Sprijin pentru top managementul DHL la elaborarea planului de afaceri al achiziției – analiza internă, planul financiar și scenarii strategice ale achiziției;
- Sprijin pentru echipa de management la dezvoltarea strategiei de integrare și a planului de implementare;
- Coordonarea implementării planului de integrare în primele 100 de zile după achiziție;
- Coordonarea procesului de comunicare internă și externă ante- și post-achiziție.

Părerea Clientului

“Nefăcând excepție de la regula generală în fuziuni și achiziții, strategia inițială și planul achiziției au suferit modificări multiple pe parcursul procesului de integrare dintre DHL și Cargus. Abordarea flexibilă și diversificată a consultantilor Byron ne-a permis să realizăm sinergiile și planul de acțiune. Este foarte important să beneficiezi de o perspectivă externă, care îți înțelege afacerea cu adevărat și te ajută să păstrezi claritatea asupra obiectivelor propuse – iar Byron a jucat un rol esențial în asigurarea succesului procesului nostru de integrare.” (Gian Sharp – General Manager DHL International Romania)

Cu încă un proiect finalizat cu succes, Byron Associates își dovedește standardul ridicat în consultanță precum și expertiza în piața de curierat și logistică internă și internațională. ■

fonduri UE

Ce mai e nou în sfera fondurilor UE

Ultima șansă pentru întreprinderile mari să acceseze fondurile UE pentru investiții

Rata de absorbție a fondurilor UE la 5,4%

Schema de finanțare pentru proiecte de pregătire a angajaților deschisă până la 30 octombrie 2009

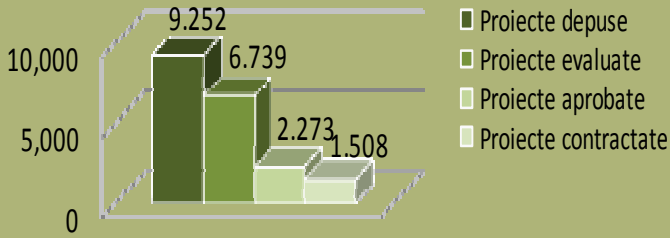
1. Fonduri UE pentru întreprinderi mari

Întreprinderile mari își pot finanța până la 50% din proiectele de investiții, prin Programul Operațional Sectorial pentru Creșterea Competitivității Economice (POS CCE). Valoarea maximă a finanțării acordate pentru un proiect este de 5 milioane Euro.

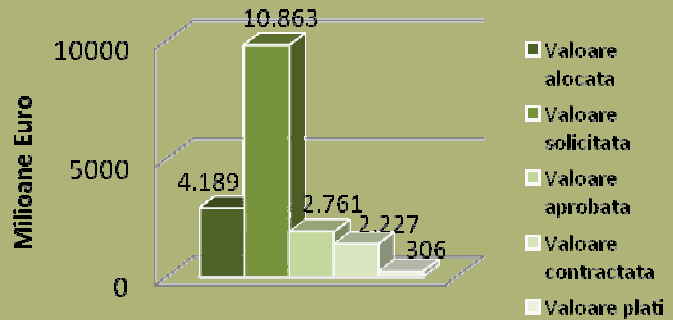
Următorul apel de proiecte urmează să se deschidă la sfârșitul lunii septembrie 2009. În cadrul acestui apel va fi angajat în întregime bugetul disponibil până în 2013, reprezentând ultima șansă pentru întreprinderile mari de accesare a fondurilor UE pentru proiecte de investiții.

Statistici privind absorbția pe programele POS CCE, POR, POS DRU, POS Mediu la luna iulie 2009

Absorbția după nr. de proiecte



Absorbția după valoarea proiectelor



Sursa: Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale

2. Stadiul de implementare a fondurilor structurale

Rata de absorbție a fondurilor structurale, definită ca raportul dintre plățile efectuate și totalul valorii alocate, (2007-2009), era de **5,4%** la finalul lunii iulie, potrivit datelor publicate de Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale. Rata de absorbție la nivel de program era: POS CCE 16 %, POS Mediu 7%, POR 7%, POS DRU 4%. Campion la rata de absorbție este POS CCE cu 644 proiecte contractate și o contribuție UE de 275 milioane Euro, din care 113 milioane Euro efectiv plătite.

Potrivit aceluiași raport, rata de contractare, adică raportul dintre valoarea contractelor încheiate cu beneficiarii proiectelor și bugetul alocat pentru aceeași perioadă este de **53%**. POS Mediu 66%, POR 63%, POS CCE 38 %, POS DRU 36%. Programul cel mai de succes privind rata de contractare este POS Mediu cu o rată de contractare de 66% din totalul de 1,3 miliarde Euro fonduri alocate pentru perioada 2007-2009.

- **Numărul proiectelor depuse (conforme):** 9.252 proiecte, cu o contribuție UE de 10,8 miliarde Euro
- **Numărul proiectelor aprobate:** 2.273 proiecte, cu o contribuție UE de 2,7 miliarde Euro
- **Numărul proiectelor contractate:** 1.508 proiecte, cu o contribuție UE de 2,2 miliarde Euro

3. Cererile de proiecte pentru dezvoltarea forței de muncă deschise înca două luni

În condițiile economice actuale, întreprinderile care vor să își pregătească personalul existent sau să angajeze personal sunt constrânse de bugete limitate pentru implementarea unor astfel de proiecte. Pentru a veni în sprijinul acestora, Ministerul Muncii a lansat în aprilie schema de ajutor de stat "**Angajați mai mulți, mai competenți, mai sănătoși**" în valoare totală de **142 milioane Euro**, prin care își propune să sprijine angajarea a peste 15.000 de persoane, și formarea profesională a aproximativ 100.000 de angajați, la nivel național.

Aceste linii de finanțare sunt deschise atât pentru IMM-uri cât și pentru întreprinderi mari. Valoarea finanțării acordate pentru un proiect este între 10.000 și 2 milioane Euro.

Depunerea proiectelor a început pe 31 martie 2009 și va continua până la epuizarea bugetului alocat, dar nu mai târziu de 30 octombrie 2009.

Pentru mai multe detalii privind accesarea acestei scheme precum și a altor fonduri UE în sprijinul strategiei de creștere a companiei Dumneavoastră, experții Byron pot fi contactați la adresa de email workwithbyron@byronassociates.com



trecute

“Ghid practic pentru accesarea fondurilor UE” – eveniment în parteneriat cu BRCC și KPMG Romania

Camera Română de Comerț și Industrie (BRCC), KPMG România și Byron Associates au organizat pe data de 11 iunie 2009 un seminar pe tema fondurilor UE. Cu această ocazie, Irina Stanciu, Managing Partner al Byron Associates, a prezentat un “Ghid practic pentru accesarea fondurilor UE”. Scopul prezentării a fost de a trece în revistă oportunitățile de accesare a fondurilor UE în România pentru beneficiari privați, cum sunt acestea gestionate și care este procesul de implementare pentru beneficiari.

Participanții au arătat un interes ridicat în legătură cu procesul de accesare, tipul proiectelor care pot fi implementate, termenele de aplicare și procesul de comunicare cu autoritățile de management.

La eveniment au participat aproximativ 40 de membri BRCC și asociați. Conform raportului BRCC ce a urmat evenimentului inițiativa și prezentările au fost foarte apreciate, oferind informații clare, direct de la sursă în legătură cu etapele ce trebuie parcurse pentru accesarea și utilizarea fondurilor UE. ■

viitoare

“Idei pentru afaceri” – seria de evenimente pentru clienți

Byron Associates va lansa în curând seria de evenimente “Idei pentru afaceri”. Aceste evenimente își propun să vină în anticiparea necesităților partenerilor nostri de afaceri prin identificarea pro-activă de soluții pentru managementul afacerii.

Vă vom ține la curent cu detalii despre aceste evenimente. ■

CONSULTING

