

Coordonatori:

Ovidiu Nicolescu

Ion Popa

Dănuț Dumitrașcu

STUDII DE CAZ RELEVANTE PRIVIND
MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIILOR
DIN ROMÂNIA



Societatea Academică de Management din România

Coordonatori:

Ovidiu Nicolescu

Ion Popa

Dănuț Dumitrașcu

**STUDII DE CAZ RELEVANTE
PRIVIND MANAGEMENTUL
ORGANIZAȚIILOR DIN ROMÂNIA**



Societatea Academică de Management din România



Coordonator al colecției

BIBLIOTECA DE MANAGEMENT: Ion POPA

Copyright © 2017, **Editura Pro Universitaria**

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin

Editurii Pro Universitaria

Nici o parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris al

Editurii Pro Universitaria

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

Studii de caz relevante privind managementul organizațiilor din

România / coord.: Ovidiu Nicolescu, Ion Popa, Dănuț Dumitrașcu. –

București : Pro Universitaria, 2017

Conține bibliografie

ISBN 978-606-26-0828-6

I. Nicolescu, Ovidiu (coord.)

II. Popa, Ion (coord.)

III. Dumitrașcu, Dănuț Dumitru (coord.)

005

CUPRINS

MANAGEMENTUL STRATEGIC LA S.C. CORAL IMPEX S.R.L	15
Alexandru BADEA, Ovidiu NICOLESCU	
1. Certificări ale competitivității S.C. Coral Impex S.R.L.....	16
2. Începuturile afacerii – confesiunile întreprinzătorului și managerului Alexandru Badea	16
3. Dezvoltarea companiei.....	18
4. Accente manageriale.....	20
5. Dinamica performanțelor	24
6. Piața actuală, provocările și dificultățile S.C. Coral Impex S.R.L	25
7. Scrisoarea administratorului către angajați referitoare la noul cod de conduită.....	26
CERCETĂRI PRIVIND VALIDAREA UNUI CHESTIONAR PENTRU INVESTIGAREA LA NIVEL NAȚIONAL A PROBLEMATICII MANAGERIALE SPECIFICE INSTITUȚIILOR CE GESTIONEAZĂ INFRASTRUCTURI CRITICE	34
Dorel BADEA, Ghiță BÂRSAN, Crenguța MACOVEI, Dănuț MOȘTEANU, Dumitru IANCU	
1. Introducere	34
2. Rezultatele cercetării.....	35
3. Concluzii.....	40
„PENTRU A CONSTRUI DURABIL, ALEGE CALITATEA!” O PARADIGMĂ DE BUNE PRACTICI ÎN INDUSTRIA CONSTRUCȚIILOR DIN ROMÂNIA - UNIMAT.....	44
Mihai Ilie BALABAN, Dănuț Dumitru DUMITRAȘCU	
1. Prezentarea S.C. UNIMAT SRL. Scurt istoric.....	44
2. Portofoliul de produse Unimat. Clienții	45
3. Funcționarea firmei.....	47
4. Cultura organizațională și responsabilitatea socială.....	50
5. Perspective strategice	51
COMPANIA CARE CREEAZĂ CUNOȘTINȚE: ANALIZĂ COMPARATIVĂ.....	53
Aurel BURCIU, Simona BUTA, Otilia-Maria BORDEIANU	
1. Introducere	53
2. Conceptul de knowledge creating company	54
3. Metodologia cercetării	63

4. Compania Antibiotice S.A. Iași: Performanță prin inovație continuă?	65
5. Compania Assist Software SRL Suceava: Performanță prin knowledge workers	73
6. Analiza comparativă a strategiilor aplicate de cele două companii	82
7. Concluzii și perspective ale cercetării empirice	93
MANAGEMENTUL RISCULUI REPUTAȚIONAL ÎNTR-O COMPANIE DE IT	111
Carmen Nadia CIOCOIU, Iuliana POPA	
1. Introducere	112
2. Scurtă descriere a companiei IT Delivery	113
3. Cercetarea prin chestionar a percepției angajaților față de managementul riscului reputațional.....	114
3.1. Scopul și obiectivele cercetării	114
3.2. Metodologia cercetării.....	114
3.3. Rezultatele cercetării.....	115
4. Concluzii.....	121
DEBUT DE CARIERĂ ÎN S.C. ANA S.R.L	124
Alexandrina DEACONU	
1. O afacere de familie la răscruce.....	124
2. Rețeaua de magazine a S.C. Ana SRL	126
3. Analiza principalilor indicatori de performanță	128
STRATEGII DE PROGRAMARE AGREGAT LA S.C. JUCĂRIA S.A.	133
Cosmin DOBRIN, Ion POPA, Adriana DIMA, Ruxandra DINULESCU	
1. Introducere	133
2. Indicatorii specifici programării agregat la S.C. Jucăria S.A.....	137
3. Concluzii.....	141
NATUREVO - TRAIECTORIE MANAGERIALĂ BAZATĂ PE CUNOȘTINȚE „DE VÂRF”	143
Ion ENOIU, Ovidiu NICOLESCU	
1. Ion Enoiu și începuturile companiei Naturevo	143
2. Repere majore în evoluția Naturevo	145
3. Prezentarea sintetică a companiei NATUREVO – din însemnările lui Ion Enoiu.....	146
4. Piețe din România pentru produse de protecția plantelor și fertilizatori	147
5. Autoanaliză SWOT NATUREVO	151
6. Sute de soluții adecvate pentru recolte bogate.....	153
7. Evoluția indicatorilor principali în perioada 2007 – 2016	155
MANAGEMENTUL DE MEDIU ÎN FIRMELE DIN INDUSTRIA PRELUCRĂTOARE DIN ROMÂNIA	164
Liviu ILIEȘ, Bogdan CIOBAN,	

Ioana BELEIU	
1. Introducere	164
2. Metodologia cercetării	166
3. Analiza datelor și interpretarea rezultatelor	169
3.1. Rolul managementului de mediu în dezvoltarea, implementarea și operaționalizarea SMM în firmele din industria prelucrătoare	169
3.2. Obiectivele în domeniul protecției mediului	171
3.3. Politica de mediu.....	176
4. Concluzii ale cercetării.....	179
CEPROCS™ UN CONCEPT DE SUCCES. STUDIU DE CAZ DESPRE OPORTUNITATEA DE A DEZVOLTA O AFACERE PRIN PRELUAREA UNOR PROCESE EXTERNALIZATE	181
Dan MIRICESCU, Daniela CURMU	
1. Elemente generale privind externalizarea unor servicii în vederea asigurării unui avantaj competitiv.....	181
2. Business Process Outsourcing (BPO)	184
3. CEPROCS™ prezentare generală.....	185
4. Profilul companiei SC.CEPROCS™.SRL.....	186
5. Ambalarea materialelor – primul caz în cercetare (sample sourcing case)	189
6. Produsele susținute pe leasing (Leasing of Work ware – sample sourcing case).....	191
7. Concluzii.....	193
STUDIUL PRIVIND FINANȚAREA UNEI ÎNREPRINDERI DE DIMENSIUNI MIJLOCII CU AJUTORUL FNGCIMM S.A. IFN	197
Dumitru NANCU	
1. Scurt istoric al agentului economic.....	197
2. Prezentarea situației economico-financiare a firmei	199
3. Solicitarea de garantare pentru prelungirea și suplimentarea liniei de credit, transmisă de finanțator la FNGCIMM	201
4. Acordarea garanției de către FNGCIMM	203
UN ÎNTEPRINZĂTOR ORIENTAT SPRE DIVERSIFICARE.....	206
Ciprian NICOLESCU, Liviu ROGOJINARU	
1. Întreprizător autentic.....	206
2. Angajat și manager la Ciclop.....	207
3. Debutul în afaceri	208
4. Expansiunea	209
5. Diversificarea activităților	210
6. Abordări intreprenorial-manageriale.....	211
7. Probleme întâmpinate.....	212
8. Implicarea în activitățile Consiliului Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România.....	213
9. Perspective pe termen mediu și lung.....	214

STUDIU DE CAZ BAZAT PE O „ANECDOTĂ MNAGERIALĂ”	217
Ovidiu NICOLESCU	
1. Introducere	217
2. 7 secvențe din derularea jafului și urmările sale	217
CASA NOASTRĂ: „VEDE PRIN FERESTRELE QFORT SUCCESUL SĂU ÎN EUROPA”	220
Tudor NISTORESCU,	
Tony POPA NISTORESCU	
1. Scurt istoric.....	221
2. Activitatea companiei si produsele sale.....	222
3. Contextul general si concurențial.....	225
4. Structura organizațională	229
5. Marketingul si vanzarile	231
6. Finanțele	232
7. Resursele umane	234
8. Cultura organizațională și responsabilitatea socială.....	235
9. Prezent și perspective strategice	237
10. Managerul companiei.....	237
INSTRUMENTE MANAGERIALE UTILIZATE ÎN MANAGEMENTUL OPERAȚIONAL AL COMPANIILOR	239
Teodora ROMAN,	
Adriana MANOLICA	
1. Analiza pieței preparatelor din carne în 2016.....	239
2. Analiza SWOT și matricea Slack	241
3. Instrumente manageriale. Balance Score Card	243
4. Instrumente manageriale. Tabloul de bord.....	244
5. Concluzii.....	245
FORME DE INTEGRARE A PROIECTELOR ÎN STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A SMART ENGINEERING S.A	247
Cezar SIMION	
1. Prezentarea companiei Smart Engineering.....	247
2. Structura organizatorică actuală.....	249
3. Particularități și dificultăți ale managementului proiectelor la Smart Engineering. Variante pentru integrarea proiectelor în structura organizatorică a firmei.....	249
LEADERSHIP-UL ȘI MANAGEMENTUL ÎN VIZIUNEA PROFESIONIȘTILOR	253
Amalia Venera TODORUȚ,	
Constantin PURCĂREA	

CONTENT

STRATEGIC MANAGEMENT AT S.C. CORAL IMPEX S.R.L	15
Alexandru BADEA, Ovidiu NICOLESCU	
RESEARCHES REGARDING THE VALIDATION OF A QUESTIONNAIRE AT A NATIONAL LEVEL FOR INVESTIGATING THE MANAGEMENT ISSUES SPECIFIC TO THE INSTITUTIONS ADMINISTRATING CRITICAL INFRASTRUCTURES.....	34
Dorel BADEA, Ghiță BÂRSAN, Crenguța MACOVEI, Dănuț MOȘTEANU, Dumitru IANCU	
„CHOOSE QUALITY FOR A SUSTAINABLE CONSTRUCTION!” A PARADIGM OF GOOD PRACTICES IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY IN ROMANIA – UNIMAT.....	44
Mihai Ilie BALABAN, Dănuț Dumitru DUMITRAȘCU	
THE COMPANY WHICH GENERATES KNOWLEDGE, A COMPARATIVE ANALYSIS.....	53
Aurel BURCIU, Simona BUTA, Otilia-Maria BORDEIANU	
MANAGEMENT OF REPUTATIONAL RISK IN AN IT COMPANY.....	111
Carmen Nadia CIOCOIU, Iuliana POPA	
START A CAREER IN S.C ANA S.R.L	124
Alexandrina DEACONU	
AGGREGATED PROGRAMMING STRATEGIES AT S.C. JUCĂRIA S.A.....	133
Cosmin DOBRIN, Ion POPA, Adriana DIMA, Ruxandra DINULESCU	
NATUREVO - MANAGERIAL TRAJECTORY BASED ON „TOP” KNOWLEDGE....	143
Ion ENOIU, Ovidiu NICOLESCU	
ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN COMPANIES IN THE MANUFACTURING INDUSTRY FROM ROMANIA	164
Liviu ILIEȘ, Bogdan CIOBAN, Ioana BELEIU	
CEPROCS™ A CONCEPT OF SUCCESS. A CASE STUDY ABOUT THE OPPORTUNITY TO DEVELOP A BUSINESS BY TAKING OVER OUTSOURCED PROCESSES	181
Dan MIRICESCU, Daniela CURMU	

STUDY ON FINANCING A MIDDLE LEVEL ENTERPRISE BY MEANS OF FNGCIMM S.A. IFN	197
Dumitru NANCU	
AN ENTREPRENEUR ORIENTED ON DIVERSIFICATION	206
Ciprian NICOLESCU, Liviu ROGOJINARU	
CASE STUDY BASED ON A "MANAGERIAL ANECDOTE"	217
Ovidiu NICOLESCU	
CASA NOASTRĂ: "SEES ITS SUCCESS IN EUROPE THROUGH THE QFORT WINDOWS"	220
Tudor NISTORESCU, Tony POPA NISTORESCU	
MANAGERIAL INSTRUMENTS USED IN OPERATIONAL MANAGEMENT OF COMPANIES	239
Teodora ROMAN, Adriana MANOLICA	
FORMS OF PROJECTS INTEGRATION IN THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF SMART ENGINEERING S.A.	247
Cezar SIMION	
LEADERSHIP AND MANAGEMENT IN PROFESSIONALS' VIEW	253
Amalia Venera TODORUȚ, Constantin PURCĂREA	

CUVÂNT ÎNAINTE

Prezentul volum de studii de caz reprezintă o nouă modalitate utilizată de SAMRO în vederea dezvoltării școlii românești de management. **Obiectivul specific** avut în vedere este punerea la dispoziția corpului profesoral din universitățile din România a unui set de studii de caz axate pe aspecte relevante ale managementului din România în perioada actuală.

În cadrul volumului au fost incluse **trei categorii de studii de caz:**

- a) studii de caz de complexitate ridicată, care au în vedere ansamblul elementelor manageriale ale unei organizații - strategii și politici generale ale organizației, sistemul de management al companiei în ansamblu, managerii organizației, leadership-ul companiei, cultura managerial-organizațională ș.a.
- b) studii de caz de complexitate medie, care au ca obiect componente principale ale managementului unei companii - subsisteme manageriale, managementul unor funcțiuni sau activități, utilizarea anumitor metode sau abordări manageriale ș.a.
- c) studii de caz de complexitate redusă, referitoare la anumite componente de detaliu ale managementului organizației, privind decizii, acțiuni și/sau comportamente manageriale.

În selecționarea și realizarea studiilor de caz încorporate în volum, am avut în vedere **cu prioritate următoarele cerințe:**

- să fie realiste, să reflecte situații manageriale din companiile din România, așa cum se derulează în prezent;
- să fie originale și relevante pentru domeniu și să conțină informații cât mai concrete și cât mai semnificative privind practica managerială românească;
- să conțină atât exemple de cele mai bune practici manageriale din companiile din România, cât și exemple de practici manageriale defectuoase;
- în studiile de caz unde managerul și/sau managerii din companii au contribuit semnificativ la realizare, să apară menționat/menționați ca autor/autori alături de cadrul didactic implicat, cu specificarea funcției și organizației;
- să fie structurate în mai multe paragrafe, fiecare cu un titlu sugestiv;

- titlurile studiilor de caz să fie cât mai incitante, desigur reflectând conținutul situațiilor manageriale prezentate;
- să fie redactate utilizând limbajul/terminologia folosită în managementul cotidian din companii;
- prin modul lor de elaborare, studiile de caz să constituie o metodă didactică interactivă de cunoaștere și analiză a mediului de afaceri și de conectare a studenților la realitățile și specificul managementului firmelor din România.

Acest volum reprezintă o **premieră în dezvoltarea managementului din România**, pe două planuri:

- a) pentru prima dată sunt selectate și realizate în mod unitar, potrivit unei metodologii riguroase, un set de studii de caz privind managementul companiilor din România, cu participarea de cadre universitare din cea mai mare parte a universităților de vârf autohtone;
- b) pentru prima dată sunt implicați direct și substanțial în conceperea și realizarea studiilor de caz, manageri din companii performante.

Lucrarea va fi **distribuită gratuit** celor peste 240 de membri SAMRO, astfel încât ea să fie accesibilă și utilizată într-un număr cât mai mare de discipline manageriale, la nivel de licențe, masterate și doctorate și în cât mai multe universități din România.

La realizarea prezentului volum au contribuit cadre didactice universitare din fiecare din cele cinci filiale SAMRO și manageri din 7 companii din toate regiunile istorice ale României. Lor le adresăm **mulțumirile noastre călduroase** pentru efortul depus și pentru calitatea ridicată a studiilor de caz elaborate.

Volumul „Studii de caz relevante privind managementul organizațiilor din România” se alătură precedentelor lucrări SAMRO:

- 2 volume ”The Romanian Management Studies” publicate la edituri din străinătate, în 2014 și 2016;
- 21 Dicționare de management, unul general și 20 pe domenii;
- 2 ediții ale „Anuarului Științific al Lucrărilor de Management din România”, în 2014 și 2016;
- Volumul Virgil Madgearu, împreună cu Academia de Studii Economice, în ciclul „Mari personalități din ASE”, în anul 2011;
- 4 volume ale lucrărilor conferințelor SAMRO editate în străinătate (2) și în România (2).

SAMRO își propune, ca pe baza experienței ce va rezulta în urma realizării și utilizării acestui volum, să continue eforturile de a dezvolta instrumentarul didactic

interactiv folosit în domeniul managementului și de a amplifica conexiunile dintre învățământul universitar și practica managerială din companiile autohtone.

Pe acest plan ne sunt deosebit de utile constatările, recomandările și ideile fiecărui membru SAMRO și ale studenților, masteranzilor și doctoranzilor utilizatori ai studiilor de caz, pe care le așteptăm cu receptivitate!

Prof. univ. dr. Ovidiu Nicolescu,
Prof. univ. dr. Ion Popa,
Prof. univ. dr. Dănuț Dumitrașcu

MANAGEMENTUL STRATEGIC LA S.C. CORAL IMPEX S.R.L

Alexandru BADEA¹, Ovidiu NICOLESCU²

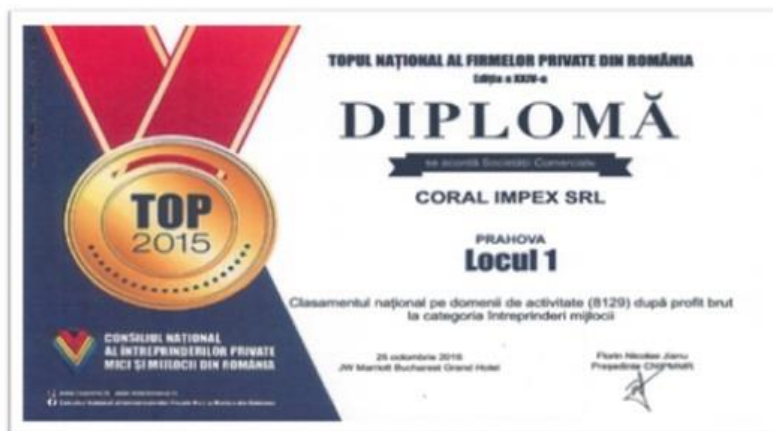
¹Director general S.C. Coral Impex S.R.L., *a.badea@coralimpex.ro*
²Academia de Studii Economice București, *inst.manager@gmail.com*

Rezumat:

Prezentul studiu de caz se referă la o companie atipică pentru România – S.C. Coral Impex S.R.L. din punct de vedere managerial, uman și al performanțelor. Prima parte a lucrării prezintă geneza și evoluția firmei pe parcursul a două decenii, așa cum este percepută de către fondatorul companiei și managerul general, domnul Alexandru Badea. În partea a doua se prezintă selectiv modul de realizare a managementului companiei, cu multe referiri la aspectele umane, inclusiv cele de responsabilitate socială corporativă și la principalele sale performanțe economice. Studiul de caz conține un semnificativ material ilustrativ grafic, care contribuie la perceperea mai realistă și mai nuanțată a multiplelor specificități ale companiei Coral Impex S.R.L., ale semnificațiilor performanțelor obținute și perspectivelor sale în complexul mediu de afaceri actual din România.

Domenii manageriale: *strategia organizației, managementul general al companiei și management intreprenorial*

1. Certificări ale competitivității S.C. Coral Impex S.R.L.



2. Începuturile afacerii - confesiunile întreprinzătorului și managerului Alexandru Badea

„Am pornit la drum în noiembrie 1993, pe fondul unui climat economic dificil, aflat într-o continuă transformare din punct de vedere legislativ, cu rate ale șomajului în creștere și oameni cu mentalități profund afectate de cei 40 de ani de comunism. Tot mai multe dintre vechile companii românești cu capital de stat începeau să se închidă. Nimeni nu mai era sigur pe locul său de muncă, iar mulți dintre cei rămași fără serviciu au început să se gândească cu tot mai multă îngrijorare la viitor.

Nici la locul meu de muncă situația nu era mai bună, așa încât am început serios să mă gândesc la înființarea propriei companii. Mi-am depus demisia și am ales să îmi controlez singur viitorul, înființând firma Coral Impex. Am dorit să construiesc ceva diferit față de majoritatea companiilor ce activau la acel moment în România, o companie care să asigure angajaților săi un loc de muncă stabil, salarii decente și un mediu de lucru agreabil.

În urma celor peste 16 ani de muncă în sistemul de stat, acumulasem destule cunoștințe cu privire la redactarea documentelor, importanța protecției muncii, vizarea documentelor de funcționare, corespondența cu alte instituții, respectarea legislației, s.a. Și astfel am pornit la drum: am închiriat un spațiu de câțiva metri pătrați, am instalat un post telefonic, am cumpărat o mașină de scris și am început să contactez primii potențiali clienți, cărora am încercat să le ofer un serviciu de cea mai înaltă calitate. Nu am investit nimic în reclamă, pentru că nu aveam resurse financiare, însă clienții mulțumiți au început să mă recomande altor clienți. Și treptat comenzile au început să vină.

Primul lucru pe care l-am conștientizat după demararea activității a fost faptul că, dacă voi continua să lucrez de unul singur, din cauza volumului mare de muncă și a multitudinilor de probleme ce pot apărea, aș putea deveni superficial, iar pentru o firmă superficialitatea va conduce într-un final la eșec. Am înțeles atunci că singur nu se poate! Așa că, începând cu anul 1996, am început să construiesc în jurul meu o echipă.

Dar echipa nu trebuia construită oricum! Faptul că, în ultimii ani de comunism se degradase foarte mult mentalitatea și respectul românilor față de muncă și locul de muncă, m-a determinat să acord o atenție deosebită acestui proces. A fost prima decizie foarte importantă pe care aveam să o iau în calitate de manager: alegerea angajaților, sau mai bine zis a coechipierilor mei! Dar de unde să iau forță de muncă a cărei mentalitate să nu fie afectată de comunism? Unde să găsesc oameni conștiincioși, care să înțeleagă faptul că salariul este consecința muncii depuse, a timpului alocat și a rezultatelor obținute? Am realizat atunci că cel mai bine ar fi să angajez tineri absolvenți, care nu avuseseră contact cu sistemul de muncă comunist și pe care să încep să îi formez, să le modelez gândirea, să le imprim un mod de lucru modern, capitalist, în care succesul vine numai în urmă eforturilor susținute ale tuturor membrilor echipei!

Formarea noilor angajați a început cu câteva principii de baza pe care le-am transmis în mod repetat ori de câte ori am avut ocazia:

- a) formarea mentalității vis-à-vis de locul de muncă, prin exemplul personal, explicându-le că munca înnobilează omul, că rezultatele profesionale dau prestigiu personalității fiecărui individ. I-am făcut să înțeleagă că un om care are bani, fără să performeze profesional, nu are strălucire în societate,

- nu este stimat, pe câtă vreme un om bine pregătit profesional, întotdeauna este stimat și apreciat, fie că are bani, fie că nu are bani;
- b) eliminarea barierelor între funcții, astfel că toți eram egali între noi, ceea ce a dus la „deschidere sufletească” și la coeziune colegială. Am încercat să formăm o mare familie și întotdeauna în momente grele am fost „toți pentru unul, unul pentru toți”. Am acordat același respect tuturor angajaților, fără să țin cont de funcția fiecăruia;
- c) am format salariații în spiritul muncii și corectitudinii, explicându-le că la locul de muncă trebuie să dai tot ce este mai bun și atunci și locul de muncă îți va întoarce dăruirea și devotamentul, răsplătindu-te prin diverse mijloace, inclusiv cele bănești. I-am făcut să înțeleagă de ce este necesar să fim corecți și cinstiți unii cu alții, pentru că altfel dispare încrederea dintre noi și se distruge coeziunea;
- d) Am încercat și am reușit să fiu aproape de salariați, atât în momentele frumoase ale vieții lor (la cununii civile, aniversări, nunți), dar mai ales când le-a fost greu (când au fost bolnavi, au avut părinții bolnavi sau au avut chiar decese - și nu au fost puține!);
- e) am școlarizat salariații și le-am asigurat accesul la cele mai noi metodologii de lucru, aparate și substanțe, din domeniul de activitate al companiei;
- f) Am implementat disciplina muncii și calitatea înaltă și am instituit reguli procedând astfel:
- am oferit devotament și seriozitate fiecărui angajat și am pretins același lucru;
 - le-am oferit zile libere când au avut nevoie, dar le-am cerut efort suplimentar de înaltă calitate a muncii, atunci când societatea a avut nevoie;
 - Am instituit standarde de calitate cum ar fi ISO 9001- Sistemul pentru Managementul Calității, ISO 14001 - Sistemul pentru Managementul de Mediu, OHSAS 18001 - Sistemul de Management al Sănătății și Securității Ocupaționale, ISO 22000 - Sistemul de Management al Siguranței Alimentului;
 - am răsplătit munca fiecărui angajat în funcție de implicare și rezultate;
 - am instituit reguli de protecția muncii, conștientizându-i de pericolele la care sunt expuși, apărându-le astfel viața și sănătatea”.

3. Dezvoltarea companiei

După cinci ani aveam o echipa formată numai din tineri, peste 70% având sub 23 ani, iar restul de 30% sub 28 ani și am încercat să pătrund în mintea lor, să le

citesc gândurile și aplicând proverbul -ce ție nu-ți place altuia nu-i face- m-am gândit.... ce le-ar plăcea?! și am ajuns la concluzia că trebuie:

- să nu fii arogant cu ei,
- să-i tratezi că fiind egali tăi,
- să nu-i încorsetezi într-un program de lucru rigid, sau altfel spus, să nu-i cerți dacă luni dimineață întârzie pentru că au fost la discotecă sau la club și sunt oboșiți,
- să organizezi petreceri, team building-uri în care să-i lași să-și împărtășească ideile și să-și consume energiile, etc.

În continuare, am avut grijă să le asigur un nivel de trăi decent nu doar prin acordarea unui salariu satisfăcător, ci și prin prime în anumite momente importante-cum ar fi Paștele, Sf. Nicolae, Crăciunul, Revelionul precum și în alte perioade, când simțeam că ei au nevoie de bani. Le-am creat facilități pentru plecarea în concediu, la munte, la mare sau în străinătate. I-am făcut să înțeleagă că nu banii aduc cea mai mare satisfacție, că împlinirea profesională aduce adesea satisfacții mai mari decât cele bănești.

Am acționat pentru a dezvolta o firmă atipică (și am reușit) procedând astfel:

- nu am impus un program de lucru, fiecare a venit când a vrut și a plecat când a vrut de la locul de muncă;
- i-am lăsat să-și rezolve anumite treburi personale în timpul serviciului,
- am făcut tot posibilul să nu-i stresez prin cerințe absurd;
- i-am lăsat să mă „contreze” și să aibă puncte de vedere diferite, dar le-am spus că toate deciziile privind managementul îmi aparțin, dacă după dialog și contraziceri ajungem la un consens este foarte bine, iar dacă nu ajungem, decizia finală o iau eu, managerul general;
- ori de câte ori am avut posibilitatea să merg la restaurant cu ei i-am invitat, indiferent că au fost 2-3 sau 20-30 și am stat de vorba cu mare plăcere pe diverse teme, inclusiv cele legate de firmă;
- nu le-am încălcat demnitatea umană, i-am făcut totdeauna să se simtă importanți prin munca pe care o fac privind combaterea bolilor în profilaxia sanitar-umană;
- i-am făcut să fie mândri de premiile luate de companie în plan național în Topul Național al Întreprinderilor Mici și Mijlocii organizat de C.N.I.P.M.M.R., de Camera de Comerț a României și de alte organizații mondiale, întrucât ele au fost obținute prin munca lor de calitate, prin seriozitate, sacrificiu și profesionalism, factori ce care au permis să avem cei mai buni clienți;
- și nu în ultimul rând, i-am făcut să se simtă mândri (pe bună dreptate) de sponsorizările făcute de S.C. CORAL IMPEX S.R.L. atât în căminele de bătrâni,

copii orfani, familii neajutorate, lupta antidrog, cât și copiilor foarte dotați, olimpici sau sportivi care ne-au reprezentat peste hotare;

Foarte mulți dintre colegii din S.C. Coral Impex S.R.L. au mers la premieri internaționale în Hawaii, Dubai, Las Vegas, Oxford, Paris, Viena, Berlin, Bruxelles, etc. De asemenea, la multe dintre premiile acordate de C.N.I.P.M.M.R. sau de Camera de Comerț a României i-am trimis pe ei, ca o răsplată pentru tot sacrificiul lor, pentru devotamentul față de firma și de muncă în cadrul întreprinderii.

S.C. Coral Impex și-a dorit să se certifice pe managementul calității și al siguranței alimentului cu Lloyd's Register, cea mai exigentă companie în certificări din Europa, câștigându-și dreptul de a le putea folosi sigla calității, ceea ce implică servicii care îndeplinesc standardele de calitate.

Cea mai importantă certificare este în opinia noastră cea dată de World Confederation of Businesses pe RESPONSABILITATE SOCIALĂ, ce reflectă faptul că, S.C. Coral Impex are un program diversificat la nivel de comunitate, prin susținerea sărbătorilor locale pentru a contribui la creșterea nivelului cultural. Și la nivel național și regional sponsorizăm copii foarte inteligenți-olimpici, familii nevoiașe, case de copii orfani, case de copii cu handicap, cămine de bătrâni, acțiuni antidrog, manifestări sportive, plantări de copaci, etc. Toate acestea au ridicat firma Coral Impex în rândul companiilor de succes din Europa și au făcut-o cunoscută și dincolo de Ocean, prin premiile acordate de societatea americană World COB în Hawaii, Las Vegas și în anul 2016 la Washington.

S-a acționat permanent pentru respectarea clienților pentru că aceștia „ne plătesc salariile” și pentru realizarea de lucrări de cea mai bună calitate, pentru că numai aceasta este calea succesului sustenabil al unei companii.

Concomitent, salariații au fost încurajați să nu ezite niciodată să își spună nemulțumirile, sau să scoată în evidență anumite disfuncționalități - deoarece de rezolvarea acestora depinde bunul mers al firmei - și să se respecte unii pe ceilalți, pentru că numai împreună vom reuși să avem o companie de succes.

4. Accente manageriale

„Coordonata permanentă a managementului companiei a fost informarea în permanență a salariaților privind problemele și situațiile din firmă, astfel încât să poată să înțeleagă mai ușor modul în care funcționează aceasta. Am încercat să le imprimăm o gândire de lider al pieței, spunându-le că trebuie să devenim cea mai bună firmă de deratizare, dezinfecție și dezinsecție din țară. Am investit foarte mult timp în această echipă iar rezultatele nu s-au lăsat așteptate! Cu timpul, echipa din jurul meu a crescut și a devenit tot mai puternică și mai unită. Ne-au unit miile de

ore petrecute împreună, nopțile nedormite pentru a termina la timp proiecte importante, multitudinea de probleme, aparent fără ieșire, dar până la urmă rezolvate, perioadele mai dificile din punct de vedere financiar, dar până la urmă depășite, succesele obținute în mediul de afaceri și multe, multe altele. Managerii și executanții au înțeles că resursa umană este „inima” unei firme. Astfel, de la 2 angajați, câți aveam în 1996 am ajuns azi, după 20 ani de muncă, la peste 270 angajați. Sunt încântat de faptul că mulți dintre aceștia au mai mult de 10-15 ani vechime în firmă, iar asta denotă că sunt mulțumiți.

O altă decizie importantă pe care am luat-o a fost alocarea resurselor materiale. Odată ce firma a început să obțină profit, aveam de ales între a reinvesti profitul respectiv în companie sau a-l repartiza în dividende. Am ales să îl reinvestesc! Chiar și azi, după peste 20 de ani de activitate, continui să fac acest lucru. Deși cifra de afaceri a firmei este de câteva milioane de euro anual, am ales să îmi cumpăr și să conduc un automobil autohton, ieftin, dar în schimb să achiziționez autovehicule și utilaje noi, ultraperformante cu care să asigur servicii de cea mai înaltă calitate. Numai anul trecut am investit în utilaje noi aproape 600.000 euro. Cred cu tărie în faptul că reinvestirea profitului este una dintre cheile succesului!

Deschiderea către nou și flexibilitatea au fost, cred eu, un alt ingredient managerial al succesului. Întotdeauna am încercat să fiu cu un pas înaintea concurenților mei. Încă din 2007 am implementat și certificat un sistem modern de management, tip ISO, cu una dintre cele mai riguroase companii de audit din țară. Apoi materialele folosite am vrut să fie de cea mai bună calitate, similar cu ceea ce se folosește în restul țărilor europene. Pentru a avea mai ușor acces la noutățile din domeniu, începând cu 2008 am devenit membru observator în cadrul British Pest Control Association, una dintre cele mai importante asociații de profil din lume. Am început să participăm la târgurile internaționale de profil și să intrăm în contact cu cei mai importanți furnizori de produse și echipamente specifice din lume. Creșterea numărului de clienți din domeniul alimentar m-a determinat ca, începând cu anul 2009 să implementez și să certific un sistem de management tip ISO 22000, în siguranță alimentară, familiarizându-mă cu cerințele HACCP, IFS sau BRC. Am fost tot timpul atent la ce se întâmplă în mediul de afaceri din jurul meu și am implementat rapid ideile care mi s-au părut bune.

Adaptarea rapidă la noile realități m-a ajutat să câștig distanță față de competitorii mei. Schimbările legislative și de fiscalitate specifice economiilor emergente, creșterea salariului minim pe economie, cerințele tot mai diverse ale clienților, nu m-au luat, de regulă, prin surprindere! Întotdeauna am încercat să anticipez ce va urma și să iau măsuri înainte de a fi prea târziu! Mulți dintre clienți m-au inspirat în luarea anumitor decizii în managementul organizației. O astfel de decizie a fost crearea unor proceduri de lucru bine gândite, astfel încât angajaților să le fie mai ușor să înțeleagă mecanismele

de funcționare ale firmei. De asemenea, introducerea unui cod de etică și a unor politici de responsabilitate socială, a fost o decizie importantă. Ne-am angajat ca în fiecare an, să oferim câte ceva societății civile. Până azi am oferit sute de astfel de ajutoare și vom continua să o facem și în viitor!

Tot timpul mi-am dorit și cred că am reușit să mențin o bună comunicare cu clienții noștri, comunicare care să îmi ofere un feedback cât mai obiectiv cu privire la activitatea companiei. Am încercat să conștientizez angajații de faptul că fiecare client este important și că ceea ce trebuie să le oferim acestora este, nu numai un serviciu de calitate, ci mai degrabă o experiență pozitivă.

Crearea unui brand a fost o altă prioritate pentru companie. Consider că aceasta trebuie să fie ținta oricărui manager de companie privată. Pentru această am pus accent puternic pe instruirea angajaților, pe dotarea cu echipamente moderne și am inițiat campanii publicitare, fără să uit că, totuși, cea mai importantă publicitate este mulțumirea clientului. De la un spațiu închiriat de câțiva metri pătrați la începuturile firmei, am ajuns acum la 9 puncte de lucru în 9 mari orașe ale țării, fiecare punct de lucru cu angajați proprii, sedii administrative și depozite.

Am început de-a lungul timpului să privesc firma că pe un organism viu, care, dacă este bine îngrijit și i se acordă suficientă atenție, va oferi la rândul sau tot mai multe beneficii. Am înțeles că performanța cere sacrificiu! Sacrificiul timpului personal, în detrimentul confortului personal dar în folosul firmei și angajaților. Pentru mine, cea mai frumoasă răsplată a muncii depuse a fost mulțumirea clienților și a angajaților și recunoașterea primită pe plan național și internațional. Încă din primii ani de funcționare, firma Coral Impex s-a clasat pe locuri fruntașe între firmele de profil din țară. Ultimii ani însă, au propulsat firma pe locul întâi pe țară în ceea ce privește profitul brut și cifra de afaceri. Am constatat că organizații internaționale foarte importante, precum World Confederation of Businesses, UEAPME sau European Business Awards au decis să ne acorde distincții importante în management sau calitate, ce recunosc efortul deosebit depus de echipa noastră. A fost o încântare să participăm la festivități organizate în orașe precum Paris, Berlin, Viena, Geneva, Montreaux, Dubai, Hawaii, Istanbul, în cadrul cărora firma noastră, Coral Impex, a fost premiată. Consider că recunoașterea profesională este cea mai bună răsplată pe care un manager o poate primi”.

Sistemul organizatoric pe care se bazează managementul companiei este prezentat în figura nr.1.

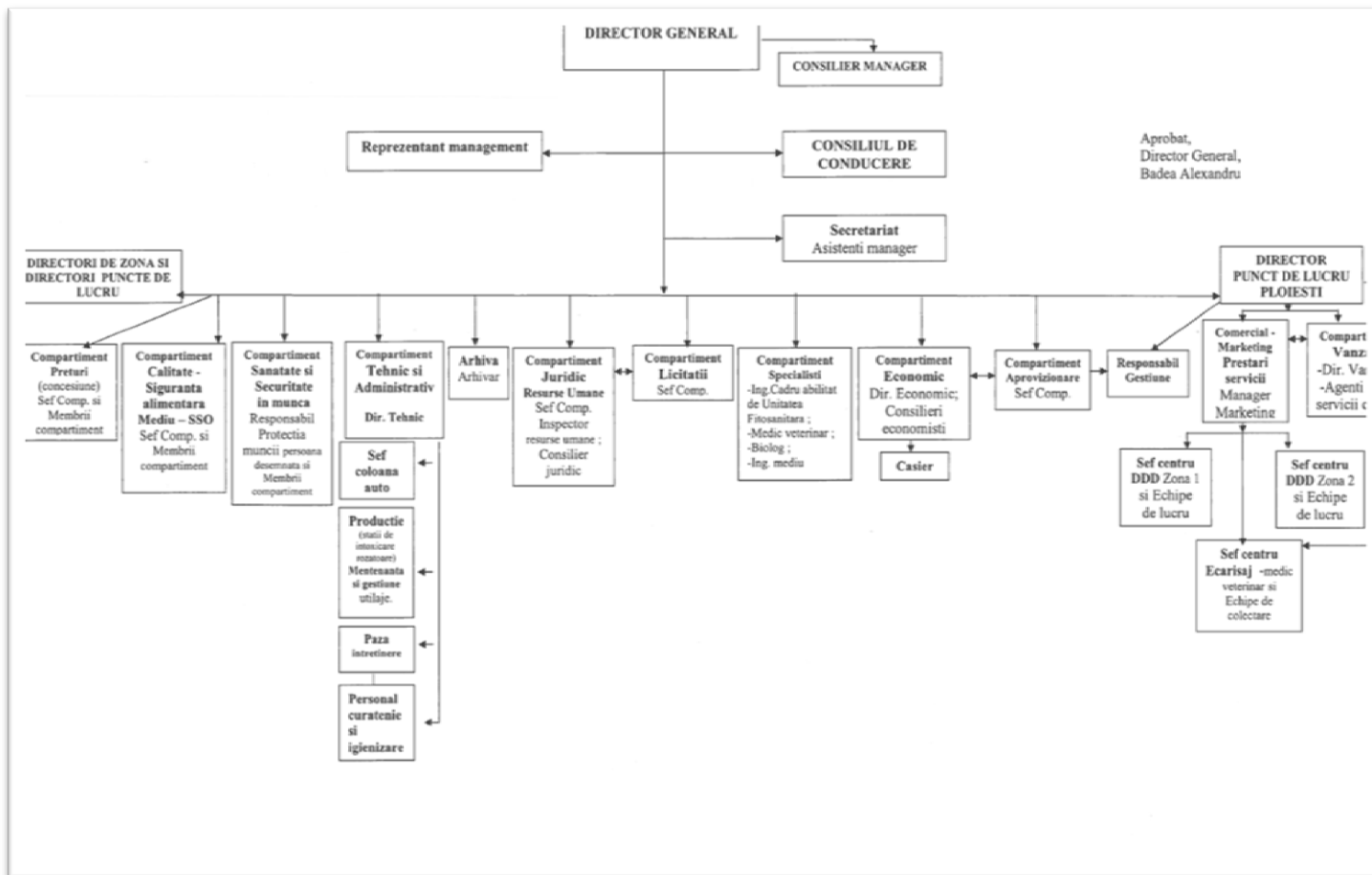


Figura 1. Organigrama SC Coral Impex SRL

5. Dinamica performanțelor

În vederea formării unei imagini de ansamblu cu privire la evoluția societății, evidențiem grafic dinamica a doi dintre cei mai importanți indicatori - cifra de afaceri și profitul.

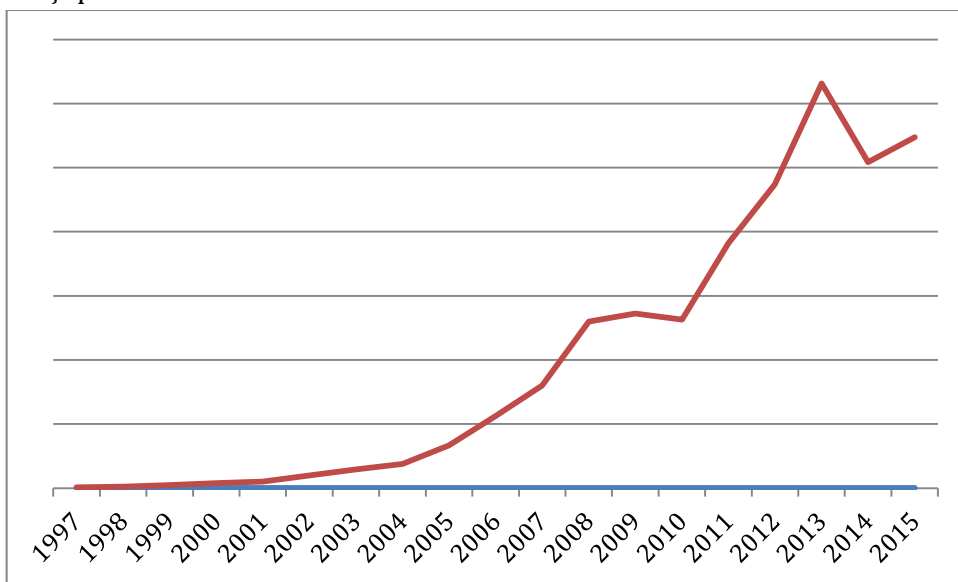


Figura 2. Dinamica cifrei de afaceri la S.C. Coral Impex S.R.L

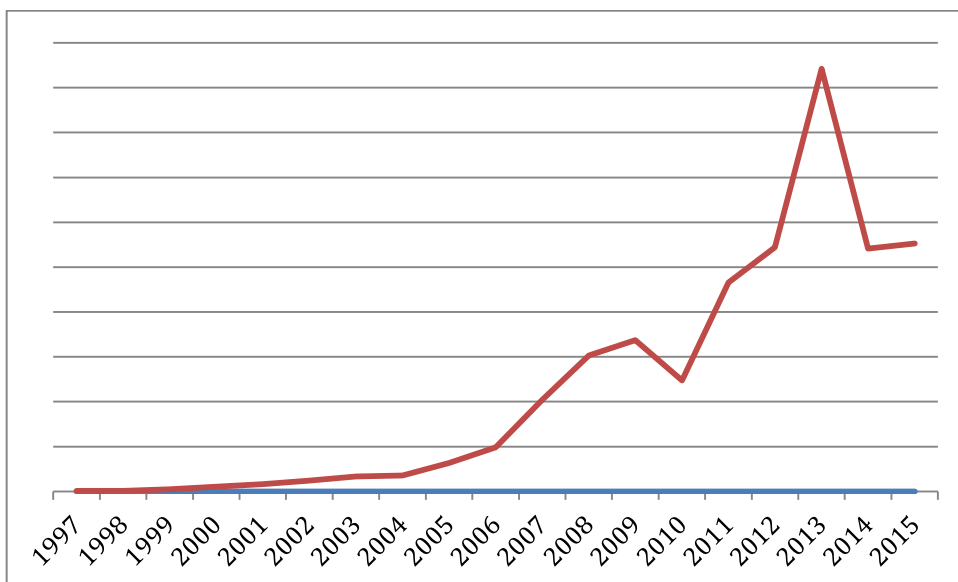


Figura 3. Dinamica profitului la S.C. Coral Impex S.R.L

Legendă grafice:

Primii 3 ani de la momentul înființării societății nu au fost luați în calcul.

Cifra de afaceri și Profitul net aferente anului 2013 includ și contravaloarea serviciilor prestate în anii anteriori care a fost facturată în 2013.

Anul 2015 reprezintă cel mai bun an din punct de vedere financiar pe toate domeniile: cifra de afaceri, profit, salarii, etc.

Rezultatele economice obținute în ultimul an de S.C. Coral Impex S.R.L pot fi rezumate astfel:

- Cifra de afaceri, peste 22 milioane lei
- Număr mediu de salariați, 216
- Productivitate muncii, aproximativ 100.000 lei/salariat
- Profit, 1,7 milioane lei
- Investiții, perioada 1997-2016, 15,8 milioane lei

6. Piața actuală, provocările și dificultățile S.C. Coral Impex S.R.L

În figura de mai jos, se prezintă piața actuală a S.C. Coral Impex S.R.L, la nivel național:



Figura 4. Piața acoperită de companie

În opinia dlui. Alexandru Badea, principalele 5 challenger-uri și dificultăți ale S.C. Coral Impex S.R.L sunt următoarele:

- Lupta pentru modificarea legislației privind licitațiile, prin care în localitățile mari să fie puse condiții de eligibilitate direct proporționale cu mărimea localității;
- Lupta pentru alocarea de sume suficient de mari pentru acoperirea tuturor suprafețelor cu substanțe de bună calitate;
- Lupta împotriva încălcării dreptului de concurență al Primăriei Municipiului București, prin înființarea celor 20 de societăți, ce vor afecta mediul de afaceri din București și nu numai;
- Lupta pentru atribuirea contractelor numai prin licitație și abrogarea articolelor din Legea nr.51/2006, din Legea nr.98/2016 și din Legea nr.100/2016, cu privire la atribuirea directă a serviciilor;
- Lupta privind răspunderea magistraților pentru sentințele judecătorești, precum și a autorităților contractante pentru întocmirea tendențioasă a caietelor de sarcini.

7. Scrisoarea administratorului către angajați referitoare la noul cod de conduită

„Considerăm că una dintre cele mai însemnate realizări profesionale care le avem pe piața românească este standardul la care prestăm serviciile, reputația S.C. CORAL IMPEX S.R.L. Suntem o societate înființată în 1993 și este de datoria noastră să ne protejăm reputația prin adoptarea unor reguli de conduită etică. Scopul acestui **cod de conduită etică** este de a oferi fiecărui angajat posibilitatea de a cunoaște standardele la care trebuie să ne menținem în activitățile noastre profesionale zilnice.

Mi-ar fi aproape imposibil să vă descriu cum se aplică aceste standarde la fiecare situație în parte, dar dacă aveți întrebări, vă rog să le adresați în primul rând șefului dvs. direct, după aceea directorului punctului de lucru unde va desfășurați activitatea sau mie personal. Pentru ca societatea noastră să fie o societate de succes, toți angajații trebuie să aibă un comportament demn și plin de loialitate. De aceea, doresc că fiecare angajat să-și asume răspunderea de a proteja integritatea societății prin asigurarea confidențialității tuturor activităților pe care le desfășoară.

Convingerea noastră este că aici, la S.C. CORAL IMPEX S.R.L. avem deopotrivă multe drepturi și multe responsabilități.

Avem dreptul de a lucra în siguranță într-un mediu propice creșterii productivității.

Avem dreptul de a fi tratați cu răspundere și cu demnitate.

Avem responsabilitatea de a face tot ce ne stă în putință pentru a ajuta compania S.C. CORAL IMPEX S.R.L. să aibă succes pe piața românească și în lume.

Acest **cod de conduită etică** constituie baza unui comportament adecvat pentru toți angajații, iar nerespectarea lui atrage după sine măsuri severe, pe care compania le va lua în vederea remedierii unor astfel de situații.

Dacă înțelegeți și respectați acest **cod de conduită etică** înseamnă că putem dovedi că toți angajații S.C. CORAL IMPEX S.R.L. acționează conform aceluiași principii”.

Întrebări și subiecte de discuție

1. De ce acest studiu de caz se referă la managementul strategic al companiei?
2. Care sunt principalele 3 secrete ale competitivității S.C. Coral Impex S.R.L.?
3. Caracterizați și încadrați tipologic pe dl. Alexandru Badea ca manager și leader al S.C. Coral Impex S.R.L.
4. Indicați trei puncte forte ale managementului resurselor umane la S.C. Coral Impex S.R.L.
5. Selectați și comentați principalele 5 modalități de manifestare a responsabilității sociale corporative la S.C. Coral Impex S.R.L.
6. Punctați care ar trebui să fie prioritățile (maximum 2-3) managerului S.C. Coral Impex S.R.L. în următorii 3-5 ani.

Bibliografie

1. Nicolescu, O., (coordonator științific), Nicolescu Ciprian, Truică Alina-Petronela, Urîtu Daniel, Corcodel Ștefan-Florin, (2017), *Carta Albă a IMM-urilor din România 2017-Raport de cercetare nr.15*, Editura Pro Universitaria, București.
2. Nicolescu, O., Popa I., Nicolescu C., (2017), *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura Pro Universitaria, București.
3. Nicolescu, O., Nicolescu, C., (2008), *Intreprinderile mici și mijlocii și managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Economica, București.

Anexa 1



Curriculum vitae Europass

Informații personale

Nume / Prenume

Adresă(e)

Telefon(oane)

E-mail

Naționalitate

Data nașterii

Sex

Locul de muncă / Domeniul ocupațional

Perioada

Funcția sau postul ocupat

Activități/responsabilități

Numele angajatorului

Perioada

Funcția sau postul ocupat

Activități și responsabilități

Perioada

Funcția sau postul ocupat

Activități și responsabilități

Numele angajatorului

Perioada

Funcția sau postul ocupat

Activități și responsabilități

Numele angajatorului

Perioada

Funcția sau postul ocupat



BADEA ALEXANDRU

Str. Peneș Curcanu, nr. 8, bl. 151c, ap. 10, Ploiești,

0244/517610

Mobil: 0744.349.113

coralimpex@coralimpex.ro

română

27.01.1956

M

1997-prezent

Director General S.C. CORAL IMPEX S.R.L. - Prestări servicii de deratizare, dezinfecție, dezinsecție și tratamente fitosanitare

Activități de conducere, management, coordonare execuție lucrări

Patronatul Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii Prahova

2011 - prezent

Vicepreședinte

Management

Iunie – Decembrie 1996

Membri board, Director Executiv, Administrator

Salubrizare/Consilier manager/Activități de conducere

RGR Prahova

1990-1996

Șef Secție Salubrizare

Management

S.C. SALUB S.A. PRAHOVA

1987-1989

Expert Tehnic

Activități și responsabilități	Efectuarea de expertize și întocmirea rapoartelor pentru judecătoria și tribunale teritoriale pentru toate tipurile de culturi agricole
Numele angajatorului	GIGCL Prahova
Perioada	1982-1991
Funcția sau postul ocupat	Șef Sector construcții cimitire
Activități și responsabilități	Activități de coordonare
Numele angajatorului	
Perioada	1981-1987
Funcția sau postul ocupat	Șef secție salubritate
Activități și responsabilități	Activități de coordonare
Numele angajatorului	Primăria Municipiului Zalău
Educație și formare	
Perioada	1979-1981
Numele și tipul instituției de învățământ	Institutul de Construcții București
	Facultatea de Hidrotehnica
Calificarea / diploma obținută	Subinginer
Numele și tipul instituției de învățământ	Universitatea Creștină „Dimitrie Cantemir” Specializarea Drept
Perioada	2013-2017
Calificarea / diploma obținută	Jurist / Facultatea de Științe Juridice și Administrative
Aptitudini/competențe	<ul style="list-style-type: none"> – Competențe în conducere, coordonare și comunicare dobândite prin experiența proprie de manager – Adaptabil, perseverent, capacitate de lucru în condiții de stres, spirit organizatoric
Principalele activități realizate în sprijinul mediului de afaceri	<ul style="list-style-type: none"> – Înaintarea unor propuneri legislative către Ministerul Muncii privind acordarea de facilități atât angajaților cât și angajatorilor (exemplu: neimpozitarea bonurilor de masă, neimpozitarea indemnizației de șomaj tehnic, etc.); – Înaintarea unor propuneri către A.N.A.P., A.N.R.S.C. și Consiliul Concurenței privind „Proiectul de lege privind achizițiile publice”; – Reinvestirea profitului anual; – Participarea la conferințe/simpozioane

Anexa 2

Extrase din codul de conduită al companiei

A. Preambul

Prezentul cod de conduită etică definește idealurile, valorile, principiile și normele morale pe care angajații și colaboratorii societății Coral Impex SRL consimt să le respecte și să le aplice în activitatea desfășurată în cadrul societății și are caracter obligatoriu pentru toți angajații. Implementarea codului de conduită etică în cadrul companiei este utilă pentru promovarea unei conduite profesionale etice și evitarea apariției unor situații care ar putea afecta reputația companiei. Codul de conduită etică prezintă valorile fundamentale pe care trebuie să ni le însușim și să le respectăm. Este necesar să ne asigurăm că activitățile zilnice desfășurate în cadrul societății cât și convingerile noastre concordă cu valorile companiei, cu obiectivele acesteia. Acest cod nu conține răspunsuri la toate problemele care ne preocupă în domeniu sau care pot apărea. Vom rezolva dilemele etice prin aplicarea principiilor trasate de prezentul Cod și prin judecarea corectă și obiectivă a situațiilor de fapt. Existența unui cod de conduită etică protejează compania și salariații onești de comportamente necinstite sau oportuniste, întrucât persoanele care nu adera la valorile companiei și încalcă prevederile codului de conduită etică, nu sunt bine venite în cadrul acesteia. Prezentul Cod de Conduită Etică intră în vigoare începând cu data de 01.11.2015.

B. Principii de conduită profesională și morală

- Prioritatea interesului firmei înaintea altor interese – în exercitarea atribuțiilor funcției, trebuie să urmărim întotdeauna interesul firmei, să respectăm fișa postului, normele de protecția muncii și PSI, precum și toate procedurile stabilite prin certificări;
- Loialitatea față de firma – trebuie să apărăm secretul profesional, prestigiul firmei și să facem totul pentru a nu produce prejudicii și a nu pată imaginea acesteia;
- Profesionalismul – trebuie să asigurăm îndeplinirea atribuțiilor de serviciu cu responsabilitate, competență, eficiență, corectitudine și conștiinciozitate;
- Imparțialitatea și nediscriminarea – trebuie să adoptăm o atitudine obiectivă și neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției;
- Integritatea morală – niciun angajat nu-și va folosi funcția și poziția în firma pentru a obține avantaje de niciun fel, atât din societate cât și din relația cu colegii;
- Cinstea și corectitudinea – trebuie să dăm dovadă de bună credință și să acționăm pentru îndeplinirea atribuțiilor de serviciu.

C. Angajații SC CORAL IMPEX SRL trebuie

- Să conștientizeze că locul de muncă este cadrul legal prin care obține venituri licite;
- Să respecte colegii și să nu le creeze stres pentru ca aceștia să dea randamentul maxim;
- Să lucreze în echipă și să colaboreze cu colegii pentru atingerea obiectivelor;
- Să colaboreze cu toate compartimentele în rezolvarea problemelor;
- Problemele de serviciu să fie privite ca o datorie profesională.

D. Responsabilitate

Responsabilitățile de mai jos sunt minime si obligatoriu de respectat de către fiecare angajat. Noi diferențiem următoarele domenii de responsabilitate:

- *Față de clienți* - trebuie sa încercăm să facem față necesităților pieței prin apropierea față de client, profesionalism și preț convenabil. Vom comunica clienților noștri, într-un mod deschis, informații și experiențe, le asigurăm confidențialitate și discreție.
- *Față de angajați* - Pentru atingerea țelurilor trebuie să mizăm pe capacitatea de muncă și pe competențele tuturor angajaților noștri. Trebuie sa sprijinim dezvoltarea personală a angajaților, încercând să oferim toate informațiile solicitate dar și condiții de muncă adecvate.
- *Față de furnizori* - În sensul calității și economicității prestațiilor noastre trebuie sa ne bazăm pe experiențele și capacitățile furnizorilor atent selectați.
- *Față de partenerii de afaceri* - SC Coral Impex SRL derulează obligatoriu toate relațiile contractuale utilizând practicile de afaceri oneste și legale, promovează concurența deschisă și cinstită si nu în ultimul rând, va respecta întotdeauna drepturile partenerilor de afaceri, al competitorilor. Toți partenerii de afaceri vor fi tratați într-un mod corect și egal.
- *Față de comunitate* - SC Coral Impex SRL va sprijini activitățile locale de interes general, în limita posibilităților. Sponsorizările și donațiile vor fi aprobate de către conducerea societății în limita sumelor prevăzute în bugetul de venituri și cheltuieli.

E. Conduita angajaților

Toate activitățile din cadrul companiei trebuie să fie prestate într-un mod profesional și în conformitate cu prezentul cod, cu procedurile interne ale societății și prevederile legale în vigoare. În vederea desfășurării activităților zilnice într-un climat favorabil, angajații trebuie să se comporte într-un mod civilizat, să manifeste respect atât în relațiile cu superiorii, colegii, subordonații, cât și cu clienții societății.

În compania Coral Impex SRL nu sunt tolerate abuzurile, amenințările, intimidarea sau hărțuirea fizică sau verbală. Atunci când există o divergență de opinii, o disensiune între doi sau mai mulți angajați ai companiei, pentru a nu degenera situația într-un conflict, este indicat ca persoanele respective să dea dovadă de maturitate, să discute deschis, să analizeze problema, să-i determine cauzele și să găsească împreună o modalitate de soluționare a acesteia.

Principala premisă de la care trebuie să pornească fiecare angajat al SC Coral Impex SRL este aceea că, fundamental toți avem aceleași obiective și că trebuie să găsim împreună căile, resursele sau formele prin care le putem atinge. În cazul în care persoanele implicate nu găsesc o cale amiabilă de rezolvare sau doresc o opinie imparțială cu privire la respectiva problemă se vor adresa Comisiei de Etică, desemnată de managerul firmei.

F. Protejarea activelor companiei

Angajaților firmei Coral Impex SRL nu le este permisă întrebuițarea în interes propriu a posibilităților care li se oferă prin folosirea bunurilor, informațiilor aparținând companiei, sau funcției deținute, fără aprobarea Consiliului de Administrație. Niciun angajat nu este îndreptățit să folosească bunurile aparținând companiei, informațiile sau funcția pe care o deține pentru a obține un câștig personal nemeritat. Datoria angajaților față de companie este de a promova interesele legitime ale acesteia ori de câte ori se ivește ocazia.

G. Șanse egale la muncă

SC Coral Impex SRL nu face diferență între angajați sau solicitanți de locuri de muncă, în funcție de rasă, culoarea pielii, religie, origine etnică sau națională, sex, orientare sexuală, vârstă, invaliditate sau statut de veteran. Această regulă se aplică la recrutare, angajare, cursuri de pregătire, promovare și alți termeni și condiții de angajare. Discriminarea oricărui angajat sau candidat la un loc de muncă reprezintă o încălcare gravă a legii șanselor egale la muncă și a politicilor firmei Coral Impex SRL. Este răspunderea fiecărui angajat care are subordonați să se asigure că discriminările sunt excluse. Firma Coral Impex SRL întreprinde acțiuni pentru a se asigura că acei candidați care sunt competenți, dispun de șanse egale de angajare și promovare. Angajații pot face parte din formațiuni politice care nu sunt ilegale, în condițiile în care activitățile lor politice nu le afectează performanța profesională și nu fac propagandă la locul de muncă.

H. Respectarea prevederilor legale

Angajamentul companiei de a respecta cele mai înalte standarde etice și legale se răsfrânge asupra tuturor activităților efectuate. Activitatea companiei se înscrie

Într-un cadru legal extrem de larg. Aceasta trebuie să respecte prevederi referitoare la politica anti-trust, relațiile de afaceri, protecția consumatorilor, drepturile angajaților, protecția mediului înconjurător. Încălcarea acestor prevederi poate aduce grave prejudicii companiei și reputației acesteia.

I. Plăți necuvenite și cadouri

În privința acestui subiect S.C. CORAL IMPEX S.R.L., respectă legislația românească. Politică S.C. CORAL IMPEX S.R.L. permite acordarea de cadouri nominale ori plăți pentru cheltuieli de afaceri care se justifică, atâta vreme cât acest lucru se înscrie în limita legii. Plățile necuvenite reprezintă obiecte sau informații de valoare date sau primite de către un cadru de conducere, angajat sau reprezentant, în schimbul unor beneficii, avansări sau contracte de afaceri. Exemplele includ dar nu se limitează numai la sume de bani, cadouri, distracții, activități promoționale, cu caracter excesiv, rambursarea nejustificată a cheltuielilor, precum și plăți nejustificate către orice persoană sau organizație. Cadourile nesemnificative pot fi acordate sau primite, dacă se înscriu în limita obiceiurilor tradiționale sau legale.

J. Protecția mediului înconjurător

Societatea S.C. CORAL IMPEX S.R.L. acționează în spiritul protejării mediului înconjurător și a comunităților în mijlocul cărora își desfășoară activitatea. În acest sens, respectăm întocmai prevederile și dispozițiile legale în domeniu. Respectarea acestor prevederi de către angajații S.C. CORAL IMPEX S.R.L. este esențială pentru protecția mediului. Înștiințați imediat directorul dvs. în momentul descoperirii unor depozite nesigure de materiale toxice ori potențial toxice, precum și în momentul descoperirii dovezilor referitoare la depozitarea, împrăștierea sau deversarea unor astfel de deșeuri în natură în condiții de totală insecuritate. Respectați mereu prevederile legale referitoare la protecția mediului în toate activitățile desfășurate.

Remarci finale

Activitatea fiecărui angajat din compania Coral Impex SRL trebuie desfășurată astfel încât să nu fie încălcate drepturile omului, să fie promovate valorile morale și umane, să respecte demnitatea tuturor colegilor și tuturor beneficiarilor, să respecte legile statului unde își desfășoară activitatea, să promoveze deontologia profesională și să nu încalce normele de conduită ale prezentului Cod Etic. Orice divergențe care pot apărea vor fi soluționate numai de Comisia de Etică, iar pentru a fi sesizată se va depune solicitarea la secretariatul.

Administrator Badea Alexandru
coralimpex@coralimpex.ro

CERCETĂRI PRIVIND VALIDAREA UNUI CHESTIONAR PENTRU INVESTIGAREA LA NIVEL NAȚIONAL A PROBLEMATICII MANAGERIALE SPECIFICE INSTITUȚIILOR CE GESTIONEAZĂ INFRASTRUCTURI CRITICE

Dorel BADEA¹, Ghiță BÂRSAN²,
Crenguța MACOVEI³, Dănuț MOȘTEANU⁴, Dumitru IANCU⁵

^{1,2,3,4,5}Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, dorel.badea@yahoo.com

Rezumat:

Având în vedere complexitatea domeniului și faptul că la programul de studii desfășurat în instituție există posibilitatea de a avea printre cursanți, specialiști din sectoare diverse de infrastructuri critice, a fost conceput și administrat seriei din semestrul al doilea 2016 un chestionar prin care a fost vizată determinarea stadiului actual al exercitării managementului în astfel de instituții, pe coordonatele tehnic, sistemic și operațional, pe de o parte și, individ, grup, organizație, pe de altă parte. Itemii supuși atenției respondenților au avut ca subiecte atât aspecte teoretice de bază dar și aspectele practice și au fost prelucrați ulterior prin instrumente specifice statisticii aplicate. În acest studiu de complexitate medie, sunt reliefate și diseminate o parte din concluziile relevante reieșite și nefructificate în alte publicații anterioare și, în plus, dată fiind valoarea de pretext a demersului inițial, folosind software specific psihologiei organizațional-manageriale, se continuă cercetările pentru validarea unui instrument cu largă aplicabilitate la nivel național.

Domeniul managerial: *funcționarea și perfecționarea unor componente ale culturii managerial-organizaționale*

1. Introducere

Din punct de vedere managerial, indiferent de domeniul public sau privat în care activează, practica instituțiilor care dețin sau operează infrastructuri critice la

nivel național constituie un subiect deosebit de important de cercetare, având în vedere, în principal, specificul mecanismelor decizionale și gravitatea consecințelor în cazul realizării unui nivel scăzut de performanță. Deși există o instituție la nivel guvernamental care manageriază problematica specifică cât și o asociație profesională dedicată, se manifestă încă lipsa unor studii integratoare care să aducă în atenție cele mai bune practici, deficiențe, percepții ale proceselor caracteristice subsumate unui registru standardizat de management al riscurilor. În acest cadru, într-o instituție ce oferă cursuri de nivel postuniversitar pentru formarea ofițerilor de legătură pentru protecția infrastructurilor critice, echipa de cercetare a identificat nevoia reală de cunoaștere aprofundată pe acest segment de activitate și a conceput un demers metodologic științific care să acopere nișa respectivă.

2. Rezultatele cercetării

Pentru a testa relevanța unei analize factoriale în cazul acestui eșantion de mărime redusă (45 chestionare validate), am aplicat testul Kaiser - Meyer - Olsen (KMO) și testul Bartlett. Rezultatele sunt prezentate în tabelul de mai jos. Deși la limită, valoarea testului KMO indică faptul că datele sunt potrivite pentru analiză factorială, fapt susținut și de valoarea testului Bartlett.

Tabelul 1. Valorile specifice testelor KMO și Bartlett

Testul KMO de măsurare a adecvării eșantionului					.505
Testul sfericității al lui Bartlett	Aprox. Chi-Square	785.409	df	406	Sig. .000

Protocolul utilizat pentru analiza factorială este *Principal Axis Factoring* (PAF) iar metoda de rotație a factorilor este *Varimax*. Structura factorială obținută în final conține cinci factori semnificativi după cum se poate observa din tabelul nr.2

Tabelul 2. Matricea de structură după rotirea ortogonală a factorilor

	Factor					Dispersia comună
	1	2	3	4	5	
Familiarizarea cu conceptul de <i>fiabilitate</i>	.646					.504
Familiarizarea cu conceptul de <i>business continuity</i>	.612					.436
Familiarizarea cu conceptul de <i>dezvoltare durabilă</i>	.694					.554
Familiarizarea cu conceptul de <i>catastrofa de la Cernobil</i>	.678					.577

Familiarizarea cu conceptul de <i>securitate cibernetică</i>	.619					.429
Familiarizarea cu conceptul de <i>atacuri teroriste de la 11 septembrie 2001 asupra complexului de la World Trade Center și asupra Pentagonului</i>	.729					.658
Activitățile desfășurate ar putea conduce la producerea unui eveniment cu urmări grave asupra societății în sectorul <i>facilități de prelucrare petrol</i>					.651	.557
Activitățile desfășurate ar putea conduce la producerea unui eveniment cu urmări grave asupra societății în sectorul <i>facilități de transport gaze naturale</i>					.665	.495
Activitățile desfășurate ar putea conduce la producerea unui eveniment cu urmări grave asupra societății în sectorul <i>centrală nucleară</i>				.776		.637
Activitățile desfășurate ar putea conduce la producerea unui eveniment cu urmări grave asupra societății în sectorul <i>amenajări hidroenergetice</i>				.868		.826
Acceptarea unei oferte avantajoase economic de a locui în proximitatea unei <i>centrale nucleare</i>		.605				.640
Acceptarea unei oferte avantajoase economic de a locui în proximitatea unui <i>aeroport internațional</i>		.630				.503
Acceptarea unei oferte avantajoase economic de a locui în proximitatea unei <i>zone seismice</i>		.621				.515
Acceptarea unei oferte avantajoase economic de a locui în proximitatea unui <i>combinat petrochimic</i>		.718				.549
Pentru asigurarea protecției infrastructurilor critice un factor de succes este reprezentat de <i>orientarea strategică a acțiunilor necesare</i>			.603			.725
Pentru asigurarea protecției infrastructurilor critice un factor de succes este reprezentat de <i>planificarea judicioasă a activităților</i>			.797			.728

Pentru asigurarea protecției infrastructurilor critice un factor de succes este reprezentat de <i>coordonare</i>			.643			.484
Procent din varianța totală	17.45	10.78	8.55	6.59	5.93	49.30

Întrebarea nr. 5 măsoară gradul de familiarizare a subiecților cu o serie de concepte asociate riscurilor în domeniul infrastructurilor critice, pe o scală cu cinci trepte unde 1= în foarte mică măsură iar 5= în foarte mare măsură. Tabelul nr. 3 prezintă datele obținute în urma analizei validității scalei. Coeficientul Cronbach pentru întreaga scală este de 0.81, fapt care indică o bună consistență a scalei. Itemii 1 (*redundanță*), 3 (*reziliență*) și 10 (*scalabilitate*) scad gradul de validitate al scalei, fapt care, corelat cu rezultatele obținute prin analiza factorială, poate justifica eliminarea lor. Itemul 5 (*sustenabilitate*) a fost înlăturat din scală deoarece încarcă simultan doi factori.

Tabelul 3. Statistica semnificativă pentru itemii întrebării nr. 5

Familiarizarea cu conceptul de:	Media scalei dacă itemul este șters	Varianța scalei dacă itemul este șters	Corelați a totală corectată	Coeficientul Cronbach dacă itemul este șters
redundanță	19.22	33.136	.325	.816
fiabilitate	19.51	32.547	.539	.798
reziliență	18.49	31.588	.380	.814
business continuity	18.82	29.070	.565	.792
sustenabilitate	19.24	30.730	.529	.796
dezvoltare durabilă	19.33	31.433	.594	.792
catastrofa de la Cernobil	18.88	30.151	.599	.788
securitate cibernetică	18.98	30.770	.516	.797
atacuri teroriste de la 11 septembrie 2001 asupra complexului de la World Trade Center și asupra Pentagonului	19.18	30.153	.623	.786
scalabilitate	18.27	31.157	.393	.813

Întrebarea nr. 7 cere subiecților să aprecieze în ce măsură activitățile desfășurate ar putea conduce la producerea unui eveniment (accident sau catastrofă) cu urmări grave asupra societății într-o serie de sectoare de activitate, pe o scală cu cinci trepte unde 1= în foarte mică măsură iar 5= în foarte mare măsură. Coeficientul Cronbach pentru întreaga scală este de 0.68, fapt care indică un nivel de consistență acceptabil. Itemul 5 (*instituții de cercetare/producere materiale biologice, seruri, vaccinuri*) scade validitatea scalei, fapt care, corelat cu

rezultatele obținute prin analiza factorială (încarcă simultan doi factori), poate justifica eliminarea lui. Itemul 6 (*instalații militare*) a fost eliminat din structura factorială deși încărcă semnificativ factorul 4, însă comunalitatea sa este mică ($< .04$). După cum se poate observa din tabelul nr. 4, itemii întrebării nr.7 încarcă doi factori diferiți, *facilitățile de prelucrare petrol și facilitățile de transport gaze naturale* încărcând factorul 4 iar *centrală nucleară și amenajări hidroenergetice* încărcând factorul 5.

Tabelul 4. Statistica semnificativă pentru itemii întrebării nr. 7

Precizări item verificat	Valori indicatori statistici			
Considerând contextul național, apreciați în care dintre următoarele sectoare, activitățile desfășurate ar putea conduce la producerea unui eveniment (accident sau catastrofă) cu urmări grave asupra societății:	Media scalei dacă itemul este șters	Varianța scalei dacă itemul este șters	Corelația totală corectată	Coeficientul Cronbach dacă itemul este șters
facilități de prelucrare petrol	9.29	1.125	.572	.585
facilități de transport gaze naturale	9.27	1.282	.394	.654
centrală nucleară	9.14	1.417	.537	.627
amenajări hidroenergetice	9.14	1.458	.458	.645
instituții de cercetare/producere materiale biologice, seruri, vaccinuri	9.24	1.314	.387	.655
instalații militare	9.33	1.308	.290	.700

Întrebarea nr. 8 cere subiecților să aprecieze măsura în care ar accepta o posibilă ofertă de a locui în proximitatea unor zone sau infrastructuri critice, pe o scală cu cinci trepte unde 1= în foarte mică măsură iar 5= în foarte mare măsură. Coeficientul Cronbach pentru întreaga scală este de 0.76, fapt care indică o bună consistență a scalei. Itemul 1 (*proximitatea unei unități militare*) scade validitatea scalei, fapt care, corelat cu rezultatele obținute prin analiza factorială, poate justifica eliminarea lui. De asemenea, itemii 1 (*proximitatea unei unități militare*) și 7 (*proximitatea unui pod deasupra unei ape*) au fost înlăturați din scală deoarece încărcău simultan doi factori, iar itemul 5 (*proximitatea unei universități*), deși nu scade validitatea scalei și încărcă semnificativ factorul, a fost eliminat deoarece are o comunalitate scăzută ($< .04$)

Tabelul 5. Statistica semnificativă pentru itemii întrebării nr. 8

Apreciați măsura acceptării unei oferte (avantajoase economic) de a locui în proximitatea:	Media scalei dacă itemul este șters	Varianța scalei dacă itemul este șters	Corelația totală corectată	Coeficientul Cronbach dacă itemul este șters
unei unități militare	24.94	23.975	.381	.759
unei centrale nucleare	23.18	25.153	.518	.739
unui aeroport internațional	23.96	22.123	.513	.734
unei zone seismice	23.51	24.005	.493	.738
unei universități	26.00	24.500	.452	.745
unui combinat petrochimic	23.41	24.747	.546	.735
unui pod deasupra unei ape	24.18	23.445	.432	.750
unui baraj	24.24	22.355	.488	.740

Întrebarea nr. 9 cere subiecților să aprecieze în ce măsură o serie de acțiuni ar reprezenta un factor de succes pentru asigurarea protecției infrastructurilor critice, pe o scală cu cinci trepte unde 1 = în foarte mică măsură iar 5 = în foarte mare măsură. Coeficientul Cronbach pentru întreaga scală este de 0.74, fapt care indică un nivel de validitate satisfăcător. Itemul 5 (*implicarea tuturor, pe palierele de responsabilitate*) scade validitatea scalei, fapt care, corelat cu rezultatele obținute prin analiza factorială, poate justifica eliminarea lui din scală.

 Tabelul 6. Statistica semnificativă pentru itemii întrebării nr. 9

Pentru asigurarea protecției infrastructurilor critice un factor de succes este reprezentat de:	Media scalei dacă itemul este șters	Varianța scalei dacă itemul este șters	Corelația totală corectată	Coeficientul Cronbach dacă itemul este șters
orientarea strategică a acțiunilor necesare	5.59	2.705	.510	.663
planificarea judicioasă a activităților	5.51	2.255	.638	.602
controlul/evaluarea	5.76	2.814	.491	.671
coordonarea	5.67	2.683	.602	.631
implicarea tuturor, pe palierele de responsabilitate	5.71	3.292	.202	.773

În final, am testat consistența internă a itemilor întrebării nr. 4 care nu a fost introdusă în analiza factorială deoarece are o scală diferită de măsurare a răspunsurilor (note de la 1 la 10, unde 1= foarte puțin important, 10 = foarte important). Întrebarea cere subiecților să aprecieze care sunt problemele cele mai

delicate ce trebuie avute în vedere în domeniul managementului protecției infrastructurii critice. Coeficientul Cronbach pentru întreaga scală este de 0.73, fapt care indică un nivel de validitate satisfăcător.

Tabelul 7. Statistica semnificativă pentru itemii întrebării nr. 4

În domeniul infrastructurii managementului protecției infrastructurilor critice, problemele cele mai delicate ce trebuie avute în vedere se referă la:	Media scalei dacă itemul este șters	Varianța scalei dacă itemul este șters	Corelația totală corectată	Coeficientul Cronbach dacă itemul este șters
înțelegerea interdependențelor cu alte sisteme	56.27	12.324	.397	.721
siguranța în funcționare a sistemului de IC	55.57	13.583	.520	.690
armonizare legislativă	56.02	11.937	.444	.708
capacitatea de restabilire rapidă a funcționării	55.33	15.474	.185	.750
În domeniul infrastructurii managementului protecției infrastructurilor critice, problemele cele mai delicate ce trebuie avute în vedere se referă la:	Media scalei dacă itemul este șters	Varianța scalei dacă itemul este șters	Corelația totală corectată	Coeficientul Cronbach dacă itemul este șters
evaluarea riscurilor asociate	55.63	12.487	.636	.661
formarea specialiștilor în domeniul PIC	55.76	11.855	.621	.657
achiziția de aparatură de monitorizare/avertizare	55.55	14.211	.399	.713

3. Concluzii

În realizarea acestei cercetări preliminare (având în vedere mărimea eșantionului corelată cu valorile minime recomandate pentru analiza factorială) s-a pornit de la aserțiunea conform căreia, în scopul de a stabili oportunitatea utilizării analizei factoriale, se poate utiliza complementar cele două teste statistice menționate în tabelul 1. și anume, testul sfericității al lui Bartlett, utilizat pentru a verifica ipoteza că variabilele nu sunt corelate în cadrul populației studiate, respective testul Kaiser-Meyer-Olkin ce măsoară „adecvarea” eșantionului și se bazează pe compararea valorilor coeficienților din matricea de corelație cu coeficienții de corelație parțiali.

În urma analizei factoriale au fost reținute 17 afirmații care s-au grupat în cinci factori.

Primul factor, pe care l-am numit *Concepte asociate managementului protecției infrastructurilor critice*, este alcătuit din șase itemi care se referă la gradul de familiarizare al respondenților cu anumite concepte teoretice esențiale sau modele științifice asociate domeniului: *fiabilitate, business continuity, dezvoltare durabilă, securitate cibernetică, catastrofă sau atac terorist*, acestea din urmă fiind exemplificate prin studii de caz devenite (din nefericire) clasice – catastrofa de la Cernobîl și atacul terorist de la 11 septembrie 2001.

Cel de-al doilea factor, pe care l-am numit *Infrastructuri critice din domeniul producției de petrol și gaze*, este alcătuit din doi itemi care se referă la probabilitatea producerii unor evenimente cu urmări grave asupra societății – accident sau catastrofă – în context național românesc, la nivelul *facilităților de prelucrare petrol sau de transport gaze naturale*.

Cel de-al doilea factor, pe care l-am numit *Infrastructuri critice din domeniul producției de energie electrică* este alcătuit din doi itemi care se referă la probabilitatea producerii unor evenimente cu urmări grave asupra societății – accident sau catastrofă – în sectorul *centrală nucleară sau amenajări hidroenergetice*.

Cei patru itemi din ultimii doi factori au fost incluși în aceeași scală a chestionarului deoarece se referă la un singur domeniu: securitatea sistemului energetic. Constatăm însă că ei încarcă doi factori distincți; prin urmare, în construirea chestionarului final trebuie să luăm în considerare gruparea itemilor în două subscale alcătuite din itemi corespunzători factorilor identificați.

Cel de-al patrulea factor a fost denumit *Evaluarea subiectivă a riscului* și cuprinde patru itemi prin intermediul cărora se poate realiza o evaluare a disponibilității subiecților de a locui în proximitatea unei infrastructuri critice, în condițiile unei oferte avantajoase din punct de vedere economic. Infrastructurile critice incluse în acest factor sunt: *centrală nucleară, aeroport internațional, combinat petrochimic, zonă seismică*.

Cel de-al cincilea factor a fost denumit *Acțiuni de asigurare a protecției infrastructurilor critice* și este alcătuit din trei itemi care descriu acele acțiuni care, pentru eșantionul chestionat, reprezintă factori care pot asigura succesul în protecția infrastructurilor critice: *orientarea strategică a acțiunilor necesare, planificarea judicioasă a activităților, coordonarea*.

Considerăm că cei cinci factori descriși anterior reprezintă o structură validă, indicată de către specialiști în domeniu, pe baza căreia se poate construi un instrument eficient de evaluare a procesului de management al infrastructurilor critice.

Valorile statistice înregistrate la testarea validității itemilor demonstrează un nivel de aplicabilitate ridicat al instrumentului de cercetare propus. Opiniile cursanților de la seriile ulterioare aplicării acestui chestionar au fost, de asemenea, pozitive, reliefându-se necesitatea și utilitatea implementării lui la nivel național, ca

modalitate de investigare a stadiului curent de performanță în domeniul investigat. Aspectele rezultate pe eșantionul pilot, vor fi comentate și analizate ulterior de către manageri de la organizații ce gestionează infrastructuri critice, participanți la seriile din anul universitar 2017-2018 de curs și care nu au luat parte la etapa de bază a cercetărilor. În final se dorește setarea celei mai bune structuri a unui chestionar care să poată fi aplicat anual în organizații cu acest profil de activitate pentru investigarea stării managementului, acest lucru constituind o premieră în domeniu.

Principala limitare a acestui studiu este dată de mărimea mică a eșantionului. Însă, așa cum indică McCallum, Widaman, Zhang și Hong (1999) regula comună privind mărimea eșantionului în studiile de analiză factorială nu rezistă unei analize teoretice și matematice. Acești autori demonstrează faptul că mărimea eșantionului este dependentă într-o foarte mare măsură de nivelul de comunalitate și de gradul de supradeterminare al factorilor: *„Atunci când comunalitățile sunt în mod consecvent ridicate (probabil toate mai mari decât 0.6) atunci acel aspect al eșantionării care are un efect negativ asupra potrivirii modelului și a preciziei estimării parametrilor primește o importanță redusă.....reducând în acest fel impactul mărimii eșantionului și al altor aspecte de design.....O bună recuperare a factorilor poate fi realizată cu eșantioane care în mod tradițional ar fi considerate prea mici pentru studii analitice asupra factorilor, chiar și atunci când N este mult sub 100.”* (McCallum, Widaman, Zhang și Hong, 1999, p.96). În studiul nostru comunalitățile variază între 0.4 și 0.8, cu o medie de 0.57 pe care am considerat-o suficient de ridicată pentru a o lua în considerare. Coeficienții de încărcare a factorilor se încadrează între 0.64 și 0.86, valori suficient de ridicate pentru o încărcare adecvată. În ceea ce privește supradeterminarea factorilor, se respectă cerința ca numărul de factori și de variabile să fie mic, în condițiile în care comunalitățile nu sunt în mod uniform ridicate.

Întrebări și subiecte de discuții

1. Este oportună pentru toți cei interesați de domeniul infrastructurilor critice, subsecvent realizării acestui studiu, formularea unor întrebări asupra aspectelor manageriale semnificative. Astfel, echipa de cercetare a avut în vedere următoarele două tipuri de întrebări: pentru analiza aspectelor manageriale semnificative (care sunt factorii considerați de succes pentru realizarea unui management performant al riscurilor specifice infrastructurilor critice?) respectiv, pentru recomandarea de soluții manageriale (problemele cele mai delicate ce trebuie avute în vedere pentru optimizarea proceselor specifice organizațiilor deținătoare sau care

- administrează infrastructuri critice au ca și cauză, preponderent, aspecte tehnice, sistemice sau operaționale?)
2. Ca subiect de dezvoltat în continuare trebuie găsită modalitatea optimă de relaționare între instituțiile deținătoare de infrastructuri critice, instituțiile de management la nivel național și asociațiile profesionale specifice. O provocare va exista și pentru instituțiile superioare de educație și cercetare de a veni, prin programe de formare și proiecte, în întâmpinarea nevoilor comunității și societății pe acest tronson.

Bibliografie

1. Bârsan, G., Dinicu, A., Badea, D., (coordonatori), (2016), *Analiza și modelarea conceptuală a situațiilor complexe: studii interdisciplinare*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu.
2. Badea, D., (2015), *Protecția infrastructurilor critice – structuri și funcționalități integratoare*, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu.
3. Badea, D., Macovei, C., Bucovețchi, O.M.C., Coman, M., (2016), „Risk Perception Related to Critical Infrastructure”, *Buletinul Academiei Forțelor Terestre, Nr. 1 (41)*, Editura AFT.
4. McCallum, R.C., Widaman, K.F., Zhang, S., Hong, S., (1999), Sample Size in Factor Analysis, *Psychological Methods*, Vol. 4, 84-99.

„PENTRU A CONSTRUI DURABIL, ALEGE CALITATEA!” O PARADIGMĂ DE BUNE PRACTICI ÎN INDUSTRIA CONSTRUCȚIILOR DIN ROMÂNIA - UNIMAT

Mihai Ilie BALABAN¹, Dănuț Dumitru DUMITRAȘCU²

¹Lucian Blaga University of Sibiu, *mihai.balaban@unimat.ro*

²Lucian Blaga University of Sibiu, *dan.dumitrascu@ulbsibiu.ro*

Rezumat:

Obiectivul acestei cazuistici îl constituie prezentarea unui exemplu de bună practică în sfera de afaceri din industria construcțiilor din România. Studiul de caz s-a realizat pornind de la date autentice culese în interiorul unei organizații deja cu tradiție în piața construcțiilor la nivel local și național - SC UNIMAT SRL. Compania se distinge prin gama de servicii și produse specializate orientate către client. Obiectul acestei prezentări îl constituie cartografierea parcursului diacronic al organizației, împreună cu punctarea variilor soluții specifice sau cu caracter social pe care organizația le promovează: demersurile și evenimentele de responsabilitate socială fac ca această organizație să se singularizeze la nivel zonal și să se distingă de alte companii similare din același spectru lucrativ.

Domeniul managerial: *management strategic, managementul marketingului, responsabilitate socială*

1. Prezentarea S.C. UNIMAT SRL. Scurt istoric

Compania UNIMAT s-a înființat în anul 1998 la Sibiu, în cadrul grupului de firme Con-A, una dintre cele mai renumite firme de construcții din România. CON-A este lider regional în construcții și ca antreprenor general, asigură beneficiarilor săi, prin intermediul firmelor și fabricilor de producție proprii, o gamă largă de servicii:

- proiectare construcții civile și industriale;
- consultanță în domeniul construcțiilor;
- execuție lucrări de construcții civile și industriale;
- furnizare materiale de construcții și instalații;
- furnizare de elemente prefabricate și confecții metalice.

Compania UNIMAT este deținută de:

- Bulboacă Mircea Vasile – cetățean român (90%) și
- Balaban Ilie Mihai – cetățean român (10%).

În prezent, compania UNIMAT este prezentă în trei orașe din Transilvania: Sibiu, Alba Iulia și Târgu Mureș.

„*Pentru a construi durabil, alege calitatea*” este simbolul, sau așa-zisul slogan, care promovează axiologia companiei. Pentru a o susține, managementul firmei a pus la punct un sistem dinamic de vânzare consultativă, astfel încât partenerii, furnizorii, constructorii, arhitecții, dar mai ales, consumatorii finali, să conștientizeze că la UNIMAT găsesc o companie stabilă și de încredere, pe care se pot baza.

Unul dintre momentele cheie în dezvoltarea companiei îl reprezintă anul 2015, moment în care s-a inaugurat la Șelimbăr, Sibiu, unul dintre cele mai moderne și mai inovatoare showroom-uri, ce oferă soluții pentru construcții și amenajări interioare. Portofoliul de produse este mereu actualizat, în funcție de nevoile clienților și de cererea de pe piața materialelor de construcții, astfel încât compania a devenit un partener serios și de lungă durată pentru parteneri de talie națională și internațională: Knauf, Wienerberger, Macon, Ytonk, Swispor, Lasselsberger-Knauf, Lindab, Bramac, Tondach, Creaton, Lafarge-Romcim, CRH, Carpatcement, Holcim, Siceram, Ceramica, Elis Pavaje, Swispor, Roto, AMF.

Anul 2017 marchează modernizarea showroom-ului de la Târgu Mureș, dar și extinderea showroom-ului de prezentare a parchetului, de la cei mai mari producători din lume. În viitor, compania are planuri de extindere pe piețele din Cluj, Timișoara și București, trei dintre cele mai mari orașe ale României.

2. Portofoliul de produse Unimat. Clienții

Domeniul de activitate

SC UNIMAT are ca domeniu de activitate principal „Comerț cu ridicata de material lemnos și construcții”, înscris cu codul CAEN 4673. Astfel, compania desfășoară activități de vânzare a materialelor de construcție necesare construirii și renovării de locuințe. Clienții companiei sunt deopotrivă persoane fizice și firme de construcții. Prin depozitele și showroom-urile din Șelimbăr, Alba-Iulia și Târgu Mureș, compania a căutat să pună la dispoziția clienților doar produse pentru a căror calitate pot garanta. UNIMAT oferă materiale de construcții atât pentru structuri (oțel-beton fasonat, cărămizi, BCA, țigle), cât și pentru finisaje (sisteme de gips-carton, mortare, sisteme de termoizolație și hidroizolație, gresie, faianță, instalații electrice și sanitare). Colecțiile de ceramică disponibile sunt semnate de producători de renume, cu prețuri adecvate tuturor. Cele mai bine vândute produse

din UNIMAT sunt cele de structuri (cărămidă, țiglă, mortar), cele de finisaje (parchet, ceramică și obiecte sanitare, lacuri și vopsele) dar și scule și accesorii pentru instalații.

În continuare vom prezenta câteva produse și servicii prin care firma UNIMAT se apropie de nevoile clienților și totodată se distinge față de concurență.

Transportul materialelor la casele clienților și pe șantiere

Este bine știut că în acest domeniu de activitate, se lucrează într-un ritm alert, întrucât materialele de construcții trebuie livrate rapid, la locația și în cantitățile solicitate de client. Totodată, datorită volumului și greutateii lor, materialele de construcții necesită și un transport special, iar descărcarea lor în șantiere cere timp și mobilizarea multor persoane. Având în vedere acești factori, UNIMAT livrează materialele pe șantier în cel mai scurt timp posibil, iar descărcarea volumelor mari se face cu ajutorul macaralelor.

Colorarea vopselelor

Cererea clienților implică foarte multe aspecte de tip calitativ. Astfel, în materie de finisaje, vopselele și tencuielile decorative pentru interior sau exterior, cele acrilice, siliconice și silicaticice sunt colorate într-o paletă foarte largă de nuanțe, cu ajutorul aparatului de pigmentare. Culoarea dorită se obține pe loc sau la comandă, în orice cantitate.

Atelierul de tinichigerie

Din nevoia apropiere față de clienți, pentru ca răspunsul la doleanțele acestora să fie cât mai rapid, la UNIMAT se produc borduri și glafuri din tablă, pe loc sau la comandă, în dimensiuni, culori și forme diferite.

Ferestrele de mansardă ROTO

Pentru piața ferestrelor de mansardă din România, apariția mărcii Roto prin compania UNIMAT, a fost o mutare binevenită, printr-un nou concept de business: calitatea la un preț corect, cunoscând faptul că prețul unei ferestre de mansardă este influențat de materialul ramei (lemn triplustratificat sau PVC), dimensiuni sau tipul de deschidere (care influențează la rândul lor tipul de feronerie utilizată). Ca unic distribuitor al acestor ferestre UNIMAT a devenit un jucător important în competiția dintre doi coloși din domeniul producției de ferestre de mansardă: ROTO și VELUX.

Șemineele Hark

Cel mai mare producător de șeminee și sobe din Germania – Hark, este disponibil și în România, tot prin UNIMAT, cu o gamă foarte variată de șeminee și

sobe, pentru ca nevoile fiecărei case să fie îndeplinite până în cel mai mic detaliu. Toate produsele și toate componentele Hark sunt supuse la o mulțime de teste, cu scopul de a stabili noi performanțe tehnologice, de a îmbunătăți produsele deja existente și de a le dezvolta continuu, căutând în paralel soluții adecvate pentru protejarea mediului înconjurător. Montajul este realizat de o echipă de specialiști UNIMAT, care au participat la cursuri de școlarizare specializate.

Asistență și service

UNIMAT este importator de mașini pentru tencuit și turnat șape, marca PFT Germania, asigurând asistență în șantier la utilizarea acestora, dar și service. Pentru șantierele nealimentate cu energie electrică, se oferă posibilitatea de a închiria un generator trifazic.

Profilul consumatorului UNIMAT

Cine sunt cumpărătorii? În ceea ce privește profilul consumatorului UNIMAT, după criteriile de gen, 74% sunt bărbați și 26% femei (tabelul 1). După categoriile de vârstă, 19% dintre aceștia au între 20-30 ani, 43% au vârste cuprinse între 31-40 ani și 24% au între 41-50 ani (tabelul 2).

Tabelul 1. Profilul cumpărătorului după criteriile de gen

gen	Procent
masculin	74
feminin	26
Total	100,0

Tabelul 2. Profilul cumpărătorului după categoriile de vârstă

vârstă	Procent
20-30 ani	19
31-40 ani	43
41-50 ani	24
Total	100,0

Din totalul numărului de consumatori, 26% dintre aceștia sunt companii de construcții, iar diferența o reprezintă persoanele fizice sau alte companii, care nu au legătură directă cu domeniul construcțiilor.

3. Funcționarea firmei

a. Organizarea

Ținând cont de natura activității, precum și de numărul angajaților (201 angajați la 1 iulie 2017), structura organizațională a companiei UNIMAT implică un

sistem complex de relații ierarhice și funcționale interdepartamentale pe orizontală și verticală.

Direcția Comercială coordonează vânzările, achizițiile, exportul, logistica și lucrează în strânsă legătură cu departamentul marketing. În cadrul acestei direcții, departamentul vânzări are contact direct cu clientul final, îi identifică nevoile și îi oferă soluții fiabile pentru locuință. Directorul comercial supervizează activitatea departamentelor de vânzări, totodată coordonează și activitatea agenților din teren și colaborează cu managerii punctelor de lucru.

Direcția Economică coordonează cele două departamente: contabilitate și financiar, care la rândul lor, cooperează cu toate celelalte departamente, dată fiind natura activităților lor.

Departamentele Resurse Umane și Juridic funcționează împreună, pentru a asigura recrutarea și selecția de personal, dezvoltarea profesională, salarizarea, relațiile cu angajații, dar și buna funcționare a companiei din punct de vedere legal.

Departamentul IT asigură și coordonează activitatea informatică a companiei și prin natura activității, colaborează cu celelalte departamente.

b. Marketing

Întreaga activitate de marketing este coordonată de la sediul din Șelimbăr, jud. Sibiu, însă în campaniile de promovare, sunt direct implicați și managerii punctelor de lucru, precum și personalul de vânzări.

Pentru că mediul online a luat un avânt extraordinar în ultimii ani, fiind principala sursă de informare, compania este activă în acest sector, prin intermediul paginii de facebook www.facebook.com/unimat.srl/ și a blogului www.meisterhermann.ro, mereu actualizat, cu produse și soluții inovative pentru orice locuință.

În anul 2016, site-ul www.unimat.ro a fost actualizat și mutat pe o platforma performantă, pentru mai multă flexibilitate. În prezent, pe site sunt prezentate peste 2000 de produse și pentru că produse noi intră mereu în portofoliul UNIMAT, procesul de actualizare continuă.

Un alt mijloc de comunicare este revista CASA UNIMAT®, disponibilă și online la adresa www.unimat.ro/casa. Revista a luat naștere la finalul anului 2016, din dorința de a fi mai aproape de clienți, prin sfaturi practice, inovații din domeniul construcțiilor și al amenajărilor interioare și exterioare, exemple de proiecte de succes, prezentarea unor interviuri cu oameni care și-au îndeplinit visul de a-și construi casa pe care și-o doreau și multe alte informații, extrem de utile din domeniul vast al construcțiilor. Revista apare lunar în 70.000 exemplare și este distribuită gratuit în județele Sibiu, Alba și Mureș.

c. Finanțe

Tabel 3. Cifra de afaceri a companiei UNIMAT în perioada 2009-2016

Anul	Cifra de afaceri
2009	50.449.433 lei
2010	52.932.031 lei
2011	57.044.693 lei
2012	59.403.789 lei
2013	65.554.809 lei
2014	71.198.691 lei
2015	83.636.326 lei
2016	89.880.394 lei

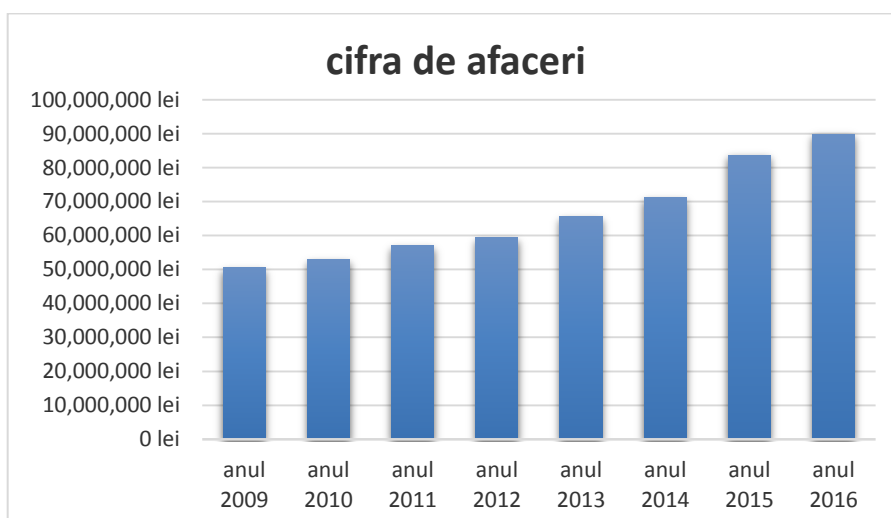


Figura 1. Evoluția cifrei de afaceri a firmei UNIMAT

Rezultatele financiare ale companiei UNIMAT au înregistrat un trend ascendent permanent, încă din primul an de activitate. Evoluția companiei, în ultimii 8 ani, arată astfel: dacă în 2009 vânzările au acumulat 50.449.433 lei, în exercițiul financiar următor s-au situat la 52.932.031 lei. În anul 2011 cifra de afaceri se situa la nivelul de 57.044.693 lei, iar în 2012 la 59.403.789 lei. Cifra de afaceri pentru anul 2013 indică valoarea de 65.554.809 lei, pentru 2014 suma de 71.198.691, pentru 2015 – 83.636.326 lei, iar în 2016 s-a înregistrat cea mai mare valoare, de 89.880.394 lei. În acest sens a se vedea distribuția exercițiilor financiare din ultimii ani în tabelul 3.

d. Resurse umane

La data de 1 iulie 2017, numărul de angajați ai firmei UNIMAT, în toate cele 3 județe în care are puncte de lucru, este de 201 angajați, dintre care 48 au sub 30 de ani. În strânsă corelație cu volumul de muncă în punctele de lucru, cei mai mulți sunt angajați la punctul de lucru din Sibiu, iar cei mai puțini la sediul din Târgu Mureș.

4. Cultura organizațională și responsabilitatea socială

Cu o istorie relativ recentă, care presupune aproape două decenii de existență, compania UNIMAT are deja conturată o cultură organizațională, definită prin câteva elemente care o caracterizează.

A devenit deja o tradiție printre angajați ca în fiecare an, în preajma zilei de 8 martie, compania să organizeze team-building-uri dinamice și interesante, care să sudeze și mai mult echipa, să stimuleze comunicarea și să îi integreze cât mai bine pe noii veniți în marea familie UNIMAT.

Mult așteptate sunt și petrecerile de final de an, unde se întâlnesc angajații UNIMAT din toate punctele de lucru și sărbătoresc împreună încă un an de realizări profesionale.

Foarte importante sunt și viziunea, misiunea și valorile UNIMAT, cunoscute și însușite de toți angajații companiei:

Viziunea UNIMAT:

- Compania UNIMAT urmărește în permanență ca fiecare membru al echipei să fie accesibil și corect, oferind consiliere și încheind parteneriate durabile.

Misiunea UNIMAT:

- Împreună contribuim la realizarea de construcții durabile, economisind timp și energie pentru a oferi siguranță și confort pe termen lung.
- „Pentru a construi durabil, alege calitatea!” e mai mult decât un slogan, e modul de a fi al firmei UNIMAT. Dorim să oferim clienților noștri produse și servicii de calitate.
- Pentru aceasta avem o echipă dinamică, a cărei activitate se sprijină pe relațiile dintre membrii ei și pe profesionalismul lor.
- Pentru noi este important să ieșim mereu în întâmpinarea clienților, să le cunoaștem dorințele și îndoielile și să propunem soluții optime la problemele lor.
- Echipa UNIMAT este un loc de întâlnire și de comunicare cu oamenii care au respins atitudinea de tipul „merge și așa”, căutând excelența în tot ceea ce fac.
- Încurajăm dezvoltarea și afirmarea personală. Respectăm individualitatea și valorificăm diferențele, căutând soluții creative.

Valorile UNIMAT

- Responsabilitate.
- Munca în echipă.
- Dezvoltare personală.

O societate civilă nu se poate dezvolta fără cultură și nu poate fi sănătoasă dacă nu face sport. De aceea, UNIMAT a ales astfel să sprijine aceste direcții și să se implice în comunitatea locală, prin susținerea unor proiecte de anvergură pe plan local. Din categoria evenimentelor sportive, compania a sprijinit evenimente precum **Sibiu Sands** (volei pe nisip în mediu urban), **Street Ball** (baschet) sau **Strongman** (competiție sportivă de forță). Cultura, prin evenimente destul de diferite ca și tematică a fost și ea susținută, câteva exemple de astfel de evenimente realizate cu susținerea firmei UNIMAT sunt: **Pune mâna pe chitară** (muzică), **Street Art** (pictură), **Teatrul de Cartier** (teatru), **Festivalul Internațional de Benzi Desenate** (benzi desenate). Este demn de menționat parteneriatul care durează de 4 ani cu **Târgul de Crăciun** din Sibiu. Este locul în care copiii fac cunoștință în Atelierul lui Moș Crăciun, cu tainele aluatului bine făcut, cu decorațiuni specifice Crăciunului și cu lumânările colorate obținute prin tehnica scufundării. De asemenea, un alt loc magic pentru copii, Cinema UNIMAT, un loc în care aceștia se întâlnesc cu personajele preferate din desenele animate.

5. Perspective strategice

Încă de la început, strategia UNIMAT a fost legată de conceptul de calitate, un concept care durează peste ani și care a avut o singură valoare de bază: încrederea. Evoluția numărului de angajați, mulți dintre ei prezenți în companie încă de la înființarea firmei, arată că a existat și există o strategie de creștere organică, sustenabilă, completată treptat de o expansiune geografică în zona Transilvaniei. Această expansiune a necesitat stabilirea de puncte de lucru cu caracter permanent și în alte orașe din România în primă fază lângă Sibiu.

În condițiile pieței actuale, strategia de afaceri s-a axat, pe lângă calitatea produselor, și pe diferențiere. Această diferențiere a creat o direcție de dezvoltare unică pe piața locală, câștigând încrederea pe termen lung al clienților. Un exemplu concret în acest sens este faptul că, cunoscând că magazinele concurente lucrează în sistem DIY (do it yourself), iar clientul nu are cum să știe ce produs sau care soluție tehnică este optimă, la UNIMAT, un rol deosebit îl are vânzarea consultativă, prin care orice problemă de renovare sau construire se bazează pe argumente tehnice și științifice. Astfel, specialiștii UNIMAT, bine instruiți prin cursuri și demonstrații practice oferă soluții fezabile pentru orice situații.

Având în vedere succesul obținut până în prezent, în următorii ani, strategia companiei UNIMAT va continua linia directoare de creștere bazată pe calitate, încredere și parteneriate.

Întrebări și subiecte de discuție

1. Ce tip de strategie aplică UNIMAT? Explicați dacă această strategie este probată prin cifre sau este doar la nivel declarativ?
2. Analizați viziunea, misiunea și valorile firmei, din punct de vedere al formulării acestora.
3. Considerați că modul de creștere al cifrei de afaceri este unul adecvat domeniului de activitate? Corelați această creștere a cifrei de afaceri cu mediul organizațional extern.
4. Considerați compania UNIMAT o companie inovatoare? Argumentați opinia dumneavoastră.
5. Cum considerați acțiunile de responsabilitate socială? Le considerați ca fiind în convergență cu viziunea, misiunea și valorile declarate de firmă?
6. Cum considerați marketingul realizat de firmă? Este adecvat viziunii, misiunii și valorilor însușite de firmă?

Bibliografie

1. Balaban, M., Dadarlat, A., Dumitrascu, D., (2014), - *Sisteme eficiente pentru planificarea și managementul resurselor în companii*, EINCO.
2. Bruhn, M., (2001), *Orientarea spre clienți*, Editura Economica, București.
3. Dumitrescu L., Mihăescu L., Mihăescu D., (2009), *Managing Economic Solutions for a Global Sustainable Development, The 5th Iasme / Wseas International Conference On Energy & Environment (EE,10)*, Cambridge, UK, pp. 23-25.
4. Hoonakker, P., Carayon, P., Loushine, T., *Barriers and benefits of quality management in the construction industry: An empirical study*, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 21, No. 9, pp. 953-969, <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2010.487673>, (2010)
5. Zhipeng Z., Yang M., G., Qiming L., (2015), *Overview and analysis of safety management studies in the construction industry*, *Safety Science*, 72, pp. 337-350.

Webografie

1. www.unimat.ro
2. www.fereastrademansarda.ro
3. www.harkseminee.ro
4. www.meisterhermann.ro
5. www.cona.ro

COMPANIA CARE CREEAZĂ CUNOȘTINȚE: ANALIZĂ COMPARATIVĂ

Aurel BURCIU¹, Simona BUTA², Otilia-Maria BORDEIANU³

¹Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava, *aurelb@usv.ro*

²Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava, *simonab@seap.usv.ro*

³Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava, *otilia@seap.usv.ro*

Rezumat:

Este cunoscut faptul că astăzi cunoștințele și activele intangibile ale oricărei companii au devenit în mod vădit o resursă extrem de prețioasă. Pe de altă parte, învățarea pe întreg parcursul vieții, atât în contexte formale cât și în contexte informale, constituie astăzi o condiționare majoră pentru orice salariat ce dorește a-și menține un job în economia cunoașterii. Prin urmare, studiul/cercetarea de față își propune o mai bună înțelegere a unor concepte precum knowledge creating company, KM, organizația care învață (LO), gândirea creativă, procesele inovaționale din companii, cât și alte concepte sau direcții strategice prin care firmele pot să obțină mici avantaje competitive. Cercetarea empirică are scopul de a analiza relația care există între dimensiunile organizației care învață, practicile de KM și performanța înregistrată de două companii studiate de noi, și anume, Antibiotice S.A. și Assist Software SRL Suceava.

Domeniul managerial: *managementul cunoștințelor, managementul resurselor umane.*

1. Introducere

Într-un articol scris în 1991, Ikujiro Nonaka argumentează ideea că firmele de succes de pe piața globală vor fi cele care creează în mod constant cunoștințe, le distribuie în organizații și le transformă în produse și servicii.¹ Așadar, începând cu anii 90 și până în prezent, cunoștințele și salariații ce creează cunoștințe (*knowledge workers*) au devenit doi vectori esențiali în competiția globală, atât la nivel de firme

¹ Nonaka, I., Takeuchi, H., *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.

cât și la nivel de țări. Această realitate întâlnită la nivelul piețelor globale a fost propriu-zis anticipată cu peste două decenii înainte de autori precum Peter Drucker sau Alvin Tofler.² Pe măsură ce rețelele de calculatoare, cele de telecomunicație, sateliții și alte tehnologii moderne au impus în viața indivizilor și a organizațiilor noi oportunități și restricții, unele din regulile/principiile după care se derulează competiția globală au înregistrat schimbări de fond. În plus, criza globală din 2008 și noile realități ale mediului de afaceri au obligat decidenții din cadrul companiilor, cât și teoreticienii, să imagineze noi răspunsuri la întrebări precum: Care anume este modelul optim de firmă/companie? Care sunt factorii esențiali ce generează avantajul competitiv la nivel de firmă?

2. Conceptul de knowledge creating company

Cele mai recente schimbări din economie și societate includ tehnologii disruptive: mobilitatea autonomă, imprimarea 3D, Blockchain, realitatea virtuală, realitatea augmentată (Augmented Reality), inteligența artificială, biologia sintetică și așa mai departe. Potrivit companiei IBM, construirea/implementarea unui *internet al obiectelor* / "internet of things" va avea ca rezultat dublarea cunoștințelor la fiecare 12 ore. Așadar, trăim astăzi într-o societate/economie în care resimțim în practica socială și/sau practica organizațiilor influențe multiple generate de tehnologii, inovații și cunoștințe. Dar ce anume reprezintă cunoștințele? Ajungem la concluzia că astăzi trăim într-o lume în care trendurile privind cunoașterea umană (prin această sintagmă noi înțelegem achiziția, procesarea și exploatarea de cunoștințe explicite și tacite de către indivizi și organizații) s-au schimbat dramatic³.

Optica tradițională privind ce anume reprezintă cunoștințele este derivată din științele tehnice, caz în care specialiștii propun o structură piramidală pentru acest concept ce are la bază semnele, datele, informațiile și apoi cunoștințele sau cunoașterea umană și care, pentru un număr restrâns de salariați din organizație, se transformă, în timp, în înțelepciune.

Optica actuală privind ce anume reprezintă cunoștințele aparține unui filosof, anume Michael Polanyi, care, în anii 70 a discutat pentru prima dată de dimensiunea tacită a cunoașterii umane și faptul că fiecare individ știe mai mult

² Tofler, A., *The Third Wave (1983)*, *Al treilea val*, Editura Politică, București; Drucker, P., *The New Society*, Harper & Row; 1990.

³ În literatura de specialitate de limba engleză se distinge între *knowledge* ca substantiv și verbul *to know*, care se referă la procesul de cunoaștere umană; traducerile în limba română suprapun frecvent cunoștințele ca resursă cu procesul de cunoaștere.

decât poate să spună (*we know more than we can tell*).⁴ Plecând de la acest filosof și eseul propus de el, s-a dezvoltat ulterior în management, sociologie, IT și alte domenii, ceea ce numim domeniul KM (*knowledge management*). Între diverse lucrări de referință pe acest subiect, lucrarea lui Nonaka (*Knowledge creating company*) publicată în anul 1995 oferă un model descriptiv privind firma focalizată pe exploatarea cunoștințelor, strategiile construite, tipul de organigramă, modul de constituire al echipelor task force și alte aspecte similare din practica zilnică a unei astfel de entități.

Din perspectiva studiului nostru, optica în KM privind cunoștințele discută de două categorii mari de cunoștințe, respectiv:

- *Cunoștințe tacite*, respectiv cele care țin de intuiție, imaginație și gândirea non-rațională a salariatului și pot fi mai greu transmise către alte persoane.
- *Cunoștințe explicite*, respectiv cele care le regăsim în cărți, enciclopedii, baze de date și care derivă din gândirea rațională a individului, din procesele de învățare formală etc.

În conexiune directă cu domeniul KM și cele două clase de cunoștințe se află conceptul de *learning organisation* (LO), subiect pe marginea căruia este extrem de cunoscut Peter Senge.⁵

În sfârșit, aplicarea unei strategii în KM cât și a unei strategii în LO sunt și rămân condiționate esențial de nivelul de pregătire al salariaților dintr-o organizație și capacitatea/motivarea acestora de a învăța continuu.

În întreprinderea care creează cunoștințe, achiziția și procesarea de noi cunoștințe nu este o activitate separată, specializată (de exemplu, cercetare și dezvoltare, marketing, planificare strategică), ci un proces dirijat, voit și conștient, pe baza unei strategii distincte în KM, LO și cea de motivare a salariaților (se creează propriu zis un nou tip de cultură organizațională când firma este focalizată pe resursa numită *cunoștințe*). Acest tip de cultură este obiectivul central al strategiei companiei privind resursele umane, plasând astfel crearea de cunoștințe chiar în centrul întreprinderii. O cultură care încurajează schimbarea este o caracteristică esențială a învățării organizaționale. Învățarea organizațională acționează ca un catalizator pentru punerea în aplicare a unei culturi organizaționale de învățare și astfel de culturi ale învățării ar îmbunătăți sistematic învățarea organizațională. Se consideră că inovarea este rezultatul „spiralei

⁴ Polanyi, M., *The tacit dimension*. Gloucester, MA: Peter Smith, 1966.

⁵ Senge, P.M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Currency Doubleday, 1990.

„învățării” care constă în transformarea cunoștințelor tacite în cunoștințe explicite și, apoi, a acestor cunoștințe explicite în cunoștințe tacite, după modelul SECI.⁶

De altfel, în viața zilnică a organizațiilor de afaceri asistăm la acest proces permanent de transformare, difuzare, mixare și combinare a două tipuri de cunoștințe (tacite și explicite).

Este util să precizăm faptul că ambele categorii de cunoștințe se găsesc „localizate” nu numai la nivelul salariaților, ci și la nivelul organizațiilor; situația celor două tipuri de cunoștințe se prezintă astfel⁷:

- majoritar, cunoștințele explicite aflate în posesia organizațiilor iau forma unor inovații, invenții, brevete, licențe, patente, mărci de fabrică, mărci de comerț, denumiri de origine, reguli de producție, reguli de management, principii de consultanță etc.;

- majoritar, cunoștințele tacite aflate în posesia organizațiilor iau forma a ceea ce numim generic „know-how” sau „savoir faire”, respectiv partea unui brevet de invenție, a unei licențe sau altceva similar ce nu poate fi transmis prin schițe, planșe, instrucțiuni de aplicare etc. (este de subînțeles faptul că această parte de cunoștințe tacite, asupra cărora are drepturi legale organizația, se află, în ultimă instanță, localizată tot în mintea unui număr foarte select de experți ai acelei organizații!); această parte din cunoștințele generale deținute de organizație se poate transmite, închiria sau vinde numai atunci când se realizează un contact direct între salariații ce reprezintă cele două entități, respectiv poate fi transmisă numai prin experiență directă, nemijlocită.

Cele două modalități de structurare a cunoștințelor sugerează că, înainte de a examina cum să producem, gestionăm și să utilizăm cunoștințele, ar fi util să reflectăm mai mult la ce tipuri de cunoștințe afectează performanța economică și cum pot fi ele „gestionate” astfel încât să amplifice progresul economic.

Ne vom rezuma la a invoca o manieră de conversie a cunoștințelor și de difuzare a acestora între indivizi, grupuri și organizații; această abordare a fost propusă de către Hedlund (1994) după cum arătăm în tabelul 1.⁸

⁶ Nonaka, I., Takeuchi, H., *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995. Modelul SECI se referă la etapele de socializare, externalizare, combinare și internalizare, această spirală a transformării cunoștințelor dintr-o clasă în alta fiind cea mai cunoscută construcție teoretică pe acest subiect.

⁷ Buta, S., *Capitalul uman, capitalul social și studiul relațiilor informale din organizațiile de afaceri*, Editura Pro Universitaria, București, 2016, pag. 19.

⁸ Hedlund, G., *A model of knowledge management and the N-form corporation*, Strategic Management Journal, 15 (summer special issue), 1994, pp. 73-90.

Tabel 1. Tipologia și formele de conversie a cunoștințelor

Forme de cunoștințe organizaționale	Niveluri de manifestare a comportamentului organizațional		
	Individ	Grup	Organizație
Cunoștințe explicite	<ul style="list-style-type: none"> - calificări profesionale - memorii permanente - manuale etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - proiecte comune - reguli de cooperare - norme de grup 	<ul style="list-style-type: none"> - structura organizațională - norme și proceduri de lucru - colecții de informații și cunoștințe - invenții, inovații, patente
Cunoștințe tacite/implicite	<ul style="list-style-type: none"> - experiențe personale - învățarea informală - imaginația - talentul 	<ul style="list-style-type: none"> - reprezentări comune - hărți cognitive - „spiritul de grup” 	<ul style="list-style-type: none"> - valori culturale organizaționale - „spiritul de grup” - etica deciziilor - „know-how”

Sursa: adaptat după Hedlund, G., *A model of knowledge management and the N-form corporation*, Strategic Management Journal, 15 (summer special issue), 1994, pp. 73-90

În această spirală a creării cunoașterii, articularea (convertirea cunoștințelor tacite în cunoștințe explicite) și internalizarea (folosirea cunoașterii explicite pentru a extinde propria bază de cunoștințe) necesită implicarea activă personală, angajament personal și simțul identității angajatului cu întreprinderea și misiunea acesteia⁹. Într-adevăr, deoarece cunoașterea tacită include modele, credințe și valori în plus față de know-how, trecerea de la tacit la explicit este un proces de articulare a viziunii unei lumi (ce este și ce ar trebui să fie). Deci, atunci când angajații produc/generează noi cunoștințe, ei se reinventează, ei înșiși, întreprinderea și chiar lumea înconjurătoare. Atunci când managerii înțeleg acest lucru, mai înțeleg că instrumentele critice pentru gestionarea societății care creează cunoștințe arată foarte diferit de cele găsite într-o organizație de tipul top-down, bazată pe comandă și control¹⁰.

Învățarea organizațională este văzută ca un proces dinamic bazat pe cunoștințe, care presupune deplasarea între diferitele niveluri de acțiune, mergând de la individ la grup, apoi la nivel organizațional și înapoi.

Astfel, atât la nivel individual, cât și la cel organizațional și național, *existența unei culturi cooperative și colaborative puternice este o cerință prealabilă extrem de*

⁹ Buta, S., *Capitalul uman, capitalul social și studiul relațiilor informale din organizațiile de afaceri*, Editura Pro Universitaria, București, 2016, pag.25

¹⁰ Nonaka, I., Takeuchi, H., *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995

importantă pentru crearea, reținerea, transferul și utilizarea cunoștințelor. Astăzi, se poate spune că, în anumite contexte (când firma este parte a unei rețele/network), conectarea ideilor poate servi mai mult decât încercarea de a le proteja. Când privim inovația în natură și cultură, mediile care construiesc ziduri în jurul ideilor bune tind să fie mai puțin inovatoare pe termen lung decât mediile mai deschise. Prin definiție, ideile, cunoștințele și inovațiile rezultate pe baza lor vor rămâne întotdeauna asociate cu mintea salariatului și/sau a unui grup de persoane. Este pe deplin posibil, credem noi, ca organizațiile care dau dovadă de umanism, inclusiv pe chestiuni tehnice și în activitatea de inovare privind produsele sau serviciile să dispună de o șansă în plus pentru a conecta ideile bune, a le fuziona/recombina. Procedând în acest mod, organizațiile cu o viziune umanistă reușesc să se reinventeze în decursul anilor, conceptual și analitic, să completeze și să potențeze ideile noi formulate de un grup/departament cu altele formulate de alt grup/departament. În plus, activitatea inovatoare din firme presupune prin ea însăși recursul la experiment, eșecuri și erori în limite rezonabile; toate acestea pot constitui procese dirijate voit și surse de învățare în aplicarea LO. Așa cum a formulat sintetic un cunoscut CEO și inventator pe chestiuni tehnice și de management (una din puținele personalități de acest tip ce a cumulat ambele calități), anume Steve Jobs, compania fondată de el, Apple, a ajuns o corporație de renume global din faptul că CEO și echipa sa s-a situat întotdeauna la intersecția dintre tehnologie și științele umaniste.¹¹

În figura nr. 1 sugerăm relația dintre cultura organizațională, cunoștințe, organizațiile care învață și practicile de KM. Credem că această relație între concepte diferite în teoria managementului suportă anumite dezvoltări, între care amintim¹²:

- a) Prima și cea mai importantă condiție pe care trebuie să o îndeplinească CEO și echipa sa, este aceea de a construi/adapta permanent o viziune unitară pentru organizația condusă și diverse departamente din structura ei; aceasta înseamnă inclusiv negocierea obiectivelor și diverse instrumente de motivare directă/indirectă a tuturor salariaților din organizație.
- b) Construirea unei culturi organizaționale orientate spre performanța de vârf necesită timp, răbdare și foarte multă perseverență din partea conducerii superioare a oricărei organizații de afaceri; îndeosebi inducerea unor valori autentice și în cadrul cărora să predomină binele comun necesită efort și modele comportamentale adecvate din partea executivilor și executanților.

¹¹ Gallo, C., *The Innovation Secrets of Steve Jobs*; 2011; traducere în limba română: Steve Jobs. *Secretele inovației*, Curtea Veche Publishing, 2011, pag. 123

¹² Bordeianu, O., *Rolul și importanța managementului cunoștințelor în performanța organizațiilor care învață*, Editura Pro Universitaria, București, 2016, pag. 100.

c) Între alte concluzii, mai apreciem că CEO și echipa sa își pot propune strategii distincte în KM și LO, strategii care trebuie însă să fie puternic corelate între ele și în relație directă cu strategia în MRU a companiei; procedând în acest mod, este de prezumat că se va potența efortul și rezultatele obținute pentru a promova o cultură organizațională bazată pe cunoștințe.

d)

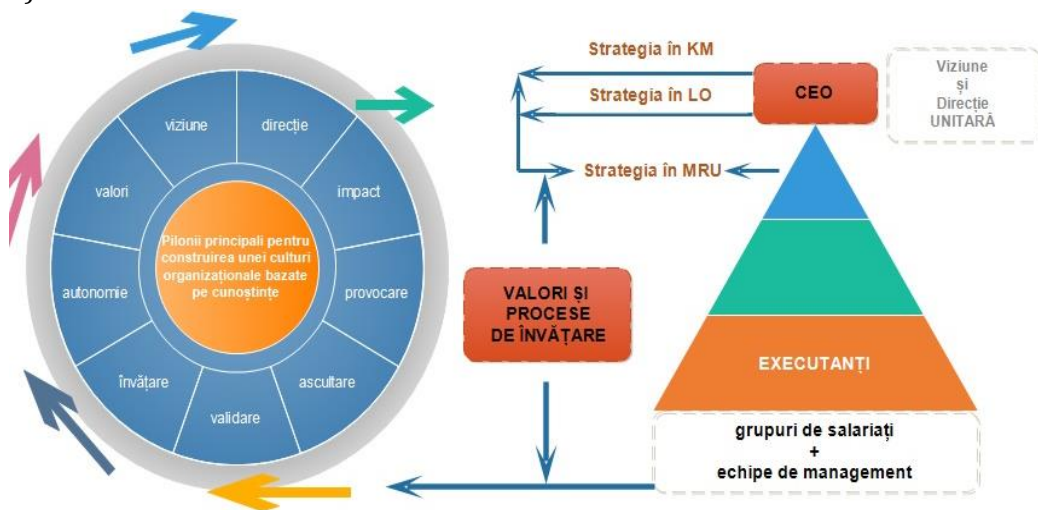


Figura 1. Relația dintre cultura organizațională, cunoștințe, LO și KM

Sursa: Bordeianu, O., *Rolul și importanța managementului cunoștințelor în performanța organizațiilor care învață*, Editura Pro Universitaria, București, 2016, pag. 100

Un aspect important pentru realizarea culturii organizaționale bazate pe cunoștințe îl reprezintă implicarea managerilor de nivel inferior, a șefilor de echipe, birouri, etc. în operaționalizarea strategiei. Watkins și Marsick (1993, p. xvii) afirmă că participarea activă a nivelurilor de top management este necesară pentru o schimbare de succes, iar organizațiile care învață și crearea unui mediu propice pentru învățare și transferul de cunoștințe nu pot fi construite numai de la nivelul unui departament de training / formare.

Noua cultură organizațională bazată pe cunoștințe este o componentă esențială a mediului favorizant cunoștințelor la care concură toate componentele managementului organizației și care, în ultimă instanță, condiționează decisiv sustenabilitatea și performanțele acestora.

Un mediu care face posibilă cunoașterea este definit prin structuri organizaționale care creează oportunități de învățare.

Modalitățile de selecție și recrutare întâlnite în firme/companii pot oferi informații despre cultura organizației și despre abordarea capitalului uman. De

asemenea, organizațiile pot lua sau nu în considerare educația, calificarea, abilitățile sociale, vârsta candidatului etc.

Cunoștințele de bază sunt furnizate de sistemele de învățământ și de formare profesională și reprezintă fundamentul care permite indivizilor să învețe singuri și pe care se bazează perspectivele de angajare. Cunoștințele tehnice sunt achiziționate atât în cadrul sistemelor de învățământ și de formare profesională cât și la locul de muncă. Cunoștințele sociale se dobândesc, în general, într-un mediu de lucru și, în special, la locul de muncă. Acestea se referă la comportamentul de lucru, asumarea responsabilității, abilitatea de a coopera și de a lucra ca membru al unei echipe, la creativitate și abordarea calității.

În managementul cunoștințelor nu se acordă atenție doar achiziționării și transferului de cunoștințe, ci și modului lor de utilizare în vederea obținerii de avantaje competitive. Este subliniată diferența dintre procesul de învățare și simpla achiziție de cunoștințe. Învățarea implică schimbarea comportamentului în sensul creării capacității de a face ceva nou, de a percepe altfel lumea și relațiile cu aceasta, de a extinde spiritul inovator (Luban, 2005, p. 109).

Utilizarea cunoștințelor se referă la transformarea cunoașterii în noi produse și servicii. Inovația este atât un proces social, cât și rezultatul transformării personale. Transformarea imaginației individuale, printr-un proces iterativ, în bunuri diferite contribuie la dezvoltarea sentimentului de apartenență a angajatului la organizație și favorizează inovația. Pentru realizarea unui proiect inovativ este necesar ca viziunea individuală să fie în concordanță cu inteligența, competența și voința colectivă. Inovația poate fi percepută ca un proces prin care se elimină rutina și strategiile perimate pentru a permite dezvoltarea creativității organizaționale.

În societatea bazată pe cunoaștere, un rol crucial revine tehnologiei informaționale. Aceste tehnologii favorizează procesele de management în general cât și, în mod special, aplicarea unei strategii în KM și LO. Utilizarea tehnologiei informaționale nu este suficientă pentru implementarea managementului cunoașterii într-o organizație, dar are rolul de a sprijini împărtășirea cunoștințelor într-un mod mai rapid și de a conecta oamenii. În plus, utilizând tehnologia informațională pot fi create bazele de cunoștințe care facilitează memorarea, regăsirea și reutilizarea cunoștințelor.

Managementul cunoștințelor (KM) a ajuns să exercite un efect de levier sistematic în viața zilnică a organizațiilor de afaceri în sensul că favorizează mult conceperea unor strategii și sau practici de achiziții și/sau procesare a cunoștințelor. Tehnologiile IT permit cunoștințelor de valoare din societate/ organizații să fie „amintite” prin intermediul învățării organizaționale și a memoriei corporației și, de asemenea, permit ca acestea să fie „publicate” - adică să fie larg răspândite tuturor părților implicate. Astăzi, discutăm de ingineri de cunoștințe în

cadru marilor corporații și/sau de ofițeri privind cunoștințele, în sensul că au apărut noi profesii și poziții executive în organigramă, întrucât practica privind KM a devenit larg răspândită¹³. Astfel de specialiști incluși în organigramă urmează a avea atribuții exclusiv pentru achiziția/procesarea cunoștințelor prin recursul la sisteme expert sau alte instrumente pe care le oferă IT-ul.

Un cadru general ce favorizează negocierea obiectivelor între șefi și subordonați și creează un climat prin care se conciliază obiectivele/interesele organizației cu obiectivele/interesele membrilor ei, este dat de așa numitul sistem de MBO (*Management by Objectives*), argumentat pentru prima dată ca o filozofie a managementului de către Peter Drucker în 1954.¹⁴ Așa cum se cunoaște, sistemul de MBO a cunoscut începând cu anii 60 și până în prezent o largă aplicabilitate în majoritatea țărilor occidentale, inclusiv în România.¹⁵ În fapt, sistemul MBO oferă un cadru general valabil nu doar pentru negocierea obiectivelor între nivele ierarhice, pe departamente, ci și pentru achiziția, procesarea și valorizarea cunoștințelor sub formă de invenții/inovații de către firme.

Evaluarea gradului în care o companie recurge la KM și/sau la LO, cuantificarea eficienței unor strategii aplicate în acest domeniu de către organizație, pot avea loc prin mecanisme indirecte, respectiv evaluarea capitalului intelectual (IC) de care dispune firma.

De-a lungul timpului au fost propuse mai multe tehnici pentru măsurarea capitalului intelectual. Totuși, lipsa unei terminologii unitare indică faptul că mai este nevoie de cercetări suplimentare pentru a transforma măsurarea capitalului intelectual într-o disciplină de management recunoscută. Sveiby (2004) a încercat o grupare a abordărilor existente pentru măsurarea capitalului intelectual în categoriile sintetizate de noi în tabelul 2.

Tabel 2 Modele propuse pentru măsurarea capitalului intelectual

Sursa: Prelucrare după Sveiby, K.E., *Methods for Measuring Intangible Assets*, <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>, 2004, accesat în data de 12.06.2017

Nr. crt.	Modele	Descriere
1.	Modele bazate pe evaluarea directă a capitalului intelectual	se estimează valoarea activelor intangibile prin identificarea și măsurarea diferitelor sale componente, fie separat, fie împreună.

¹³ Nonaka, I., Takeuchi, H., *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.

¹⁴ Drucker, P., *The Practice of Management*, Harper&Row, USA, 1954.

¹⁵ Burciu, A., *MBO & ciclul afacerilor*, Editura Economică, 1999; A. Burciu (coord.), *Introducere în management*, Editura Economică, 2008.

2.	Modele care au la bază valoarea de piață/ <i>market capitalization</i>	capitalul intelectual se determină ca diferență între valoarea de piață a firmei și capitalul social.
3.	Modele bazate pe randamentul activelor / <i>return on assets (ROA)</i>	se bazează pe conceptele tradiționale de contabilitate; în cazul acestor modele, se folosesc formule care includ veniturile brute și alți indicatori pentru a evalua capitalul intelectual.
4.	Modele bazate pe punctaje cadru/ <i>scorecard methods</i>	se definesc componentele capitalului intelectual (capitalul uman, capitalul structural și capitalul de piață) și se calculează indici care sunt evidențiați în grafice și punctaje.

De altfel, trebuie să menționăm posibile modele identificate în literatura de specialitate care sunt utilizate/recomandate pentru măsurarea capitalului intelectual și care au la bază indicatori financiari sau/și non-financiari (conform celor din tabelul nr. 3.).

Tabel 3. Indicatori utilizați pentru măsurarea capitalului intelectual

Sursa: Mertins, K. et. al., *Knowledge Management. Concepts and best practices*, 2nd edition, Springer, 2003, p.171

Indicatori	Tipul indicatorilor utilizați		Concentrarea atenției	
	Indicatori financiari	Indicatori non-financiari	CI (pe total)	Componente individuale ale CI
Market to book ratio	✓		✓	
Tobin's Q	✓		✓	
Calculated Intangible Value	✓		✓	
The Value Explorer	✓		✓	✓
Intellectual Capital Navigator	✓	✓		✓
Intangible Assets Monitor	✓	✓		✓
Balanced Scorecard	✓	✓		✓
Skandia Navigator	✓	✓		✓
IC-Index		✓	✓	
The Intellectual Capital Method				✓
ARCS Wissensbilanz				✓
Value Chain Scoreboard	✓	✓		✓
Wissensbilanz		✓		✓

Așa cum se remarcă din cele două tabele (Tabel 2, Tabel 3), modelele sunt sau se doresc a fi mai cuprinzătoare decât indicatorii de tip financiari și încorporează concepte cum ar fi capitalul uman, structural, capitalul de piață și capitalul organizațional. Teoretic, aceste modele oferă rezultate ceva mai bune în ceea ce privește măsurarea capitalului intelectual întrucât abordarea este echilibrată, luându-se în considerare și aspecte non-financiare. Întrucât capitalul intelectual este un activ intangibil și influențat de un complex de factori socio-politici și culturali, folosirea acestor modele pentru evaluarea și măsurarea managementului bazat pe cunoștințe poate conduce la o sinteză relativ mai coerentă privind situația unei companii la un moment dat cu privire la KM, LO și alte aspecte similare. Este de menționat că nu toți indicatorii financiari și, respectiv, nu toate modelele amintite de către noi sunt suficient de acceptați de către teoreticieni sau practicieni ce-și propun să evalueze KM, LO și procesele de învățare din organizațiile de afaceri.

Așadar, cu cât sunt mai multe instrumente disponibile pentru evaluarea managementului bazat pe cunoștințe, cu atât devine mai dificilă luarea unei decizii cu privire la modul în care se folosesc astfel de instrumente, cum se crează un chestionar sau cum se structurează un interviu ce încearcă să surprindă problematica investigată (KM, LO și performanța organizațională). Tiwana (2002) afirmă ca folosirea prea multor instrumente pentru evaluarea cunoștințelor este, de cele mai multe ori, contra-productivă și că ar trebui folosite doar acele instrumente care sunt ușor de controlat, care sunt legate de obiectivele organizației și care oferă răspunsurile potrivite la întrebările potrivite.

3. Metodologia cercetării

Cercetarea de față are scopul de a analiza relația care există între practicile KM, practicile privind LO și performanța înregistrată în organizațiile din Nord-estul României, analizând în mod particular cazul a două companii (una din industria farmaceutică și una din sectorul IT). Ambele companii au făcut parte dintr-un eșantion mai mare de firme studiate de autori pe bază de chestionar, cât și pe baza informațiilor comunicate public de cele două organizații, în perioada 2014-2015.¹⁶ Baza alegerii acestor companii a fost dată de faptul că ambele companii fac parte din sectoare high-tech (conform grupării de activități din Anexa nr. 1 care este o clasificare utilizată la nivel național și la nivelul Comisiei Europene), însă au istorii diferite și, prin urmare, prezumăm existența unor practici diferite cu privire la KM, LO, respectiv achiziția și procesarea cunoștințelor și transformarea lor în inovații.

¹⁶ Studiul a avut loc sub egida proiectului SOCERT, caz în care s-au aplicat variante mai extinse de chestionare și pentru un număr mai mare de companii farmaceutice cât și pentru un număr mai mare de firme din sectorul de IT din zona de Nord-Est a României.

Un alt criteriu ce a fost avut în vedere de către autori pentru selectarea celor două firme este dat de ipoteza existenței unor similarități și diferențe între cele două firme privind practicile în KM, LO și inovarea organizațională.

Pentru realizarea cercetării am utilizat o metodologie descriptivă, empirico-analitică. Astfel, elaborarea celor două chestionare (anexa nr. 1) a avut în vedere concepția lui Peter Senge (1990), cât și abordarea lui Watkins și Marsick (1993; 1998; 2004); aspectele de ordin financiar din chestionar se bazează pe *Balanced ScoreCard*. La baza cercetării s-au conturat șase dimensiuni și anume: gândire sistemică, viziune comună, munca în echipă și colaborarea, leadership și împuternicire/responsabilizare, cultură organizațională, precum și mediul de învățare.

Cercetarea propusă urmează să formuleze răspunsuri la următoarele întrebări:

1. Pot fi considerate companiile analizate knowledge creating company?
2. Care sunt practicile de LO și KM la nivelul acestor organizații?
3. Valorizarea cunoștințelor se regăsește în inovații de produs și/sau serviciu oferit pe piață?

Așadar, ancheta pe bază de chestionar a fost concepută inițial în raport cu obiectivele generale a două cercetări derulate în perioada noiembrie 2014-martie 2015 la mai multe companii din zona de Nord-Est a României.

Sintetic, cele două instrumente dezvoltate și adaptate de către noi se prezintă în Anexa nr. 1 (extras din chestionare).

În cazul companiei Antibiotice Iași, structura respondenților funcție de rolul acestora în organizație este următoarea: 51,1% dintre respondenți sunt non – manageri/personal tehnic (Reprezentanți Medicali/RM sau Reprezentanți de Vânzări/RV), 27,8% fac parte din managementul de mijloc/middle management (Regional Sales Manager/RSM), 6,7% sunt supervizori (Area Sales Managers/ASM), 2,2% sunt respondenți din categoria senior management (National Managers / NM și Business Unit Managers/BUM), iar 2,2% fiind angajați part-time.

Pentru compania Assist Software SRL menționăm următoarele aspecte cu privire la distribuția respondenților funcție de rolul acestora în organizație: 16% dintre respondenți sunt non-manageri/personal tehnic, 84% fac parte din managementul de mijloc.

Referitor la situația educațională, în cazul ambelor companii, un procent mare (circa 2/3 pondere) de angajați cu studii universitare. Acest aspect considerăm că a fost esențial, determinând calitatea analizei și interpretarea întrebărilor adresate în cadrul chestionarului elaborat.

Referitor la dimensiunea companiilor, compania Antibiotice Iași are un număr de peste 1400 de angajați, în timp ce SC Asisst Sotware SRL are circa 110 de angajați full-time.

4. Compania Antibiotice S.A. Iași: Performanță prin inovație continuă?¹⁷

Compania Antibiotice este principalul producător de medicamente generice antiinfecțioase din România; are un portofoliu format din 140 produse din 12 clase terapeutice. Compania înregistrează venituri din vânzări în valoare de 332,4 milioane lei în 2016 în creștere cu 1% față de anul 2015.

Compania deține un modern Centru de Cercetare-Dezvoltare și este angajator important a 1449 salariați.

Adaptarea resurselor umane la orientarea strategică a companiei este una dintre obiectivele principale. În cursul anului 2016 s-a continuat adaptarea acestei structuri pe unele componente organizaționale cheie ale companiei. Prioritatea a fost creșterea gradului de conștientizare și implicare pentru toți salariații la toate nivelurile structurii organizatorice, fie prin implicarea celor aproximativ 325 de salariați în managementul prin obiective, fie prin includerea lor în echipe ce gestionează proiectele strategice ale companiei.

Tabel 4. Performanțele companiei Antibiotice S.A. pe piața internă și externă

Performanțe pe piața internă	Performanțe pe piața externă
<ul style="list-style-type: none">• Lider pe domeniul medicamentelor generice cu prescripție, destinate spitalelor;• Ocupă locul al 4-lea între cei 126 de producători de medicamente generice cu prescripție medicală de pe piața românească (9,4% cotă de piață);• Consolidarea poziției de lider pe piața genericilor și a medicamentelor fără prescripție medicală vândute în spitalele din România cu o cotă de piață de 18,3%;• Consolidarea poziției a 4-a în rândul producătorilor de medicamente generice cu prescripție medicală și medicamente fără prescripție medicală (OTC) din România, înregistrând cea mai	<ul style="list-style-type: none">• Cifra de afaceri la export de 25,60 milioane de dolari;• Lider în producția mondială de Nistatina;• 46 de produse exportate în 76 țări (țări semnificative cu export de peste 100.000 dolari - 43);• Procentul exportului în totalul cifrei de afaceri este de 31%.

¹⁷ Studiul efectuat are la bază doar informațiile publice comunicate de organizație pe site-ul propriu și în documente/broșuri transmise public, la care se adaugă situația economico-financiară publicată sub egida Ministerului de Finanțe și la Bursa de Valori București. Chestionarul aplicat a fost unul anonim și nu reflectă neaparat poziția organizației ci, mai degrabă interpretările și concluziile la care au ajuns autorii pe o bază strict statistică.

importantă creștere din top 10.

- Creșterea cu 6,5% a vânzărilor în spitale în condițiile în care piața de hospital (spitale) a crescut per total cu 2,0%;
- Valorificarea superioară și echilibrarea portofoliului de medicamente, cu creșteri importante pe medicamentele fără prescripție medicală (+25,3% comparativ cu 2015);
- Consolidarea poziției de lider pe segmentul Hospital Antiinfecțioase (injectabile) - creșterea cotei de piață valorice de la 34,2% în 2015 la 41,9% în 2016;
- Consolidarea poziției de lider pe piața pulberilor injectabile, segmentul Hospital, atât din punct de vedere al consumului (cota de piață de 78,5%), cât și din punct de vedere al valorii realizate, cu o cotă de piață de 29,8%;
- Menținerea poziției de lider pe piața supozitoarelor atât din punct de vedere cantitativ (cota de piață de 42,6%), cât și valoric (cota de piață de 25,5%) și menținerea poziției de lider pe piața unguentelor din punct de vedere cantitativ (28,5% cotă de piață) și valoric (cotă de piață 13,5%).

Sursa: prelucrat de autor pe baza Raportului anual 2016 al S.C. Antibiotice S.A. (www.antibiotice.ro)

Principalii indicatori financiari se prezintă astfel:

Tabel 5. Principalii indicatori financiari înregistrați de compania Antibiotice S.A. în perioada 2011-2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Venituri din vânzări	280020922	304086833	317432940	318945093	330087508	332435059
Profit brut	26314410	32459037	34690920	37363132	32047535	34881646
Profit net	20196416	27110836	31380855	31138739	27178823	30370811
Nr. de personal mediu	1450	1465	1465	1465	1458	1449
Productivitatea	193118	207568	216678	217710	226397	229424

muncii						
Rata profitului net	7,2%	8,9%	9,9%	10%	8%	9%
Lichiditatea generală	1,71	1,8	2,3	2,6	2,5	3,1
Grad de îndatorare	32,9%	31,8%	32,6%	28%	28%	23%

Sursa: Rapoartele financiare ale companiei Antibiotice S.A, conform Min. de Finanțe și Bursa de Valori București

Veniturile din vânzări ale anului 2016 au înregistrat valoarea de 332,4 milioane lei, în creștere cu 1% comparativ cu anul 2015 când s-au înregistrat 330 milioane lei, rezultat al efortului susținut al întregii societăți pentru consolidarea afacerii.

Profitul înainte de impozitare este pentru exercițiul curent 34,9 milioane lei, superior celui înregistrat în anul 2015 cu 9% și cu 2% mai mare comparativ cu profitul estimat în bugetul de Venituri și Cheltuieli, Antibiotice aplicând o politică prudentială.

Profitul după impozitare este de 30.4 milioane lei, superior anului 2015 cu 12% și celui bugetat cu 9%.

Antibiotice beneficiază de o structură puternică a acționariatului, având ca acționar majoritar Ministerul Sănătății.

Structura acționariatului companiei Antibiotice (conform Registrului Acționarilor la data de 01.09.2016) este prezentată în figura următoare.

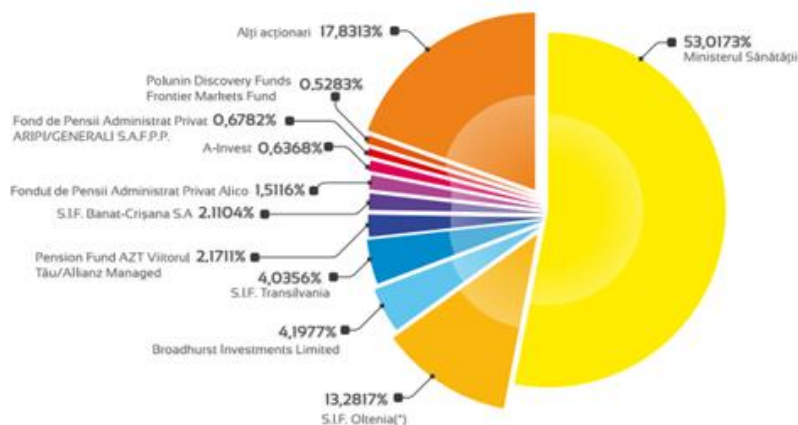


Figura 2. Structura acționariatului în cadrul companiei Antibiotice S.A.

Sursa: Raportul anual 2016 al S.C. Antibiotice S.A. (www.antibiotice.ro)

În ceea ce privește structura exporturilor, situația se prezintă sintetic în figura 3. Este de menționat faptul că această firmă a reușit să depășească cu bine efectele

crizei globale, respectiv perioada 2009-2010 și și-a consolidat propriu-zis poziția, atât pe piața internă a producătorilor din domeniu cât și cu privire la volumul exporturilor pe anumite piețe/țări.

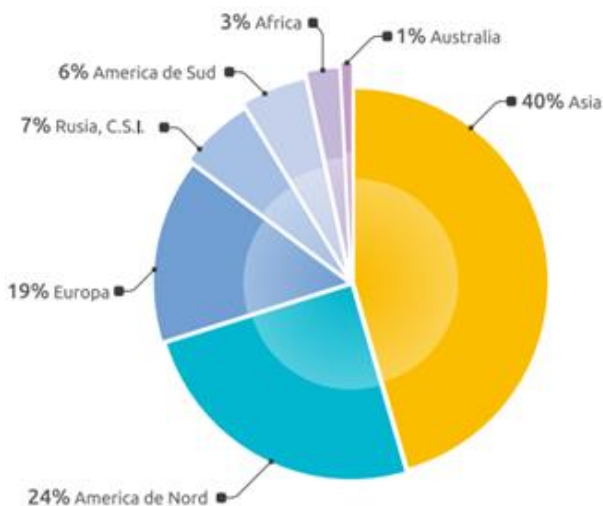


Figura 3. Structura geografică a exporturilor în anul 2015

Sursa: Raportul anual 2016 al S.C. Antibiotice S.A. (www.antibiotice.ro)

Asia rămâne principala arie geografică pentru exporturile companiei Antibiotice datorită consumului important de Nistatină - substanță activă și a creșterii exportului de produse finite, în special pe piața din Vietnam. America de Nord a înregistrat cel mai mare procent de creștere în anul 2016 comparativ cu 2015, creștere generată atât de mărirea volumelor de produse sterile penicilinice - forme finite, cât și de Nistatină - substanță activă.

Europa a devenit a treia zona geografică a exporturilor companiei fiind urmată de zona Rusia & America de Sud și Africa.

Poziționarea firmei la nivelul pieței de profil (atât ca producție, cât și ca vânzări) la nivelul anului 2015-2016 se poate deduce din datele prezentate în tabelele 6 și 7.

Tabel 6.

Sursa: prelucrare după www.profit.ro

Nr.	CORPORAȚIE	TRIM. 2 2016	MAT 2 2016		ΔTRIM. 1 2016
		(mil. RON)	(mil. RON)	(%)	
Total piață		3.291,6	11.935,9	100,0	
1.	ABBVIE	497,0	932,0	7,8	+5
2.	SANOFI	204,3	815,0	6,8	-1

3.	NOVARTIS	147,4	586,3	4,9	-1
4.	SERVIER	138,0	550,0	4,6	-1
5.	PFIZER	142,8	538,7	4,5	=
6.	SUN PHARMA	132,9	517,5	4,3	+1
7.	HOFFMANN LAROCHE	114,2	492,9	4,1	-3
8.	GLAXOSMITKLINE	124,4	489,6	4,1	=
9.	ASTRAZENECA	100,1	379,9	3,2	=
10.	MERCK&CO	78,5	322,5	2,7	=
Subtotal Top 10		1.679,6	5.624,4	47,1	
11.	KRKA	78,6	297,3	2,	=
12.	ANTIBIOTICE	74,0	291,9	2,4	=
13.	JOHNSON&JOHNSON	74,1	281,4	2,4	=
14.	MENARINI	73,0	279,6	2,3	=
15.	BAYER HEALTHCARE AG	68,5	263,0	2,2	=
16.	BRISTOL MYERS SQUIBB	71,6	260,1	2,2	=
17.	ALVOGEN	49,0	210,1	1,8	=
18.	TEVA	49,1	190,8	1,6	=
19.	RECKITT BENCKISER	42,8	182,8	1,5	=
20.	MYLAN	43,1	175,0	1,5	=
Subtotal Top 20		2.303,6	8.056,5	67,5	

Tabel 7.

Sursa: prelucrare după www.profit.ro

Nr.	CORPORAȚIE	TRIM. 1	MAT 1 2015		ΔTRIM. 4
		2015	(mil. RON)	(%)	
Total piață		3.26816	12.602,1	100,0	
1.	SANOFI	220,5	862,8	6,8	=
2.	HOFFMANN LAROCHE	192,4	801,7	6,4	=
3.	SERVIER	178,4	705,4	5,6	+1
4.	NOVARTIS	187,3	698,6	5,5	-1
5.	PFIZER	145,6	622,3	4,9	=
6.	GLAXOSMITKLINE	153,0	553,8	4,4	+1
7.	RANBAXY	143,5	542,4	4,3	-1
8.	ASTRAZENECA	134,7	527,6	4,2	=
9.	MERCK&CO	97,7	396,7	3,1	=
10.	KRKA	103,1	383,5	3,0	=
Subtotal Top 10		1.556,2	6.094,9	48,4	
11.	JOHNSON&JOHNSON	81,3	313,9	2,5	=
12.	ABBVIE	70,4	298,0	2,4	=

13	MENARINI	73,4	295,3	2,3	=
14	ANTIBIOTICE	74,4	273,0	2,2	+2
15	TEVA	66,8	266,7	2,1	=
16	BRISTOL MYERS SQUIBB	74,9	263,9	2,1	-2
17	BAYER HEALTHCARE	68,8	261,1	2,1	=
18	ALVOGEN	61,1	242,5	1,9	=
19	ABBOTT	52,5	207,8	1,6	=
20	ACTAVIS	52,1	195,1	1,5	=
Subtotal Top 20		2.231,8	8.712,3	69,1	

Tabel 8.

Sursa: prelucrare după www.zf.ro

Nr.	COMPANIA	Venituri totale (mil.lei)	Profit (mil.lei)	Marja de profit	Evoluția acțiunilor (mai 2015-mai 2016)
1.	ZENTIVA	407	46	11,4%	-14,2%
2.	ANTIBIOTICE IAȘI	350	27	7,8%	-14,1%
3.	BIOFARM	153	27	17,7%	-5,0%
4.	ROPHARMA	439	8	1,8%	-4,1%
5.	REMEDIA	248	1	0,3%	-11,8%

Pentru a înțelege cum anume a reușit compania studiată să depășească efectele crizei globale din 2008, să achiziționeze cunoștințe și să le transforme în inovații/invenții, este necesar să evaluăm distinct problematica MRU în cadrul acestei organizații.

Conform politicii proprii aplicate de organizație și datelor comunicate public, cei peste 1400 de salariați au constituit dintotdeauna activul principal al acesteia (conform declarației companiei, ei constituie *sufletul* acesteia), dat fiind cei care *pun totul în mișcare prin gândire și acțiune*¹⁸. Prin urmare, deducem că Antibiotice acordă toată atenția pentru a avea permanent angajați bine pregătiți profesional, pentru care viitorul societății este parte din viitorul lor personal (negocierea obiectivelor între organizație și salariați a fost și rămâne un cadru general, un principiu al managementului performant, conform argumentelor aduse de Drucker în 1954)¹⁹. Compania promovează diversitatea și egalitatea de șanse în procesele de recrutare, selecție și de integrare a angajaților. Compania oferă condiții bune de

¹⁸ Raportul Administratorilor 2016 al companiei Antibiotice S.A. – Bursa de valori București https://www.bvb.ro/infocont/infocont17/ATB_20170406151046_Raportare-IRIS.pdf, accesat în data de 13.07.2017

¹⁹ Drucker, P., *The Practice of Management*, Harper&Row, USA, 1954

muncă și de dezvoltare profesională pentru toți salariații organizației, atât manageri cât și executanți.

Pentru atingerea obiectivelor stabilite în Planul de afaceri la nivel de companie, în cursul anului 2016 au fost atrași și integrați în echipa Antibiotice salariați cu studii superioare pentru completarea posturilor vacante și pentru dezvoltarea de activități în strânsă corelație cu strategia de dezvoltare a companiei pe termen mediu și lung: cercetare și dezvoltare farmaceutică, promovare și vânzări pe piața internă și internațională, asigurarea și controlul calității, producție și inginerie²⁰.

La finele anului 2016, compania însuma circa 1450 de salariați, dintre care personalul cu studii superioare reprezenta aproape 600 de salariați (40%), în timp ce diferența de 60% era dată de salariați cu studii medii²¹.

În conexiune directă cu problematica MRU din cadrul companiei studiate, cât și cu privire la strategia în KM aplicată de aceasta și crearea unor structuri care să favorizeze învățarea organizațională sub formă de procese continue, enumerăm în continuare unele aspecte pe care le considerăm relevante și specifice privind strategia generală a organizației.

- *Programe de dezvoltare a competențelor angajaților*

Firma studiată de către noi vizează permanent îmbunătățirea nivelului de calificare/pregătire al salariaților proprii, constituirea de echipe pe proiecte și aplicarea LO, sens în care aplică programe de training cu lectori interni și externi (atât din țară cât și din străinătate). Astfel de programe de training și formare profesională sunt necesare pentru achiziția de noi cunoștințe și dezvoltarea de noi produse, respectiv realizarea de inovații/invenții, întrucât piața pe care se află firma înregistrează un ritm alert de schimbare, de modificare a așteptărilor pe care le au consumatorii, inclusiv urmare a aplicării unor standarde noi privind sănătatea populației²².

Printre acțiunile derulate în anul 2016 pentru salariații companiei Antibiotice, amintim, printre altele, teme precum asigurarea și controlul calității, cerințe regulatorii în industria farmaceutică (serializare, integritatea datelor, proprietate intelectuală), farmacovigilența și Regulatory Affairs, bune practici de laborator, managementul mentenanței, legislație pentru diverse domenii de activitate.

Angajații din promovare, marketing și vânzări și-au perfecționat abilitățile de coaching, antreprenoriat și negociere, competențele de management al portofoliului și teritoriului prin workshopuri și programe de teambuilding.

²⁰ Raport anual 2016 al companiei Antibiotice S.A - http://www.antibiotice.ro/wp-content/uploads/2017/04/RA_2016_ro_web.pdf, accesat în data de 13.07.2017

²¹ idem

²² idem

În sfârșit, este de amintit, credem noi, faptul că organizația are o Școală de vară a+, destinată salariaților, care a oferit în 2016 posibilitatea managerilor juniori de a urma un modul extins pe parcursul a 8 sesiuni de instruire denumit „Formarea inițială a managerilor” care le-a oferit acestora noțiunile principale despre organizarea și coordonarea echipei, obținerea rezultatelor, comportamentul și comunicarea în echipa tinerilor manageri care nu au beneficiat de programe de management în pregătirea lor academică.²³

- *Parteneriate cu mediul educațional și academic*

Compania recunoaște și susține rolul comunității locale în formarea și dezvoltarea principalei surse de valoare a companiei, anume salariații bine instruiți și care învață în mod continuu. În sensul invocat, prezentăm succint două dintre proiectele sau programele prin care organizația cooperează îndeaproape cu mediul educațional local, reușind formarea propriilor salariați și atragerea de noi specialiști:

- a) programul Școala de vară a+
- b) programul Performa +

Programul „Școala de vară a+” își propune să ofere viitorilor specialiști oportunitatea completării pregătirii universitare cu o serie de concepte, standarde profesionale și reglementari specifice industriei farmaceutice, dezvoltarea unor aptitudini și acumularea de cunoștințe utile în vederea unei posibile cariere în domeniul farmaceutic.

După încheierea cursurilor participanții susțin o probă de evaluare a cunoștințelor ce constituie o etapă de preselecție pentru posibilele posturi disponibile din cadrul societății.

Compania Antibiotice a mai pregătit un program dedicat studenților, doctoranzilor și rezidenților farmaciști, denumit „Perform a+”, care le dă tinerilor posibilitatea de a învăța alături de specialiști ai companiei Antibiotice ce înseamnă a lucra ca farmacist performant într-o companie de top.²⁴ Proiectul este destinat studenților din anul al V-lea, rezidenților și doctoranzilor de la Facultatea de Farmacie a UMF Iași.²⁵

²³ Raportul administratorilor 2016 –

<http://www.antibiotice.ro/wp-content/uploads/2017/02/1.1.3.>

-Raportul-Administratorilor-2016.pdf, accesat în data de 13.07.2017

²⁴ <http://www.ziaruldeiasi.ro/stiri/program-pentru-studentii-umf-realizat-de-compania-antibiotice-iasi--158885.html>

²⁵ <http://news.umfiasi.ro/perform-a-proiect-al-companiei-antibiotice-dedicat-studentilor-doctoranzilor-si-rezidentilor-farmacisti/>

- *Aplicarea continuă a sistemului MBO*

Pentru anul 2016 în sistemul MBO au fost incluși un număr de 325 de angajați cu funcții de conducere și de execuție, din toate structurile companiei²⁶.

În formularea obiectivelor individuale s-a urmărit ca acestea să fie în concordanță cu misiunea și viziunea companiei, să derive din orientarea strategică a societății și să stimuleze valorificarea oportunităților, controlul și diminuarea impactului negativ al riscurilor și limitărilor specifice mediului dinamic al pieței farmaceutice²⁷.

În anul 2016 a fost realizată o cercetare pe bază de chestionar în rândul tuturor salariaților care va oferi în viitor puncte de reper pentru mai bună înțelegere a percepției acestora asupra sistemului de valori a companiei și a modului de implicare a managerilor, asupra gradului de satisfacție față de posturile ocupate și a așteptărilor individuale privind locul de muncă. Rezultatele acestei cercetări, comparate cu cele obținute în anii precedenți vor sta la baza programelor de ameliorare a climatului pentru a favoriza obținerea maximului de performanță și satisfacție a salariaților.

- *Orientarea culturii organizaționale către performanța de vârf*

La Antibiotice este un climat de lucru favorabil unei culturi organizaționale orientate spre inovare și performanță. Reprezentanții angajaților participă frecvent la întruniri cu managementul companiei pentru a identifica cele mai bune soluții în vederea menținerii unui climat benefic desfășurării activităților profesionale.

5. Compania Assist Software SRL Suceava: Performanță prin knowledge workers²⁸

Compania ASSIST Software România a reușit să devină în circa două decenii și jumătate o firmă de prestigiu în domeniul IT pentru întreaga zonă de Nord-Est a României în primul rând, prin calitatea produselor/serviciilor oferite îndeosebi, în sectorul de outsourcing și dezvoltarea software-ilor. Compania a fost fondată în anul 1992, pe bază de capital particular și din inițiativa unor persoane fizice. Firma ASSIST Software a devenit relativ semnificativă pe piața de IT din Nord-Estul

²⁶ Raport anual 2016 al companiei Antibiotice S.A - http://www.antibiotice.ro/wp-content/uploads/2017/04/RA_2016_ro_web.pdf, accesat în data de 13.07.2017

²⁷ idem

²⁸ Studiul efectuat are la bază doar informațiile publice comunicate de organizație pe site-ul propriu și în documente/broșuri transmise public, la care se adaugă situația economico-financiară publicată sub egida Ministerului de Finanțe. Chestionarul aplicat a fost unul anonim și nu reflectă neapărat poziția organizației ci, mai degrabă, interpretările și concluziile la care au ajuns autorii pe o bază strict statistică.

României inclusiv pe anumite piețe externe prin export de produse și servicii specifice sectorului.

Parcursul ascendent al firmei ASSIST Software a fost posibil, credem noi, datorită unei viziuni strategice existente la nivel de top-management, cât și datorită învățării permanente din practica altor firme de renume în sectoare high-tech (în anexa nr. 2 se prezintă distribuția sectoarelor conform clasificării utilizate la nivel internațional). Cu referire directă la specificul aditivității companiei ASSIST Software subliniem că aceasta și-a concentrat activitatea pe dezvoltarea de produse software complexe precum: aplicații business mobile și web-based, e-commerce, e-payment, e-security, e-health, planificarea resurselor etc. În sinteză, se poate spune că linia strategică în domeniul inovării de produse/servicii noi în cadrul companiei ASSIST Software a fost dată de dezvoltarea unor aplicații puternice în domeniul IT și oferirea de soluții atât pentru organizații, cât și persoane fizice ce exploatează computerul și alte tehnologii moderne în activitatea zilnică. Pentru a explica succesul obținut de compania ASSIST Software și a deduce care sunt perspectivele ei de viitor într-o industrie și pe o piață în care competiția este extrem de puternică, noutățile tehnologice survin foarte rapid, este necesar să analizăm mai îndeaproape istoricul companiei, modul ei de organizare, tipul de cultură organizațională, valorile la care se raportează membrii ei și practicile pe care le aplică în domeniul KM, LO și al inovării continue privind produsele/serviciile oferite, cât și în relaționarea cu mediul extern.

Istoricul companiei ASSIST Software România

De la început, obiectivul principal al firmei a fost acela de a-și asuma rolul de lider în furnizarea de produse și servicii de înaltă calitate pentru a redefini experiența utilizării tehnologiilor de calcul, a aplicațiilor software adaptate și recursul la internet pentru a sprijini în mod direct practicile zilnice din organizații de diverse tipuri (de afaceri, instituții publice etc.), cât și relaționarea zilnică între o persoană și membrii grupului social de apartenență.

Este de amintit, credem noi, că domeniul în care și-a început activitatea firma studiată a fost unul emergent pentru România și la nivel global întrucât piața IT&C a crescut continuu din anii 90 și până în prezent, pe măsura extinderii rețelelor de computere, de telecomunicații și a utilizării altor tehnologii moderne. În fapt, începând cu anii 90 și până în prezent, se discută tot mai insistent de revoluția cunoașterii și de impunerea unor domenii noi în managementul global, domenii precum: KM și LO (cadrul teoretic al celor două concepte a fost prezentat anterior). Între alte consecințe pentru practica managementului performant, s-a impus conceptul de Knowledge Creating Company îndeosebi sub influența lui Nonaka și

Takeuchi (1995). Este sau nu firma ASSIST Software o organizație ce creează cunoștințe?

În ceea ce privește industria de ITC și piața specifică la nivelul economiei românești, în tabelul 9 se prezintă câteva date statistice privind realitățile din acest domeniu din ultimul deceniu.

Tabelul 9. Cifra de afaceri (CA) și numărul salariaților din principalele companii de IT

Firma	2010		2014		2016	
	Cifra de afaceri (milioane lei)	Nr. angajați	Cifra de afaceri (milioane lei)	Nr. angajați	Cifra de afaceri (milioane lei)	Nr. angajați
Oracle Romania SRL	318.252	1396	703.401	2470	908.621	3635
IBM Romania SRL	227.019	662	645.559	1817	814.463	2653
Teamnet International SA	88.759	233	338.077	207	316.798*	238*
Siveco Romania SA	230.713	642	257.824	695	150.099	403
Bitdefender SRL	122.015	379	251.516	595	387.037*	708*
Expert One Research SRL	23.077	141	246.923	362	107.562	186
Microsoft Romania SRL	125.067	271	194.629	362	277.792	470
Romsys SRL	177.112	194	171.087	183	154.466*	189*
Asesoft International SA	202.911	94	113.735	83	3.057	56
Adobe Systems Romania SRL	37.582	146	75.926	274	120.021	415

Sursa: Elaborare proprie pe baza datelor preluate de la Ministerul de Finanțe

* Datele existente sunt la nivelul anului 2015

În ceea ce privește ansamblul pieței de IT din România sunt de menționat câteva aspecte²⁹:

²⁹ Hretcanu C., teză de doctorat - *Rolul IT în conceperea și funcționarea rețelelor holonice ale organizațiilor de afaceri în context postcriză*, Universitatea din Suceava, 2016, pp. 252-260

- a) În cadrul pieței au început să opereze corporații de tipul IBM, Microsoft sau Adobe Systems care au, fiecare în parte, câteva sute de salariați (după cum se vede și din tabelul nr. 9.) și care tind să impună câteva standarde și practici în domeniu;
- b) Volumul pieței se apropie de patru miliarde euro cifra de afaceri, peste 14 mii de firme și circa 100 de mii de salariați în domeniu (sectorul a devenit foarte atractiv urmare a facilităților acordate de către stat angajatorilor și angajaților din sector începând cu anul 2000);
- c) Există unele evaluări ce sugerează că zona Clujului ar putea deveni, în timp, sub forma unui cluster în IT, un fel de Silicon Valley de Transilvania; alte clusterse în acest sector se dezvoltă în țară în zona Timișoara, Oradea, Suceava, Iași etc.³⁰

În 1999, când ASSIST Software avea deja peste 40 de angajați, a devenit un furnizor de servicii Internet, deschizând astfel noi oportunități de afaceri pentru clienții săi. Așa cum se cunoaște uzura morală în toate sectoarele high-tech este extrem de rapidă în decursul timpului (sectoarele sunt menționate în anexa nr. 2) ceea ce obligă orice firmă din acest domeniu să facă investiții permanente în noi echipamente, noi tehnologii, calificarea salariaților etc. Inclusiv, în cazul companiei ASSIST Software s-au înregistrat anual investiții importante în achiziția de echipamente noi, de performanță de ultimă oră, acestea sprijinind strategia organizației de a-și îmbunătăți poziția competitivă pe piață. Această strategie obligă salariații să-și îmbunătățească permanent calificarea³¹. În 2000, ASSIST Software inaugurează primul proiect național major www.e-suceava.com, compania lansând portalul "Virtual Suceava", primul oraș virtual din România³². La acel moment a fost înființat și ASSIST Web Design Studio, un departament distinct cu preocupări în aplicațiile software bazate pe web. Începând cu anul 2001, interesul principal al ASSIST se îndreaptă spre relaționarea cu mediul extern, respectiv, stabilirea de relații oficiale cu diverse instituții educaționale, instituții publice, ONG. Aceasta presupune și stabilirea unor parteneriate educaționale, prin organizarea de cursuri de webdesign, vizându-se un dublu scop, respectiv, selectarea unei resurse umane cât mai calificate, cât și menținerea în legătură permanentă între salariații proprii și mediul extern al organizației. ASSIST a devenit partener al Universității Ștefan cel Mare din Suceava în programul de instruire CNAP (Proiectul Academiei de rețea Cisco). În ianuarie 2004, compania a devenit un centru autorizat de testare ECDL, partener al ATIC (Asociația pentru Tehnologia Informației și Comunicației). ECDL (European

³⁰ Man, M., *Clujul, Silicon Valley al Europei?*, Transilvania Reporter, 8 decembrie 2015

³¹ <https://assist-software.net>, accesat în data de 15.06.2017

³² <http://www.capital.ro/suceava-primul-oras-virtual-din-romania-354.html>, accesat în data de 15.06.2017

Computer Driving Licence) este cel mai comun program de instruire pentru certificare în domeniul utilizării calculatoarelor, recunoscută internațional în 166 de țări³³.

În sinteză, poziția actuală a companiei ASSIST Software în domeniul IT din Nord-Estul României poate fi dedusă pe baza rezultatelor cumulate obținute în două decenii și jumătate de activitate, rezultate între care amintim³⁴:

- 430 de proiecte finalizate din 1992;
- 130 de angajați full-time;
- 231 de clienți din întreaga lume;
- 64% din clienți ce au revenit cu noi comenzi pentru noi produse/servicii (returning clients);
- 81% din angajați sunt ingineri software;
- 18 parteneri globali (între care amintim: Microsoft, Amazon Web Services, Intel, Fijitsu etc.);
- 5 produse interne;
- 24 de ani de experiență și inovare continuă în produse, servicii, tehnologii noi, structuri noi, relaționarea cu clienții.

În ceea ce privește rezultatele financiare, în tabelul 10. indicăm evoluția ascendentă a companiei ASSIST Software pentru ultimii șase ani de zile.

Tabel 10.

Indicatori	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cifra de afaceri	8.348.349	6.815.203	6.647.443	7.680.448	6.964.202	10.772.669
Profit brut	570.963	1.793.144	1.575.021	2.452.073	2.192.336	-
Profit net	488.361	1.515.734	1.323.458	2.042.106	1.806.501	2.627.351
Număr de salariați	31	35	41	51	75	92
Marja de profit net (%)	5,84	22,24	19,91	26,59	25,94	24,39

Sursa:<http://doingbusiness.ro/financiar/raport/454168/assist-software-srl/>;
<http://www.risco.ro>, accesat în data de 10.06.2017

Conform datelor din tabelul anterior și a celor existente sub egida Ministerului de Finanțe rezultă că firma ASSIST Software a reușit să depășească cu bine efectele negative ale crizei globale din 2008, respectiv perioada 2009-2010, perioadă în care

³³ www.ecdl.org, accesat în data de 16.06.2017

³⁴ <https://assist-software.net>, accesat în data de 15.06.2017

a înregistrat o profitabilitate ceva mai scăzută. Mai mult, firma studiată de către noi a reușit să-și consolideze poziția deținută pe piața de profil începând cu anul 2010 și până în prezent, îndeosebi pe seama creșterii volumului de produse/servicii exportate în diverse țări.

Structura organizatorică în compania ASSIST Software

Compania ASSIST Software și-a dezvoltat în timp o structură pe orizontală, structură care, în mod teoretic, elimină atât ierarhia verticală, cât și delimitările existente între departamente. În fapt, acest tip de organigramă dezvoltată de această companie este pe deplin comparabilă, credem noi, cu o organigramă de tipul „hypertext”, la care fac referire Nonaka și Takeuchi (1995), ca o structură specifică firmelor ce sunt focalizate pe exploatarea cunoștințelor și crearea unui cadru favorabil aplicării modelului SECI. Astfel, la firma ASSIST Software toți angajații care sunt implicați în realizarea unui anumit proiect/proces au acces facil la alte proiecte/procese, așadar, ei pot comunica și își pot coordona eforturile în mod eficient. Această abordare structurală este în linii mari un răspuns la schimbările profunde care au loc în mediul de afaceri. Progresul tehnologic impune firmelor (din diverse domenii, sectoare, nu numai din domeniul IT-ului) coordonarea și integrarea salariaților și/sau echipelor departamentelor folosind Internetul și rețelele de calculatoare. Procedând în modul descris anterior, se vine propriu zis în direcția așteptată de clienți (ei se așteaptă să primească servicii mai bune, mai repede, mai ieftine etc.), iar angajații acumulează cunoștințe noi, își asumă responsabilități mai mari și caută să fructifice oportunitățile din mediul de afaceri.

În fapt, în cadrul companiei ASSIST Software, echipele se autoconduc și reprezintă baza proiectării structurii organizației. Echipele au libertatea de a recurge la experiență și imaginație, de a-și dezvolta în comun și individual creativitatea și dispun de o anumită flexibilitate pentru a identifica răspunsuri adecvate la provocările noi ce apar în activitatea inovativă privind produsele/serviciile și utilizarea lor de către persoane sau grupuri sociale (conducerea superioară admite și anumite erori în activitatea inovativă a salariaților). Eficiența salariaților, echipelor și departamentelor este măsurată pe baza rezultatelor obținute, precum și în funcție de satisfacția clienților. În fapt, practicile întâlnite în cadrul companiei studiate, cât și tipul de structură organizatorică dezvoltată în decursul timpului, inclusiv modul de stabilire a obiectivelor și negocierea lor între organizație și salariați conduc la ideea aplicării unui sistem MBO cel puțin sub forma unui cadru general de integrare a eforturilor către un obiectiv comun (Drucker, 1954). În plus, tipul de organigramă dezvoltată în timp de ASSIST Software a fost posibil doar în corelație cu direcționarea treptată a culturii organizaționale și fundamentarea ei pe anumite valori, pe distincția între

cea ce este corect-incorect în practica afacerilor, pe satisfacția adusă clienților și pe echilibru între binele social și binele corporatist (despre cultură organizațională discutăm sintetic în paragraful următor).

Urmare a aspectelor aduse în discuție cu privire la istoricul și modul de organizare a companiei ASSIST Software în figura 4. prezentăm o schiță proprie la organigrama aplicată de această firmă.

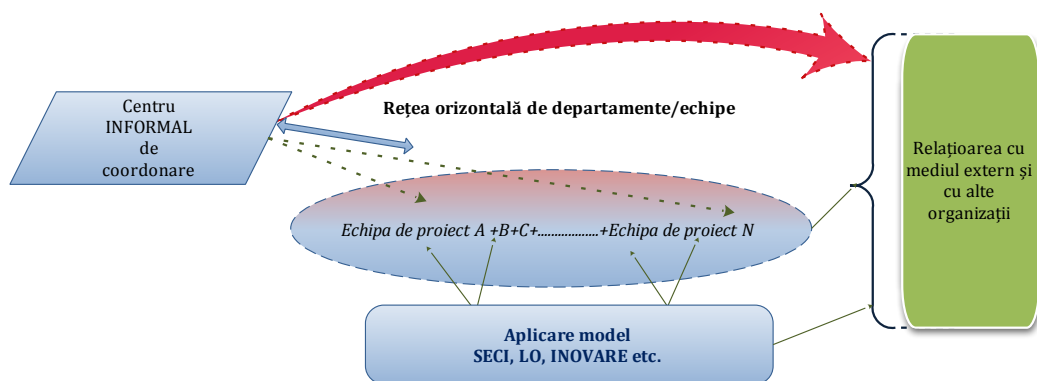


Figura 4. Organigrama la ASSIST Software Suceava (variantă a organizației hypertext)

Sursa: Elaborare autori, organigramă deductibilă, pe baza documentelor oficiale privind firma

Așa cum rezultă din structura organizatorică conturată sub formă de schiță, aplicarea modelului SECI, LO și derularea activităților inovative are la bază cel puțin intuitiv și empiric, practica întâlnită în companii ce sunt concentrate în mod direct pentru exploatarea cunoștințelor ca resursă distinctă:

- Pe de o parte, la nivelul fiecărei echipe de proiect și/sau departament se generează în mod voit activități de socializare, externalizare, combinare și internalizare a diverselor inputuri de cunoștințe explicite și tacite, atât din cele aflate în organizație, cât și din cele întâlnite în mediul extern ei;
- Pe de altă parte, prin desființarea oricăror bariere între echipe și/sau departamente se instituie în cadru favorabil aplicării aceluiași model SECI;
- În al treilea rând, este deductibil și evident faptul că transformarea cunoștințelor tacite în explicite și invers obligă salariații la învățare continuă, deci aplicarea de facto a conceptului de LO; rezultatul final este că ambele procese, respectiv, aplicarea KM și LO sprijină activitatea inovativă din cadrul organizației;

Departamentele funcționale generează delimitări formale pe orizontala structurii organizatorice. Personalul din echipe este instruit, motivat și are autoritatea de a lua decizii în vederea realizării obiectivelor fixate.

Așadar, în cadrul companiei ASSIST Software se urmărește să se elimine liniile de comandă, să se promoveze arii de control mai largi și să se înlocuiască departamentele cu echipe de lucru. Ierarhia sistemului de management se aplatizează în contextul aplicării unei structuri de tipul schițat de noi în figura 4. (se decentralizează puterea, se aplică managementul participativ, adoptarea deciziilor prin implicarea executanților etc.).

Unul din cele mai importante avantaje ale adoptării unei astfel de structuri este acela că ea crește semnificativ flexibilitatea companiei pentru a răspunde la nevoile și preferințele consumatorilor aflate într-o continuă schimbare. Practic, structura orientează atenția angajaților spre clienți și conduce la o mai mare satisfacție a acestora, inclusiv la îmbunătățirea productivității muncii și a eficienței organizaționale. În plus, deoarece nu există frontiere sau delimitări clare între departamentele funcționale, angajații au o viziune mai largă asupra obiectivelor organizației. Ei sunt mai puțin focalizați pe obiectivele derivate specifice unui departament³⁵.

O astfel de structură accentuează munca în echipă și cooperarea, astfel că membrii echipei acționează împreună pentru realizarea obiectivelor companiei. În final, structura organizațională îmbunătățește calitatea vieții angajaților prin faptul că primesc responsabilități, iau decizii, beneficiază de oportunități și contribuie în mod semnificativ la dezvoltarea companiei³⁶.

Specificul și direcționarea culturii organizaționale în compania ASSIST Software

Pentru orice organizație trecerea la KM și LO presupune printre altele construirea unei noi culturi organizaționale care să sprijini performanța de top. Sistemul MBO argumentat de Drucker (1954) oferă un cadrul general valabil și o filosofie a managementului pentru a construi în timp o cultură bazată pe valori pozitive, inovare și învățare continuă care sprijină ulterior membrii organizației în îmbunătățirea performanței anuale obținute.

Pentru a înțelege specificul culturii organizaționale dezvoltate de firma studiată în decursul a două decenii și jumătate este suficient să analizăm cu atenție valorile declarate public de compania ASSIST Software, ca set de valori în care crede în mod

³⁵ <https://assist-software.net>;
https://cdnsite2.assist.ro/sites/default/files/articles_files/ASSISTSoftwareBrochure2017.pdf,
accesat în data de 15.06.2017

³⁶ <https://assist-software.net>;
https://cdnsite2.assist.ro/sites/default/files/articles_files/ASSISTSoftwareBrochure2017.pdf,
accesat în data de 15.06.2017

real top-managementul și toți sau majoritatea membrilor din cadrul ei. Acest set de valori este enunțat de către firmă astfel³⁷:

- ✓ Inovație;
- ✓ Dedicare;
- ✓ Pasiune;
- ✓ Sinergie;
- ✓ Deschidere;
- ✓ Plăcere;
- ✓ Impact;
- ✓ Trend-setter.

Așa cum se remarcă din enumerarea valorilor la care se raportează firma există o orientare puternică a culturii către achiziția de noi cunoștințe din diverse surse posibile pentru că inovarea, sinergia și deschiderea fac o referire directă la elemente de noutate în activitatea/practica zilnică. În plus, compania enunță drept norme de comportament aspecte precum: respectarea unor norme etice, respectarea angajaților și clienților, spirit de cooperare și alte aspecte similare³⁸.

Un al doilea vector al culturii organizaționale în cadrul acestei companii este dat, credem noi, de construirea unei relații speciale între salariat și echipa sau departamentul de care aparține el (se dorește a învăța și împărtăși cunoștințele în comun, se promovează spiritul de cooperare, se elimină ierarhia tradițională, se construiesc rețele orizontale, se promovează schimbarea permanentă ca un proces continuu etc.). Așadar, inovarea bazată pe achiziția de cunoștințe noi, salariații tip knowledge worker și un nou tip de organigramă au devenit trei elemente-instrumente pe seama cărora s-a reușit construirea unei culturi organizaționale ce sprijină performanța de top pentru firma ASSIST Software. În plus, compania promovează ca valoare distinctă îmbunătățirea condițiilor de mediu atât în cadrul organizației, cât și în aplicarea unor tehnologii, produse sau servicii ce sunt concepute și produse. Tot în sensul invocat, ca o trăsătură distinctă a culturii organizaționale, firma motivează salariații prin venituri bazate pe abilități, experiență, educație și oferirea de cursuri/seminarii pentru a-și îmbunătăți performanța individuală. Prin urmare, se poate spune că direcționarea culturii organizaționale se bazează, alături de alte instrumente mai puțin vizibile pentru publicul larg, pe inovarea continuă, motivarea salariaților pentru a învăța în mod continuu și achiziția de noi cunoștințe ce sunt transformate mai apoi în inovații/invenții.

³⁷ <https://assist-software.net/assist-culture>, accesat în data de 15.06.2017

³⁸ <https://assist-software.net/assist-culture>, accesat în data de 15.06.2017

În esență, cultura organizațională în compania Assist Software prezintă următoarele caracteristici: situarea pe primul plan a oamenilor și cunoștințelor și nu a elementelor materiale; deschisă stakeholderilor externi și interni; focalizată pe satisfacerea consumatorilor produselor și serviciilor organizației; receptivă la noutăți în toate domeniile de activitate ale firmei; suportivă pentru partajarea cunoștințelor; centrată pe învățarea individuală și organizațională; favorizantă creării noului și inovării în toate activitățile organizației; axată asupra participării intense a salariaților la adoptarea deciziilor; bazată pe corectitudine și respect reciproc pentru toți stakeholderii; toleranță față de erori și eșecuri, în special în procesele de inovare; promotoare a schimbării în toate zonele de activitate ale firmei; protectivă față de cunoștințele salariaților și ceilalți stakeholderi; pune accent asupra dezvoltării înțelegerii, colaborării și cooperării între specialiști.

Mai mult, se constată existența unei culturi cooperative și colaborative puternice, ce constituie un factor extrem de important pentru crearea, reținerea, transferul și utilizarea cunoștințelor.

6. Analiza comparativă a strategiilor aplicate de cele două companii

Principalele rezultate obținute pe cele șase dimensiuni investigate în compania Antibiotice Iași și Assist Software SRL (conform anexei nr. 1 unde se prezintă chestionarele aplicate în perioada noiembrie 2014-martie 2015) sunt sintetizate de către noi succint în figura 5.:

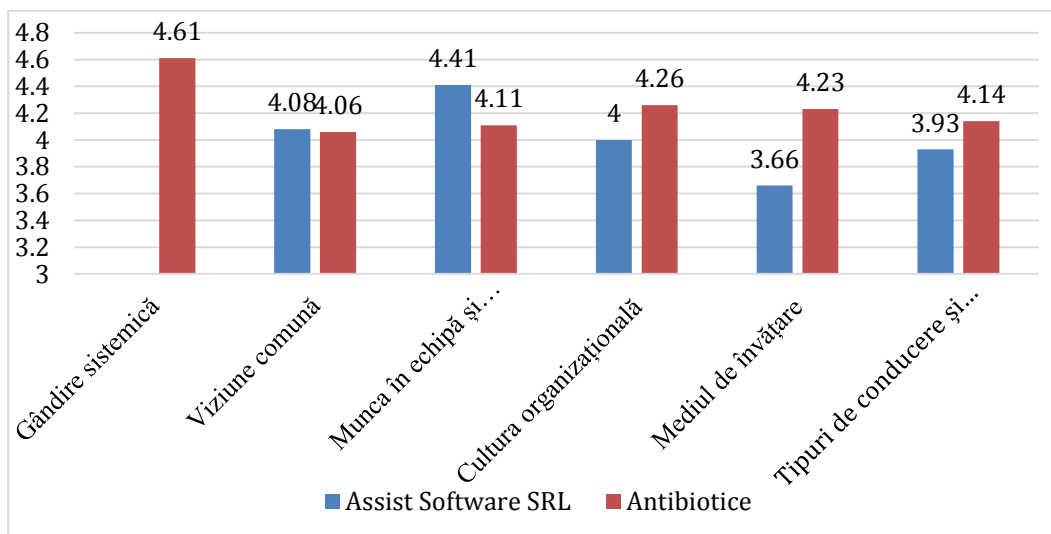


Figura 5. Media obținută pe fiecare dimensiune investigată

Sursa: elaborare proprie

După cum se poate observa, dimensiunea gândire sistemică a fost analizată doar în cadrul companiei Antibiotice, aceasta clasându-se pe locul întâi. Astfel, putem afirma faptul că respondenții consideră firma din care fac parte drept un sistem care interacționează continuu cu mediul extern, existând interacțiuni și interdependențe între indivizi precum și între unitățile componente.

Analizând dimensiunea *gândire sistemică* putem afirma că anumite practici din cadrul companiei Antibiotice precum cele enunțate mai jos, au contribuit la atingerea unui nivel ridicat al acestei dimensiuni: identificarea companiei ca parte a unui sistem mult mai complex, care ține seama de tendințe pe piață/domeniu /societate, menținerea contactului cu diferiți factori de interes. Astfel de practici pot fi prezumate ca fiind utilizate și în compania Assist Software.

Plasarea acestei dimensiuni pe primul loc pare a fi esențială, deoarece *este importantă înțelegerea complexității dinamice, nu doar complexitatea detaliilor (Senge, 1990)*. O valoare ridicată a acestei dimensiuni subliniază abilitatea angajaților de a vedea interrelaționările, de a vedea modul în care organizația din care fac parte analizează propriul mediu.

O altă dimensiune importantă și cu valori ridicate în cadrul ambelor companii investigate este *Viziunea comună*. Acest fapt demonstrează că respondenții sunt de acord cu misiunea companiei, care definește valorile fundamentale la care trebuie să adere angajații. Angajații împărtășesc o viziune comună iar obiectivele organizaționale comune împărtășite și asumate contribuie în mod semnificativ la aplicarea LO și KM. Angajații trebuie implicați în planurile organizației și vor fi motivați de oportunitatea de a participa la formularea lor, de a fi factori care contribuie la obținerea unei performanțe înalte.

Viziunea împărtășită este vitală pentru organizațiile care creează cunoștințe (subînțelegând că acestea au strategii și/sau aplică intuitiv LO, KM etc.) deoarece le furnizează energia necesară învățării și acumulării de noi cunoștințe. Nu se poate atinge dezideratul aplicării LO fără o viziune împărtășită; aceasta furnizează și o direcție care să mențină procesul de învățare pe calea cea bună când apar tensiuni.

Organizațiile interesate de a construi viziuni împărtășite îi încurajează continuu pe membrii lor să-și dezvolte viziunile personale. Experiența sugerează că viziunile care sunt în mod natural împărtășite de membrii unei organizații presupun desfășurarea de conversații în care indivizii nu numai că se simt liberi să-și exprime aspirațiile, dar învață și cum să le asculte pe ale celorlalți.

Munca în echipă și colaborarea ocupă un loc important, aspect ce indică faptul că sunt echipe de lucru create la diferite nivele (astfel de echipe sunt esențiale pentru transformarea cunoștințelor explicite în tacite și invers, pentru învățarea continuă la nivel de grup etc.). Acestea sunt responsabile de dezvoltarea unor programe/servicii/produse și de rezultatele obținute. După cum se poate identifica din figura

anterioară, în cadrul companiei Assist Software această dimensiune înregistrează valori mai ridicate decât în cazul companiei Antibiotice.

Un aspect pozitiv este dat de faptul că în cazul ambelor companii, realizările unei echipe sau rezultatele sale pot iniția un standard pentru învățarea comună în cadrul organizațiilor. În cadrul companiilor din cadrul acestui studiu, fie că ne referim la echipele de management, echipe de dezvoltare a unor noi produse sau alte echipe multifuncționale, acestea reprezintă unitățile fundamentale de învățare. Acest lucru se datorează faptului că aproape toate deciziile importante se iau acum în echipe.

Aspectele care trebuie și pot fi îmbunătățite în cadrul acestei dimensiuni sunt: facilitarea unei mai bune comunicări și o bună colaborare la nivelul membrilor, crearea unui dialog constructiv, încurajarea exprimării opiniilor și punctelor de vedere cu privire la opiniile celorlalți în mod deschis, cultivarea încrederii în rândul membrilor etc.

În ciuda importanței sale, învățarea în echipă nu apare automat. Este nevoie de metode pentru cultivarea încrederii, pentru crearea unor echipe care pot învăța (și nu doar indivizi care învață). Dobândirea capacității de învățare în echipă este un pas esențial în aplicarea LO și inițierea unei strategii în KM, în conexiune directă cu strategia de MRU; rezultatul final al celor trei direcții de acțiune ar trebui să fie activizarea proceselor inovative din cadrul organizațiilor.

Referitor la *mediul de învățare și transferul de cunoștințe*, acesta contribuie semnificativ la crearea Organizației care Învață. Rezultatele obținute indică faptul că firma Antibiotice Iași a făcut pași importanți spre a deveni o organizație care învață. În cazul ambelor companii, la angajarea, promovarea și recompensarea angajaților, este luată în considerare dorința angajatului de a învăța, de a cerceta și a împărtăși cunoștințele. Se alocă fonduri pentru trainingul și calificarea angajaților.

Aspectele care pot fi îmbunătățite se referă la învățarea/transferul de bune practici din cadrul altor companii. Scopul este de a se compara prin indicatori corespunzători (statistici de referință, tendințe, sau cele mai bune practici) cu alte companii pentru a identifica punctele tari și punctele slabe, și în special de a găsi punctele esențiale care contribuie la îmbunătățirea operațiunilor. Prin apelarea la tehnica de benchmarking se pot identifica domeniile-cheie în care pot fi aduse îmbunătățiri (financiar, organizatoric, operațional etc.). Odată ce sunt identificate aceste zone de oportunitate, compania se poate focaliza pe acțiuni de îmbunătățire. O soluție ar consta în obținerea datelor/informațiilor privind practicile aplicate de companii similare din industrie. Benchmarkingul competitiv se referă la compararea organizației cu organizațiile similare (uneori, concurenți) în domenii specifice măsurabile. În benchmarkingul competitiv se definește un set de indicatori de analizat, se identifică companii similare, se culeg date și apoi se realizează

comparațiile. O altă formă de benchmarking (mai calitativă) este: benchmarking-ul bazat pe cele mai bune practici, într-o anumită zonă de interes. Aceste bune practici pot fi date de procese, fluxurile de muncă, sisteme, instrumente și metodologii folosite de alte organizații.

Cultura organizațională, leadership-ul, responsabilizarea și motivarea angajaților sunt piloni importanți ai unei Organizații care creează cunoștințe, ai unei companii ce aplică în mod voit/deliberat strategii corelate privind LO, KM și MRU.

Erorile survenite aleatoriu în munca angajaților sunt ceva mai puțin tolerate la compania Antibiotice, fapt ce diminuează media obținută pe dimensiunea *cultura organizațională* pentru această organizație. Această concluzie rezultată deductibil în urma aplicării chestionarelor aparține autorilor studiului și poate prezenta un anumit interes pentru top/managementul companiei Antibiotice (există o zonă sau marjă în cadrul căreia pot fi aduse schimbări și îmbunătățiri în practica acestei organizații privind dialogul, socializarea salariaților, exprimarea liberă a opiniilor, încurajarea asumării unor riscuri acceptabile în munca de inovație etc.). Teoretic, procesele de învățare nu sunt posibile fără anumite greșeli în scopul perfecționării (conceptul *learning by doing*). Este nevoie de acele arene de învățare, „terenuri pentru practică” pentru experimentare, stabilirea unui cadru în care să se încurajeze practicile rutiniere din munca zilnică, extinderea memoriei organizaționale etc.

Foarte aproape de scorul obținut pe dimensiunea cultură organizațională se află dimensiunea *leadership, în cazul ambelor companii*. La nivelul companiilor investigate, se promovează, în aceeași măsură, cooperarea, schimbul de informații și de experiență în rândul angajaților și între unitățile componente. Sunt susținute ideile noi venite din partea angajaților, iar ideile creative și inovatoare sunt implementate și recompensate.

În continuare analizăm informațiile socio-statistice rezultate pe bază de chestionare cu privire la anumite practici privind domeniul KM și măsura în care astfel de practici se regăsesc și/sau sunt deductibile în viața zilnică a celor două organizații studiate.

Tabel 11. Mediile și deviația standard pentru practicile privind KM

	Compania	Media	Deviația standard
PRACTICI_KM	ANTIBIOTICE	4,08	0,72
	ASSIST SOFTWARE	4,11	0,88

Sursa: elaborare proprie

Se impun totuși câteva nuanțări, pe cele trei dimensiuni identificate: achiziția de cunoștințe, transferul cunoștințelor și memoria organizațională.

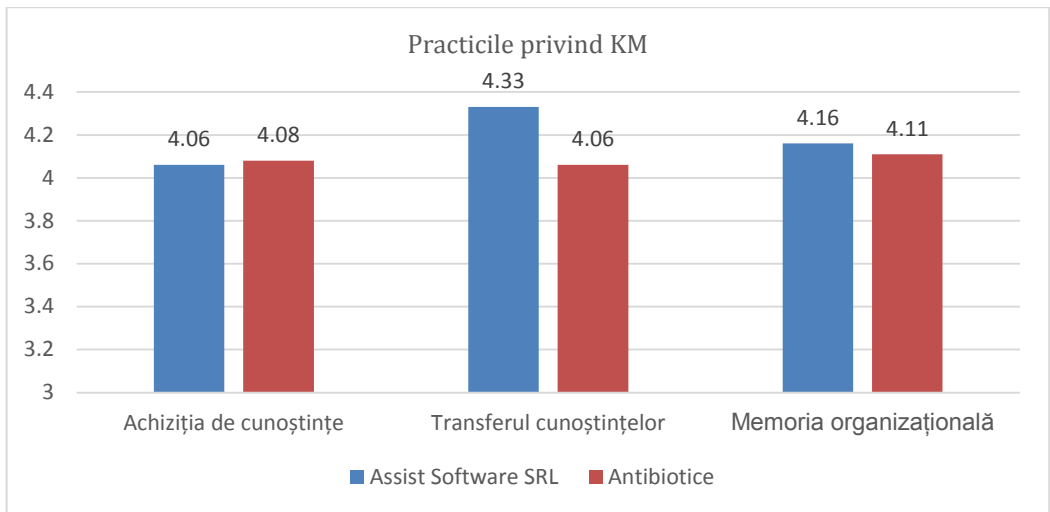


Figura 6. Media obținută pentru practicile privind KM

Sursa: elaborare proprie

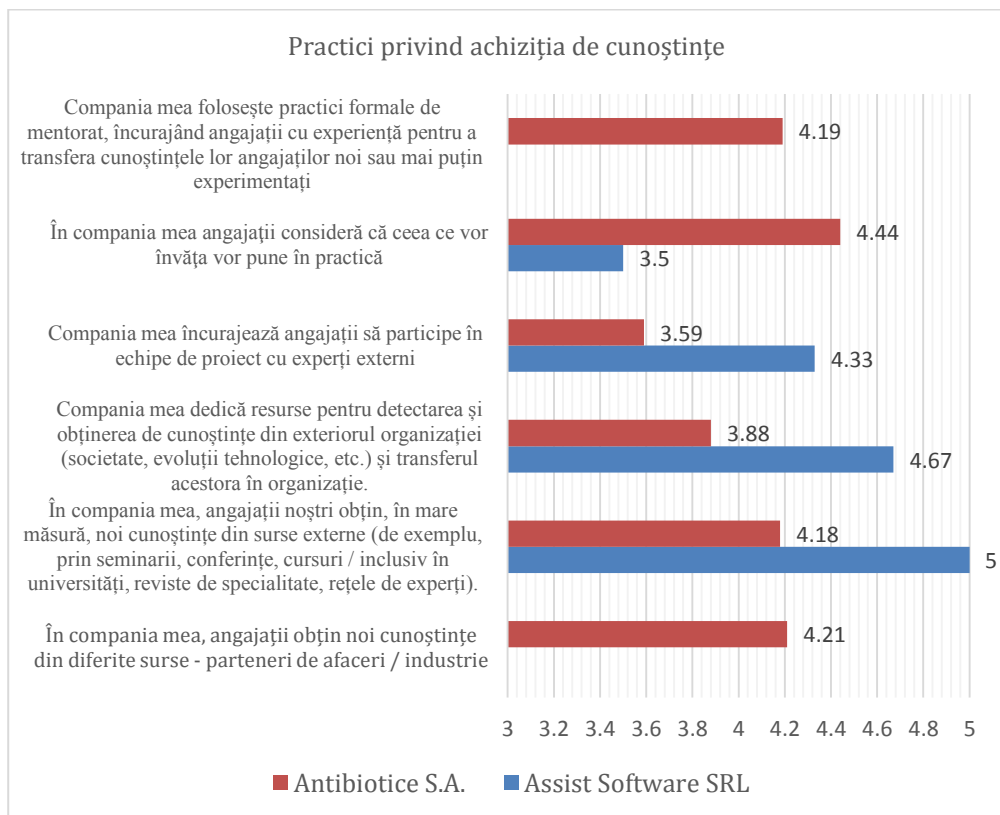


Figura 7. Media obținută pentru dimensiunea achiziția de cunoștințe

Sursa: elaborare proprie

Astfel, cu privire la prima dimensiune investigată, în cadrul celor două companii putem evidenția următoarele: există încrederea că ceea ce se învață va fi aplicat în practică, companiile folosind practici formale de mentorat, încurajând angajații cu experiență pentru a transfera cunoștințele lor angajaților noi sau mai puțin experimentați; compania Antibiotice se bazează în mare măsură și pe cunoștințele acumulate din surse externe (seminarii, conferințe, cursuri inclusiv în universități, reviste de specialitate, rețele de experți), iar compania Assist mai ales pe cursuri specifice organizate de furnizori externi; alte surse de achiziție de noi cunoștințe sunt partenerii de afaceri și industrie. Mai puțin încurajate la nivelul companiei Antibiotice sunt practicile privind schimbul de experiență cu experți externi, în cadrul echipelor de proiect. În schimb, această practică, la nivelul companiei Assist Software este des întâlnită. Mai mult, în cazul companiei Antibiotice ar trebui încurajată alocarea resurselor pentru detectarea și obținerea de cunoștințe din exteriorul organizației (societate, evoluții tehnologice etc.) și transferul acestora în organizație. La nivelul companiei Assist aceste practici sunt încurajate.

În figura următoarele sunt reprezentate scorurile obținute de cele două companii, conturând practicile privind achiziția de cunoștințe.

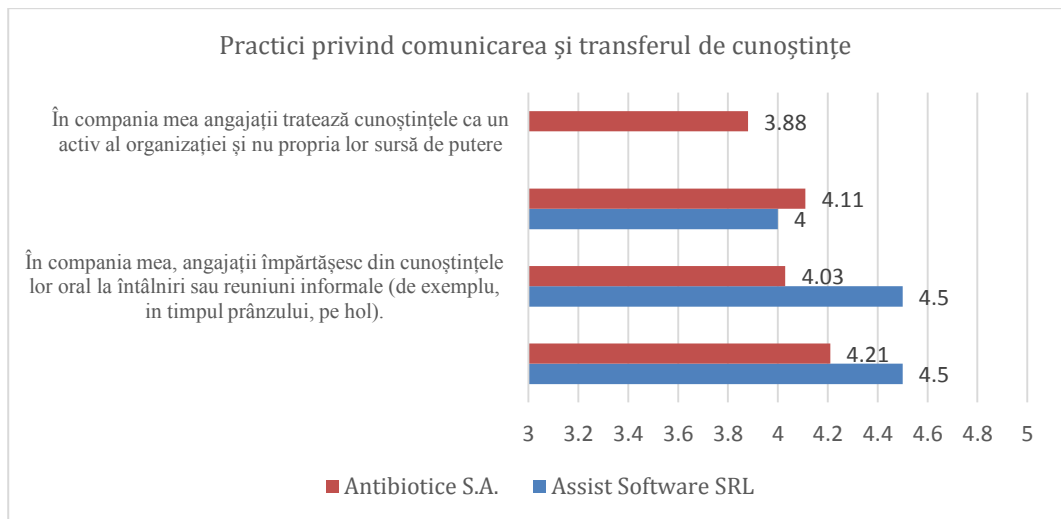


Figura 8. Media obținută pentru dimensiunea transferul de cunoștințe

Sursa: elaborare proprie

Referitor la practicile privind comunicarea și transferul de cunoștințe, sesizăm orientarea spre sursele scrise, documentații, proceduri și instrucțiuni ca bază pentru desfășurarea activităților în ambele companii, un scor mai ridicat în acest sens fiind obținut de compania Assit Software. O mai bună comunicare informală se

observă în cazul companiei Assist Software, angajații împărtășesc cunoștințe la întâlniri și reuniuni informale. Angajații companiei Antibiotice preferă împărtășirea de cunoștințe prin proceduri formale – rapoarte de proiect, proceduri de organizare, publicații ale companiei. O parte din respondenții companiei Antibiotice consideră cunoștințele profesionale, tehnologice și legate de inovare în domeniu drept activ al organizației la care sunt membri și nu propriul lor activ. (unele diferențe privind scorurile dintre cele două companii pe diverse dimensiuni se explică propriu-zis prin mărimea diferită a celor două organizații, respectiv, circa 1400 de salariați în cadrul Antibiotice și circa 100 de salariați în cadrul Assist; este firesc să existe practici diferite întrucât și organigramele celor două entități diferă semnificativ; același obiectiv final în LO, KM și MRU poate fi însă atins urmând strategii diferite de management).

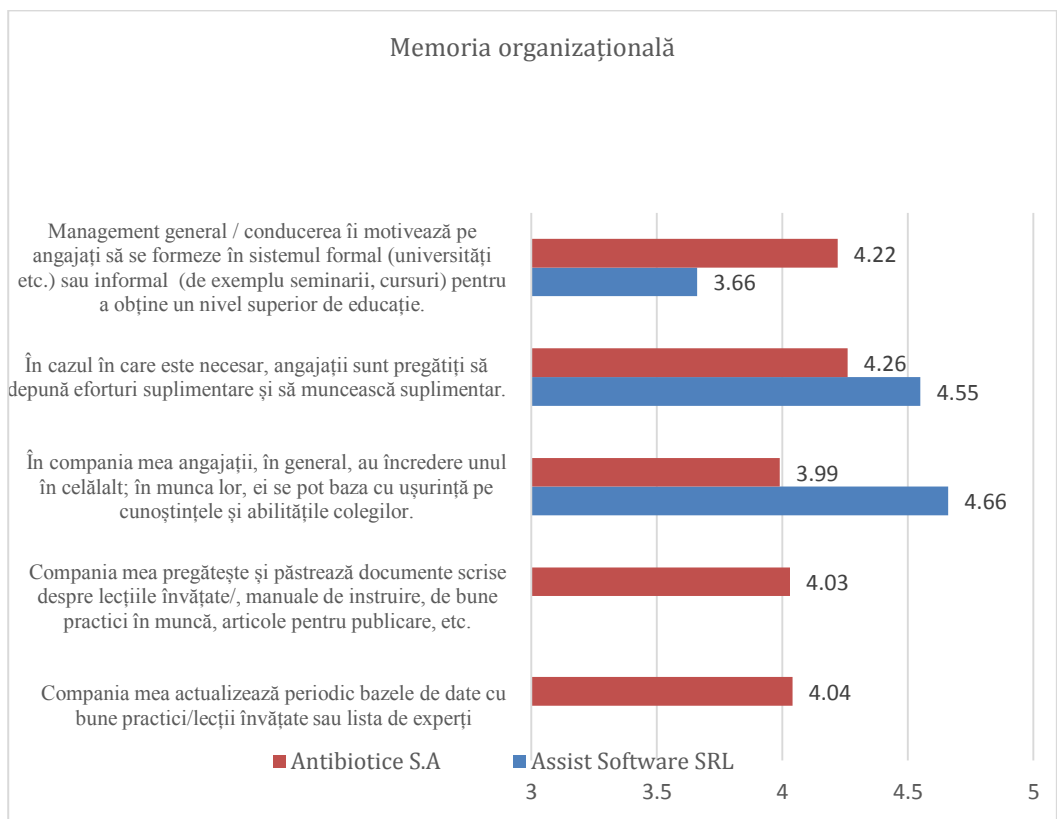


Figura 9. Media obținută pentru dimensiunea memoria organizațională

Sursa: elaborare proprie

Privind elementele componente ale memoriei organizaționale, remarcăm următoarele aspecte: conducerea companiei (mai ales în cazul companiei

Antibiotice) îi motivează pe angajați să se formeze în sistemul formal educațional (universități etc.) sau informal (de exemplu seminarii, cursuri) pentru a obține un nivel superior de educație. Compania Antibiotice actualizează periodic bazele de date cu bune practici/lecții învățate sau listele de experți și păstrează documente scrise despre lecțiile învățate/manuale de instruire, de bune practici în muncă, articole pentru publicare. Scorurile obținute pe această dimensiune sunt reprezentate în figura de mai sus.

În cazul companiei Assist Software angajații au încredere unul în celălalt, în munca lor se pot baza frecvent pe cunoștințele și abilitățile colegilor. De asemenea, conducerea firmei îi motivează pe angajați prin stabilirea unor planuri anuale de formare pentru îmbunătățirea abilităților/calificărilor de care dispun.

Analizând performanța generală a ambelor organizații se poate spune că ele au reușit să depășească cu bine efectele crizei globale din 2008-2009 și au reușit să-și mențină/consolideze poziția deținută pe piața lor de referință.

În cadrul dimensiunii performanță organizațională, subdimensiunea care a obținut media cea mai mare este reprezentată de *performanța financiară*.

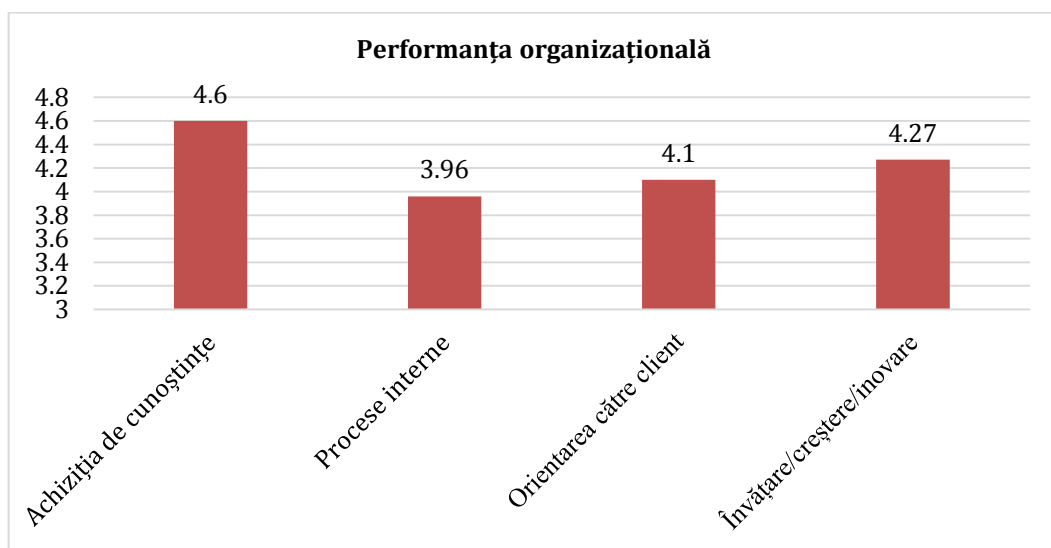


Figura 10. Media obținută pentru dimensiunea performanța organizațională în compania Antibiotice (rezultate completate cu informațiile publice sub egida Ministerului de Finanțe ce există pentru ambele organizații)

Sursa: elaborare proprie

Conform graficului de mai sus, creșterea vânzărilor și creșterea profitului susțin nivelul ridicat al subdimensiunii performanță financiară. Acest aspect este susținut și de o creștere a cotei de piață comparativ cu unele produse/servicii similare oferite.

Pe locul doi se regăsește scala reprezentată de *învățare/creștere/innovare*. Media ridicată a scalei a fost determinată în principal de faptul că respondenții apreciază că organizațiile din care fac parte caută metode noi de dezvoltare a produselor /serviciilor și acordă atenție dezvoltării și introducerii de noi produse/servicii sau îmbunătățirii celor existente. Fiecare companie studiată adoptă schimbări și îmbunătățește strategiile și procesele interne, pentru a construi o cultură organizațională adaptivă la mediu.

Se recomandă o atenție deosebită schimbărilor necesare și îmbunătățirea continuă a strategiilor, proceselor, culturii organizaționale pentru adaptarea cu succes la diferitele schimbări de mediu. Deși situația clienților actuali este una bună și gradul de satisfacție este unul ridicat, se consideră de interes luarea unor măsuri pentru păstrarea acestora.

Scala reprezentată de *procesele interne* se află pe poziția a patra, la conturarea acestui rezultat o contribuție semnificativă înregistrându-se în direcția eficientizării proceselor interne, a achiziției și utilizării resurselor, realizându-se economii.

Un aspect critic îl reprezintă satisfacția angajaților, care va necesita mai multă atenție, angajații fiind cea mai de preț resursă a unei organizații.

În cazul companiei Assist Software analiza performanței a fost investigată prin trei întrebări deschise. Acestea au vizat modul în care și-a consolidat compania cota de piață din 2008 până în prezent, pe ce se bazează succesul de ansamblu al companiei și activitatea de cercetare inovare. În concluzie, în cadrul acestei companii am remarcat faptul că performanța înregistrată are la bază viziunea comună și strategia aplicată de top management, precum și studierea permanentă a nevoilor/dorințelor clienților și modernizarea proceselor interne. Conform evidențelor existente sub egida CCI România (clasamente efectuate și de principalele organisme și autorități naționale și internaționale din industria de referință), pot fi amintite poziționări de top ale celor două firme analizate pentru perioada ultimilor trei ani:

a. În cazul companiei Assist Software Suceava:

- Locul 1 – top profit 2016 pentru județul Suceava, domeniul 72 C&D
- Locul 1 – top afaceri în România, 2016 pentru județul Suceava, domeniul 72 C&D
- Cea mai mare firmă din România, domeniul 72 C&D

b. În cazul companiei Antibiotice Iași, rezultatele companiei au fost recunoscute de-a lungul timpului de principalele organisme și autorități naționale și internaționale din industria farmaceutică. Distincțiile importante primite vizează

performanțele economice și financiare, standardele de calitate și recunoașterea implicării în comunitate. Astfel, enumerăm³⁹:

- Una dintre cele mai puternice companii din România la nivelul anului 2016 (Creditinfo)
- Premiul pentru medicină, 2015 (Euroinvent)
- Premiul II „Cea mai bună companie din industrie” Gala Premiilor Capital 2015
- Ordinul „Meritul Industrial și Comercial” în grad de Comandor, Președinția României, 2013
- Premiul de excelență, Gala Medical Manager, 2013
- Laureat Topul firmelor ieșene, Camera de Comerț și industrie Iași, 2013
- Premiul național, Întreprinderi foarte mari, fabricarea produselor farmaceutice de bază, Camera de Comerț și Industrie a României, 2013
- Premiul național, Topul național al firmelor, Camera de Comerț și Industrie a României, 2012
- Trofeul de onoare ANEIR, 2009, 2012 - Cel mai dinamic producător-exportator de medicamente al României
- Locul I și premii de excelență în ierarhia firmelor ieșene, Camera de Comerț și Industrie Iași (2006-2011) etc.

În final, respondenții au fost încurajați să aprecieze importanța învățării organizaționale în paralel cu achiziția de noi cunoștințe (această dimensiune a fost studiată pe bază de chestionar doar în cadrul companiei Antibiotice SA Iași). Rezultatele sunt prezentate în graficul următor:

³⁹ <http://www.antibiotice.ro/companie-php/premii-si-distinctii/>



Figura 11. Media obținută pentru evaluarea importanței învățării organizaționale și a achiziției continue de cunoștințe în compania Antibiotice S.A.

Sursa: elaborare proprie

Printre motivele pentru LO expuse de angajații companiei Antibiotice, se evidențiază următoarele:

- competiția globală în domeniul tehnicii/tehnologiilor obligă salariații să aibă o calificare tot mai ridicată;
- educația a devenit astăzi prima condiție pentru a avea și menține un job bine plătit;
- pentru a menține cota de piață, achiziția/procesarea de cunoștințe au devenit o condiție sine-qua-non.

Putem afirma că rezultatele cercetării întreprinse în cadrul celor două companii au indicat/întărit existența unei relații pozitive semnificative între dimensiunile organizației care învață (LO), aplicarea unei strategii în KM și reflectarea acestor direcții de acțiune în numărul total de inovații/invenții înregistrate anual, respectiv, în produse/servicii oferite și gradul de satisfacție al consumatorilor cu privire la astfel de noutăți oferite periodic. De asemenea, se constată existența unei relații pozitive semnificative între aplicarea LO, aplicarea KM și strategia celor două firme în MRU (ce conduc împreună la îmbunătățirea activităților inovative) și performanța anuală obținută de cele două companii studiate.

7. Concluzii și perspective ale cercetării empirice

Pentru ca o inițiativă de management al cunoștințelor să aibă succes în practica unei firme, aceasta trebuie să aibă un fundament teoretic solid. Principalele activități ale managementului cunoștințelor (KM) descrise în această lucrare necesită un cadru conceptual pentru operare. Mențiunea anterioară este principial valabilă atât pentru cele două companii studiate de noi, atât Antibiotice S.A. cât și Assist Software SRL Suceava, cât și pentru oricare altă firmă ce este relativ focalizată pe exploatarea cunoștințelor.

Deși puțini ar susține că informația/cunoașterea nu este importantă, problema primordială este aceea că puțini manageri și profesioniști din domeniul informației înțeleg cum să gestioneze cunoștințele în cadrul organizațiilor creatoare de cunoaștere.

Am prezentat, pentru o mai bună înțelegere, unele aspecte cunoscute în literatura de management cu privire la posibilitatea evaluării KM în practica organizațiilor de afaceri, cât și cu privire la evaluarea proceselor de învățare din astfel de organizații. Diferitele strategii în KM, LO își propun, explicit sau nu, să îmbunătățească activitatea inovativă a organizațiilor de afaceri, și vizează, în ultimă instanță, să aducă un mic avantaj competitiv cu privire la performanța anuală obținută de către o organizație sau alta.

Între alte concluzii la care am ajuns, noi credem că achiziția și procesarea de cunoștințe în orice tip de companie (adică întreaga problematică privind KM) este și rămâne strâns legată de procesele de învățare organizațională, la nivel de salariat, echipă și per ansamblul entității. Cu privire la concluziile desprinse din analiza comparativă efectuată de către noi, amintim sintetic, în continuare, următoarele aspecte deductibile:

- a. Sistemul de proprietate asupra activelor unei organizații de afaceri nu constituie per sine un impediment sau un factor restrictiv cu privire la performanța anuală obținută de organizație. Așa cum rezultă din analiza noastră comparativă, compania Antibiotice este controlată în proporție de 53% de Statul Român și a reușit să obțină în decursul anilor performanțe pe deplin comparabile cu compania Assist Software, ce este o entitate privată (performanțele au fost studiate din perspectiva KM, LO și a inovării în produse/servicii oferite pe piață). Cu alte cuvinte, sintagma cunoscută în teoria micro-economică, anume că organizațiile de stat ar fi ineficiente și nu pot fi conduse profesionist, nu-și găsește aplicarea la nivelul organizației analizate de către noi.
- b. În partea de debut a cercetării noastre am invocat un număr de trei întrebări ce constituie, în egală măsură, trei ipoteze în jurul cărora a fost

structurat ansamblul studiului nostru: Pot fi considerate companiile analizate *knowledge creating company*? Care sunt practicile de LO și KM la nivelul acestor organizații? Valorizarea cunoștințelor se regăsește în inovații de produs și/sau serviciu oferit pe piață? Așa cum rezultă din argumentația prezentată de către noi în paragrafele 3, 4 și 5 ale cercetării, ținând seama și de analiza comparativă a celor două firme, ajungem la formularea unor răspunsuri afirmative *privind fiecare din cele trei întrebări și cu privire la fiecare din cele două companii*. În ceea ce privește practicile în KM și LO, respectiv descrierea acestora, se impune concluzia că ambele firme recurg cel puțin empiric și intuitiv la principii și practici ce sunt întâlnite curent în activitatea unor companii din topul global.

- c. În al doilea rând, dimensiunea unei organizații de afaceri (dată în primul rând de numărul de salariați) nu constituie un impediment sau factor restrictiv cu privire la strategiile concepute, aplicarea KM și LO și inovarea continuă în produse, tehnologii, distribuție sau managementul aplicat. Se impune concluzia că, inclusiv o firmă medie, cu circa 100 de salariați, poate să obțină succese semnificative în cadrul unei strategii de internaționalizare a activităților dacă există concepție strategică adecvată la nivel de top management.
- d. Între alte concluzii, se impune ideea că nu există o strategie general valabilă în KM și LO sau o rețetă după care ar trebui să procedeze firmele pentru a deveni *knowledge creating compay*, în sensul argumentelor și studiilor de caz prezentate de Nonaka și Takeuchi (1995). În esență, se poate spune că firma Antibiotice Iași are o structură ierarhică ceva mai amplă și că, cel puțin intuitiv, aplică o organigramă de tipul middle up bottom, în sensul recomandărilor deduse din lucrările lui Nonaka și Takeuchi (1995). Prin antiteză cu situația dedusă pentru prima companie studiată, în cazul firmei Assist Suceava rezultă că, propriu-zis, aceasta aplică un fel de organigramă de tip hypertext (hypertext flowchart), întrucât a renunțat la ierarhiile tradiționale și optează pentru structura orizontală a departamentelor ce rămân probabil coordonate doar informal la nivel central.
- e. Putem identifica multiple similarități în ceea ce privește tiparul de cultură organizațională al celor două firme studiate și modul în care se orientează/direcționează această cultură către performanța de top. În sensul invocat, indicăm existența unei similarități, la ambele organizații, în ceea ce privește modul în care top managementul tratează dinamica complexității privind relația dintre mediul intern și mediul extern al organizației. Ambele organizației sunt direct implicate și relaționează zilnic cu diverse grupuri sociale și/sau comunitatea locală pentru a identifica, din timp, modificări ale unor factori de mediu.

- f. Este evident că pot fi identificate și există și numeroase diferențe între cele două organizații studiate cu privire la conceperea/aplicarea strategiei generale, cât și cu privire la conceperea/aplicarea unei strategii în KM, LO și inovarea continuă. În sensul invocat, deducem că, în cazul companiei Antibiotice se pune un accent ceva mai mare pe calificarea salariaților, ca premisă de bază în vederea achiziției de cunoștințe noi și valoroase (aceste cunoștințe urmând să fie transformate mai apoi în invenții/inovații). În cazul companiei Assist Software se pare că accentul este pus, în primul rând, pe mecanisme de obținere a unor cunoștințe noi, în primul rând pe categoria cunoștințelor explicite (indiferent cine și cum obține astfel de cunoștințe, sursa din care sunt obținute etc.), urmând ca apoi salariații organizați sub formă de echipe să transforme această resurse în invenții/inovații.

În concluzie putem aprecia că managerii și angajații trebuie să recunoască cu tărie cunoașterea și cunoștințele ca surse vitale pentru obținerea avantajului competitiv durabil. Managementul ar trebui să depună eforturi continue pentru a menține și dezvolta în mod continuu organizația care învață, în scopul de a atinge constant niveluri de performanță ridicate. Un accent deosebit trebuie pus pe: tolerarea greșelilor și dezbateră constructivă a acestora, încurajând experimentarea și inovarea, extinderea utilizării structurilor bazate pe echipă (cross-funcționale și cross-ierarhice), încurajarea și cultivarea încrederii reciproce, deschidere, stabilirea de contacte constante cu diferite părți interesate; extinderea învățării și schimbul de cunoștințe etc.

Întrebări și subiecte de discuție

1. Pot fi considerate companiile analizate knowledge creating company?
2. Care este relația teoretică/practică între KM și LO?
3. Care este relația între KM, LO, inovația organizațională și performanța în afaceri?
4. Care sunt practicile de LO și KM la nivelul companiilor investigate?
5. Valorizarea cunoștințelor se regăsește în inovații de produs și/sau serviciu oferit pe piață?

Bibliografie

1. Bordeianu, O., (2016), *Rolul și importanța managementului cunoștințelor în performanța organizațiilor care învață*, Editura Pro Universitaria, București, pag. 100.

2. Burciu, A. (coord.), (2008), *Introducere în management*, Editura Economică, București,
3. Burciu, A., (1999), *MBO & ciclul afacerilor*, Editura Economică, București.,
4. Buta, S., (2016), *Capitalul uman, capitalul social și studiul relațiilor informale din organizațiile de afaceri*, Editura Pro Universitaria, București, pag.19.
5. Drucker, P., (1954), *The Practice of Management*, Harper&Row, USA.
6. Drucker, P., (1990), *The New Society*, Harper & Row.
7. Gallo, C., (2011), *The Innovation Secrets of Steve Jobs*; 2011; traducere în limba română: Steve Jobs. *Secretele inovației*, Curtea Veche Publishing, pag. 123.
8. Hedlund, G., (1994), *A model of knowledge management and the N-form corporation*, Strategic Management Journal, 15 (summer special issue), pp. 73-90.
9. Hretcanu C., teză de doctorat – (2016), *Rolul IT în conceperea și funcționarea rețelelor holonice ale organizațiilor de afaceri în context postcriză*, Universitatea din Suceava, pp. 252-260.
10. Luban, F., (2005), *Formarea continuă și managementul cunoașterii*, Revista Economia, Seria Management, VIII, nr.1, pag. 109
11. Mertins, K. et.al., (2003), *Knowledge Management. Concepts and best practices*, 2nd edition, Springer, p.171.
12. Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995), *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
13. Polanyi, M., (1966), *The tacit dimension*. Gloucester, MA: Peter Smith.
14. Senge, P.M., (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Currency Doubleday.
15. Tiwana, A., (2002), *The knowledge management toolkit: Orchestrating IT, Strategy and Knowledge Platforms*, NJ Prentice Hall.
16. Toffler, A., (1983), *The Third Wave, Al treilea val*, Editura Politică, București.
17. Watkins, K.E., Marsick, V.J., (1993), *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Practice of Systemic Change*, San Francisco: Jossey-Bass.
18. Watkins, E.K., & Marsick, J.V., (1998), *Dimensions of the learning organization questionnaire*. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization.
19. Yang, B., Watkins, E.K., & Marsick, J.V., (2004), *The construct of the learning organization: dimensions, measurement, and validation*. Human Resource Development Quarterly, 15(1), 31-55.

Webografie

1. <http://doingbusiness.ro/financiar/raport/454168/assist-software-srl/>;
<http://www.risco.ro>
2. <http://news.umfiasi.ro/perform-a-proiect-al-companiei-antibiotice-dedicat-studentilor-doctoranzilor-si-rezidentilor-farmacisti/>
3. <http://www.antibiotice.ro/companie-php/premii-si-distinctii/>
4. <http://www.capital.ro/suceava-primul-oras-virtual-din-romania-354.html>, accesat în data de 15.06.2017

5. <http://www.ziaruldeiasi.ro/stiri/program-pentru-studentii-umf-realizat-de-compania-antibiotice-iasi--158885.html>
6. <https://assist-software.net/assist-culture>, accesat în data de 15.06.2017
7. <https://assist-software.net>;
https://cdnsite2.assist.ro/sites/default/files/articles_files/ASSISTSoftwareBrochure2017.pdf, accesat în data de 15.06.2017
8. Man, M., *Clujul, Silicon Valley al Europei?* Transilvania Reporter, 8 decembrie 2015
9. Raport anual 2016 al companiei Antibiotice S.A - http://www.antibiotice.ro/wp-content/uploads/2017/04/RA_2016_ro_web.pdf, accesat în data de 13.07.2017
10. Raportul administratorilor 2016 - <http://www.antibiotice.ro/wp-content/uploads/2017/02/I.1.3.-Raportul-Administratorilor-2016.pdf>, accesat în data de 13.07.2017
11. Raportul Administratorilor 2016 al companiei Antibiotice S.A. – Bursa de valori București
https://www.bvb.ro/infocont/infocont17/ATB_20170406151046_Raportare-IRIS.pdf, accesat în data de 13.07.2017
12. Sveiby, K.E., *Methods for Measuring Intangible Assets*,
<http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>, 2004, accesat în data de 12.06.2017
13. www.antibiotice.ro
14. www.profit.ro
15. www.mfinante.gov.ro
16. www.zf.ro

EXTRAS DIN CHESTIONAR APLICAT ÎN COMPANIA SC ANTIBIOTICE SA IAȘI***

I. Surprinderea/cercetarea dimensiunilor LO:

Marcați răspunsul dumneavoastră astfel:

1 - nu este utilă/nu se aplică în compania dvs.,

5- este pe deplin adevărat/aplicabil afirmațiile de mai jos în cadrul companiei dvs.

Nr.	Afirmații	
	Gândirea sistemică (System Thinking)	
1.	Compania mea este parte a unui sistem mult mai complex (sector/ramură, economie națională etc.) și ține seama de tendințe pe piață/domeniu/societate	
2.	Compania mea ține mereu legătura cu diferiți factori de interes /stakeholders (clienți, furnizori, bănci, etc.)	
	Viziune comună - Shared/ Common Vision	
1.	În compania mea angajații împărtășesc și acceptă misiunea/obiectivele/strategiile (periodic se negociază între top management și subordonați obiectivele vizate).	
2.	În compania mea angajații participă la dezvoltarea a obiectivelor /strategiilor/direcțiilor comune.	
	Munca în echipă și colaborarea - Teamwork and Collaboration	
1.	În compania mea se creează echipe de lucru la diferite nivele/unități, responsabile de dezvoltarea programelor/serviciilor/produselor	
2.	În compania mea indivizii pot crea un dialog constructiv, pot să își exprime opinia și pot avea un punct de vedere cu privire la opiniile celorlalți, în mod deschis.	
	Cultura organizațională - Organizational Culture	
1.	Cunoștințele sunt considerate resurse cheie atât la nivelul indivizilor dar și la nivelul organizației	
2.	Mediul de lucru încurajează experimentarea și asumarea riscului.	
	Mediul de învățare / Learning Environment	
1.	La angajarea, promovarea și recompensarea angajaților, este luată în considerare dorința angajatului de a învăța, de a cerceta și a împărtăși cunoștințele.	
2.	Compania mea alocă anual fonduri din surse proprii pentru trainingul și calificarea angajaților	

3.	În compania mea există un sistem care permite angajaților și îi sprijină în învățarea unor practici utile din cadrul altor companii.	
	Leadership&Empowerment /Tip de conducere și responsabilizarea angajaților	
1.	Managementul / conducerea companiei noastre promovează cooperarea și schimbul de informații și de experiență în rândul angajaților și între unitățile componente.	
2.	În compania mea managementul tratează cu interes deosebit ideile noi venite din partea angajaților, iar ideile creative și inovatoare sunt implementate și recompensate.	

II. Surprinderea/cercetarea practicilor ce țin sau pot fi asociate cu KM Marcați răspunsul dumneavoastră astfel:

1 - nu este utilă/nu se aplică în compania dvs.,

5- este pe deplin adevărat/aplicabil afirmațiile de mai jos în cadrul companiei dvs.

	a. Captarea și achiziția cunoștințelor/Knowledge capture and acquisition	
1.	În compania mea, angajații obțin noi cunoștințe din diferite surse - parteneri de afaceri / industrie (concurenți, furnizori, clienți).	
2.	În compania mea, angajații noștri obțin, în mare măsură, noi cunoștințe din surse externe (de exemplu, prin seminarii, conferințe, cursuri / inclusiv în universități, reviste de specialitate, rețele de experți).	
3.	Compania mea dedică resurse pentru detectarea și obținerea de cunoștințe din exteriorul organizației (societate, evoluții tehnologice, etc.) și transferul acestora în organizație.	
4.	Compania mea încurajează angajații să participe în echipe de proiect cu experți externi	
5.	În compania mea angajații consideră că ceea ce vor învăța vor pune în practică	
6.	Compania mea folosește practici formale de mentorat, încurajând angajații cu experiență pentru a transfera cunoștințele lor angajaților noi sau mai puțin experimentați	
	b. Comunicare/transferul cunoștințelor	
1.	În compania mea, angajații se bazează pe surse scrise (de exemplu, documentații ale unor proiecte implementate anterior, proceduri organizaționale, instrucțiuni și alte surse documentate) în desfășurarea activităților.	
2.	În compania mea, angajații împărtășesc din cunoștințele lor oral la întâlniri sau reuniuni informale (de exemplu, în timpul prânzului, pe hol).	

3.	În compania mea, angajații împărtășesc cunoștințele lor prin proceduri formale (de exemplu, rapoarte de proiect, proceduri de organizare și instrucțiuni, rapoarte și publicații ale companiei).	
4.	În compania mea angajații tratează cunoștințele ca un activ al organizației și nu propria lor sursă de putere	
c. Memoria organizațională (organizational memory)		
1.	Compania mea actualizează periodic bazele de date cu bune practici/lecții învățate sau lista de experți	
2.	Compania mea pregătește și păstrează documente scrise despre lecțiile învățate/, manuale de instruire, de bune practici în muncă, articole pentru publicare, etc.	
3.	În compania mea angajații, în general, au încredere unul în celălalt; în munca lor, ei se pot baza cu ușurință pe cunoștințele și abilitățile colegilor.	
4.	În cazul în care este necesar, angajații sunt pregătiți să depună eforturi suplimentare și să muncească suplimentar.	
5.	Management general / conducerea îi motivează pe angajați să se formeze în sistemul formal (universități etc.) sau informal (de exemplu seminarii, cursuri) pentru a obține un nivel superior de educație.	

III. Cercetarea/surprinderea performanței de ansamblu a companiei:

Marcați răspunsul dumneavoastră astfel:

1 - nu este utilă/nu se aplică în compania dvs.,

5- este pe deplin adevărat/aplicabil afirmațiile de mai jos în cadrul companiei dvs.

Nr.	Afirmații	
<i>Performanța organizațională</i>		
Performanța financiară / Financial Performance		
1.	În compania mea s-a înregistrat o creștere a profitului	
2.	În compania mea s-a înregistrat o creștere a vânzărilor	
3.	Compania mea a înregistrat o creștere a cotei de piață comparativ cu produsele/serviciile similare oferite	
Procese interne / Internal Processes		
4.	În compania mea consider că sunt eficientizate procesele interne	
5.	În compania mea sunt eficientizate achiziția și utilizarea resurselor, realizându-se economii	
6.	În compania mea nivelul satisfacției angajaților este în creștere	
Orientarea către client/satisfacția clienților /Customer Service		
7.	În compania mea satisfacția clienților cu privire la calitatea și prețul	

	produselor/serviciilor oferite este în creștere	
8.	Compania mea nu are dificultăți majore în păstrarea clienților	
9.	Compania mea nu întâmpină dificultăți majore în atragerea de noi clienți	
	Învățare/creștere/inovare (Learning/ growth/ innovation)	
10.	Compania mea acordă atenție dezvoltării și introducerii de noi produse/servicii sau îmbunătățirii celor existente	
11.	Compania mea adoptă schimbări și îmbunătățește strategiile și procesele interne, pentru a construi o cultură organizațională adaptivă la mediu.	

IV. Cercetarea/surprinderea unei relații directe între LO și KM (OPȚIONAL)

Considerând că aveți expertiza necesară, în ce măsură (și pe ce considerent) apreciați că este utilă învățarea organizațională permanentă simultan sau în paralel cu achiziția de noi cunoștințe? Marcați răspunsul dumneavoastră astfel:

1 - nu este utilă/nu se aplică în compania dvs.,

5- este pe deplin adevărat/aplicabil afirmațiile de mai jos în cadrul companiei dvs.

Nr.	Motive	1	2	3	4	5
1.	Firmele concurente aplică o strategie agresivă în managementul cunoștințelor și obținerea de avantaj competitiv					
2.	Există o competiție globală în domeniul tehnicii/tehnologiilor ce obligă salariații să aibă o calificare tot mai ridicată					
3.	Unii salariați „valoroși” se pensionează sau sunt atrași de către concurență prin diferite strategii/pachete					
4.	Pentru a menține cota e piață achiziția/procesarea de cunoștințe au devenit o condiție <i>sine-qua-non</i>					
5.	Educația a devenit astăzi prima condiție pentru a avea și menține un job bine plătit					
6.	Dificultăți în „fixarea” și transferul de know-how în interiorul companiei (unele cunoștințe sau abilități sunt greu de descris și transferat către alții)					

V. Identificare organizațională și educație

1. Care este rolul dvs. în organizație?

- Senior Management
- Middle Management
- Supervizor
- Non-Management /Personal tehnic
- Non-Management [angajat part-time]

2. Care este experiența dvs. educațională?

- Absolvent liceu
- Absolvent școală post-liceală
- Studii universitare
- Studii post universitare

3. Câți angajați are organizația?

- 0-49
- 50-249
- 250-499
- 500-999
- peste 1000

***Elaborarea celor două chestionare (anexa nr. 1) a avut în vedere concepția lui Peter Senge (1990), cât și abordarea lui Watkins și Marsick (1993; 1998; 2004); aspectele de ordin financiar din chestionar se bazează pe *Balanced ScoreCard*

EXTRAS DIN CHESTIONAR APLICAT ÎN COMPANIA SC ASSIST SOFTWARE SUCEAVA***

I. Surprinderea/cercetarea dimensiunilor LO:

Marcați răspunsul dumneavoastră astfel:

1 - nu este utilă/nu se aplică în compania dvs.,

5- este pe deplin adevărat/aplicabil afirmațiile de mai jos în cadrul companiei dvs.

Nr.	Afirmații	
	Viziune comună - Shared/ Common Vision	
1.	Cred că în compania mea echipele de lucru au obiective clare, măsurabile și care sunt urmărite lunar/periodic	
2.	Managementul / conducerea susține instituțional o cultură organizațională bazată pe încredere între departamente diferite și/sau salariații din același departament	
	Munca în echipă și colaborarea - Teamwork and Collaboration	
1.	În compania mea se creează echipe de lucru formale la diferite nivele/unități/direcții, fiecare grup fiind responsabil de dezvoltarea unor programelor/serviciilor/produselor	
2.	În compania mea managementul/conducerea susține instituțional toate ideile noi/creative/inovatoare ce vin din partea salariaților	
	Cultura organizațională - Organizational Culture	
1.	Când survin situații neprevăzute în firmă (proiecte noi, accidente ș.a) salariații reacționează din proprie inițiativă și constituie grupuri pentru a soluționa astfel de probleme	
	Mediul de învățare / Learning Environment	
1.	Compania mea alocă anual un procent din profit pentru calificare/trainingul salariaților	
2.	Managementul companiei/conducerea trimite periodic colective/grupe de salariați pentru training comun și dezvoltarea spiritului de echipă	
3.	În calitate de salariat al companiei mențin și unele relații informale cu specialiști în domeniul meu de interes	
	Leadership&Empowerment /Tip de conducere și responsabilizarea angajaților	
1.	Managementul / conducerea companiei noastre promovează cooperarea și schimbul de informații și de experiență între unitățile componente prin ROF, ROI și alte norme interne.	
2.	În compania mea există un sistem de recompensă/premiere anuală a celor mai bune idei noi/creative	

II. Surprinderea/cercetarea practicilor ce țin sau pot fi asociate cu KM

Marcați răspunsul dumneavoastră astfel:

1 - nu este utilă/nu se aplică în compania dvs.,

5- este pe deplin adevărat/aplicabil afirmațiile de mai jos în cadrul companiei dvs.

	a. Captarea și achiziția cunoștințelor/Knowledge capture and acquisition	
1.	Management general / conducerea îi motivează pe angajați să se formeze în universități, licee etc.	
2.	În paralel cu apartenența mea la un serviciu/departament al firmei, mențin permanent relații de serviciu cu alți colegi din companie	
3.	Relațiile personale construite/consolidate în timp se dovedesc apoi utile în a soluționa probleme de natura unor dificultăți din viața organizației (unele accidente, unele situații neprevăzute)	
4.	În calitate de salariat al companiei mențin și unele relații informale și legături sociale cu reprezentanți ai administrației publice	
5.	În calitate de salariat al companiei mențin și unele relații informale cu persoane din alte organizații (bănci, firme de asigurări, partide politice, organizații sportive, organizații religioase, instituții medicale etc.)	
	b. Comunicare/transferul cunoștințelor	
1.	În compania mea, angajații împărtășesc, de regulă, din cunoștințele lor scris și/sau oral în contexte formale în care sunt puși (de exemplu, ședințe, prelegeri, proiecte etc.).	
2.	În compania mea, angajații împărtășesc, de regulă din cunoștințele lor oral la întâlniri sau reuniuni informale (de exemplu, în timpul prânzului, pe hol).	
3.	În compania mea, angajații împărtășesc cunoștințele lor, de regulă, prin proceduri formale (de exemplu, ROF, ROI, rapoarte de proiect, proceduri de organizare și instrucțiuni, rapoarte și publicații ale companiei).	
	c. Memoria organizațională (organizational memory)	
1.	În compania mea angajații, în general, au încredere unul în celălalt; în munca lor, ei se pot baza cu ușurință pe cunoștințele și abilitățile colegilor.	
2.	Managementul general / conducerea îi motivează pe angajați prin stabilirea unor planuri anuale de formare pentru îmbunătățirea abilităților/calificărilor de care dispun.	

III. Cercetarea/surprinderea performanței de ansamblu a companiei:

1. După opinia dvs. succesul de ansamblu al companiei se datorează în principal:

- a. studierii permanentă a nevoilor/dorințelor clienților;
- b. modernizarea proceselor interne (economii resurse, reduceri costuri etc.);
- c. factorilor tehnici și tehnologici;
- d. alți factori_____

2. După opinia dvs., compania a menținut/consolidat cota de piață din 2008 și până în prezent în principal datorită:

- a. viziunii și strategiei aplicate de top-management;
- b. îmbunătățirii calității produselor/serviciilor oferite pe piață
- c. creșterii gradului de satisfacție a clienților/consumatorilor alți factori (enumerați)_____

IV. Identificare organizațională și educație

1. Care este rolul dvs. în organizație?

- Senior Management
- Middle Management
- Supervizor
- Non-Management /Personal tehnic
- Non-Management [angajat part-time]

2. Care este experiența dvs. educațională?

- Absolvent liceu
- Absolvent școală post-liceală
- Studii universitare
- Studii post universitare

3. Câți angajați are organizația?

- 0-49
- 50-249

- 250-499
- 500-999
- peste 1000

***Astfel, elaborarea celor două chestionare (anexa nr. 1) a avut în vedere concepția lui Peter Senge (1990), cât și abordarea lui Watkins și Marsick (1993; 1998; 2004).

Anexa 2

Glossary: Knowledge-intensive services (KIS)/Glosar: Servicii bazate pe cunoaștere

The following economic activity sectors are defined as **knowledge-intensive services**, abbreviated as **KIS** (NACE Rev.2 codes - 2-digit level between brackets)/ Următoarele sectoare ale activității economice sunt definite ca servicii bazate pe cunoaștere, abreviate ca KIS (codurile NACE Rev.2 – nivel 2 - cifre între paranteze):

<ul style="list-style-type: none"> • High-tech knowledge-intensive services: 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicii de înaltă tehnologie bazate pe cunoaștere:
<ul style="list-style-type: none"> • Motion picture, video and television programme production, sound recording and music publishing activities (59); 	<ul style="list-style-type: none"> • Producția de filme, programe video și de televiziune, înregistrări audio și activități de editare muzicală (59);
<ul style="list-style-type: none"> • Programming and broadcasting activities (60); 	<ul style="list-style-type: none"> • Activități de programare și radiodifuziune (60);
<ul style="list-style-type: none"> • Telecommunications (61); 	<ul style="list-style-type: none"> • Telecomunicații (61);
<ul style="list-style-type: none"> • Computer programming, consultancy and related activities (62); 	<ul style="list-style-type: none"> • Programare computerizată, consultanță și activități conexe (62);
<ul style="list-style-type: none"> • Information service activities (63); 	<ul style="list-style-type: none"> • Activități de servicii de informare (63);
<ul style="list-style-type: none"> • Scientific research and development (72) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cercetare și dezvoltare științifică (72)
<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge-intensive market services (excluding financial intermediation and high-tech services): 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicii de piață bazate pe cunoștințe (cu excepția serviciilor de intermediere financiară și a serviciilor high-tech):

<ul style="list-style-type: none"> • Water transport (50); 	<ul style="list-style-type: none"> • Transportul pe apă (50);
<ul style="list-style-type: none"> • Air transport (51); 	<ul style="list-style-type: none"> • Transportul aerian (51);
<ul style="list-style-type: none"> • Legal and accounting activities (69); 	<ul style="list-style-type: none"> • Activități juridice și contabile (69);
<ul style="list-style-type: none"> • Activities of head offices; management consultancy activities (70); 	<ul style="list-style-type: none"> • Activități ale sediilor centrale; Activități de consultanță în management (70);
<ul style="list-style-type: none"> • Architectural and engineering activities; technical testing and analysis (71); 	<ul style="list-style-type: none"> • Activități de arhitectură și inginerie; Analize și testări tehnice (71);
<ul style="list-style-type: none"> • Advertising and market research (73); 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicitate și studii de piață (73);
<ul style="list-style-type: none"> • Other professional, scientific and technical activities (74); 	<ul style="list-style-type: none"> • Alte activități profesionale, științifice și tehnice (74);
<ul style="list-style-type: none"> • Employment activities (78); 	<ul style="list-style-type: none"> • Activități de ocupare a forței de muncă (78);
<ul style="list-style-type: none"> • Security and investigation activities (80) 	<ul style="list-style-type: none"> • Activități de securitate și investigație (80)
<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge-intensive financial services: 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicii financiare bazate pe cunoaștere:
<ul style="list-style-type: none"> • Financial service activities, except insurance and pension funding (64); 	<ul style="list-style-type: none"> • Activități de servicii financiare, cu excepția asigurărilor și a fondurilor de pensii (64);
<ul style="list-style-type: none"> • Insurance, reinsurance and pension funding, except compulsory social security (65); 	<ul style="list-style-type: none"> • Asigurări, reasigurări și fonduri de pensii, cu excepția asigurărilor sociale obligatorii (65);
<ul style="list-style-type: none"> • Activities auxiliary to financial services and insurance activities (66) 	<ul style="list-style-type: none"> • Activități auxiliare serviciilor financiare și de asigurare (66)
<ul style="list-style-type: none"> • Other knowledge-intensive services: 	<ul style="list-style-type: none"> • Alte servicii intensive bazate pe cunoaștere:
<ul style="list-style-type: none"> • Publishing activities (58); 	<ul style="list-style-type: none"> • Activități de editare (58);
<ul style="list-style-type: none"> • Veterinary activities (75); 	<ul style="list-style-type: none"> • Activități veterinare (75);
<ul style="list-style-type: none"> • Public administration and defence; compulsory social security (84); 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrație publică și apărare; Asigurarea socială obligatorie (84);
<ul style="list-style-type: none"> • Education (85); 	<ul style="list-style-type: none"> • Educație (85);
<ul style="list-style-type: none"> • Human health activities (86); 	<ul style="list-style-type: none"> • Activități de sănătate umană (86);
<ul style="list-style-type: none"> • Residential care activities (87); 	<ul style="list-style-type: none"> • Activități de îngrijire rezidențială (87);
<ul style="list-style-type: none"> • Social work activities without accommodation (88); 	<ul style="list-style-type: none"> • Activități de asistență socială fără cazare (88);

<ul style="list-style-type: none"> • Creative, arts and entertainment activities (90); 	<ul style="list-style-type: none"> • Activități creative, de artă și divertisment (90);
<ul style="list-style-type: none"> • Libraries, archives, museums and other cultural activities (91); 	<ul style="list-style-type: none"> • Biblioteci, arhive, muzee și alte activități culturale (91);
<ul style="list-style-type: none"> • Gambling and betting activities (92); 	<ul style="list-style-type: none"> • Activități de jocuri de noroc și pariuri (92);
<ul style="list-style-type: none"> • Sports activities and amusement and recreation activities (93) 	<ul style="list-style-type: none"> • Activități sportive și activități de distracție și recreere (93)

Glossary: High-tech classification of manufacturing industries/Glosar:

In order to compile statistics on high-tech economic activities, Eurostat uses an aggregation of the manufacturing industry according to technological intensity and based on NACE Rev.2. for compiling aggregates related to high-technology, medium high-technology, medium low-technology and low-technology.

Based on NACE Rev. 2 3-digit level

<ul style="list-style-type: none"> • High-technology: 	<ul style="list-style-type: none"> • Tehnologie avansată:
<ul style="list-style-type: none"> • Manufacture of basic pharmaceutical products and pharmaceutical preparations (21); 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricarea produselor farmaceutice de bază și a preparatelor farmaceutice (21);
<ul style="list-style-type: none"> • Manufacture of computer, electronic and optical products (26); 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricarea de produse informatice, electronice și optice (26);
<ul style="list-style-type: none"> • Manufacture of air and spacecraft and related machinery (30.3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricarea de aeronave și nave spațiale și mașini aferente (30.3)
<ul style="list-style-type: none"> • Medium-high-technology: 	<ul style="list-style-type: none"> • Înaltă tehnologie – nivel mediu:
<ul style="list-style-type: none"> • Manufacture of chemicals and chemical products (20); 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricarea de chimice și produse chimice (20);
<ul style="list-style-type: none"> • Manufacture of weapons and ammunition (25.4); 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricarea de arme și muniții (25.4);
<ul style="list-style-type: none"> • Manufacture of electrical equipment (27); 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricarea echipamentelor electrice (27);
<ul style="list-style-type: none"> • Manufacture of machinery and equipment n.e.c. (28); 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricarea de mașini și echipamente (28);

<ul style="list-style-type: none"> • Manufacture of motor vehicles, trailers and semi-trailers (29); 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricarea autovehiculelor, remorcilor și semiremorcilor (29);
<ul style="list-style-type: none"> • Manufacture of other transport equipment (30) excluding Building of ships and boats (30.1) and excluding Manufacture of air and spacecraft and related machinery (30.3); 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricarea altor echipamente de transport (30), cu excepția Construcțiilor navelor și bărcilor (30.1) și excluzând Producția de aeronave și nave spațiale și mașini aferente (30.3);
<ul style="list-style-type: none"> • Manufacture of medical and dental instruments and supplies (32.5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricarea de instrumente și materiale medicale și dentare (32.5)
<ul style="list-style-type: none"> • Medium-low-technology: 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediu-low-tehnologie:
<ul style="list-style-type: none"> • Reproduction of recorded media (18.2); 	<ul style="list-style-type: none"> • Reproducerea suporturilor înregistrate (18.2);
<ul style="list-style-type: none"> • Manufacture of coke and refined petroleum products (19); 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricarea cocsului și a produselor petroliere rafinate (19);
<ul style="list-style-type: none"> • Manufacture of rubber and plastic products (22); 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricarea produselor din cauciuc și a materialelor plastice (22);
<ul style="list-style-type: none"> • Manufacture of other non-metallic mineral products (23); 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricarea altor produse minerale nemetalice (23);
<ul style="list-style-type: none"> • Manufacture of basic metals (24); 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricarea metalelor de bază (24);
<ul style="list-style-type: none"> • Manufacture of fabricated metal products, except machinery and equipment (25) excluding Manufacture of weapons and ammunition (25.4); 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricarea produselor metalice fabricate, cu excepția mașinilor și echipamentelor (25), cu excepția Producției de arme și muniții (25.4);
<ul style="list-style-type: none"> • Building of ships and boats (30.1); 	<ul style="list-style-type: none"> • Construirea de nave și bărci (30.1);
<ul style="list-style-type: none"> • Repair and installation of machinery and equipment (33) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reparare și montarea de tehnica și echipament (33)
<ul style="list-style-type: none"> • Low-technology: 	<ul style="list-style-type: none"> • Low-tehnologie:
<ul style="list-style-type: none"> • Manufacture of food products (10); 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricarea produselor alimentare (10);
<ul style="list-style-type: none"> • Manufacture of beverages (11); 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricarea băuturilor (11);
<ul style="list-style-type: none"> • Manufacture of tobacco products (12); 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricarea produselor din tutun (12);
<ul style="list-style-type: none"> • Manufacture of textiles (13); 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricarea produselor textile (13);
<ul style="list-style-type: none"> • Manufacture of wearing apparel (14); 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricarea articolelor de îmbrăcăminte (14);
<ul style="list-style-type: none"> • Manufacture of leather and related products (15); 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricarea pielii și a produselor conexe (15);

<ul style="list-style-type: none"> • Manufacture of wood and of products of wood and cork, except furniture; manufacture of articles of straw and plaiting materials (16); 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricarea lemnului și a produselor din lemn și plută, cu excepția mobilei; Fabricarea articolelor din paie și din materiale de împletit (16);
<ul style="list-style-type: none"> • Manufacture of paper and paper products (17); 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricarea hârtiei și a produselor din hârtie (17);
<ul style="list-style-type: none"> • Printing and reproduction of recorded media (18) excluding Reproduction of recorded media (18.2); 	<ul style="list-style-type: none"> • Imprimarea și reproducerea suporturilor de înregistrare (18), cu excepția Reproduserii suporturilor înregistrate (18.2);
<ul style="list-style-type: none"> • Manufacture of furniture (31); 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricarea de mobilă (31);
<ul style="list-style-type: none"> • Other manufacturing (32) excluding Manufacture of medical and dental instruments and supplies (32.5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Alte industrii prelucrătoare (32), cu excepția producției de instrumente și materiale medicale și dentare (32.5)

MANAGEMENTUL RISCULUI REPUTAȚIONAL ÎNTR-O COMPANIE DE IT

Carmen Nadia CIOCOIU¹, Iuliana POPA²

¹Academia de Studii Economice din București, nadia.ciocoiu@man.ase.ro

²Academia de Studii Economice din București, iulianapopa16@gmail.com

Rezumat:

Managementul riscului este un subiect de interes pentru tot mai multe organizații din întreaga lume. În ceea ce privește modul de aplicare a acestuia există diferențe considerabile între firmele de diferite dimensiuni și, mai ales, între cele locale și cele care aparțin unei multinaționale. Acestea din urmă aplică în România practici de managementul riscului verificate și cristalizate la nivel de grup, ceea ce conferă o mai mare rigurozitate și performanță în aplicare.

Riscul reputațional este considerat ca o amenințare sau un pericol pentru numele sau calitatea unei afaceri sau a unei entități și apare ca efect al acțiunilor diverșilor stakeholderi ai acesteia. Pe lângă faptul că au nevoie de bune practici de guvernare și transparență, companiile trebuie să evalueze periodic riscul reputațional, nivelul de dezvoltare al sistemului de managementul riscului și să își revizuiască practicile în funcție de ultimele evoluții în domeniu.

O primă etapă în managementul riscului este stabilirea contextului în care organizația își desfășoară activitatea. În această etapă experții obțin informații necesare pentru identificarea și analiza riscurilor, precum și pentru a propune măsuri de răspuns. Studiul de caz propus folosește tehnica chestionarului pentru a extrage informații referitoare la riscul reputațional în cadrul filialei românești a unei companii multinaționale de IT, pornind de la premisa că, cei care pot oferi informații pertinente referitoare la acest tip de risc sunt angajații și echipa de management. Obiectivul general al cercetării reprezintă stabilirea nivelului de conștientizare a angajaților în privința managementului riscului reputațional și gradul în care compania gestionează acest tip de risc.

Pe baza rezultatelor chestionarului, a coroborării de informații din diverse surse privind mediul în care își desfășoară activitatea companiile de IT din România și provocările specifice acestora, se propun o serie de întrebări legate de managementul riscului reputațional.

Domeniul managerial: *Managementul filialei în România a unei companii internaționale.*

1. Introducere

Reputația este un subiect important pentru companiile din toate domeniile de activitate, atât din mediul privat, cât și de stat sau non-profit. Ea este considerată ca fiind un activ important ce oferă organizației șansa să se diferențieze, să își mărească cota de piață și profitul, să atragă noi clienți și să îi mențină pe cei vechi și desigur, să neutralizeze acțiunile din partea competitorilor (Fombrun and Shanley, 1990; Bravo et al., 2009; Sarstedt et al., 2012 citat în Abd-El-Salam, Shawky and El-Nahas, 2013). Chiar și organizațiile care operează în medii etice dificile trebuie să susțină o reputație pozitivă, acolo unde este posibil. (Watson și Kitchen, 2016).

Basdeo et al. (2006) afirmă că reputația este o sursă de avantaj competitiv, însă ea trebuie inclusă în strategia unei firme (Fombrun și Shanley, 1990; Hall, 1992 citați în Basdeo et al., 2006), numeroase studii și cercetători ajungând la concluzia că există o legătură puternică între reputația unei organizații și stabilitatea financiară a acesteia. Desigur că există și numeroase voci (Schwaiger, 2004) care afirmă că această viziune unidimensională asupra reputației nu e corectă și îi atribuie două dimensiuni, având o componentă cognitivă numită competență și una afectivă numită simpatie; alții separă reputația în bună, neutră sau negativă (Watson and Kitchen, 2016).

Reputația este felul în care o companie e percepută de fiecare stakeholder în parte, iar riscul reputațional este evenimentul sau evenimentele ce vor influența negativ percepția părților interesate (stakeholderilor). Dauna adusă reputației organizațiilor este listată ca fiind una dintre 10 cele mai importante riscuri pe care le ia în calcul un consiliu director, conform Sondajului Global Risk Management făcut de Aon's în 2009 (citat în Heather, 2010). Tot Heather (2010) consideră că riscul reputațional afectează toate aspectele operaționale ale unei companii și poate apărea ca urmare a materializării altor tipuri de riscuri. Este important pentru oamenii responsabili de comunicare din companie să înțeleagă prezența acestuia în mediul organizațional și să identifice motivele critice ce ar putea sta la baza unui eșec și nemijlocit, ar putea afecta reputația companiei.

Riscul reputațional poate apărea în diverse moduri:

- în mod direct, ca rezultat al diferitor acțiuni efectuate de compania în sine;
- indirect, în urma unor acțiuni din partea unui/unor angajat/angajați;
- sau tangențial, prin intermediul unor părți periferice cum ar fi partenerii de afaceri sau furnizorii (Staff, 2013).

Într-o primă etapă, riscurile reputaționale asupra cărora s-a îndreptat atenția organizațiilor au fost cele legate de conformitatea acțiunilor efectuate de companie/părțile interesate și impactului acestora asupra sistemului financiar al acesteia. În

prezent, analizând rezultatul mai multor studii în domeniu și în special studiul IBM Global Reputational Risk and IT (IBM, 2013), se observă că accentul este transferat asupra impactului produs de tehnologiile informaționale. Dacă o eroare digitală/ tehnologică poate fi remediată în câteva minute sau ore, impactul asupra reputației este resimțit de cele mai multe ori după luni sau chiar ani. Conform studiului Global Reputational Risk and IT (2013), cele mai afectate de riscul tehnologic sunt reputația, urmată de gradul de satisfacție al clientului și profitabilitatea.

Observând schimbările, companiile ce activează în domeniul IT și-au actualizat strategiile luând în considerare noii factori ce ar putea afecta imaginea acestora. Un exemplu este și compania IT Delivery, deoarece aceasta și-a reorientat strategia pe zone de pericol informațional care pot afecta reputația. În cele ce urmează, se va face o analiză pe bază de chestionar adresat angajaților companiei IT Delivery pentru a identifica o serie de aspecte privind riscul reputațional la care este expusă compania.

2. Scurtă descriere a companiei IT Delivery

IT Delivery este un important furnizor mondial de soluții tehnologice de ultimă oră, ce oferă clienților posibilitatea de a optimiza și securiza procesul lor tradițional de tehnologie informațională și a schimba conceptul general în mobil, astfel ca informațiile să poată fi accesate de oriunde prin intermediul serviciilor cloud. Compania a fost creată în urma unui parteneriat cu câteva decenii în urmă, dar valorile acesteia au rămas fidele creatorilor chiar dacă de-a lungul timpului strategia și orientarea managerială a variat în funcție de perioadă și obiective.

În urmă cu 3 ani, compania a fost divizată în două printr-un acord de separare. Ca rezultat, organizațiile operează acum ca entități independente tranzacționate separat la bursă. IT Delivery se poziționează ca fiind lider în industria serverelor, spațiilor de stocare cloud, sistemelor convergente, software și a serviciilor combinate cu soluții IT optimizate pentru afacerile clienților Business to Business. Lucru demn de apreciat cu atât mai mult cu cât lumea în care trăim este în continuă schimbare și evoluție, iar tehnologia a devenit o variabilă importantă pentru succesul unei companii. Cu toate acestea, secolul 21 a adus o orientare cu totul nouă cuantificată în acțiuni de responsabilitate socială, utilizare sustenabilă a energiei, iar toate aceste aspecte influențează până și o firmă de IT. Prin urmare, orientarea firmei asupra reputației și asupra părerii angajaților este bine-venită în condițiile actuale.

3. Cercetarea prin chestionar a percepției angajaților față de managementul riscului reputațional

3.1. Scopul și obiectivele cercetării

Cercetarea are scopul de a stabili percepția angajaților companiei față de riscul reputațional la care aceasta este expusă, măsura în care apreciază ca eficientă strategia de management a acestui tip de risc și modul de comunicare a acesteia. Informațiile oferite de către angajați pot constitui o sursă importantă de informații pentru a aprecia care este poziția companiei IT Delivery în ceea ce privește riscul reputațional și măsurile specifice de răspuns.

Chestionarul își propune să găsească răspuns la 10 întrebări legate de managementul riscului reputațional.

3.2. Metodologia cercetării

Instrumentul de cercetare utilizat a fost un chestionar, iar metoda utilizată a fost cea a sondajului online. Prin intermediul acestei metode au fost implicați subiecții investigați, adică câțiva dintre angajații IT Delivery, prin completarea unui chestionar structurat format din 16 de întrebări punctuale și date despre proveniența în firmă și vechimea în companie.

Chestionarul a fost împărțit în câteva secțiuni: întrebări filtru, evaluarea reputației și strategiei reputaționale a firmei, impactul asupra reputației, responsabilitii și măsurile în cazul unei situații de risc reputațional. Variabila de vârstă și sex nu este considerată importantă în acest studiu, în schimb, datele despre vechimea în muncă sunt considerate relevante.

Chestionarul conține atât întrebări închise, cât și întrebări deschise, ce implică mai multe opțiuni pentru respondent, dar și semantice și de control. Toate aceste tipuri de întrebări au fost utilizate cu scopul de a stabili dacă angajații sunt conștienți de impactul pe care îl au asupra riscului reputațional al firmei, dar și factorii care pot influența reputația IT Delivery și cum acesta este gestionat.

Cercetarea a fost efectuată pe platforma online a Survey Gizmo. Studiul a vizat în exclusivitate angajații companiei IT Delivery pentru a crea și formula rezultate reale pe baza ipotezelor formulate. Cercetarea a fost deschisă timp de două săptămâni în anul 2017, timp în care s-au strâns 74 de răspunsuri.

Pentru construirea eșantionului s-a folosit metoda de selecție aleatoare simplă/randomizarea. Segmentul vizat a fost departamentul de marketing. Astfel, au fost intervievați prin intermediul unui chestionar online 74 de angajați, ce trăiesc și activează în București care și-au exprimat opinia cu privire la managementul riscului reputațional în IT Delivery.

3.3. Rezultatele cercetării

Obiectivul 1. Identificarea modului în care angajații companiei apreciază reputația acesteia (Figura 1).

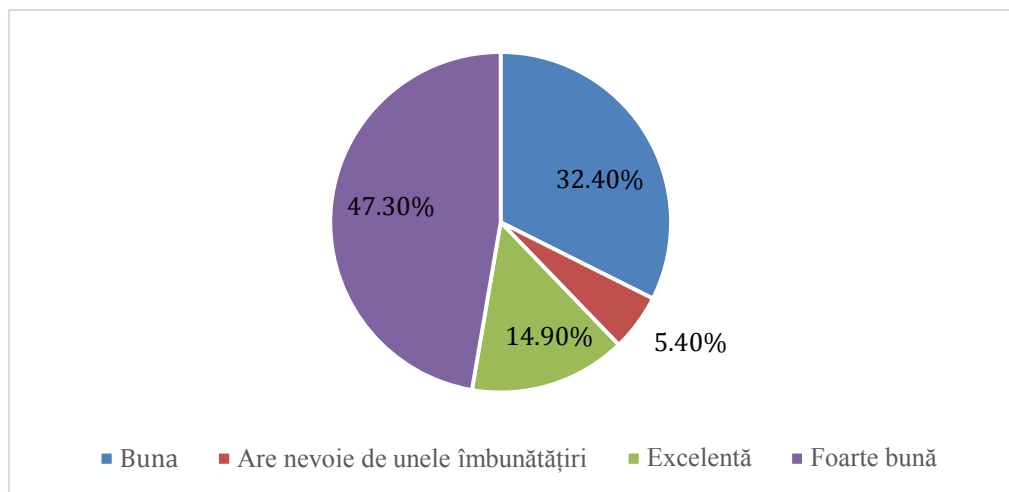


Figura 1. Centralizarea răspunsurilor la întrebarea „Cum ați evalua reputația actuală a companiei IT Delivery comparativ cu domeniul în care activează?”

Din figura 1 se observă că 47.3% dintre respondenți consideră că reputația IT Delivery este foarte bună și 14.9% o consideră excelentă; dacă am cumula rezultatele observăm că 62.2% dintre angajați au o părere foarte bună despre compania unde își desfășoară activitatea, prin urmare putem interpreta că tehnicile de management reputațional au fost comunicate corect și au atins un rezultat așteptat. Dar, desigur nu putem ignora nici procentajul de 5.4% care consideră că reputația ar avea nevoie de unele îmbunătățiri, din moment ce ele există e necesară dezbaterea acestora. Lucru pe care le-ar putea face cu succes supervisorii și team leaderii în ședințele lunare pe care le au cu oamenii din subordine.

Obiectivul 2. Identificarea numărului de respondenți ce afirmă că managementul riscului reputațional face parte din strategia firmei privind reputația (Figura 2).

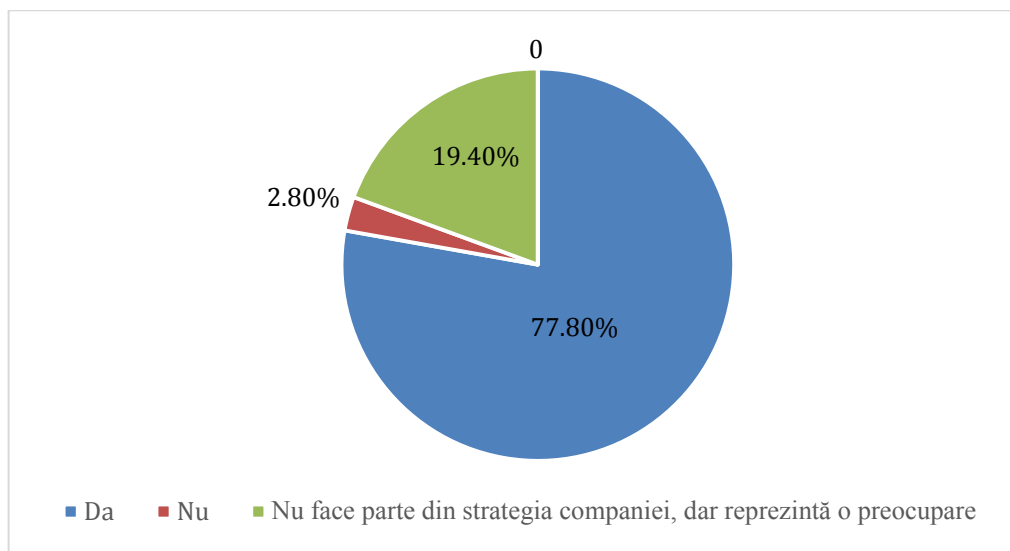


Figura 2. Centralizarea răspunsurilor la întrebarea „Managementul riscului reputațional face parte din strategia de management a reputației organizației în care activați?”

În figura 2 se observă că 77.8% dintre subiecți au fost de acord cu afirmația că managementul riscului reputațional face parte din strategia firmei, 19.4% consideră că nu face parte din strategia companiei, dar reprezintă o preocupare și doar 2.8% au răspuns cu nu. Un astfel de procentaj a depășit cu mult așteptările, prin urmare putem afirma cu încredere că eforturile companiei sunt mari și acestea sunt remarcate de un segment foarte important de stakeholderi.

Obiectivul 3. Evaluarea numărului de respondenți ce sunt conștienți că pot avea un impact semnificativ asupra reputației IT Delivery (Figura 3).

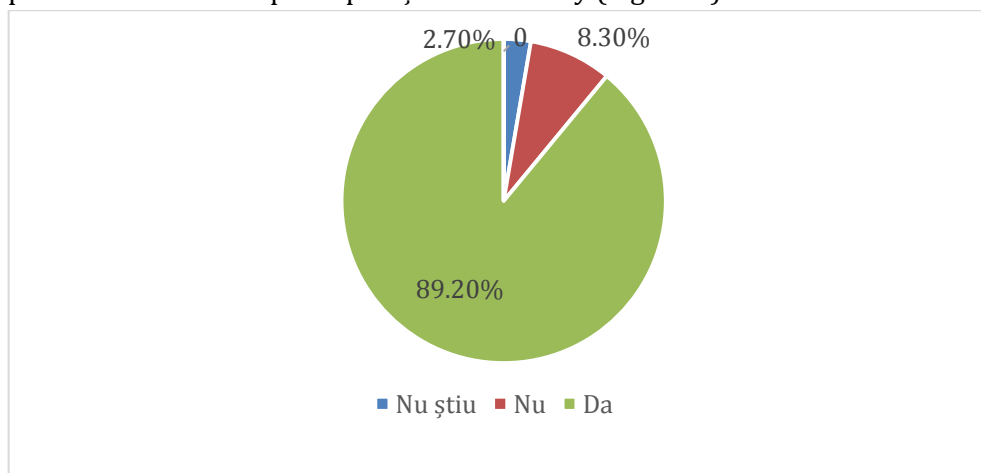


Figura 3. Centralizarea răspunsurilor la întrebarea „Considerați că acțiunile neadecvate ale unui angajat pot afecta reputația unei companii?”

Reputația unei organizații este strâns legată de acțiunile fiecărui angajat, ori implicarea acestora în acțiuni de corupție, spălare de bani și alte activități lipsite de etică poate afecta semnificativ reputația. Prin urmare, faptul că 89.2% au răspuns că sunt conștienți de acest factor și de posibilul risc la care pot supune entitatea demonstrează că angajații înțeleg foarte bine rolul lor în acest sistem, însă procentul de 8.1% și 2.7% care declară că nu știu dacă ar putea avea un impact, reprezintă segmentul asupra cărora managerii ar trebui să se concentreze pentru a îi conștientiza asupra importanței acțiunilor lor asupra reputației IT Delivery.

Obiectivul 4. Determinarea atitudinii respondenților față de tehnicile/ instrumentele de management a riscului reputațional aplicate de companie (Figura 4).

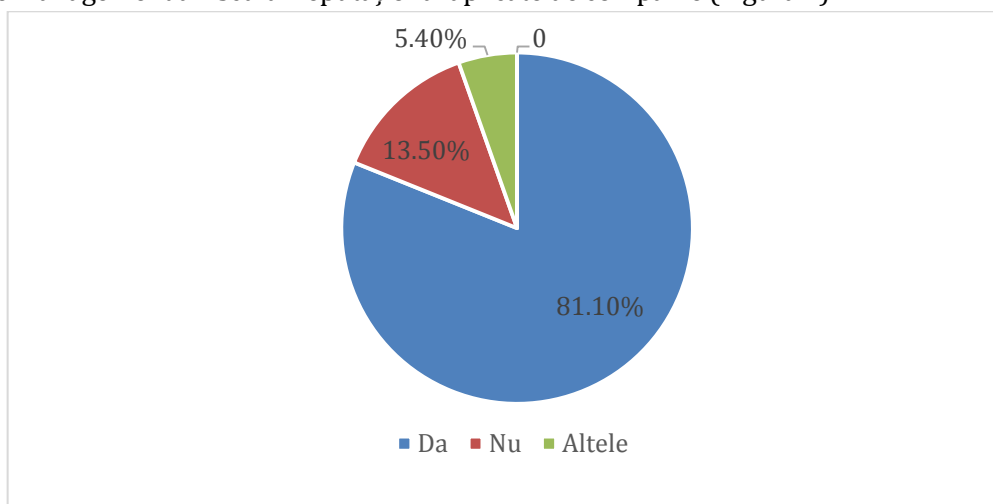


Figura 4. Centralizarea răspunsurilor la întrebarea „Considerați că trainingul de Standard of Business Conduct (SBC) este un mecanism bun de prevenire a evenimentelor ce pot afecta reputația?”

Unul dintre cele mai importante instrumente utilizate de IT Delivery ca mecanism de prevenire în managementul riscului reputațional este trainingul de SBC, iar 81.1% dintre respondenți consideră că acesta este un mecanism bun, pe când 13.5% nu îl consideră deloc ca fiind bun. 5.4% dintre subiecți nu au fost de acord cu nici una dintre afirmații, considerând că:

„a. Depinde în ce perioadă este făcut trainingul. Faptul că trebuie făcut la începutul colaborării cu firma poate reprezenta în fapt un dezavantaj - oamenii noi primesc prea multe informații și nu pot să asimileze totul”,

„b. Este un mod ca cineva să scape de responsabilitate și să spună că el și-a făcut treaba”,

„c. Oarecum”,

„d. Este un mecanism bun, dar trebuie întărit și de exemplul leaderilor din companie și de situații concrete discutate cu angajații periodic. Trebuie să facă parte din cultura organizațională.”

Obiectivul 5. Determinarea factorilor ce influențează reputația în cadrul companiei IT Delivery, (Figura 5).

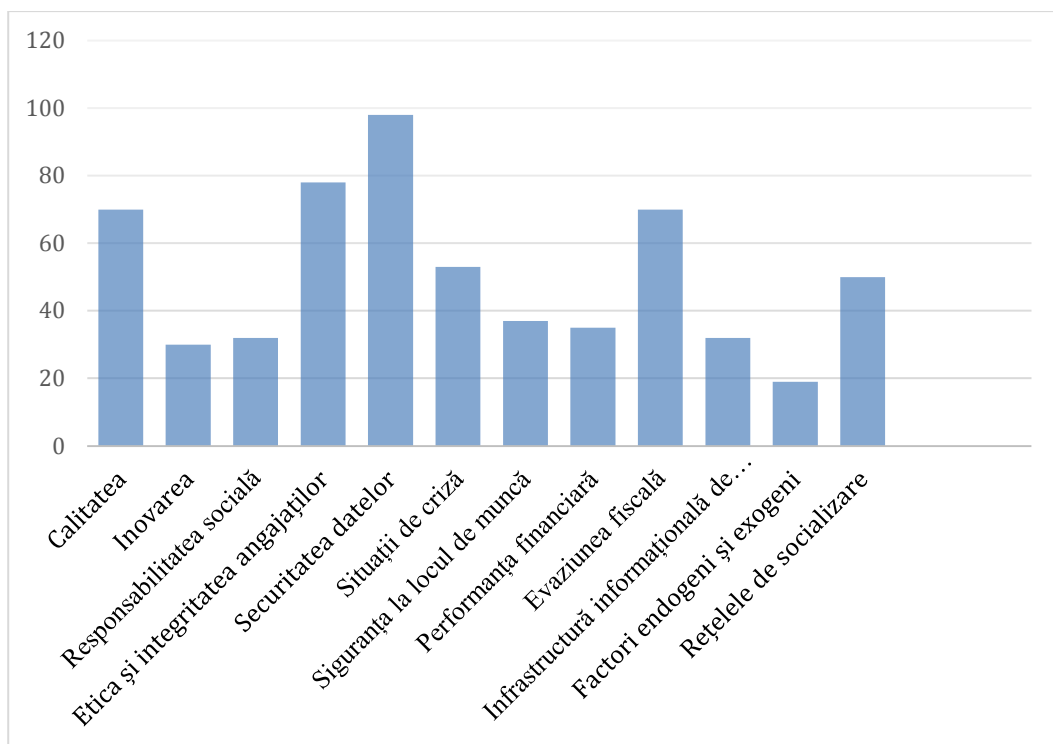


Figura 5. Centralizarea răspunsurilor la întrebarea „Care dintre factorii de mai jos credeți că pot influența riscul reputațional?”

După cum se poate observa în figura 5, cei patru factori cu influența cea mai mare sunt securitatea datelor cu 91.9%, etica și integritatea angajaților 79.7%, evaziunea fiscală cu 71.6%, calitatea cu 67.6%, aceștia fiind considerați cei mai importanți de către respondenți. Interesant este faptul că doi factori importanți despre care se vorbește în literatura de specialitate la capitolul gestionării riscului reputațional Inovația și Responsabilitatea Socială au fost considerați importanți doar de 33.8% dintre subiecți, lucru ce ne pune puțin în gardă în contextul în care acești doi factori reprezintă doi dintre pilonii pe care se orientează strategia companiei.

Obiectivul 6. Stabilirea celor mai importante consecințe ale riscului reputațional (Tabelul 1).

Tabelul 1. Centralizarea răspunsurilor la întrebarea „Care considerați că sunt cele mai importante consecințe ale riscului reputațional?”

	1	2	3	4	5
Scăderea veniturilor	10 13.5%	16 21.6%	19 12.2%	9 12.2%	20 27.0%
Scăderea încrederii în fața creditorilor	15 20.5%	20 27.4%	10 13.7%	14 19.2%	14 19.2%
Diminuarea valorii companiei	17 23.3%	10 13.7%	16 21.9%	17 23.3%	13 17.8%
Poziția pe piață	13 17.6%	15 20.3%	19 25.7%	14 18.9%	13 17.6%
Scăderea valorii acțiunilor	14 19.2%	15 20.5%	14 19.2%	11 15.1%	19 26.0%

Notă: Evaluarea răspunsurilor s-a realizat pe o scală de la 1 la 5, unde 1 este considerată foarte importantă și 5 cel mai puțin importantă.

Cea mai importantă consecință a fost considerată de 23.3% dintre respondenți ca fiind diminuarea valorii companiei, iar cea mai puțin importantă/ nesemnificativă este apreciată ca fiind scăderea veniturilor companiei.

Obiectivul 7. Evaluarea gradului în care angajații au apreciat ca riscantă separarea companiei IT Delivery în două companii.

Din cercetarea elaborată, a rezultat că 43 dintre respondenți consideră că decizia de separare și separarea în sine nu a afectat reputația organizației și doar 29 dintre subiecții chestionați consideră că separarea a fost un risc reputațional asumat de companie.

Obiectivul 8. Identificarea responsabililor cu gestionarea riscului reputațional și măsurile pe care aceștia ar trebui să le întreprindă (Figura 6).

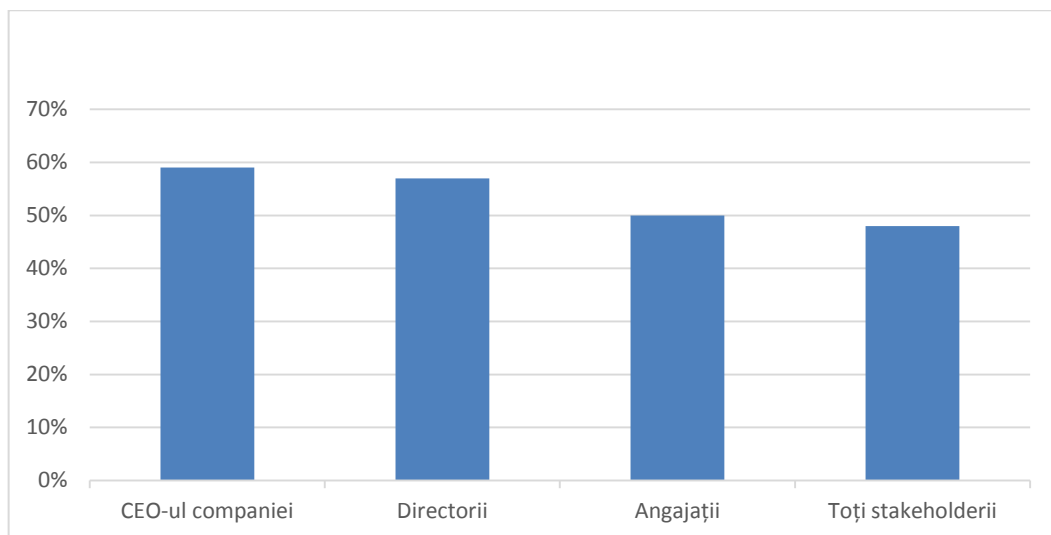


Figura 6. Centralizarea răspunsurilor la întrebarea „Cine considerați că ar trebui să fie responsabil de gestionarea riscului reputațional în companie?”

Din figura 6 se observă că există o diferență destul de mică între opțiunile respondenților, angajații consideră că atât CEO-ul (engl. Chief Executive Officer, ro. Director general) și directorii companiei, cât și angajații și toți ceilalți stakeholderi sunt responsabili pentru menținerea unei reputații pozitive. Acest rezultat este încurajator, dat fiind faptul că angajații sunt conștienți de aportul lor și nu transferă toată responsabilitatea asupra conducerii companiei.

În privința măsurilor care trebuie luate în cazul unei situații de risc reputațional, cea mai importantă a fost considerată „Evaluarea riscurilor și posibilelor daune”, aceasta fiind selectată de 86.3% dintre respondenți. Pe de altă parte, cea mai nesemnificativă măsură a fost apreciată ca fiind „Ajustarea operațiunilor și a strategiei” cu un procent de 39.7%. Celelalte măsuri au fost apreciate astfel: Reevaluarea reputației organizației - 46.6%, Integrarea cu sistemul de ERM (engl. Enterprise Risk management) și control - 45.2%, Revizuirea proceselor și a politicilor de guvernare - 50.7%, Încorporarea unor soluții sustenabile - 45.2%, Consolidarea valorilor și a mărcii - 57.5%, Consolidarea strategiei de acțiune în condiții de risc - 71.2% și Dezvoltarea unor strategii de răspuns la risc - 65.8%.

Obiectivul 9. Estimarea frecvenței apariției evenimentelor ce pot afecta reputația IT Delivery, pe baza experienței acumulate (Figura 7).

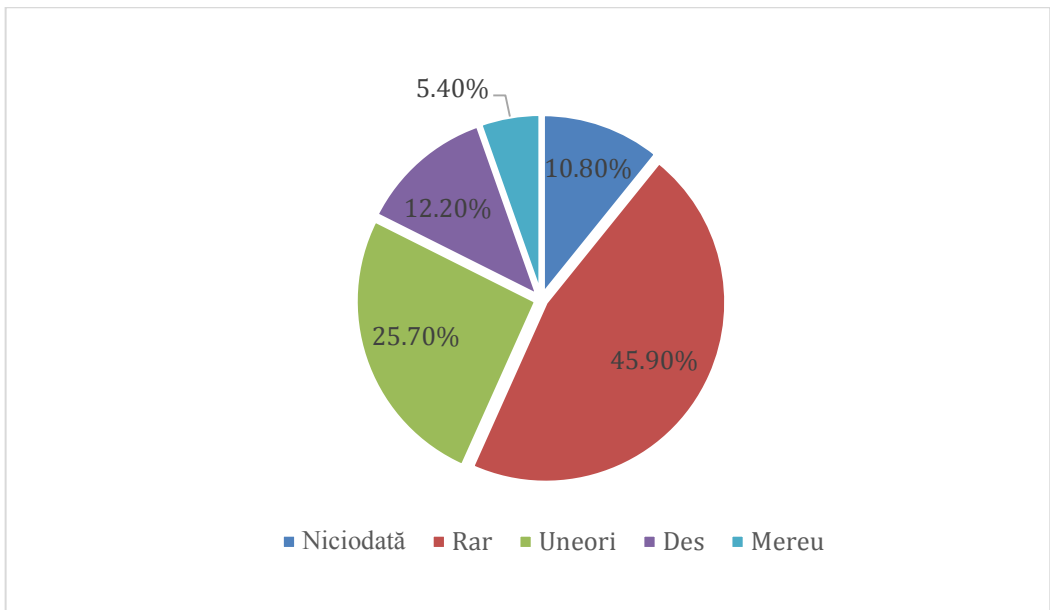


Figura 7. Centralizarea răspunsurilor la întrebarea „Cât de des în activitatea dumneavoastră vă întâlniți cu evenimente ce pot afecta reputația IT Delivery?”

În ceea ce privește frecvența apariției evenimentelor generatoare de risc reputațional, angajații au răspuns că 45.9% se întâlnesc rar cu astfel de situații, 25.7% - uneori, 12.2% - des, 10.8% - niciodată, și 5.4% - mereu.

4. Concluzii

Cercetarea a reușit să determine faptul că majoritatea angajaților sunt conștienți de rolul major pe care îl au în ceea ce privește riscului reputațional al companiei IT Delivery. De asemenea, măsurile incluse de companie în strategia de management a riscului reputațional s-au dovedit a fi pozitiv percepute de angajați, iar reputația firmei evaluată pozitiv. În cadrul cercetării s-a observat că din numărul total de respondenți majoritatea activează în companie de 1-3 ani și 4-6 ani. Acest lucru este influențat probabil și de politicile companiei, care încurajează angajarea proaspeților absolvenți, deoarece conform unor studii interne se consideră că aceștia sunt mai motivați să ofere servicii la o calitate superioară decât angajații cu o experiență mai mare. De multe ori, angajaților noi veniți li se oferă beneficii similare sau superioare celor ce deja activează de o perioadă mai îndelungată. Însă, cu toate acestea, evaluarea reputației s-a dovedit a fi bună și foarte bună. Angajații consideră că managementul reputațional face parte din strategia de management a reputației IT Delivery. În aceeași măsură, capacitatea de a gestiona riscul

reputațional al firmei este văzută ca fiind bună și foarte bună, factor ce reflectă potențialul unei companii mari.

O posibilă cale de îmbunătățire pentru a gestiona riscul reputațional presupune evaluarea riscurilor (a probabilității și a impactului acestora), aceasta presupunând selectarea tuturor evenimentelor probabile ce pot afecta reputația IT Delivery, ierarhizarea lor în funcție impactul ce îl pot avea și elaborarea unei strategii de răspuns ce ar viza anume acești factori de risc.

Întrebări și subiecte de discuție

Pentru a discuta subiectele propuse este necesară parcurgerea unor suporturi de curs și a altor materiale bibliografice ce tratează aspecte specifice managementului de risc și, în special, a celui reputațional.

Informațiile extrase cu ajutorul chestionarului se recomandă să fie completate cu alte surse, care să permită cunoașterea pieței IT din România și a aspectelor specifice firmelor ce activează pe această piață.

Pe baza analizei efectuate se recomandă abordarea următoarelor subiecte:

1. Conturarea contextului specific firmelor de IT care operează în România din perspectiva factorilor ce afectează reputația acestora.
2. Identificarea unor cazuri celebre de companii afectate de riscul reputațional și extragerea de bune practice din modul de reacție la risc al acestora.
3. Identificarea riscurilor reputaționale specifice firmei IT Delivery pe o perioadă de 1 an și înscrierea acestora într-un Registru de risc care să conțină: descrierea riscurilor identificate, probabilitatea și impactul acestora, precum și factorul de risc obținut prin înmulțirea celor două componente.
4. Evaluarea riscurilor reputaționale prin estimarea probabilității și a impactului acestora pe o scară de la 1 la 5 (unde 1 este nesemnificativ, iar 5 este foarte mare).
5. Propunerea unor măsuri de răspuns și a unor responsabili cu aplicarea lor.

Bibliografie

1. Abd-El-Salam, E., Shawky, A., El-Nahas, T., (2013), *The impact of corporate image and reputation on service quality, customer satisfaction and customer loyalty: testing the mediating role. Case analysis in an international service company. The Business & Management Review*, 3.
2. Basdeo, D., Smith, K., Grimm, C., Rindova, V., Derfus, P., (2006), *The Impact of market actions on firm reputation. Strategic Management Journal*, [online] p.1. Disponibil la: <http://www.interscience.wiley.com> [Accesat pe 17 Feb. 2016].

3. Heather, R., (2010), *The evolution of reputation management*. *Communication World*, 27. IBM, (2013). *IBM Global Reputational Risk and IT Study*. [online] IBM. Disponibil la: <http://www.ibm.com/developerworks/library/se-global/> [Accesat pe 5 Mai 2016].
4. Schwaiger, M., (2004), *Components and parameters of corporate reputation an empirical study*. *Schmalenbach Business Review*, 56, pp.44-71.
5. Staff, I., (2013), *Reputational Risk Definition | Investopedia*. [online] Investopedia. Disponibil la: <http://www.investopedia.com/terms/r/reputational-risk.asp> [Accesat pe 17 Feb. 2016].
6. Watson, T. and J. Kitchen, P., (2016), *Reputation Management: Corporate Image and Communication*. 1st ed. [ebook] Bournemouth University. Disponibil la: http://eprints.bournemouth.ac.uk/12633/2/Chapter_13_def.pdf [Accesat pe 17 Feb. 2016].

DEBUT DE CARIERĂ ÎN S.C. ANA SRL

Alexandrina DEACONU

Academia de Studii Economice din București, alex.deaconu@ase.ro

Rezumat:

Afacerile familiale au un rol important în economia unei țări. Ele se bazează deseori pe relații trainice și pe interese comune, ceea ce le permite să obțină rezultate excepționale. S.C. Ana SRL este o astfel de afacere aflată azi la răscruce. Decesul fondatorului său stânga familia laolaltă și îl pune pe fiul acestuia în fața unei alegeri dificile: rămâne la București și se angajează într-o mare companie multinațională sau revine acasă, la Slatina, și se implică alături de unchiul său în propria afacere? Gândurile personale și discuțiile cu familia îl fac pe Bogdan să se hotărască să ducă mai departe proiectul început de tatăl său. Este tot mai preocupat să cunoască activitatea și rezultatele firmei, să caute o strategie adecvată, să știe cum poate îmbunătăți relația cu clienții, profesionalismul și motivația propriilor angajați, să adopte un stil managerial care să stimuleze creșterea eficienței firmei.

Domeniul managerial: *Managementul de ansamblu al unui IMM, Managementul activităților comerciale, Utilizarea unor metode și/sau tehnici manageriale.*

1. O afacere de familie la răscruce

Primăvara anului 2016 l-a pus pe Bogdan Dinu în fața unor evenimente care îi vor marca viața.

Plecuse de cinci ani din orașul natal Slatina să-și facă studiile la București și, deși era foarte legat de familia sa, nu venea acasă decât în vacanțe și de sărbători, stătea câteva zile cu părinții, cu rudele și cu câțiva prieteni din copilărie. Se bucura mult de atmosfera caldă de aici, de bucatele gustoase, de cireșii din grădină și de Rex, bătrânul câine al familiei.

Atunci când a devenit student la Academia de Studii Economice din București, Bogdan nu știa dacă va reveni acasă după terminarea facultății sau dacă va căuta un loc de muncă într-una din marile companii multinaționale din capitală. Își trăia cu plăcere viața de student și profita din plin de experiențe interesante. În toți acești

ani învățase multe lucruri, beneficiase de mobilități Erasmus, fusese în două stagii de practică (la Carrefour și la Kaufland) și văzuse ce înseamnă viața în companii puternice și profesioniste, întâlnise lideri de succes, derulase proiecte și coordonase echipe în cadrul unor asociații studențești. Pe scurt, fusese un student activ, hotărât să cunoască cât mai multe despre cum funcționează mediul de afaceri din România și despre sine.

Bogdan semăna mult cu familia sa. Moștenise de la Ana, mama sa, o fire deschisă și veselă, iar de la tatăl său, luase spiritul întreprinzător și tenacitatea. Aceste trăsături erau însă greu de descifrat acum, când întreaga familie se reunise cu durere să-l conducă pe ultimul drum pe Costin. Moartea lui venise ca un fulger și îi amuțise pe toți...

După înmormântare, Bogdan a rămas cu familia sa timp de o săptămână, și s-au sprijinit unii pe alții să accepte această realitate dură. Cum aveau să umple golul lăsat de tata? Nimeni nu știa să spună... Amintirile îi alinau și îi dureau acum pe fiecare dintre ei.

Cât de repede trecuse timpul! Parcă ieri deschisese magazinul cel mic din Slatina... Apoi, al doilea, apoi decizia de a se veni pe piața din Craiova... Toată familia fusese solidară și împreună cu ei, toți angajații se mândreau cu rezultatele firmei SC Ana SRL.

Dincolo de sentimentele puternice pe care le avea pentru tatăl său, Bogdan începuse să fie frământat de ce se va întâmpla cu afacerea pe care acesta o înființase și condusese atâția ani. Ce era de făcut cu cele șapte magazine? Iată întrebarea care cerea cu vehemență un răspuns clar!

Aceași neliniște era și în sufletele Anei și ale unchiului Radu. Costin fusese locomotiva afacerii iar ei doi îl urmaseră cu toată energia și priceperea lor.

În acest context, Bogdan nu s-a mirat deloc atunci când unchiul Radu l-a abordat și i-a cerut să vină la sediul firmei pentru o discuție legată de viitorul S.C. Ana SRL. În fond devenise un acționar important și opinia lui conta...

Bogdan și toată familia știau că Radu era un contabil foarte priceput și că judecățile lui erau întotdeauna ascultate cu atenție. Dacă hotărâse să-i ceară ajutorul nepotului său, însemna că resimte cu adevărat că nu are forța de a duce mai departe, de unul singur, întreaga activitate. Mai ales că lucrurile se schimbau foarte rapid, deveneau tot mai complexe și era nevoie de idei noi și spirit tânăr pentru a rămâne și a se consolida pe piață.

Luni dimineața, cu chipul brăzdat de durere dar și cu o bărbăție pe care n-o mai simțise până atunci, Bogdan s-a dus la sediul firmei, a urcat până la biroul tatălui său, a salutat-o pe doamna Vali, secretara acestuia și a intrat într-o încăpere luminoasă și primitoare. Era biroul lui Costin. S-a așezat în fotoliul tatei și a stat, cu capul în mâini, minute bune, fără a face nimic. Îi era greu să și respire...

Într-un final a mai aruncat o privire către lucrurile de pe birou, peste fotografiile care imortalizau momente cheie din evoluția firmei, după care a ieșit încet și s-a îndreptat către sala de ședință. Urma să stabilească viitorul S.C. Ana SRL împreună cu unchiul Radu, Directorul economic al firmei și cu Vlad Cosma, bun prieten și colaborator de nădejde al tatălui său. Vlad se ocupa de activitatea de vânzări a firmei și cunoștea bine piața, furnizorii, concurența.

Discuția lui Bogdan cu Radu și Vlad a fost una extrem de sinceră și de constructivă. Bogdan a spus ca, în opinia lui, afacerea trebuie să meargă mai departe și au căzut de acord că orice decizie pe care o vor lua trebuie să plece de la o analiză a situației actuale. Și-a luat rolul în serios, a fixat câteva zone de interes și a devenit repede coordonatorul echipei. S-au pus pe treabă și, după două zile de muncă intensă, aveau în fața lor un raport privind starea actuală a societății.

2. Rețeaua de magazine a S.C. Ana SRL

Înființată în anul 1997, firma a cunoscut un proces de evoluție continuă în orașele Slatina și Craiova, ajungând să dețină în prezent șapte supermarketuri, după cum se poate observa și în tabelul de mai jos.

Tabelul 1. Rețeaua de magazine SC Ana SRL

Locații	Magazine	Detalii
Slatina	Ana Supermarket	Data înființării: 1997 Str. Mihai Viteazu, nr.20
	Ana Central	Data înființării: 2004 Strada Livezii, nr.16
Craiova	Ana Gară	Data înființării: 2011 Strada Gării, nr.12
	Ana Sud	Data înființării: 2012 Strada Izvoarelor, nr.15
	Ana Universitate	Data înființării: 2012 Bulevardul Mihai Viteazu, nr.6
	Ana Craiovița	Data înființării: 2014 Strada Văii, nr. 26
	Ana Cetate	Data înființării: 2015 Strada Oștirii, nr.42

Sursa: Documente interne SC Ana SRL

S.C. Ana SRL își desfășoară activitatea cu ajutorul unei structuri simple, a cărei reprezentare grafică este redată în figura următoare:

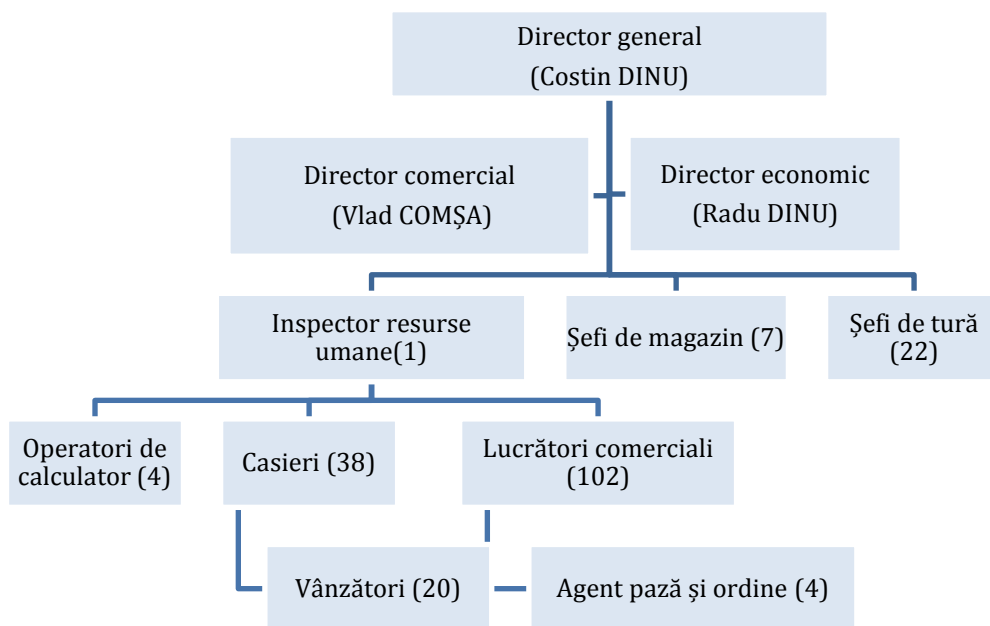


Figura 1. Organigrama firmei SC Ana SRL

Sursa: Documente interne SC Ana SRL

Magazinele dispun de dotări moderne, având câte două calculatoare pentru fiecare locație, imprimante, fax, sistem de supraveghere video, agenți de pază, alarmă, ambient muzical, case de marcat performante, cântare electronice, vitrine moderne, personal specializat și bine instruit precum și produse/servicii de cea mai înaltă calitate.

Programul de funcționare este de 7 zile pe săptămână. Se lucrează în două schimburi, un schimb de la 7:00 până la 14:00, iar un altul de la 14:00 până la orele 22:00 (program de vară) sau până la orele 21:00 (program de iarnă). Pe fiecare raion există câte o persoană responsabilă cu aprovizionarea, verificarea termenelor și informarea clienților cu privire la nelămuririle legate de produsele aflate în zona sa de supraveghere.

Concurența acestor magazine la nivelul orașului Slatina este formată din magazinele Profi. Anterior a existat și magazinul Mara, care a rezistat doar câteva luni. La nivelul orașului Craiova concurența este mai dură fiind formată din firme puternice precum Profi, Billa, Kaufland, Lidl și Carrefour.

3. Analiza principalilor indicatori de performanță

Evoluția cifrei de afaceri pe perioada 2013-2015 este prezentată mai jos:

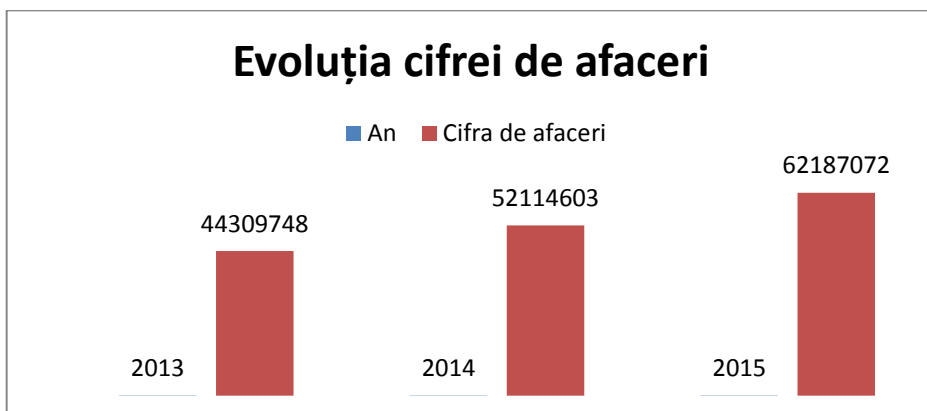


Figura 2. Evoluția cifrei de afaceri

Sursa: Documente interne SC Ana SRL

În ceea ce privește profitul net, în aceeași perioadă, evoluția sa arată o situație favorabilă:

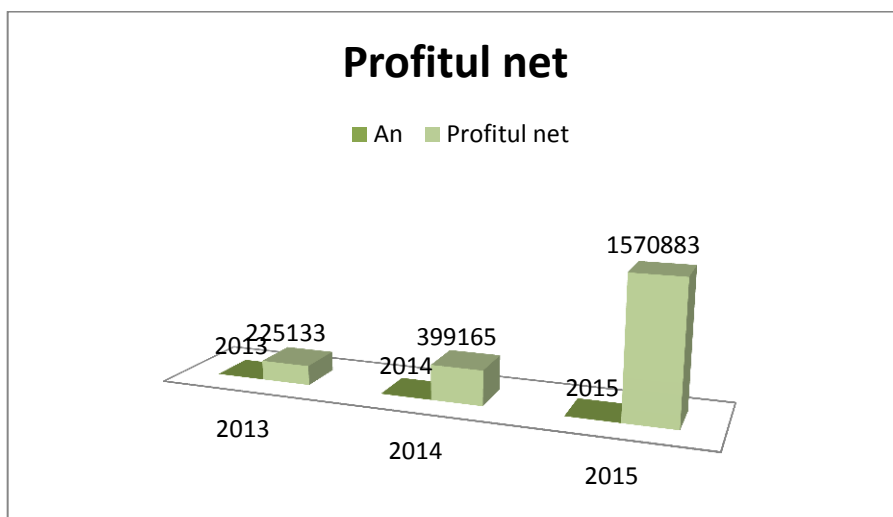


Figura 3. Evoluția profitului net

Sursa: Documente interne SC Ana SRL

Din figura de mai sus reiese că în anul 2013 față de 2014 s-a înregistrat o creștere a profitului net de 174.032 lei, nesemnificativă dacă privim și evoluția profitului din 2014 până în 2015 care a crescut cu 1.171.718 lei. Așadar se observă o creștere a profitului de aproximativ 7 ori față de anul 2014 și de aproximativ 5 ori față de anul 2013, de unde rezultă că vânzările au avut o evoluție considerabilă din 2013 până în prezent.

Evoluția celor doi indicatori este prezentată în tabelul de mai jos. Pe baza ei putem face o analiză comparativă utilă.

Tabelul 2. Creșterea profitului concomitent cu creșterea cifrei de afaceri

An	2013	2014	2015
Profitul net (lei)	225133	399165	1570883
Cifra de afaceri (lei)	44309748	52114603	62187072

Sursa: Documente interne SC Ana SRL

După cum se poate observa, din 2013 până în prezent atât cifra de afaceri cât și profitul net au crescut concomitent, dar în anul 2015 față de anii anteriori s-a înregistrat o creștere explozivă a ambilor indicatori.

Pentru a determina gradul de profitabilitate al activității de vânzare din compania S.C. Ana SRL, a fost calculată marja profitului net, un indicator financiar cu ajutorul căruia se poate determina profitabilitatea activității în companie. Acest indicator a fost calculat cu ajutorul formulei:

$$\text{Profit net/cifra de afaceri} * 100$$

Știind că, în funcție de procentul rezultat în urma calculării acestui indicator, o firmă poate fi:

- Instabilă dacă indicatorul financiar reprezintă sub 1%
- Stabilă dacă indicatorul financiar se regăsește între 1 și 15%
- Volatilă dacă indicatorul financiar reprezintă peste 15%,

a fost calculat acest indicator financiar, rezultatele fiind prezentate în tabelul de mai jos:

Tabelul 3. Marja profitului net

An	2013	2014	2015
Marja profitului net	0.005%	0.0076%	39.58%

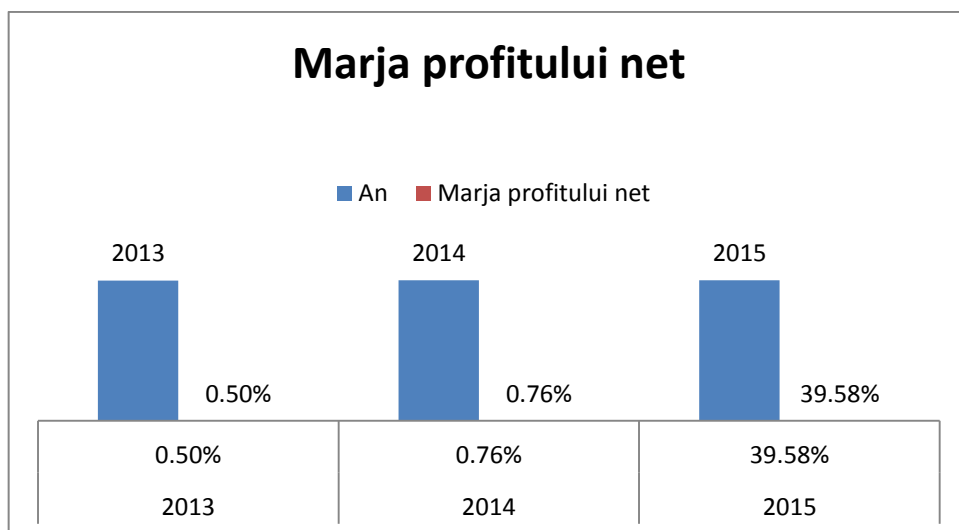
Sursa: Documente interne SC Ana SRL

Marja profitului în anul 2013: $225133/44309748*100=0.50$ (0.005%)

Marja profitului în anul 2014: $399165/52114603*100=0.76$ (0.0076%)

Marja profitului în anul 2015: $62187072/1570883*100=3958.73$ (39.58%)

Grafic, evoluția poate fi urmărită în figura de mai jos.

**Figura 4.** Marja profitului net

Sursa: Documente interne SC Ana SRL

Conform graficului, în anul 2015 firma a fost una volatilă deoarece marja profitului net din acest an reprezintă un procent mai mare de 15%.

Conform datelor din Bilanțul contabil, în tabelul de mai jos, a fost evidențiată relația dintre cheltuielile și veniturile din vânzarea mărfurilor.

Tabelul 4. Relația dintre cheltuielile cu mărfurile și veniturile din vânzarea mărfurilor

An	2013	2014	2015
Cheltuieli cu mărfurile (lei)	39059144	46071015	54076800
Venituri din vânzarea mărfurilor (lei)	43797272	51452478	61300725

Sursa: Documente interne SC Ana SRL

Figura următoare arată că, pe măsură ce cheltuielile cu mărfurile cresc, cresc și veniturile din vânzarea mărfurilor într-un procentaj mai mare, ceea ce înseamnă că se vinde mai mult.

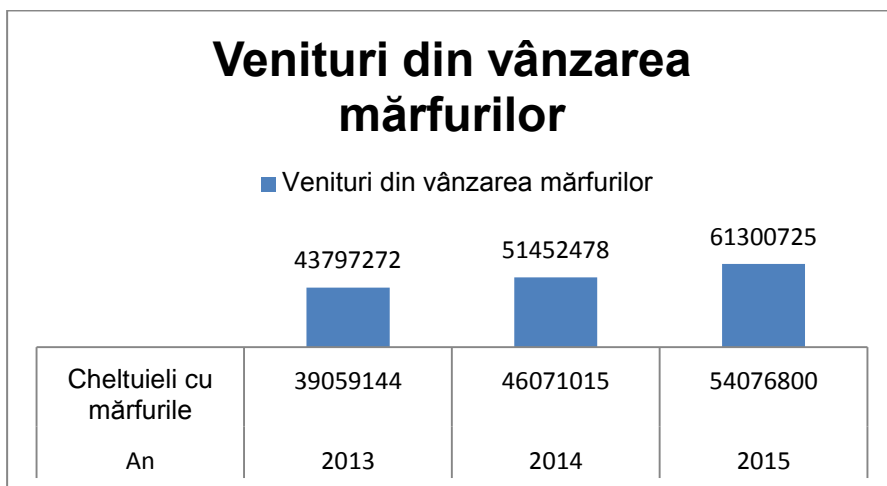


Figura 4. Relația dintre cheltuielile cu mărfurile și veniturile din vânzarea mărfurilor

Sursa: Documente interne SC Ana SRL

Pe măsură ce vedea date despre firmă, Bogdan devenea tot mai interesat, mai captivat. Îi era recunoscător lui Costin pentru cât de mult muncise și se simțea tot mai responsabil.

Îl avea alături pe unchiul său care era gata să-i răspundă la toate întrebările pe care i le adresa. A vorbit mult și cu Vlad Comșa. A reținut de la el dificultățile legate de motivarea și retenția oamenilor din magazine precum și opiniile clienților care fuseseră testați în câteva rânduri cu privire la gradul de satisfacție resimțit în magazinele S.C. ANA SRL. Există un număr mare de clienți care își manifestase dorința de a găsi în magazine o gamă mai diversificată de produse și de a fi serviți cu promptitudine. Opinia lor nu putea fi ignorată.

La sfârșitul întrevederii, Bogdan și Radu au pornit-o încet către casă. A fost un bun prilej să pună întrebări și să mai afle alte lucruri. Bogdan i-a cerut unchiului său să se ocupe de magazine în perioada imediat următoare. Avea nevoie de o lună pentru a-și finaliza lucrarea de Disertație la Masterul de Marketing online pe care tocmai îl absolvise. A promis că în timpul pe care îl va petrece la București va reflecta mult la strategia potrivită pentru S.C. Ana SRL și că, va reveni peste șase săptămâni pentru a se apuca de treabă.

Vineri dimineața, Bogdan Dinu a servit micul dejun alături de mama sa, a îmbrățișat-o cu multă dragoste și a pornit spre București. În drumul spre casă și-a

sunat cea mai bună prietenă și au stabilit o întâlnire la sfârșit de săptămână. Simțea nevoia să vorbească cu Raluca despre decizia sa și mai ales să-i ceară sprijinul în elaborarea unei strategii potrivite pentru afacerea pe care i-o lăsase tatăl său. Se baza mult pe prietena sa și pe experiența pe care aceasta o dobândise în ultimii ani la Price Waterhouse Cooper. Era sigur că sugestiile ei îl vor ajuta să aducă un suflu nou în firmă, dinamism și eficiență.

Întrebări și subiecte de discuție

1. Cum ați fi procedat dumneavoastră dacă ați fi fost în locul lui Bogdan?
2. Pe baza datelor din Raportul de analiză, întocmiți matricea SWOT care să stea la baza strategiei S.C. Ana SRL.
3. Analizați Organigrama companiei și propuneți eventuale schimbări. Argumentați propunerile formulate.
4. Ce decizii strategice ați adopta dumneavoastră dacă ați fi în locul lui Bogdan? Cum vă argumentați propunerile?
5. Elaborați un chestionar ce ar putea fi administrat anual angajaților pentru a vedea gradul lor de satisfacție și pentru a proiecta un sistem mai bun de motivare și retenție a angajaților.
6. Elaborați un chestionar ce ar putea fi folosit pentru a măsura cu regularitate gradul de satisfacție al clienților.

Bibliografie

1. Deaconu, A., Podgoreanu, S., Rașcă, L., (2004), *Factorul uman și performanțele organizației*, Editura ASE, București.
2. Dessler, G., (2008), *Human Resource Management*, 11th ed., Prentice Hall, New Jersey.
3. Manolescu, A., Lefter, V., Deaconu, A., (2007), *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București.
4. Senyucel, Z., (2009), *Managing the Human Resources in the 21th Century*, <http://bookboon.com/>, <http://en.booksee.org/book/1124133>
5. Zlate, M., (2007), *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, vol. II, Editura Polirom, București.

STRATEGII DE PROGRAMARE AGREGAT LA S.C. JUCĂRIA S.A.

Cosmin DOBRIN¹, Ion POPA², Adriana DIMA³, Ruxandra DINULESCU⁴

¹Academia de Studii Economice, *cdobrin@yahoo.com*,

²Academia de Studii Economice, *iipopa@yahoo.com*,

³Academia de Studii Economice, *adriana.dima@man.ase.ro*,

⁴Academia de Studii Economice, *ruxandra.dinulescu@man.ase.ro*

Rezumat:

Programarea agregat reprezintă procesul de elaborare, analiză și menținere a unui program preliminar al operațiunilor unei companii. Planul agregat conține în general estimări privind vânzările prognozate, nivelul producției, al stocurilor și comenzile neonorate ale clienților. Așadar, programarea agregat constituie o activitate operațională cu importanță deosebită pentru o companie, prin intermediul acesteia urmărindu-se echilibrarea planificării strategice pe termen lung cu îndeplinirea pe termen scurt a obiectivelor prevăzute în planul de producție. Studiul de caz propus vizează analiza unei companii din industria de producție jucării pentru care s-a colectat o serie de indicatori pe baza cărora se urmărește estimarea costurilor suplimentare care apar în cazul adoptării strategiilor specifice programării agregat.

Domeniul: *Managementul operațional al producției.*

1. Introducere

În urmă cu 9 ani, S.C. Jucăria S.A. și-a deschis porțile sub forma unei mici companii producătoare de jucării subacvatice electrice. Odată cu dezvoltarea tehnologiei, vânzările companiei au început să crească, iar într-un timp relativ scurt, firma Jucăria S.A. a dezvoltat un volum crescut al acestor produse standardizate. Cererea devenea din ce în ce mai mare, iar inventarul la sfârșitul fiecărei perioade era constituit în așa fel încât să asigure mereu un serviciu prompt pentru clienți.

Pentru a-și păstra poziția pe piață, managerul acesteia, domnul Ion Petrescu, a hotărât ca firma să realizeze o producție în fiecare perioadă (lună), utilizând atât programul normal de lucru (regulat), cât și producție obținută prin ore

suplimentare asociate acestui program normal, în cazul în care cererea depășește capacitatea normală de lucru a firmei. Există, așadar, un singur schimb, firma nu funcționează cu regim de două sau trei schimburi, așa cum este cazul pentru producția în flux continuu.

În cadrul ultimei ședințe lunare realizate, managerul general, domnul Petrescu, împreună cu ceilalți membri din consiliul firmei, ajung la următoarele concluzii privind activitatea întreprinderii:

- În cazul în care cererea este mai mare decât posibilitățile de producție ale firmei (producție realizată atât prin program normal cât și muncă suplimentară), produsele finite pot fi achiziționate de la un subcontractant, chiar dacă acest lucru ar genera o cheltuială suplimentară pentru firmă;
- Compania poate angaja sau demite lucrătorii în funcție de evoluția cererii, la un anumit cost, bineînțeles;
- Vor fi permise comenzile în așteptare, sau așa-numitele comenzi întârziate (*backorders*). Comanda în așteptare este acea comandă care nu poate fi executată și livrată în perioada de timp solicitată de către client, dar acesta permite ca respectiva cerere a sa să rămână deschisă, iar produsele să poată fi livrate într-o perioadă ulterioară.
- Nu se acceptă neonorarea comenzilor. În general, o companie poate permite pierderea anumitor comenzi (neonorarea acestora) în cazul în care clienții pur și simplu nu acceptă comanda întârziată - adică o comandă este automat pierdută în cazul în care produsul nu este disponibil imediat; sau compania este pregătită să piardă anumite comenzi, deoarece poate fi mai puțin costisitor să nu onoreze o comandă decât să permită acumularea comenzilor în așteptare.

La sfârșitul ședinței, managerul general, anunță o ultimă veste: întrucât compania are nevoie de o creștere și o stabilitate constantă, iar cineva trebuie să fie responsabil strict de îmbunătățirea eficienței producției și distribuția produselor, Jucăria S.A. angajează un manager operațional, domnul George Ivan, care se va ocupa de organizarea unei strategii eficiente de programare agregat care să ajute compania să-și onoreze comenzile către clienți la un cost cât mai scăzut.

1. Programarea agregat la S.C. JUCĂRIA S.A.

Programarea agregat reprezintă planificarea pe care compania o dezvoltă pentru gestionarea eficientă a producției, personalului, inventarului de materii prime și produse finite etc. Pentru ca planul de producție să poată fi transpus în termeni specifici de producție, este necesară *dezagregarea* acestuia. Acest lucru

reprezintă împărțirea planului agregat în cereri specifice pentru a determina cerințele de muncă, nevoile de materii prime și materiale sau nivelul inventarului. Rezultatul obținut în urma dezagregării planului agregat poartă denumirea de *programul master de producție (PMP)*.



Programarea agregat utilizează o serie de **date de intrare** (*inputs*), precum:

- cererea previzionată;
- costurile de producție;
- costurile de inventar etc.

Rezultatul prelucrării informațiilor (*output*) constă într-un:

- plan de producție ce detaliază cantitățile care urmează a fi produse, nivelul resurselor de personal etc. pentru fiecare perioadă de timp în parte din cele pentru care este dezvoltat.

Programarea agregat prezintă două **caracteristici** principale:

- Funcționează la un nivel *agregat* (care nu intră foarte mult în amănunt referitor la componentele care urmează a fi utilizate, de unde provine și denumirea de *planificare agregat*);
- Este *bazată pe cost*, adică este dezvoltat pentru a satisface cererea clienților la un cost cât mai mic.

Pentru următoarele 5 săptămâni ale anului în curs, domnul Ion Petrescu îi prezintă domnului George Ivan evoluția preconizată a cererii de produse comercializate de către firmă:

- Perioada 1: 280 buc.
- Perioada 2: 360 buc.
- Perioada 3: 420 buc.
- Perioada 4: 460 buc.
- Perioada 5: 500 buc.

De asemenea, noul manager operațional are la dispoziție următoarele date pe care le poate utiliza în procesul de elaborare a celei mai eficiente strategii de programare agregat pentru firmă:

- Pentru fabricarea unei jucării sunt necesare 2 ore de muncă ale angajaților

- Numărul inițial de angajați ai firmei este de 12;
- La începutul perioadei de planificare firma nu deține inventar inițial de produse finite și nici comenzi în așteptare.
- Datele inițiale de intrare ale companiei sunt prezentate și în Tabelul 1, de mai jos:

Tabelul 1. Informații preliminare SC Jucăria S.A.

Strategii admise	Supramuncă, angajări/demiteri, subcontractare, comenzi în așteptare
Numărul perioadelor de planificare	5
Numele resursei planificate	Angajați
Unitatea de măsură a resurselor planificate	Oră
Unitatea necesară per produs/serviciu	2
Numărul inițial de resurse de planificat	12
Inventar inițial(+)/Comandă în așteptare (-) a produsului/serviciului	0

Sursa: Date colectate de autori

În tabelul anterior se precizează faptul că firma va avea o cerere prognozată pe **5 perioade** (săptămâni), reprezentând **orizontul de timp**, respectiv perioada de planificare și va lucra cu *angajați* a căror capacitate de muncă va fi exprimată în *ore* pe săptămână.

Diagrama prezentată în Figura 1. ilustrează grafic situația cu care se confruntă firma, factorii generatori de venituri și cheltuieli, precum și influența nivelului cererii asupra modificării acestor elemente. Se poate observa faptul că lucrătorii pot fi angajați sau demși în funcție de evoluția cererii în raport cu posibilitățile de producție ale firmei în fiecare perioadă în parte. Aceștia pot efectua un număr maxim de 35 ore de lucru pe săptămână prevăzute în programul normal, precum și un număr de maxim de 10 ore de muncă suplimentară săptămânal, ceea ce implică atât un cost suplimentar pentru firmă, exprimat prin plata angajaților, cât și un câștig obținut prin comercializarea produselor realizate în acest interval.

Nivelul cererii este cel care determină dacă firma va acumula inventar de produse finite la finalul fiecărei perioade în parte, precum și volumul inventarului, după caz. De asemenea, dacă nivelul cererii depășește capacitatea de producție a firmei, se poate opta pentru achiziționarea unei cantități de produse de la subcontractant, decizie care constituie atât un cost suplimentar, prin plata produselor, cât și un beneficiu, exprimat prin livrarea comenzilor către clienți și încasarea contravalorii acestora.

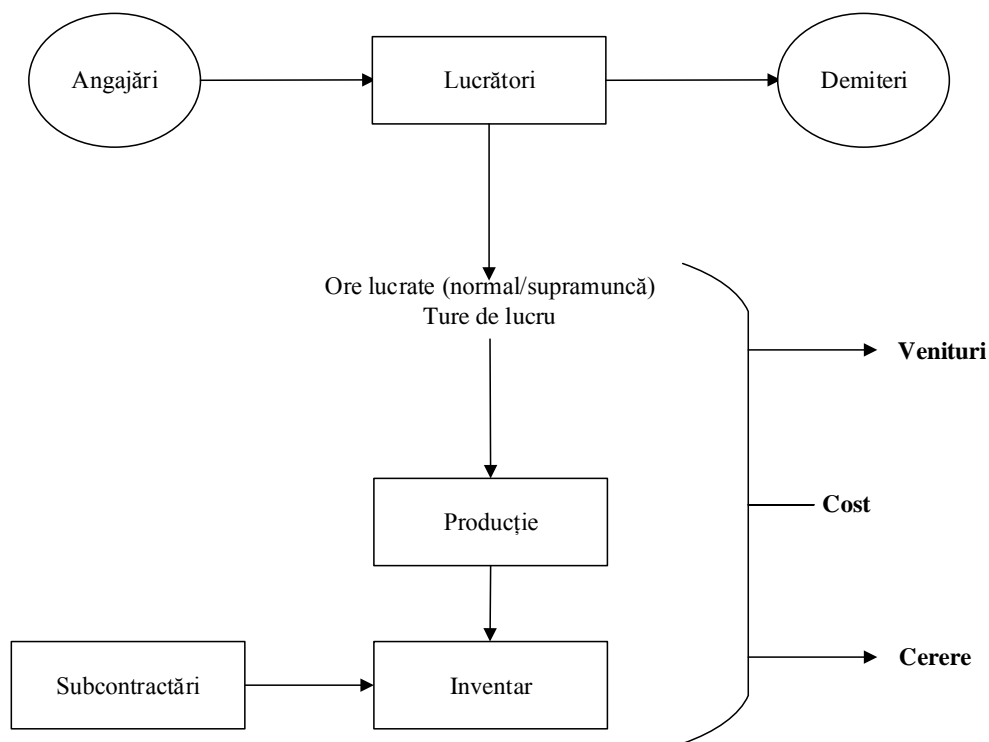


Figura 1. Factorii cu care se confruntă S.C. Jucăria S.A.

Sursa: Grafic realizat de autori în urma prelucrării informațiilor disponibile

2. Indicatorii specifici programării agregat la S.C. Jucăria S.A.

Datele pe baza cărora managerul operațional al companiei va calcula extracosturile pentru fiecare din strategiile de planificare agregat pe care dorește să le supună comparației pentru ca, în final, să opteze pentru aceea care generează costurile totale cele mai reduse, sunt prezentate în Tabelul 2:

Tabelul 2. Indicatorii specifici S.C. Jucăria S.A.

Nr. Crt.	Elemente	Perioada 1	Perioada 2	Perioada 3	Perioada 4	Perioada 5
1.	Cerere previzionată	280	360	420	460	500
2.	Număr inițial de angajați	12	12	12	12	12
3.	Capacitate de lucru normală (oră/angajat)	35	35	35	35	35
4.	Capacitate necesară	2	2	2	2	2

	unitară (în ore)					
5.	Supramuncă (ore/angajat)	10	10	10	10	10
6.	Cost supramuncă/oră	30	30	30	30	30
7.	Costul unitar de muncă	40	40	40	40	40
8.	Numărul maxim admis de angajați	A	A	A	A	A
9.	Costul unitar de inactivitate	0	0	0	0	0
10.	Numărul minim admis de angajați	8	8	8	8	8
11.	Cost unitar de angajare/demitere (per lucrător)	400	400	400	400	400
12.	Cost unitar întreținere inventar	5	5	5	5	5
13.	Inventar final maxim permis	I	I	I	I	I
14.	Inventar final minim permis (stoc de siguranță)	-	-	-	-	-
15.	Număr maxim comenzi în așteptare	N	N	N	N	N
16.	Inventar inițial (+) sau comenzi în așteptare (-)	-	-	-	-	-
17.	Subcontractare maximă permisă	S	S	S	S	S
18.	Cost unitar subcontractare	80	80	80	80	80
19.	Cost unitar comenzi în așteptare	C	C	C	C	C

Sursa: Date colectate de autori

Semnificația fiecărui indicator din tabelul anterior se regăsește în Tabelul 3.a, iar semnificația fiecăruia dintre costurile specifice SC Jucăria S.A. este prezentată în Tabelul 3.b:

Tabelul 3.a. Explicația indicatorilor specifici S.C. Jucăria S.A.

Nr. crt.	Denumire element	Explicație indicator
1.	Cerere previzionată	Reprezintă cererea prognozată pentru produs în fiecare dintre cele patru perioade (săptămâni).
2.	Număr inițial de angajați	Acesta este numărul inițial de angajați în fiecare săptămână, după cum se poate observa, în prezent firma are 12 angajați.
3.	Capacitate de lucru normală (oră/angajat)	Reprezintă numărul de ore normale (nu sunt incluse orele suplimentare) pe care le lucrează fiecare angajat pe săptămână. În cazul de față, este vorba de 35 de ore.
4.	Capacitatea de muncă suplimentară (ore/angajat)	Acesta este numărul maxim de ore suplimentare pe care fiecare angajat le poate lucra pe săptămână; în exemplul dat este vorba de 10 ore suplimentare /angajat/săptămână.
5.	Numărul maxim/minim admis de angajați	Compania poate stabili anumite limite asupra numărului maxim de lucrători angajați sau demși în fiecare perioadă, în cazul de față A reprezintă faptul că nu avem nicio limită referitoare la numărul maxim de angajați, iar numărul minim de lucrători este 8.
6.	Inventar inițial (+) sau comenzi în așteptare (-)	Acesta reprezintă inventarul existent inițial sau lista comenzilor în așteptare; aici valoarea pentru acest indicator este zero.
7.	Inventar final maxim/minim permis	Se pot stabili limite pentru numărul maxim și minim de unități de produs în stoc la sfârșitul fiecărei săptămâni. În cazul de față, I semnifică faptul că nu există nicio limită privind numărul maxim de unități în stoc, iar numărul minim este zero. În general, poate exista o limită superioară, deoarece firmele dețin un spațiu limitat în care pot stoca produse finite. Numărul minim corespunde stocului de siguranță pe care firma îl deține pentru situații în care apar cereri neprevăzute.
8.	Subcontractare maximă permisă	Acesta este numărul maxim de unități de produs pe care firma îl poate achiziționa de la un subcontractor extern. În cazul de față, nu există nicio limită privind cantitatea de produse care poate fi achiziționată. De regulă, poate exista o astfel de o limită privind cantitatea totală de produse pe care subcontractantul o poate livra în fiecare perioadă.
9.	Număr maxim permis al comenzilor în	Acesta este numărul maxim de comenzi în așteptare la sfârșitul fiecărei perioade; în cazul de față, nu

	așteptare	există nicio limită a numărului maxim de comenzi în așteptare la sfârșitul fiecărei perioade.
10.	Capacitate necesară unitară (în ore)	Numărul de ore efectuate de angajați pentru a produce o unitate de produs, în cazul de față este vorba de 2 ore/produs.

Tabelul 3.b. Explicația costurilor specifice S.C. Jucăria S.A.

Nr. crt.	Denumire element	Explicație costuri
1.	Cost unitar de muncă (C_m)	Aceasta este costul pe ora de lucru normală, respectiv 40 u.m./oră.
2.	Cost unitar de inactivitate (C_i)	Acesta reprezintă costul pe oră pe care firma îl suportă în cazul nefolosirii unui lucrător la capacitatea deplină. În cazul de față, costul de inactivitate este 0.
3.	Cost unitar supramuncă (C_s)	Costul pe fiecare oră suplimentară efectuată, în cazul de față, 30 u.m.
4.	Cost unitar de angajare/demitere (C_a / C_d)	Reprezintă costul suportat de companie pentru angajarea/demiterea unui lucrător, respectiv cheltuieli de recrutare/demitere, formare etc. În cazul de față, C_a este de 400 u.m.
5.	Cost unitar întreținere inventar (C_{inv})	Aceasta este costul pe care firma îl are pentru fiecare produs aflat în stoc la sfârșitul fiecărei perioade. În cazul de față este vorba de 5 u.m.
6.	Cost unitar subcontractare (C_{sc})	Aceasta este costul fiecărei unități achiziționate de la un subcontractant extern, respectiv 80 u.m.
7.	Cost unitar comenzi în așteptare (C_{ca})	Aceasta este costul fiecărei comenzi rămasă restantă la finalul fiecărei perioade; aici C semnifică faptul că fiecare comandă întârziată este foarte costisitoare, pentru a determina compania să se asigure că, pe cât posibil, vor fi evitate toate comenzile în așteptare.

Pentru a facilita înțelegerea problemei, majoritatea elementelor prezentate mai sus vor avea aceleași valori în fiecare perioadă (săptămână). Cu toate acestea, pot exista numeroase situații concrete în care acestea au valori diferite în fiecare perioadă la care se face referire. Sintetizând informațiile prezentate până în acest moment pentru S.C. Jucăria S.A., este vorba de planificarea pe un interval de 5 perioade (săptămâni) a procesului de producție pentru un singur produs existent în portofoliul companiei. Angajații acesteia, în număr de 12, lucrează câte 35 ore săptămânal, într-un singur schimb, având posibilitatea de a efectua și 10 ore suplimentare. Compania poate cumpăra produse finite de la un subcontractant extern și are posibilitatea de a angaja sau disponibiliza lucrători, în funcție de evoluția cererii prognozate raportată la capacitatea de producție existentă.

3. Concluzii

Pe baza celor prezentate și a analizelor efectuate, o parte din dintre deciziile pe care managerul operațional al firmei trebuie să le adopte sunt prezentate mai jos:

Tabelul 3.c. Tipurile de decizii care trebuie adoptate în fiecare perioadă de către managerul operațional

Tipul deciziei de adoptat	Perioada				
	1	2	3	4	5
Cantitatea de producție realizată în timpul programului normal	X	X	X	X	X
Cantitatea de producție realizată prin supramuncă	X	X	X	X	X
Cantitatea de producție achiziționată de la subcontractor	X	X	X	X	X
Numărul lucrătorilor care trebuie angajați/demiși	X	X	X	X	X
Numărul comenzilor în așteptare (întârziate)	X	X	X	X	X

Se poate observa din această matrice că există deja 25 de decizii pe care compania trebuie să le adopte. Având în vedere elementele menționate mai sus, managerul operațional al producției dorește să construiască o strategie de programare agregat a producției, utilizând strategii de urmărire a cererii, și astfel să decidă asupra următoarelor aspecte (cu menținerea unui cost total minim):

- ✓ Cantitatea de producție necesară folosind capacitatea normală de muncă;
- ✓ Cantitatea de producție necesară în cazul supramuncii;
- ✓ Cantitatea necesară de achiziționat de la subcontractor;
- ✓ Numărul comenzilor în așteptare;
- ✓ Numărul de lucrători angajați/demiși.

Funcția obiectiv a etapei de programare globală (agregată) a producției, va fi exprimată astfel:

$$\text{Min (F)} = C_m + C_i + C_s + C_a + C_d + C_{inv} + C_{sc} + C_{ca}$$

Principalele costuri se vor calcula astfel:

- Costul muncii (C_m) = Cost muncii unitar x cantitatea necesară de muncă
- Cost supramuncă (C_s) = Cost supramuncă unitar x cantitate supramuncă
- Cost subcontractare (C_{sc}) = Cost subcontractare unitar x cantitate subcontractată
- Cost angajare (C_a) = Cost unitar angajare x număr lucrători angajați
- Cost demitere (C_d) = Cost unitar demitere x număr lucrători demiși
- Cost inventar (C_{inv}) = Cost unitar inventar x cantitate inventar curent
- Cost comandă în așteptare (C_b) = Cost unitar comandă x număr de comenzi

Întrebări și subiecte de discuție:

1. Calculați extracosturile strategiilor de programare agregat pe care compania le va înregistra pentru situația prezentată.
2. Interpretați fiecare variantă al cărei cost l-ați determinat.
3. Pe baza calculelor efectuate, recomandați strategia de programare care implică o valoare minimă a extracosturilor.
4. Comentați modificările care apar în cazul în care cererea previzionată se dublează în primele două perioade.
5. Calculați extracosturile pentru strategia în care compania permite existența unor comenzi în așteptare la un cost stabilit de 1 u.m./comandă întârziată/perioadă și comentați modificările apărute.
6. Cum va arăta situația în condițiile în care numărul maxim comenzi în așteptare la finalul ultimei perioade luate în calcul are valoarea zero?
7. Reanalizați valorile costurilor totale pentru cazul în care se limitează numărul de unități subcontractate la 50 de produse/perioadă, cu excepția ultimei perioade luate în calcul, când se acceptă maxim 600 produse subcontractate pentru a putea acoperi cererea.

Bibliografie:

1. Buxey, G., (2005), *Aggregate planning for seasonal demand*, *International Journal of Operations & Production Management*, 25, No. 1.
2. Heizer, J., Render, B., (2014), *Operations Management Eleventh Edition*, Pearson Publishing House, England.
3. Moldoveanu, G., Dobrin C., (2016), *Management operațional*, Editura Pro Universitaria, București.
4. Moldoveanu, G., Dobrin C., (2003), *Managementul operațional al producției. Studii de caz. Probleme. Teste grilă*, Editura Economică, București.

NATUREVO - TRAIECTORIE MANAGERIALĂ BAZATĂ PE CUNOȘTINȚE „DE VÂRF”

Ion ENOIU¹, Ovidiu NICOLESCU²

¹Administrator SC Naturevo București, *office@naturevo.ro*

²Academia de Studii Economice București, *inst.manager@gmail.com*

Rezumat:

Studiul de caz prezintă principalele etape ale construcției și dezvoltării companiei Naturevo, înființată de dr. ing. Ion Enoiu, în anul 1999. Specificul companiei rezidă în furnizarea de inputuri pentru agricultura din România, sub forma de produse, cunoștințe, particularizate la cerințele clienților. Studiul încorporează un bogat set de informații de natură managerială, economică, tehnică, ecologică și de marketing, referitoare la activitățile și performanțele Naturevo și la caracteristici relevante ale mediului de afaceri din România. Companie cu capital integral românesc, Naturevo se dezvoltă impulsivă de viziunea și acțiunile energice ale fondatorului Ion Enoiu și a echipei sale, focalizându-se asupra agriculturii inteligente, în contextul trecerii la economia bazată pe cunoștințe.

Domenii manageriale: *strategia organizației, managementul general al companiei și management intreprenorial*

1. Ion Enoiu și începuturile companiei Naturevo

În anul 1989, Ion Enoiu (vezi CV-ul în anexa 1) doctor inginer în științe agricole, era cercetător științific principal la Institutul de Cercetări pentru Viticultură și Vinificație Valea Călugărească și, concomitent, expert pe agricultură la Direcția de Expertiză Tehnică a județului Prahova.

În anul 1991, Ion Enoiu hotărăște să se implice, operațional, în economia de piață care renăștea în România, angajându-se la o companie româno-elvețiană care reprezenta în România, compania americană Dupont De Nemour. A lucrat 7,5 ani în această mare companie multinațională, învățând multe lucruri noi:

- rolul esențial al cunoștințelor pentru a genera performanță agricolă;

- cum să combine cunoștințele diferite, dar complementare pentru a construi soluții adaptate nevoilor specifice fiecărui client;
- care sunt cele mai performante produse pentru protecția plantelor și cum să le structureze comercial și tehnic;
- cum să contacteze, să comunice, să conlucreze cu marile companii internaționale din domeniul agriculturii;
- ce înseamnă rigoarea elvețiană în afaceri și cum poate fi implementată;
- în ce constă o strategie de afaceri și cum se transpune în practică;
- eficacitatea modelelor manageriale „simple”, practicate de firmele nord-americe;
- pentru a avea succes, în orice afacere, trebuie să te concentrezi în zone în care sunt banii.

Pe parcursul celor peste 7 ani de activitate la această companie, a sesizat că România are un potențial agricol foarte mare – „fantastic” în exprimarea lui Ion Enoiu - care poate fi valorificat numai prin introducerea noutăților tehnologice de vârf, utilizând modele manageriale și tehnice simple pentru a le adapta la specificitatea agricultorilor din România. În agricultura românească potențialul de protecție al plantelor este de circa 10 ori mai mare decât cel folosit în prezent.

În anul 1998, după ce a acumulat un „stoc” apreciabil de cunoștințe și experiență în domeniul producerii și comercializării produselor de protecție a plantelor și îngrășămintelor, Ion Enoiu s-a decis să înceapă propria afacere, axată pe agricultura inteligentă.

În anul 1999, Naturevo, firma înființată de Ion Enoiu, pe baza unui plan de afaceri, a început să funcționeze cu 2 angajați. Și-a propus să facă o firmă cu acoperire națională, de comercializare a produselor de protecție a plantelor și îngrășămintelor de foarte înaltă calitate, care să ofere soluții adecvate cerințelor specifice ale clienților-în principal fermieri mari sau mijlocii.

Stocul minim de produse pentru a satisface necesitățile clienților era de 2.000.000\$. Nici o bancă nu a acceptat să-l crediteze. Soluția era una singură: obținerea de credite furnizori de la marii producători și comercianți internaționali, pe baza prestigiului construit de Ion Enoiu. În final, a reușit să-și constituie stocul minim pe baza creditelor furnizori primite - care au variat între 25.000 și 125.000 € de la fiecare partener comercial.

Anul 1999 a venit însă cu două mari surprize neplăcute: suprimarea stimulentei și facilităților oferite în baza legii IMM-urilor și un puternic puseu inflaționist național (peste 300%). Ca urmare, planul de afaceri a trebuit să fie schimbat radical. Firma Naturevo a supraviețuit și s-a dezvoltat. În continuare și-a

elaborat 4 strategii sub formă de planuri trienale, pe care, de regulă, le-a realizat în 5 ani. Cauzele principale ale acestor întârzieri au fost:

- instabilitatea și imprezibilitatea mediului de afaceri din România;
- dificultatea în a identifica și angaja oameni potriviți, capabili să lucreze performant în acest domeniu;
- insuficiența resurselor financiare și costul lor ridicat; abia după 3 ani de la înființare, Naturevo a obținut un prim credit „mic”;
- „protejarea” de către legislație și politicieni a firmelor rău-platnice; pe parcursul a 8 ani, Naturevo a avut pierderi de 4,5 milioane € cauzate de firmele care nu au plătit produsele cumpărate de la companie.

Cu toate aceste probleme dificile, în anul 2002 firma avea 35 de angajați, din care 7 erau și asociați. În aceste condiții, Ion Enoiu a trecut la angajarea unui director executiv profesionist(!?), care s-a dovedit un escroc, transferând prin prețuri, profitul companiei Naturevo la alte firme. Abia după mai multe încercări, Ion Enoiu a reușit să-și „doteze” compania cu un manager executiv competent, provenind din firmă, fostul director cu logistica.

Ion Enoiu consideră că în calitatea lui de întreprinzător majoritar în firmă este util - și-i place să se detașeze de managementul curent, de zi cu zi - astfel încât să poată sesiza mai ușor mutațiile care se produc în ritm alert în domeniul său de activitate și în mediul de afaceri din România și străinătate. Aceasta îi permite să fie anticipativ și să conceapă soluții de vârf pentru clienți, multe originale, cum ar fi CONCEPT 000-fără niciun reziduu, sau FLEXITECHagro Ro.

2. Repere majore în evoluția Naturevo

Ion Enoiu sintetizează „pași” semnificativi ai dezvoltării Naturevo, astfel:

- 1999 – Ioan Enoiu înființează compania Naturevo (capital privat, românesc)
 - Viziune: EVoluție, EVOcare, rEVoluție în natură
 - Compania selectează produse de la marii producători de inputuri și realizează programe flexibile pentru agricultură.
- 2000 – Se pun bazele echipei naționale de vânzări Naturevo
 - Activitatea de distribuție a produselor din portofoliul companiei se desfășoară la nivel național.
- 2008 – Începe colaborarea cu producătorul Altinco Spania pentru comercializarea fertilizanților foliari speciali și a produselor certificate pentru agricultura ecologică, precum și pentru producerea unor stimulatori specifici solicitați de Naturevo.
- 2009 – Începe colaborarea cu producătorul Agchem Africa pentru producerea rețetelor proprii Naturevo și comercializarea fertilizanților speciali EVO, stimulatori, corectori și adjuvanți

- 2010 – Naturevo obține certificatul de distribuitor autorizat în România pentru produsele certificate pentru agricultura ecologică, acordat de Organismul de Certificare AustriaBioGarantie.
- 2011 – Cifra de afaceri Naturevo depășește 10 milioane euro
 - Compania este certificata internațional cu activitatea principală comerț cu input-uri pentru agricultură, cu respectarea principiilor de „Management Integrat al Recoltelor”.
 - Naturevo este certificat ISO pentru sistemul de management al calității conform ISO 9001:2008 și pentru sistemul de management de mediu conform ISO 14001:2004.
- 2012 – Începe colaborarea cu CICH Navodari pentru producerea rețetelor proprii Naturevo și distribuirea produselor CICH.
- 2013 – Începe colaborarea cu producătorul Compo GmbH pentru introducerea pe piața din România a îngrășămintelor cu eliberare controlată / lentă.
- 2015 – Începe colaborarea cu producătorul Omya International pentru introducerea pe piața din România a îngrășămintelor și amendamentelor pentru ameliorarea solurilor.
- 2016 – Cifra de afaceri Naturevo depășește 20 milioane euro.
 - Începând cu 1 iulie, compania are o nouă identitate vizuală, marcând astfel o nouă etapă în afaceri.

3. Prezentarea sintetică a companiei NATUREVO – din însemnările lui Ion Enoiu

„În cei 18 ani de activitate, Naturevo a câștigat aprecierea și recunoașterea clienților, oferind calitate, servicii și valoare adăugată produselor sale, specifice agriculturii inteligente. Naturevo s-a manifestat ca o companie modernă, competitivă, dinamică, un brand matur, puternic, serios, ce distribuie la nivel național inputuri pentru agricultură. Cu aproximativ 40 de produse exclusive în portofoliu, Naturevo vine în întâmpinarea cerințelor fermierilor cu o gamă completă de inputuri pentru producția agricolă:

- Îngrășămintă cu eliberare controlată/lentă
- Produse pentru protecția plantelor
- Fertilizanți foliari
- Biostimulatori / bioregulatori
- Corectori și adjuvanți
- Produse ecologice
- Îngrășămintă hidrosolubile
- Semințe.

Compania Naturevo adaugă în fiecare an noi produse în portofoliul sau, din ce în ce mai moderne, inovative, sofisticate. Produsele proprii sau distribuite în exclusivitate de Naturevo în România, încorporează tehnologiile cele mai avansate sau sunt inputuri de ultimă generație pentru agricultura inteligentă, pe plan internațional. Naturevo dezvoltă programe și tehnologii complexe flexibile, adaptate condițiilor specifice din România și schimbărilor climatice: FLEXITECHagro®, NATUREVO ECO, CONCEPT 0,00 REZIDUURI (vezi anexa 2).

Naturevo se adresează fermierilor mari și mijlocii, precum și distribuitorilor locali. Pentru fermierii mici, Naturevo are deschis un magazin în București, de unde se fac livrări și către fermierii din țară.

Echipa de vânzări este formată din doctori ingineri și ingineri agronomi, care cunosc aprofundat specificitatea și necesitățile agriculturii din România. Valorile pe care se pune accent în cadrul Naturevo sunt: adaptabilitate, încredere, empatie, învățare continuă, cercetare și inovație, consultanță, profesionalism. Structura organizatorică a companiei Naturevo este prezentată sintetic în organigrama din figura nr.1”.

4. Piețe din România pentru produse de protecția plantelor și fertilizatori

A. Furnizori

În ultimii ani au avut loc preluări / fuzionări / retrageri în piața de inputuri pentru agricultură, situația actuală fiind sintetizată astfel:

- Cei mai importanți furnizori / producători de produse pentru protecția plantelor sunt: Bayer, BASF, Arysta, Alcedo, Adama (fost Mackhteshim Agan), Aventis, Chemtura, Dow AgroScience, Summit Agro ș.a.;
- Producători locali (formulatori) de produse pentru protecția plantelor sunt: Alchimex (firmă a companiei Alcedo, care acum este firmă a Sumitomo Company) și C.I.G. Câmpia Turzii;
- Cei mai importanți furnizori / producători de fertilizanți, bioregulatori, produse eco: CICH Năvodari, Timac Agro, Borealis, Yara;
- Cei mai importanți furnizori / producători de îngrășăminte sunt: Linzer Agrotrade România, Timac Agro;
- Cei mai importanți furnizori / producători de semințe la nivel național: Pioneer, Monstanto, Syngenta, KWS, Saaten Union, Biocrop, Limagrain, Dow Seeds, Euralis;
- Piața este dominată de produsele din import; în România producătorii locali de îngrășăminte sunt Azomures (Ameropa Elvetia) și CICH Navodari.

B. Principalele fuziuni derulate recent

- Bayer a cumpărat Monsanto (devine efectivă din 2017 – 2018);
- DuPont a fuzionat cu Dow (devine efectivă din 2017 – 2018);
- Chem China a cumpărat Syngenta (devine efectivă din 2017 – 2018).

C. Structurarea pieței este următoarea:

- Producători naționali / internaționali cu echipă de promotori, care vând în principal prin distribuitori - Bayer, BASF, Syngenta, Dupont, Nufarm, Arysta LifeScience,
- Producători naționali / internaționali cu echipă de vânzări - CICH, Timac, Ameropa, Adama;
- Distribuitori naționali actuali care au echipă de vânzări și rețea de magazine - Alcedo, Summit Agro, Redoxim (Origin Enterprises), Glissando Timișoara, Solarex Craiova, Chemark Brașov, Rod bun;
- Distribuitori naționali și integratori, cu echipă de vânzări - Agricover, Brise Group;
- Distribuitori naționali care au echipă de vânzări dar nu au rețea de magazine - Naturevo, Kwizda, Comfert Bacău (Origin Enterprises), Belchim;
- Distribuitori regionali / locali care au echipă de vânzări și rețea de magazine: Promat Comimpex, Agroind Cauaceu, Agrotex Carei.
- Traderi cereali, distribuitori de îngrășăminte: Agricover, Cargill, Ameropa, ADM, Prutul
- Fitofarmacii independente;
- Magazine tip DIY (Leroy Merlin, Hornbach, Praktiker, Brico Depot, etc.).
- Site-urile cu vânzare online.

D. Concurenți dispăruți din piața României (la nivel național), în ultimele două decenii:

- Brimex Agro – 2000 - 2001
- Rickland SRL – 2003 - 2004
- Gavem SRL – 2003 - 2004
- Oltchim SA – 2010 - 2012
- Cargill distribuție PPP – 2016
- Agrium distribuție PPP – 2016

E. Poziționarea Naturevo în raport cu concurența

- Naturevo oferă fermierilor soluții și nu produse.
- Naturevo asigură clienților profit și nu cheltuieli ieftine.

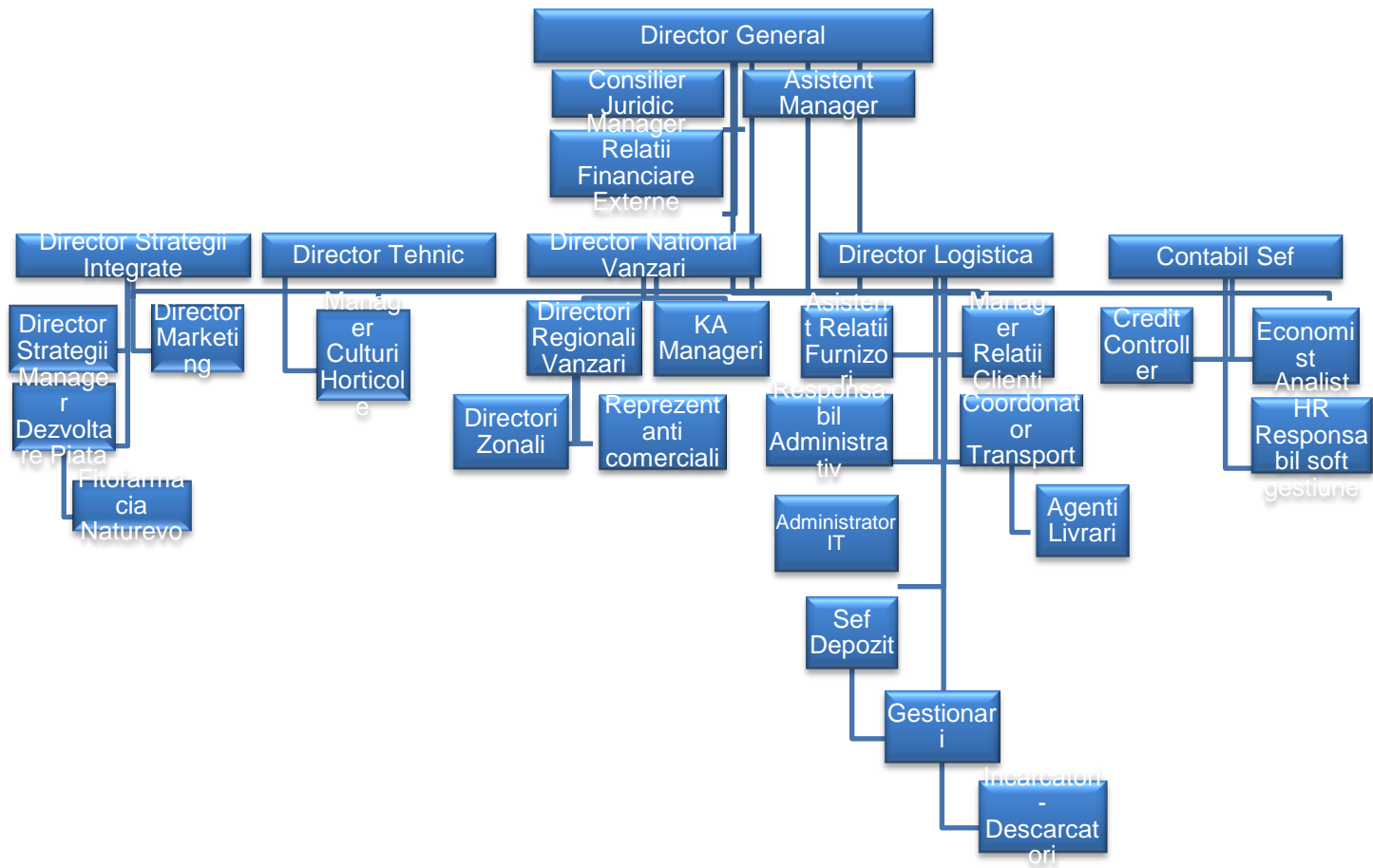
- Naturevo are în portofoliu, pentru România, produse speciale, moderne, unice, avansate din punct de vedere tehnologic.
- Naturevo deține poziție de inovator / trendsetter întrucât introduce primul în piața din România soluții unice cu produse/formulări speciale cum ar fi îngrășăminte cu eliberare controlată, îngrășământ cu efect insecticid, îngrășământ și amendament, cupru sistemic etc.

Naturevo este singurul distribuitor certificat din România pentru distribuirea de produse pentru agricultura ecologică.

Grupuri țintă pentru compania Naturevo

- Angajați din firmele din agricultură
- Fermieri
- Distribuitori de inputuri pentru agricultură
- Mass media centrală și locală

Dr. ing. Ion Enoiu subliniază: „fermierii țintă reprezintă o prioritate pentru Naturevo. Pentru a reuși să introducem progresul tehnologic, ne orientăm către fermierii mari și mijlocii din toată țara, care pot asimila nivelul tehnologic propus. Acestora li se oferă o gamă de produse care acoperă principalele segmente de inputuri pentru agricultură. Specific Naturevo este faptul că reprezintă compania care răspunde celor mai sensibile / speciale nevoi ale culturilor agricole din România. Produsele exclusive, proprii Naturevo sunt poziționate ca produse care încorporează tehnologie superioară. Naturevo se adresează fermierilor sensibili la valori precum încredere, calitate, tehnologie modernă, siguranță. Se comunică „sute” de soluții moderne, inteligente, flexibile în scopul asigurării producției agricole, în condițiile actuale de schimbări majore climatice. Punem accent pe agricultura inteligentă, care va predomina în viitorul apropiat”.



5. Autoanaliză SWOT NATUREVO

Puncte forte

- Companie românească, cu competențe cheie și experiență în agricultură.
- Echipa de vânzări este formată din doctori ingineri și ingineri agronomi care acordă consultanță și asistență tehnică în toate etapele de vegetație ale culturilor. Echipa de vânzări Naturevo este percepută de parteneri ca fiind una foarte performantă.
- Echipa de vânzări este într-un proces continuu de instruire și transferă în teritoriu soluțiile propuse cu produsele selectate de Naturevo.
- Portofoliul de produse exclusive, proprii, sunt produse speciale, inovative, moderne, „cu un pas înaintea vremurilor”, superioare altor soluții din piață; sunt produse adaptate schimbărilor climatice actuale.
- Portofoliul de produse proprii, exclusive, cuprinde o gamă foarte variată de produse certificate pentru agricultura ecologică.
- Aproximativ 40% din clienții activi sunt clienți loiali.
- Competitivitatea Naturevo este dată de încrederea clienților în soluțiile sale, diversitatea gamei de produse comercializate și a portofoliului de produse speciale și de introducerea în fiecare an de noi produse și soluții unice, inovatoare.
- Logistica companiei Naturevo asigură distribuția produselor la nivel național, întrucât are resurse pentru livrarea la timp și rapidă a comenzilor.
- Compania are flexibilitate în adoptarea și aplicarea deciziilor tactice.
- Naturevo investește în acțiuni și materiale de marketing, promovare în presă, TV, radio, în cadrul evenimentelor destinate agricultorilor și prin acțiuni continue de PR.
- Compania Naturevo acordă consultanță financiară și se implică în accesarea de credite bancare de către fermieri, în vederea achiziționării produselor exclusive Naturevo, care au impact în creșterea producției agricole, obținerea unor produse agricole de calitate, fără reziduuri.

Puncte slabe

- Acoperirea de piață neuniformă la nivel național.
- Numărul mic de fermieri noi care devin clienții companiei Naturevo.
- Gradul de cunoaștere a produselor exclusive este diferit în cadrul echipei de vânzări, care are consecințe în modul de promovare și evidențiere a beneficiilor oferite de soluțiile și produsele speciale Naturevo.
- Oportunitățile de business care apar în agricultura din România nu sunt suficient sau imediat valorificate de către echipa de vânzări.

Oportunități

- Parteneriate / alianțe cu furnizorii Naturevo mai ales de marketing și comerciale.
- Parteneriate / alianțe cu distribuitori regionali / locali îndeosebi marketing și comercializare.
- Dezvoltarea canalelor de distribuție disponibile în piață ca formulă de business - distribuitori locali/regionali, fitofarmacii, site-uri cu vânzare online.
- Creșterea vânzărilor de produse ecologice în România și pe piața internațională.
- Creșterea vânzărilor de produse microambalate.
- Adresarea unor segmente de piață mai puțin acoperite de alte firme: ferme mici, silvicultură, grădini și parcuri publice, pășuni și fânețe, sănătate publică, s.a.

Amenințări

- Concurența are echipe de vânzări mai mari și acoperă mai bine fermele la nivel național; de exemplu: Timac, CICH sau Alcedo.
- Produsele substituibile, poziționarea prin preț și modul de promovare al acestora de către concurenți (mesaje, canale de comunicare accesate).
- Poziționarea prin preț a concurenților care recurg la oferte speciale și oferă reduceri mari fermierilor.
- Scăderea prețurilor de valorificare a produselor agricole din România, concomitent cu creșterea prețurilor la inputurile necesare obținerii acestora.
- Nerespectarea termenelor de plata de către unii fermieri; în România foarte mulți fermieri sunt dependenți într-o măsură destul de mare de subvențiile primite de la stat, iar plata acestora se face cu întârziere.
- Gradul scăzut de tehnologizare - instalații, mașini etc. - și educație specifică, agronomică în cazul unui grup semnificativ de fermieri.
- Schimbările climatice care influențează negativ evoluția culturilor, producția agricolă și calitatea produselor agricole.

Bariere de avut în vedere și de depășit

- Prețurile mari și percepția privind prețurile produselor speciale, mai mari față de produse „similare” / substituibile.
- Fermierii sunt orientați către oferte / promoții care le permit să diminueze cheltuielile curente.
- Unii fermieri sunt fidelizați de brandurile mari, precum DuPont/Pioneer, Bayer, BASF, Monsanto etc. și sunt mai puțin deschiși să folosească produse de la companii mai mici sau mai puțin cunoscute.

- O parte dintre fermieri sunt adesea reticenți în fața produselor noi.
- Mulți fermieri sunt reticenți în fața recomandărilor echipei de vânzări, întrucât „eu știu mai bine”.
- Transferul de educație și tehnologie întâmpină grade diferite de rezistență din partea a numeroși fermieri.
- Mulți fermieri români sunt din ce în ce mai pretențioși, frecvent însă fără a fi corect informați.
- Fermierii au multe opțiuni privind companiile de la care să achiziționeze produsele de care au nevoie, precum și produsele pe care să le cumpere.

6. Sute de soluții adecvate pentru recolte bogate

În anul 2016, compania Naturevo, după ce și-a modernizat pachetul de produse și modul de marketare, a lansat o nouă campanie de promovare a produselor sale, sub genericul „sute de soluții adecvate pentru recolte bogate”. În continuare prezentăm trei dintre soluțiile oferite fermierilor, remarcând faptul că pentru fiecare se indică principalele beneficii generate.

a) Soluții de fertilizare sol

Înainte de semănat:

- | | |
|---------------------------|---------------------|
| – CALCIPRILL | 500 – 700 kg/ha |
| – NOVATEC CLASSIC | 125 – 250 kg/ha sau |
| – EVO NGOOO 10.20.10 + ME | 150 – 300 kg/ha sau |
| – EVO NGOOO 14.20.0 + ME | 150 – 300 kg/ha |

În vegetație primăvara timpuriu:

- | | |
|--------------|---------------------|
| – AMOSULF NG | 150 – 300 kg/ha sau |
| – UREE NG | 150 – 300 kg/ha sau |
| – NOVATEC 40 | 125 – 200 kg/ha |

Beneficii:

- Calciprill este un îngrășământ cu Ca și ameliorator al calității solului și pH-ului îmbunătățește major calitatea solului și mărește gradul de absorbție al macroelementelor până la 100% (din ce este disponibil);
- Toate îngrășămintele au eliberare treptată/controlată și au eficacitate de 2-3 ori mai mare decât îngrășămintele clasice (se schimbă total conceptul element nutritiv / producție);
- Formulările NG asigură și protecția împotriva insectelor prin efectul repelent.

b) Soluții pentru tratamentul semințelor

Soluție de stimulare a germinației:

- ROOTIP BASIC sau ROOTIP MIX 1 l/t +
- KERAFOL sau KERAMIN K 1 l/t +
- FIGHTER PHOS 1 l/t +
- Fungicid sau insecto-fungicid

Beneficii:

- Asigură răsărirea mai rapidă și integrală a semințelor fără pierderi de germinație chiar în condiții dificile (secetă, umiditate în exces, îngheț etc.);
- Îmbunătățește energia tinerelor plântuțe, făcându-le mai rezistente la intemperii;
- Protejează planta în fazele tinere împotriva patogenilor din sol;
- Mărește capacitatea de înfrățire și rezistența la iernare;
- Plantele vegetează și în ferestrele din timpul iernii.

c) Tratamente în vegetație

Soluție de protecție și stimulare în vegetație

Tratamentul 1 (al II-lea internod - alungirea paiului)

- Corector al calității apei EVO RIGHT 5 100 ml/100 l apă +
- Produse de protecție (fungicid, insecticid, erbicid) +
- FIGHTER PHOS 1 l/ha (opțional) +
- CODICEVO sau MATUREVO sau ENERGEVO 3 kg/ha +
- KERAFOL sau KERAMIN K 1 l/ha (opțional)

Tratamentul 2 (etalare standard – înspicare)

- Corector al calității apei EVO RIGHT 5 100 ml/100 l apă +
- Produse de protecție (fungicid, insecticid, erbicid etc.) sau
- COPFORT 1 - 2 l/ha
- FIGHTER PHOS 1 l/ha (opțional)
- OVIPRON TOP 1 l/ha
- EVOBOR 1 l/ha
- MATUREVO sau FINALEVO sau ENERGEVO 3 kg/ha
- KERAFOL sau KERAMIN K 1 l/ha (opțional)

Tratamentul 3 (după înflorit)

- Corector al calității apei EVO RIGHT 5 100 ml/100 l apă +
- Produse de protecție (fungicid, insecticid, erbicid etc.) sau
- COPFORT 1 - 2 l/ha
- FIGHTER PHOS 1 l/ha (opțional)
- OVIPRON TOP 1 l/ha
- MATUREVO sau FINALEVO sau ENERGEVO 3 kg/ha

– KERAFOL sau KERAMIN K

1 l/ha (opțional)

Beneficii:

- Asigură calitatea tratamentelor fitosanitare;
- Îmbunătățește acțiunea produselor de protecție;
- Protejează cultura împotriva radiațiilor solare;
- Mărește energia internă a plantelor făcându-le mai rezistente la acțiunea negativă a factorilor de mediu (băltiri, îngheț târziu, arșiță, secetă etc.);
- Mărește rezistența la infecții cu patogeni.

7. Evoluția indicatorilor principali în perioada 2007 – 2016

În tabelul nr.1 prezentăm valorile înregistrate de principalii indicatori economici în fiecare an al perioadei considerate.

Tabelul 1. Dinamica indicatorilor

INDICATORI	2007	2008	2009	2010	2011
Cifra de afaceri	21,354,598	23,883,259	27,506,657	32,347,572	44,025,048
Profitul net	127,313	450,047	222,919	244,155	841,544
Total investiții	7,367	53,624	305,069	158,060	1,040,386
Credite	4,306,879	0	0	0	551,725
Nr. produse vândute	620	685	657	755	785
Nr. clienți activi	604	650	694	823	923
Nr. salariați	52	50	47	52	53

	2012	2013	2014	2015	2016
Cifra de afaceri	56,371,207	64,322,798	72,565,278	83,487,217	96,520,316
Profitul net	3,078,201	3,589,610	4,055,770	6,334,541	7,282,226
Total investiții	276,784	788,301	779,349	1,740,367	1,461,449
Credite	2,632,496	764,288	2,052,961	10,691,129	3,789,116
Nr produse vândute	623	759	735	837	895
Nr. clienți activi	807	961	1,153	1,203	1,370
Nr. salariați	55	61	77	71	75

Întrebări și subiecte de discuție

1. Punctați principalele trei contribuții ale managerului Ion Enoiu, în cadrul companiei Naturevo.
2. Care au fost în opinia dvs. principalele trei „ecrete manageriale” ale performanțelor obținute de Naturevo?
3. Formulați o variantă de strategie de dezvoltare a companiei Naturevo pentru următorii 5 ani, structurată pe cele 6 componente (misiune, obiective fundamentale, opțiuni strategice, resurse, termene și avantaje competitive) în contextul proliferării agriculturii inteligente.
4. Care sunt principalele 3 învățăminte desprinse din managementul practicat la Naturevo?

Bibliografie

1. Nicolescu O. (coordonator științific), Nicolescu Ciprian, Truică Alina-Petronela, Urîtu Daniel, Corcodel Ștefan-Florin, (2017), *Carta Albă a IMM-urilor din România 2017-Raport de cercetare nr. 15*, Editura Pro Universitaria, București.
2. Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., (2017), *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura Pro Universitaria, București.
3. Nicolescu O., Nicolescu C., (2008), *Intreprenoriatul și managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Economica, București.

Anexa 1



Curriculum vitae Europass



Informații personale

Nume / Prenume	ENOIU IOAN
Adresă(e)	Str. Sfânta Vineri nr. 21A, bl. 102, sc. 2, ap. 26, sector 030202 București
Telefon(oane)	021.411.36.56; 0743.11.11.33
Fax(uri)	021.411.34.09
E-mail(uri)	john.enoiu@naturevo.ro
Naționalitate(-tăți)	română
Data nașterii	03 .12.1955
Sex	M

Locul de muncă

Perioada	2012-prezent
Funcția sau postul ocupat	Director Strategii Integrate, Administrator Unic
Activități principale	Elaborare strategii și tactici manageriale Elaborarea de programe integrate pentru agricultură cu inputuri performante Identificarea problemelor specifice în teren, elaborarea teoretică a proiectului, identificarea inputurilor la nivelul multinaționalelor, conceperea tehnologiilor, implementarea tehnologiilor integrate și diferențiate în funcție de condițiile specifice, adaptarea tehnologiilor la condițiile edafo-climatice, atât în funcție de zonă cât și în funcție de condițiile specifice anului.
Numele/adresa angajatorului	SC NATUREVO SRL București, str. Ion Urdareanu, 34, etaj 6, sector 5, București
Perioada	1999-2012
Funcția sau postul ocupat	Director General, Administrator Unic

Activități și responsabilități principale	Management
Perioada	1991-1999
Funcția sau postul ocupat	Membru board, Director Executiv, Administrator
Activități principale	Reprezentare Du Pont de Nemours în România, realizarea de programe complexe pentru agricultură, concepere și urmărirea programelor de fabricație pesticide, reprezentant comercial Zeneca
Numele/adresa angajatorului	SC AECTRA INTL LIMITED, AECTRA AGROCHEMICALS și CIG Câmpia Turzii, România, București
Perioada	1979-1991
Funcția sau postul ocupat	Inginer, Cercetător științific, Cercetător științific principal III
Activități principale	Concepere, realizare planuri de cercetare și dezvoltare la nivel național; pregătirea profesională a specialiștilor din producție Concepere fișe tematice și asamblarea de colective interdisciplinare pentru realizarea planurilor de cercetare, elaborarea sintezelor rezultatelor de cercetare din toată rețeaua națională, conceperea programelor de obținere a materialului săditor viticol pentru refacerea patrimoniului viticol în România, elaborarea de tehnologii diferențiate pentru producerea materialului săditor din România, optimizarea elementelor tehnologice la producerea viștelor altoite în spații protejate, lector pentru pregătirea specialiștilor.
Numele/adresa angajatorului	ICVV Valea Călugărească, România, Valea Călugărească
Perioada	1997-2001
Funcția sau postul ocupat	Expert Tehnic
Activități principale	Efectuarea de expertize și întocmirea rapoartelor pentru judecătoria și tribunale teritoriale pentru toate tipurile de culturi agricole
Numele/adresa angajatorului	Biroul Teritorial de Expertiză Tehnică, Romania, Prahova
Perioada	1982-1991
Funcția sau postul ocupat	Inspector aprobator coordonator
Activități principale	Diagnosticare și soluții pentru producerea materialului săditor viticol certificat

Numele/adresa angajatorului | Inspecția de stat pentru calitatea materialului săditor viticol, România, Prahova-Buzău

Perioada | 1982-1984

Funcția sau postul ocupat | Profesor

Activități principale | Discipline horticole

Numele/adresa angajatorului | Liceul Agroindustrial, Valea Călugărească, România

Educație și formare

Perioada | 2003-2013 - Studii doctorale, Doctorat
 1985 -2000 - Studii doctorale, Examene, Referate
 1975 - 1979

Calificarea / diploma obținută | Universitatea de Științe Agricole și Medicină Veterinară București / Horticultura

Numele și tipul instituției de învățământ | Universitatea de Științe Agricole și Medicină Veterinară București

Nivelul de clasificare | Studii universitare

Perioada | 1970-1974

Calificarea / diploma obținută | Absolvent liceu/Diploma bacalaureat

Numele și tipul instituției de învățământ | Liceul Agricol Odobești, Vrancea

Nivelul de clasificare | Studii liceale

Aptitudini/competențe personale

Limbi străine cunoscute | **Engleza, franceza**

Autoevaluare	Înțelegere			Vorbire				Scriere		
<i>Nivel european (*)</i>	Ascultare		Citire	Participare la conversație		Discurs oral		Exprimare scrisă		
Limba	1	Engleza	C2	1.	C2	1	C2	1	C2	1
Limba	2	Franceza	C1	2.	C1	2	B2	2	B2	2

Competențe și abilități sociale | Leader recunoscut și acceptat, management situații de criză, comunicare lejeră în grupuri mari

Competențe și aptitudini organizatorice | Coordonator echipe, programe, stabilire strategii și tactici adaptate condițiilor concrete

Competențe și aptitudini tehnice | Înțelegerea fenomenelor din natură și adaptarea soluțiilor tehnice la condițiile de schimbări climatice

Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului	Utilizator al programelor de bază pentru editare (Windows), capacitate de transmitere și recepție
Competențe/aptitudini artistice	Muzică - vocal, textier - satiră
Alte competențe și aptitudini	Viziune, hotărâre, partener, mentalitate de învingător, gândire pozitivă
Permis(e) de conducere	DA, categoria B din 1979
Informații suplimentare	<ul style="list-style-type: none"> – Sef promoție Liceul Agricol Odobești Vrancea și Facultatea de Horticultură; – Autor a peste 75 lucrări științifice și tehnologice în domeniul viticulturii și sistemelor integrate în agricultură; – Lector și conferențiar pentru conducătorii din unitățile agricole, firme distribuitoare; – Instruirea și promovarea a numeroși specialiști pentru viticultură și protecția plantelor; – Perfecționări multiple în domenii colaterale ca: biochimie și fiziologie, sisteme informaționale în agricultură, management executiv, management integrat al culturilor, știința solului etc. – Introducerea în România a progresului tehnic de la nivelul companiilor multinaționale, ca și credit furnizor în valoare de peste 150 milioane USD în perioada 1991-2013; – Consultant pentru programe susținute de Banca Mondială în agricultură: New technologies, Good Agricultural Practices etc. – Participări multiple la congrese, conferințe și simpozioane internaționale pe probleme de agricultură.

FLEXITECHagro® - tehnologii flexibile pentru agricultură

Naturevo dezvoltă tehnologii flexibile pentru diverse culturi și zone pedoclimatice.

Aspectele determinante în elaborarea tehnologiilor sunt specificitatea și diversitatea condițiilor de cultură a plantelor (sol, climă, loc etc.), dinamica factorilor de producție de-a lungul vegetației, potențialul tehnico – economic al fermierilor, evaluarea profitabilității, respectarea principiilor și recomandărilor de bune practici → agricultură durabilă, asigurarea profitabilității culturii și trasabilitatea produsului agricol.

Mijloacele utilizate în programele FLEXITECHagro® sunt:

- Cele mai noi cunoștințe în domeniu;
- Ghidurile de bune practici agricole – conform cu legislația UE și recomandările agrotehnice;
- Semințe și material de plantat în funcție de zonele de cultură și de specificitatea condițiilor locale;
- Îngrășăminte de sol adaptate pentru caracteristicile solului, plantă cultivată, cultura anterioară și creșterea randamentului de utilizare a elementelor nutritive etc.;
- Fertilizanți foliari complecși cu macro și microelemente specifice pentru culturi, faze de vegetație, carențe, cu efecte complementare, sinergice sau colaterale etc.
- Insecticide, fungicide, erbicide, acaricide, rodenticide integrate în programele FLEXITECHagro®, la nivel ICM (Management Integrat al Culturilor);
- Bioregulatori, stimulatori de creștere, metabolism, înrădăcinare, rășărire sau inhibitori;
- Produse pentru tratarea semințelor și a materialului de plantat;
- Produse pentru combaterea dăunătorilor din depozite.

CONCEPT 0,00 REZIDUURI – produse agricole fără reziduuri, pentru o hrană sănătoasă

Obiectivul acestui program este ca în produsele agricole să nu existe reziduuri sau valorile acestora să fie mult sub limitele acceptate prin îmbinarea armonioasă a factorilor de producție.

Acest obiectiv poate fi atins prin diminuarea consumului specific al îngrășămintelor de sol, creșterea randamentului de utilizare al îngrășămintelor, diminuarea impactului negativ al produselor de sinteză asupra ecosistemelor și

plantelor / produselor agricole, utilizarea produselor pentru protecția plantelor (PPP) cu degradare rapidă și integrală, precum și utilizarea produselor speciale de origine biologică, de tip „ecologic”, în special în fazele de pre-recoltare.

În realizarea programelor se folosesc produse special concepute pentru a grăbi descompunerea oricăror tipuri de substanțe de sinteză în compușii inițiali, astfel încât în produsele agricole să nu mai existe reziduuri.

NATUREVO ECO – tehnologii pentru agricultura ecologică

Naturevo este distribuitor autorizat în România de produse pentru agricultura ecologică, certificat de Organismul de Certificare AustriaBioGarantie.

Sănătatea consumatorilor de produse agricole obținute prin agricultura ecologică și un mediu înconjurător curat sunt cele mai importante beneficii ale folosirii produselor ecologice.

Naturevo selectează de la furnizori internaționali produse care sunt pretabile agriculturii ecologice și le recomandă în programele NATUREVO ECO.

În acest scop sunt folosite produse de origine naturală, cu viteză mare de degradare în sol, mediu, plantă.

Toate produsele au efecte de mărire a rezistenței la infecții și factorii de stres, precum și efecte curative asupra unor agenți de dăunare.

Se folosesc și produse pe bază de microorganisme folositoare și de asemenea este potențată activitatea microorganismelor existente în sol și plante.

Anexa 3



MANAGEMENTUL DE MEDIU ÎN FIRMELE DIN INDUSTRIA PRELUCRĂTOARE DIN ROMÂNIA

Liviu ILIEȘ¹, Bogdan CIOBAN², Ioana BELEIU³

¹Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Științe Economice și
Gestiunea Afacerilor, *liviu.ilies@econ.ubbcluj.ro*

²Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Științe Economice și
Gestiunea Afacerilor, *bogdan_se@yahoo.com*

³Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Științe Economice și
Gestiunea Afacerilor, *ioana.beleiu@econ.ubbcluj.ro*

Rezumat:

În ultimul deceniu s-au intensificat preocupările legate de gestionarea eficace și eficientă a mediului natural, respectiv pentru implementarea unor sisteme de management de mediu (SMM) pe baza aplicării standardelor internaționale ISO 14001. De asemenea, sunt tot mai frecvente dezbaterea specialiștilor și politicienilor referitor la necesitatea conservării mediului înconjurător, ținând seama că slaba gestionare a acestor probleme poate duce la o poluare severă cu consecințe grave asupra sănătății oamenilor și deteriorării mediului înconjurător. Este nevoie de sisteme de producție și comerț care să asigure dezvoltarea durabilă, respectiv utilizarea judicioasă a resurselor, și în care echilibrul între creșterea economică și protecția mediului joacă un rol esențial, alături de sistemul uman. Studiul realizat își propune să identifice și să analizeze preocupările pentru implementarea și dezvoltarea unui SMM în firmele industriale; să evidențieze aspectele specifice ale implementării și dezvoltării SMM ca și componentă a sistemului integrat de management calitate-mediu-sănătate și securitatea muncii în firmele industriale din România.

Domeniul managerial: *Sistemul de management al companiei în ansamblu, strategii și politici manageriale.*

1. Introducere

Abordarea sistemică a managementului de mediu, se concretizează sub forma unui sistem de management de mediu (SMM), care reprezintă un „mod de abordare

structurată pentru asigurarea managementului unui program de mediu”. În acest context SMM poate fi definit ca „o structură organizatorică cu responsabilitățile, procedurile, procesele și resursele necesare elaborării, dezvoltării și implementării managementului de mediu, cu scopul de a îndeplini obiectivele de mediu stabilite, pentru abordarea adecvată, eficace și eficientă a problemelor de mediu” (după ISO 14001: 2015). Altă definiție tratează SMM ca „un sistem de management care permite unei firme să identifice și să controleze impactul activităților, produselor/serviciilor asupra mediului înconjurător, să îmbunătățească continuu performanța de mediu, să abordeze în mod sistematic și să stabilească obiectivele și cerințele de mediu, în scopul realizării acestora (ISO, 2012a). Pentru a asigura tranziția la abordarea sistematică, strategică a responsabilităților față de mediu, tot mai multe firme adoptă SMM, pentru a gestiona și controla cât mai eficace și eficient problemele de mediu. SMM dezvoltat și implementat, în firmele industriale, se confruntă cu mari provocări de management, iar înțelegerea acestora și abordarea lor va ajuta la mai buna înțelegere a cerințelor de mediu pentru sustenabilitate.

Obiectivele SMM, în cazul unei firme industriale, trebuie să fie determinate, definite, comunicate și actualizate periodic. Ele trebuie să reflecte politica de mediu, inclusiv aspectele de prevenire a deteriorării mediului. Ele pot include o declarație de angajament, care să includă aspecte privind:

- consumul de resurse naturale deficitare, în primul rând a celor neregenerabile;
- scăderea cantității de deșeuri produse și depozitate;
- scăderea și/sau eliminarea emisiilor de substanțe toxice în atmosferă;
- reproiectarea produselor/serviciilor pentru a reduce impactul lor față de mediu pe durata ciclului de viață (producție, consum/utilizare, eliminare) a acestora și nu doar pe durata ciclului de producție;
- promovarea acțiunilor de protecție a mediului pentru dezvoltare durabilă în rândul angajaților și a părților interesate externe (comunitate, clienți, furnizori etc.).

Obiectivul major al implementării SMM, este reducerea impactului activităților, produselor și/sau serviciilor firmei asupra mediului. Obiectivele specifice ale firmei în domeniul protecției mediului, sunt următoarele:

- respectarea cerințelor, reglementărilor și legislației de mediu;
- conservarea mediului;
- prevenirea și diminuarea poluării;
- scăderea emisiilor de gaze;
- eliminarea substanțelor periculoase și toxice, etc. (după ISO 14001:2015).

Obiectivele de mediu trebuie determinate în conformitate cu efectele cele mai relevante ale activităților firmei asupra mediului. Ele trebuie să:

- fie în concordanță cu politica de mediu,
- fie realiste și formulate în mod clar;
- aducă o îmbunătățire reală a performanței de mediu și să fie revizuite periodic, actualizate și adaptate;
- fie prezentate în scris, măsurate și să fie raportate la timp;
- fie transmise angajaților la timp, prin furnizarea de informații în mod adecvat și periodic pentru punerea în aplicare (Ilieș și colab., 2005, Ilieș, Crișan, 2009).

Obiectivele SMM iau în considerare o gamă largă de aspecte, între care cele mai importante se referă la:

- identificarea gestionarea și controlul aspectelor de mediu, a impacturilor și riscurilor de mediu relevante din firmă;
- asigurarea operaționalizării politicii de mediu, respectiv a obiectivelor de mediu, precum și conformarea cu legislația de mediu;
- definirea unui set de principii de bază care să orienteze activitățile viitoare vizând obiectivele și responsabilitățile de mediu;
- îmbunătățirea continuă a performanței de mediu a firmei, pe baza unei analize costuri-beneficii;
- dimensionarea resurselor necesare pentru îndeplinirea obiectivelor de mediu;
- asigurarea autorității și definirea responsabilităților și a procedurilor care să faciliteze implicarea fiecărui angajat al firmei, în reducerea impactului negativ asupra mediului;
- asigurarea unui sistem eficace de comunicare internă în cadrul firmei și realizarea unui program de instruire adecvat și eficace a personalului.

După integrarea României în UE autoritățile naționale și-au intensificat preocupările pentru adoptarea unor măsuri legislative, în domeniul protecției mediului, armonizate cu legislația comunitară. Lupta pentru competitivitate face ca firmele care implementează sisteme individuale sau integrate de management al calității, mediului, sănătății și securității ocupaționale să-și asigure avantaj competitiv.

2. Metodologia cercetării

În ultimii ani firmele industriale sunt supuse unei concurențe acerbe pentru piețe, fapt ce le determină să devină tot mai preocupate de calitatea și protecția mediului așa cum prevăd standardele de responsabilitate socială a firmelor și cele

specifice. Studiul se bazează pe o cercetare mai complexă realizată de Cioban (2016). Obiectivele cercetării sunt:

- identificarea și analiza preocupărilor, firmelor din industria prelucrătoare, pentru implementarea și dezvoltarea unui SMM eficace și eficient, abordat ca și componentă a Sistemului integrat de management (SIM) al calității, mediului, sănătății și securității ocupaționale, pe baza aplicării standardelor internaționale ISO 14001 și/sau EMAS;
- evidențierea aspectelor specifice ale dezvoltării și implementării SMM, în firmele industriale, pe baza identificării și implementării bunelor practici în domeniul protecției mediului.

Pentru obținerea informațiilor necesare realizării acestui studiu, firmele din industria prelucrătoare, respectiv managerii de mediu și specialiștii au fost respondenții principali. La aceștia s-au adăugat interviuri cu specialiști din firmele de consultanță, din organizațiile de reglementare (Agenții de mediu).

Eșantionul a fost format din firme din industria prelucrătoare. A fost folosit un eșantion dirijat pentru analiza dezvoltării, implementării și operaționalizării SMM, pe baza standardelor internaționale ISO 14001 (corespondent pentru România SR EN ISO 14001). Evaluarea și analiza SMM, s-a realizat atât pe baza informațiilor cuprinse în chestionare cât și pe informații din alte surse (interviu, informații publicate oficial, prin intermediul rapoartelor anuale, a site-urilor firmelor, rapoarte de mediu, mass-media etc.). Este important de menționat că toate firmele selectate, au implementat sau au în curs de implementare SMM.

Firmele din eșantion, în funcție de domeniul de activitate, se repartizează astfel: ponderile cele mai mari au fost înregistrate de: producția de țesături, fabricarea celulozei, hârtiei și cartonului și fabricarea produselor chimice de bază, a îngrășămintelor și produselor azotoase; fabricarea materialelor plastice și a cauciucului sintetic. Fiecare din cele trei grupe menționate (care cuprind 4 firme) au o pondere de 7,41%. Urmează 8 subgrupe, fiecare cuprinde 3 firme, cu o pondere de 5,56%, respectiv: produsele lactate; produse de lemn; lacuri și vopsele; articole de material plastic; ciment, var și ipsos; acumulatori și baterii; mașini și utilaje mobile. Domeniile cel mai slab reprezentate sunt fabricarea de fire și cabluri și fabricarea produselor electronice, fiecare cu o pondere de 1,86%. Având în vedere tematica și obiectivele cercetării, considerăm că eșantionul este reprezentativ, respectiv firmele studiate au probleme relevante privind protecția mediului și au implementat SMM, iar datele furnizate constituie o bază importantă de analiză.

Dacă luăm în considerare criteriul „număr de salariați”, cele mai multe firme se încadrează în intervalul 251-500 de salariați cu o pondere de 37,04%, urmat de grupul de firme cuprins între 101-250 de salariați cu o pondere de 35,19%. Firmele

cuprinse în intervalul 501-1000 de salariați au pondere relativ redusă, 12,94%, la fel ca și firmele cuprinse în intervalul 50-100 salariați, care au o pondere de 11,12%. Ponderea cea mai redusă o au firmele cu peste 1000 de lucrători, pondere 3,71%. De asemenea, o pondere mare, 46,31%, o au IMM-urile, care au între 50-250 de salariați, fapt ce a ridicat probleme în asigurarea surselor de informații, precum și în identificarea bunelor practici în managementul de mediu, respectiv în implementarea și operaționalizarea SMM, pe baza ISO 14001.

Ultimul criteriu important pentru caracterizarea respondenților la chestionar este vechimea lor în firmă. Procentul cel mai mare (46,26%) a fost înregistrat în cazul respondenților cu o vechime cuprinsă între 5 și 10 ani, urmați de respondenții cu vechime între 3 și 5 ani (20,90%), precum și cei cu vechime de peste 10 ani (cu un procent de 17,91%). Procentajul cel mai scăzut de 14,93% s-a înregistrat în cazul respondenților cu o vechime de sub 3 ani.

Un prim instrument la care s-a apelat a fost chestionarul semi-structurat, pentru a identifica bunele practici, în domeniul managementului de mediu. Chestionarul cuprinde informații privind: protecția mediului, sănătatea, facilitățile de informare, inițiative, sisteme de management de mediu, și este structurat pe 3 secțiuni:

- prima secțiune (Partea A), cere respondenților să identifice factorii specifici care determină performanțele de ansamblu ale managementului de mediu în industria prelucrătoare din România. Chestionarul folosit este de tip structurat care cuprinde 11 itemi de tip dihotomic cu răspuns „DA” sau „NU” și 105 întrebări, respectiv 285 itemi evaluați cu scoruri de la 1-5, pe scala Likert;
- a doua secțiune (Partea B), cere respondenților să evalueze factorii specifici care determină eficacitatea și eficiența SMM, respectiv performanța de mediu și bunele practici în domeniu, ținând seama de factorii care motivează și beneficiile aplicării SMM pe baza standardelor ISO 14001. Toți itemii au fost evaluați, prin folosirea unei scale, de tip Likert, pentru evaluarea acordului, de la 1 la 5, (în care 1-reprezintă „dezacord puternic/ nu sunt de acord”, 2 – dezacord, 3 – indecis, 4 – acord, iar 5- reprezintă „acord puternic/sunt în totalitate de acord”). Pentru a asigura validitatea de conținut chestionarul a fost pre-testat și revizuit pe baza consultărilor cu specialiști în domeniu (7 specialiști, între care și conducătorul științific de doctorat).
- ce-a de a 3-a secțiune (Partea C) cere respondenților, respectiv reprezentanților firmelor care au făcut obiectul studiului empiric (eșantionului de firme cercetat), să ofere informații care să indice poziția lor în firmă, (director de mediu / administrator / asistent manager / specialist în domeniul protecției mediului), vechimea în firmă, precum și numărul total de angajați în cadrul firmei.

Chestionarul împreună cu o scrisoare de motivație, care explică scopul studiului, a fost trimis firmelor din eșantion, care au implementat și certificat ISO 14001 sau/și EMAS. Fiecare reprezentant a fost întrebat dacă ar fi dispus să fie interviuat, după completarea chestionarului. Din totalul de 86 de chestionare distribuite la cele 86 de firme, care au făcut obiectul eșantionului inițial, s-au primit 75 chestionare completate 63 de firme (12 firme au trimis 2 chestionare) care au implementat SMM pe baza ISO 14001. Dintre acestea 8 chestionare nu au fost valide, rezultând 67 de chestionare valide de la 54 de firme. Distribuirea chestionarului către managerii și/sau responsabili cu managementul de mediu, din firmele care au făcut obiectul studiului, la care s-au adăugat și specialiști în domeniu, s-a realizat personal, prin poștă și pe mail, iar colectarea s-a făcut personal prin poștă și prin e-mail.

Un alt instrument de cercetare folosit este interviul. În acest scop s-au organizat și interviuri semi-structurate cu 18 persoane, din care: 10 manageri/responsabili cu managementul mediului, 4 alți manageri din firmă, 2 specialiști din firme de consultanță, 2 specialiști din organizații de reglementare/agenții de mediu). Respondenții au provenit din firme cu sisteme de management performant, care au probleme relevante în domeniul protecției mediului.

3. Analiza datelor și interpretarea rezultatelor

3.1. Rolul managementului de mediu în dezvoltarea, implementarea și operaționalizarea SMM în firmele din industria prelucrătoare

O modalitate importantă pentru diminuarea impactului activităților și produselor asupra mediului și îmbunătățirea continuă a performanței de mediu, în firmele din industria prelucrătoare, este perfecționarea managementului de mediu, pentru asigurarea eficacității și eficienței SMM. Referindu-ne la managementul de mediu, principalele cauze pentru slaba eficacitate a programelor de mediu și a măsurilor pentru îmbunătățirea continuă a gestionării problemelor de mediu, la fel ca și în domeniul calității, sunt: lipsa de încredere a angajaților, lipsa de credibilitate a managerilor, instruirea și perfecționarea neadecvată, comunicarea ineficace, delegare de autoritate defectuoasă, sisteme de evaluare neadecvate, implicarea redusă a angajaților, etc. (după Harrington & Harrington, 2000). Așa cum se poate observa în figura 1 managementul de mediu este perceput în firmele analizate diferit: 11,94% din respondenți îl percep ca un domeniu distinct al organizației, 26,86% ca subsistem managerial, 4,49% ca disciplină științifică, iar 56,71% ca activitate practică.

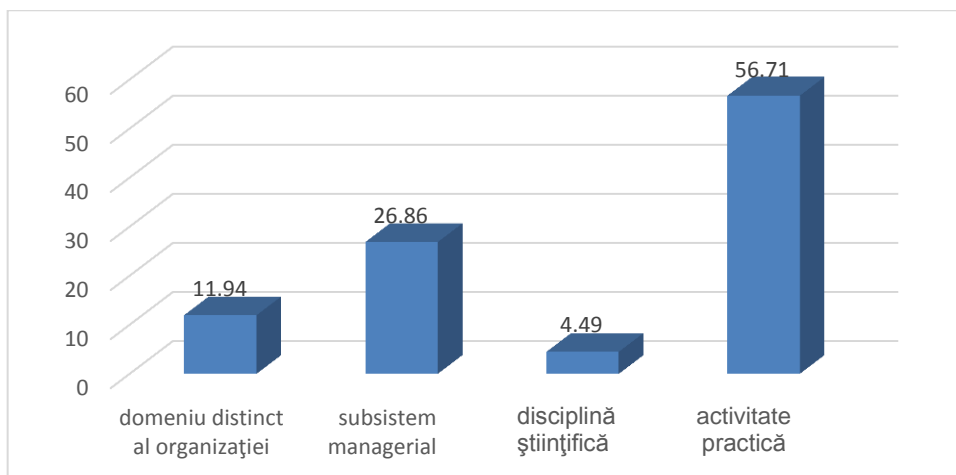


Figura 1. Perspective în abordarea managementului de mediu

Respondenții la interviu pun în evidență, o serie de cauze, pentru slaba eficacitate a programelor de mediu și a măsurilor care vizează îmbunătățirea continuă, cum sunt: implicarea redusă a angajaților (44,45%), instruirea și perfecționarea neadecvată (50,0%), comunicarea ineficace (38,89%), lipsa unor sisteme adecvate de evaluare a performanțelor individuale ale angajaților (44,45%), măsuri ineficace de înlăturare a cauzelor care duc la performanțe de mediu slabe (44,45%), și gestionarea defectuoasă a programelor și problemelor de mediu (38,89%).

În aceste condiții, pentru a îmbunătăți eficacitatea și eficiența SMM, trebuie să se identifice toate problemele de mediu ale firmei ținând seama de: impactul asupra mediului; sursa de poluare; normele tehnice și tehnologice de producție; transport; legislația și reglementările generale și specifice din domeniul protecției mediului etc. Toate aceste obstacole în calea îmbunătățirii continue în domeniul protecției mediului pot fi eliminate de către managementul firmei prin elaborarea și implementarea unui SMM eficace și eficient, bazat pe standarde internaționale (ISO sau/și EMAS), și prin crearea unui climat organizațional care să stimuleze performanța de mediu și să asigure implicarea principalelor părți interesate, între care angajații și comunitățile locale au un rol esențial.

Lipsa de performanță sau performanța de mediu redusă a firmei, se datorează în mare măsură eficacității și eficienței SMM, ca și componentă a sistemului de management al firmei, în care rolul echipei manageriale de mediu este foarte important. Referitor la credibilitatea managerilor de mediu, în firmele studiate, potrivit respondenților la chestionar, ea se asigură prin: cunoașterea și acceptarea de către angajați a misiunii și valorilor organizației, politica de mediu, care este formulată corect, în scris, și transpusă în planuri de acțiune tangibile pentru

angajați și celelalte părți interesate, comunicarea obiectivelor în domeniul protecției mediului pentru a fi cunoscute de către angajați, care participă efectiv la realizarea lor; implicarea activă a managementului de vârf în deciziile care privesc aspecte legate de mediu.

Dacă ne referim la firmele industriale, putem constata că părțile interesate își manifestă nemulțumirea atunci când văd că managerii nu fac ceea ce spun, respectiv nu se implică suficient în realizarea obiectivelor și programelor de mediu, dovedind o oarecare lipsă de interes. Suntem de părere că managerii din firmele industriale, trebuie să-și asume responsabilitatea și să demonstreze angajamentul pentru îndeplinirea obiectivelor generale și specifice de mediu. Pentru ca firmele industriale să exceleze în domeniul protecției mediului, trebuie să exceleze mai întâi în managementul de mediu, care nu trebuie să reprezinte doar calea spre succes. Acesta trebuie să reprezinte un mod de viață atât pentru manageri, cât și pentru angajați și celelalte părți interesate. Se pot obține performanțe de mediu doar prin intermediul managerilor și angajaților bine pregătiți profesional, cu competențe generale și specifice în domeniu, care să-și asume responsabilitatea față de toate părțile interesate. Atât teoria cât și practica managementului recomandă ca procesul organizațional de îmbunătățire continuă, în domeniul protecției mediului, să înceapă cu conștientizarea și sensibilizarea managerilor, care sunt responsabili pentru determinarea și îndeplinirea obiectivelor de mediu ale firmei, proiectarea proceselor, stabilirea standardelor de performanță, dezvoltarea și motivare a personalului. La acestea trebuie adăugată și conștientizarea și implicarea angajaților, privind protecția mediului și sustenabilitate.

3.2. Obiectivele în domeniul protecției mediului

Obiectivele privind protecția mediului, sunt determinate în conformitate cu problemele relevante de mediu, cu legislația și reglementările specifice și cu politica de mediu a firmei, ele sunt comunicate și cunoscute de către angajații firmelor, care participă efectiv la realizarea lor. Principalele obiective ale managementului de mediu, potrivit studiului nostru sunt prezentate în figura 2:

- a) conformarea la cerințele de mediu (3,94);
- b) obținerea beneficiilor potențiale (3,85);
- c) diminuarea impactului de mediu (3,88);
- d) asumarea unei responsabilități extinse la nivelul comunității, ca principală parte interesată (3,81);
- e) protecția mediului pentru sustenabilitate (3,79);
- f) scăderea costurilor cu protecția mediului (3,68).

Obiectivele de mediu sunt stabilite pentru fiecare nivel organizațional, în funcție de caracteristicile tehnologiilor de fabricație și de criteriile financiare, sau comerciale, pentru activitățile și produsele cu impact relevant asupra mediului.

Pentru a îmbunătăți eficacitatea îndeplinirii obiectivelor specifice managementului de mediu, în opinia respondenților, se acționează în următoarele direcții: punerea accentului pe dimensiunea strategică în domeniul protecției mediului (3,96); creșterea eficacității sistemului de comunicare organizațională (3,82); promovarea unui leadership ferm și avizat (3,84); instruirea personalului (3,97).

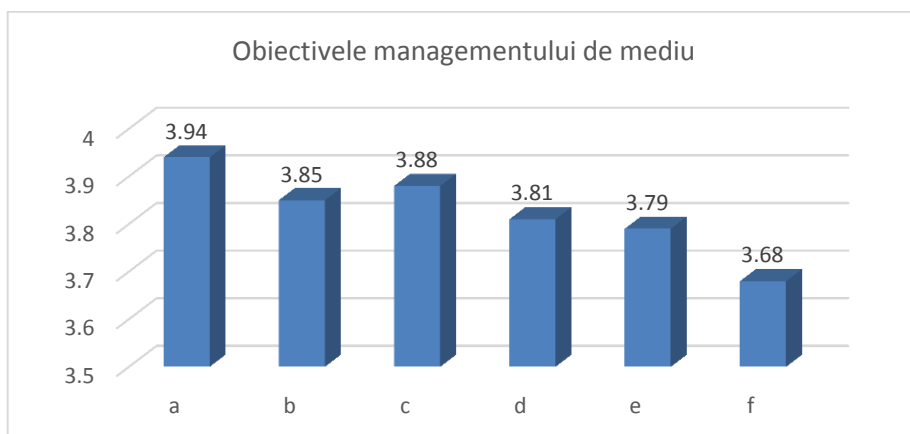


Figura 2. Principalele obiective ale managementului de mediu

Modul de abordare a managementului de mediu, respectiv a strategiilor și politicilor de mediu explică în mare măsură performanța scăzută a firmelor românești în gestionarea problemelor de protecție a mediului. Principalele realizări, în domeniul managementului de mediu, la firmele din industria prelucrătoare, potrivit studiului nostru, se referă la:

- elaborarea și implementarea deciziilor și practicilor manageriale pentru diminuarea impactului față de mediu (4,36);
- eforturile pentru îmbunătățirea eficacității SMM prin diminuarea impactului față de mediu (4,31);
- asigurarea eficacității și eficienței întregului proces decizional și a bunelor practici în domeniu (4,25);
- identificarea problemelor de mediu și evaluarea lor pentru a determina impactul asupra mediului pe termen lung (4,21);
- elaborarea planurilor și procedurilor formale pentru a identifica și răspunde la potențialele accidente de mediu (4,16);

- facilitarea realizării obiectivelor firmei în domeniul administrării problemelor de mediu (4,07);
- elaborarea și implementarea deciziilor și practicilor manageriale în scopul reducerii impactului față de mediu (4,04);
- asigurarea unui control eficace privind modul de gestionare a problemelor de mediu, în scopul asigurării conformității la cerințele de mediu (3,92).

Problemele la care managementul firmelor care au făcut obiectul studiului, potrivit analizei și interpretării rezultatelor, trebuie să acorde mai multă atenție, se referă la:

- asumarea responsabilității pentru determinarea obiectivelor și măsurarea performanței de mediu (3,79);
- identificarea și implementarea bunelor practici inovative, în domeniul protecției mediului (3,75);
- asigurarea îndeplinirii cerințelor clienților și furnizorilor în managementul lanțului logistic (3,58);
- încheierea de acorduri și parteneriate cu alte firme (din domeniu sau din lanțul logistic) pentru dezvoltarea și implementarea bunelor practici, în domeniul managementului de mediu (3,51);
- apelarea la consultanța, în domeniul managementului de mediu (3,38).

Managerii de mediu, participanți la interviu, își exprimă disponibilitatea de a aplica bunele practici în domeniul managementului de mediu cu scopul de a asigura sustenabilitatea afacerilor pe care le conduc și administrează. Standardul ISO 14001, ca instrument voluntar în asigurarea implementării și eficacității SMM, facilitează promovarea unei bune guvernante de mediu. Firmele sunt interesate să implementeze bunele practici, în domeniul protecției mediului, cu efecte în accesul la beneficiile potențiale datorate aplicării ISO 14001. O politică de mediu bine fundamentată, cu obiective clar definite, poate contribui la succesul unei afaceri (de exemplu: prevenirea poluării poate însemna o reducere a costurilor, referitoare la randamentul energetic sau la gestionarea deșeurilor etc.). În acest scop principalele instrumente, folosite în domeniul managementului de mediu, potrivit respondenților la chestionar sunt:

- a) coduri de etică/coduri de conduita (3,89);
- b) sistemul de responsabilitate socială corporativă (RSC),(3,80);
- c) raportările de mediu (3,83);
- d) certificarea pe baza standardelor internaționale de mediu (ISO 14001 și/sau EMAS) (4,19);
- e) aderarea la alte standarde private necertificate (2,87);

- f) audituri interne și externe de mediu (4,05)
- g) penalități și recompense raportate la satisfacerea cerințelor de mediu (pentru conformare) (3,92).

Așa cum se observă în figura 3, instrumentele la care apelează firmele din eșantionul studiat, considerate cele mai adecvate, eficiente și credibile, sunt: standardele internaționale de mediu ISO 14001 și/sau EMAS (4,19); auditurile interne și externe de mediu (4,05) și penalitățile și recompensele raportate la satisfacerea cerințelor de mediu pentru conformare la reglementările de mediu 3,92.

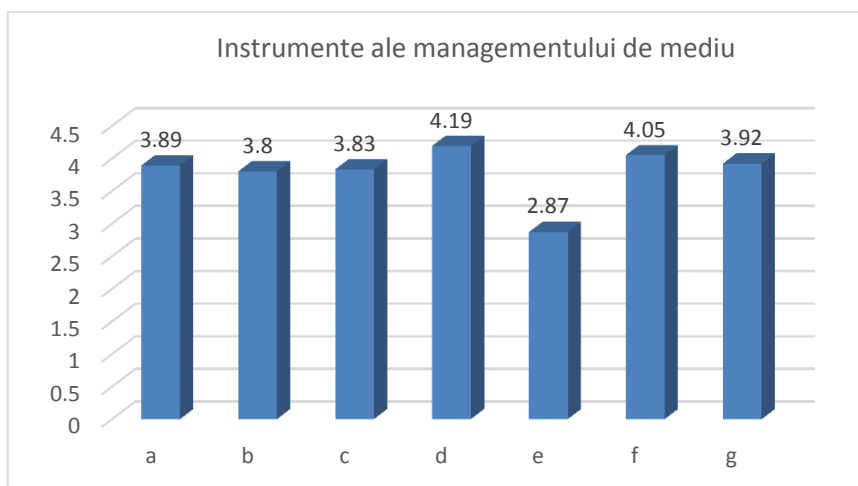


Figura 3. Principalele instrumente folosite de managementul de mediu

Practicile de mediu pe care le aplică firmele, din industria prelucrătoare, nu pot fi eficiente și eficiente pe termen mediu și lung, decât în măsura în care promovează principiile sustenabilității în afaceri. Respondenții arată că firmele din industria prelucrătoare, încorporează aspectele de sustenabilitate și dezvoltare durabilă în întregul lanț logistic prin:

- a) promovarea performanțelor ecologice în proiectarea și fabricarea produselor (3,71);
- b) scăderea gazelor cu efect de seră (3,85);
- c) scăderea cantității de apă utilizate în procesul de fabricație (3,98);
- d) managementul deșeurilor, reciclarea și reutilizarea ambalajelor (3,93);
- e) folosirea de materii prime sustenabile (exemplu, hârtie și carton din resurse sustenabile) (3,87).

De asemenea bunele practici de mediu, pe care participanții la studiu, le consideră eficace și eficiente pentru firmă sunt următoarele:

- elaborarea unor strategii de mediu, formulate în scris, coerente, integrate în strategia generală și cunoscute de către toți angajații (4,14);
- training adecvat de mediu pentru manageri și ceilalți angajați (4,07);
- implementarea și certificarea SMM pe baza ISO 14001 și/sau EMAS (4,29);
- efectuarea periodică a auditurilor interne și externe (4,02);
- comunicarea eficace cu părțile interesate interne și externe (3,97);
- apelarea la consultanță externă în probleme de mediu care necesită expertiză specifică și credibilitate, atât sub aspect tehnic și tehnologic cât și a managementului de mediu (3,91);
- raportarea eficace a aspectelor și informațiilor de mediu către toate părțile interesate (4,11).

Aspectele de managementul mediului prezentate în cazul firmelor din industria prelucrătoare, care au făcut obiectul studiului, pot fi considerate exemple de bune practici pentru sustenabilitate. Astfel respondenții afirmă că politicile și practicile, pentru protecția mediului, implementate au reușit să atingă obiectivele propuse, scor 4,03, la fel și respondenții la interviu confirmă acest lucru (77,78%). S-a constatat, de asemenea, că multe practici din domeniul managementului de mediu, nu se bazează pe strategii de dezvoltare durabilă, ele tind să se alinieze la tendințele și practicile de mediu care să răspundă cerințelor legislative la nivele minime. Practicile de mediu pe care le aplică, trebuie să promoveze principiile sustenabilității, în mod eficace și eficient, nu doar teoretic, declarativ, ele trebuie să integreze strategia de mediu pentru sustenabilitate în strategia globală a firmei.

Dacă ne raportăm la politicile și practicile de managementul mediului din firmele industriei prelucrătoare, trebuie să arătăm că acestea contribuie la implementarea conceptului de sustenabilitate în cadrul organizatei lor, dovedind astfel responsabilitatea față de mediu, în opinia a 66,67% din respondenții la interviu. Din punctul de vedere al preocupării pentru protecția mediului, pornind de la rezultatele interviului, considerăm că firmele trebuie să depună eforturi pentru a elabora programe și a iniția acțiuni (figura 4), referitoare la:

- instruirea eficace a managerilor și a celorlalți angajați (pentru training managerial, practici ecologice, sau alte teme de interes strategic privind mediul) (77,78%);
- valorificarea beneficiilor potențiale de mediu (66,67%);
- managementul părților interesate (44,45%);
- îmbunătățirea condițiilor de muncă și reducerea accidentelor de muncă (61,12%);

- managementul riscului de mediu (38,89%)

Integrarea proceselor firmei în SMM, facilitează implicarea părților interesate în procesele de planificare strategică și identificarea impactului activităților și proceselor firmei în domeniile majore, în care au responsabilități, respectiv: mediu înconjurător, piață, mediu de lucru și comunitate.

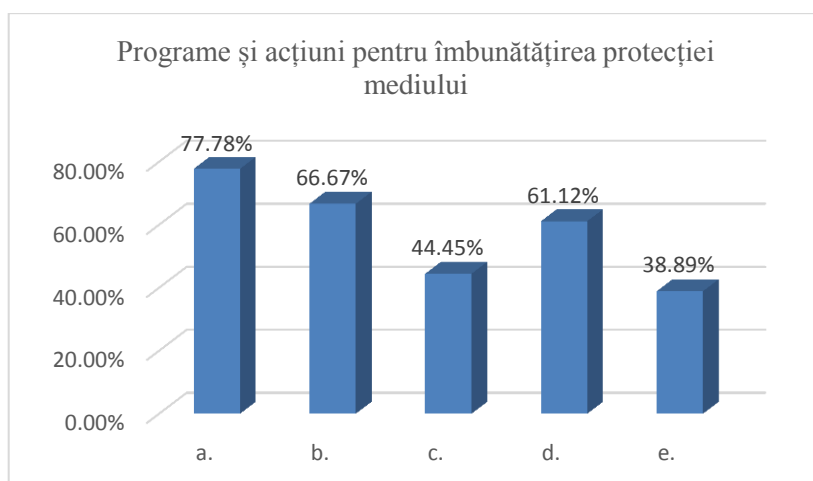


Figura 4. Preocupări ale managementului de mediu pentru îmbunătățirea continuă a protecției mediului

Un suport important în sprijinul firmelor, din industria prelucrătoare, pentru asigurarea eficacității SMM, îl au numeroasele tehnici și bune practici de managementul mediului, cum ar fi ghidurile și programele de implementare a sistemelor de management, modele de analiză, proiecte, studii de caz elaborate de organisme internaționale și naționale, de cercetători, de către specialiști din firme etc.

3.3. Politica de mediu

Dacă o firmă urmărește standardul ISO 14001, politica în domeniul mediului o definim astfel: „obiective și orientări generale ale unei organizații în ceea ce privește protecția mediului, așa cum sunt exprimate oficial de managementul firmei de la nivelul cel mai înalt (manager general)” (după ISO 14001:2015). Este o componentă a strategiei de mediu, elaborată de managementul de vârf, și reprezintă o declarație a unui angajament făcut de către managementul de vârf al organizației. Toate firmele din mediul de afaceri, indiferent de domeniul în care funcționează, poartă răspunderea privind eficacitatea managementului de mediu, fapt ce impune necesitatea elaborării, dezvoltării și implementării de strategii, politici și programe în domeniul managementului de mediu. Elaborarea programelor de îmbunătățire a

performanței de mediu, în conformitate cu reglementările și legislația în vigoare necesită, din partea firmelor, să elaboreze și să comunice tuturor părților interesate politica de mediu a firmei, printr-o declarație de principii, în scris, prin care acestea se angajează să asigure protecția mediului.

Politica de mediu trebuie să explice impactul pe care îl va avea procesul de îmbunătățire continuă a protecției mediului asupra firmei. Ea înseamnă a oferi angajaților, clienților, comunităților locale și tuturor celorlalte părți interesate, garanția că firma acționează eficace și eficient, pentru reducerea impactului activităților și produselor/serviciilor sale asupra mediului înconjurător, pentru a le satisface pe deplin cerințele. Analiza politicilor de mediu, la firmele studiate, potrivit respondenților la chestionar, se evidențiază o serie de premise favorabile, pentru a asigura succesul acestora, precum: misiunea și obiectivele specifice de mediu clar definite (4,16); existența unor politici de mediu, formulate corect și în scris, transpuse în planuri de acțiune (4,18); declarația de politică de mediu, exprimă hotărârea managementului de a integra SMM alături de cel al calității (SMC),(4,12). Rezultate relative mai slabe se referă la următoarele aspecte: politicile asigură îndeplinirea obiectivelor generale și specifice în domeniul protecției mediului (3,88); declarațiile de politică de mediu dau asigurări suficiente pentru integrarea SMM alături de cel al sănătății și securității muncii (3,68); politica de mediu cuprinde obiective de protecția mediului, realiste, cunoscute și acceptate de către angajați și celelalte părți interesate (3,86); actualizarea politicilor de mediu, în mod periodic, de către managementul firmei în scopul îmbunătățirii continue (3,85).

De asemenea 44,45%, dintre respondenții la interviu, arată că politica de mediu, la firma pe care o reprezintă, este formulată prea general, fapt ce poate duce la risipă de resurse și la deturnarea atenției de la problemele grave de mediu. O altă problemă semnalată se referă la declarația de politică de mediu, elaborată și transmisă de către managerul general, care este orientată mai mult pe protecția mediului natural înconjurător și mai puțin pe asigurarea sănătății și securității muncii, prin măsuri de prevenire a îmbolnăvirilor și pe satisfacerea cerințelor părților interesate externe, mai ales în cazul IMM-urilor (38,89%). Declarația de politică de mediu, trebuie să exprime hotărârea managementului de a integra SMM, nu doar alături de SMC și de sistemul de management al sănătății și securității muncii (SMSSO), ținând seama că aceste probleme nu sunt doar ale managementului, ci ale tuturor angajaților care trebuie să se implice efectiv pentru realizarea lor. La baza politicii firmelor din industria prelucrătoare stă conceptul de „sustenabilitate”, transpus într-o viziune integrată, exprimat prin obiective explicite și clar definite.

Practica a demonstrat că politicile de mediu nu pot fi eficace și eficiente, pe termen mediu și lung, decât în măsura în care asigură sustenabilitatea afacerilor,

aspect care trebuie susținut prin politicile de reglementare în domeniul protecției mediului, a căror eficacitate, potrivit respondenților la interviu este apreciată cu un scor relativ redus (3,68). Aspectele de sustenabilitate, pe care firmele le încorporează în politicile lor de mediu, împreună cu scorurile aferente, sunt următoarele:

- a) promovarea performanțelor ecologice în proiectarea și fabricarea produselor (3,71);
- b) scăderea gazelor cu efect de seră (3,85);
- c) scăderea cantității de apă utilizate în procesul de fabricație (3,98);
- d) managementul deșeurilor, reciclarea și reutilizarea ambalajelor (3,93);
- e) folosirea de materii prime sustenabile (exemplu, hârtie și carton din resurse sustenabile) (3,87) (figura 5).

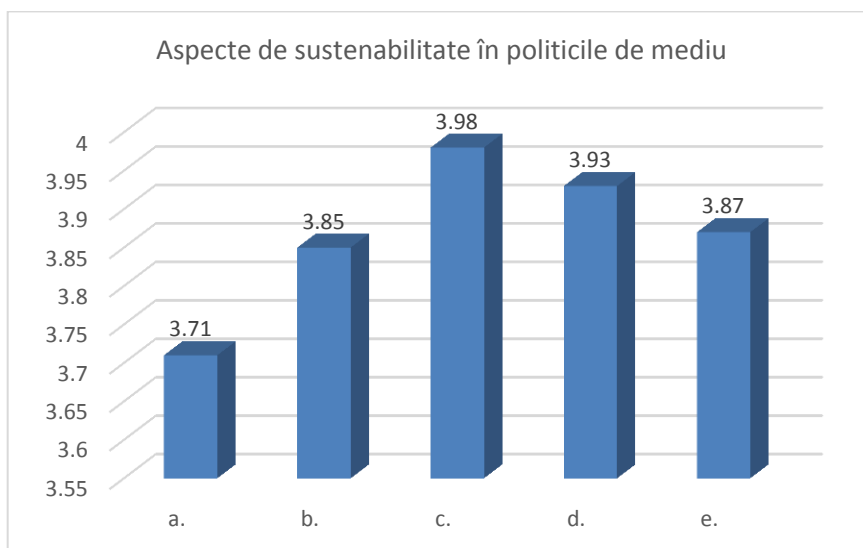


Figura 5. Aspectele de sustenabilitate, pe care firmele le încorporează în politicile lor de mediu

Dacă luăm în considerare întregul lanț logistic, firmele din industria prelucrătoare, încorporează și alte aspecte de sustenabilitate prin: îmbunătățirea sănătății angajaților (4,04); reducerea accidentelor la locul de muncă (4,08); asigurarea unui mediu mai curat pentru membrii comunității (3,96); scăderea consumului de materii prime din birouri prin creșterea cantității de materii prime sustenabile și diminuarea deșeurilor din birouri (3,89).

Toate acestea se reflectă și în preocuparea firmelor de a dezvolta instrumente voluntare (stimulative și inovative) alături de cele reglementative, care sunt predominante la ora actuală, pentru a facilita aplicarea standardelor de mediu și sustenabilitate (3,71). Dacă analizăm conținutul politicilor de mediu, la cele 54 de

firme, care au făcut obiectul studiului, rezultă că 51,86%, din acestea, se focalizează pe politici de mediu bazate pe comandă și control, pentru dezvoltarea și implementarea SMM. Considerăm că instrumentele voluntare, ale managementului de mediu, bazate pe parteneriate, asigură eficacitatea politicilor de protecție a mediului și a instrumentelor folosite în managementul de mediu. Ele permit și inițierea unor acțiuni individuale specifice, pentru sustenabilitate, prin dezvoltarea unor proiecte de mediu, pentru sustenabilitate.

Îmbunătățirea eficacității politicilor de mediu, impune transformarea lor în programe de acțiune clare, cu obiective măsurabile, care să faciliteze stabilirea acestora pentru domeniile funcționale ale firmei, în probleme relevante de protecția mediului, pentru a fi cunoscute și înțelese de angajați, cu efect în creșterea gradului de implicare pentru îndeplinirea lor, care la momentul studiului a fost evaluat cu un scor relativ redus (3,82).

4. Concluzii ale cercetării

Implementarea SMM facilitează stabilirea de obiective în domeniul gestionării programelor de mediu și efectuarea de analize regulate pentru programele de acțiune în scopul îndeplinirii acestor obiective. Principiile, metodologia și standardele de aplicare sunt promovate de organizațiile de reglementare în domeniu (agențiile de mediu) și de firmele care le implementează, fapt rezultat și din studiul nostru. Un SMM eficace, reprezintă o bază a angajamentului voluntar al unei firme pentru îmbunătățirea continuă a performanțelor managementului de mediu, potrivit standardelor ISO 14001 sau/ și a Schemei de Management de Mediu și Audit (EMAS), adoptată în cadrul UE. Manualul SMM asigură în mod voluntar conformarea la cerințele de mediu, ținând seama de legislația UE privind evaluarea impactului asupra mediului. Potrivit legislației naționale și UE, SMM nu are o bază specifică pentru industria prelucrătoare, el trebuie să se focalizeze pe evaluarea și rezolvarea impactului asupra factorilor de mediu (aer, apă, sol, zgomot).

Considerăm că un aport important pentru asigurarea succesului politicilor de mediu, îl au politicile de reglementare în domeniul protecției mediului, a căror eficacitate trebuie să aibă la bază: coerența cadrului legislativ; calitatea competențelor lucrătorilor din organismele de reglementare (autorități locale și centrale, Garda de mediu, Agenția de Protecția mediului, etc.); orientarea spre performanță/rezultate de mediu; cerințele partenerilor de afaceri (clienții, asociații ale consumatorilor etc.); implicarea activă și onestă a organizațiilor de reglementare în asigurarea conformării.

Întrebări și subiecte de discuție

1. Care considerați că sunt principalele barierele în implementarea și aplicarea SMM?
2. Considerați că strategia în domeniul protecției mediului este o componentă a strategiei organizaționale? Argumentați.
3. Ce schimbări esențiale sunt necesare în managementul companiilor industriale, ținând cont de rezultatele cercetării prezentate?
4. Ce conexiuni considerați ca există între SMM și sustenabilitatea companiei, pe care managerii trebuie să le ia în considerare în elaborarea strategiilor și politicilor organizației?

Bibliografie

1. Cioban, B., (2016), *Dezvoltarea implementarea și îmbunătățirea continuă a sistemului de management de mediu în industria prelucrătoare* – Teză de doctorat, Cluj-Napoca.
2. Harrington, H.J, Harrington, J.S., (2000), *Management Total în firma secolului 21*, Editura Teora, București.
3. Ilieș L., Stegorean R., Osoian C., Lungescu D., (2005), *Managementul Firmei*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca.
4. Ilieș, L., Crișan, E., (2009), *Managementul firmei si planul de afaceri*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca.
5. ISO, *ISO 14000-environmental management*, available at: ISO 14000 (www.iso.org/iso/), 2012a
6. ISO, *14000 Revision*, International Organization for Standardization, 2015

CEPROCS™ UN CONCEPT DE SUCCES STUDIUL DE CAZ DESPRE OPORTUNITATEA DE A DEZVOLTA O AFACERE PRIN PRELUAREA UNOR PROCESE EXTERNALIZATE

Dan MIRICESCU¹, Daniela CURMU²

¹ Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, dan.miricescu@ulbsibiu.ro

² S.C. CEPROCS S.R.L. SIBIU, danacurmu@gmail.com

Rezumat:

Studiul de caz prezintă un tip de afacere cu o tentă ceva mai deosebită pe piața din România, acela al preluării unor servicii externalizate. Partea de început a acestui studiu cuprinde câteva aspecte specifice ale acestui tip de afacere și a tipologiei piețelor existente. În continuare studiul de caz se concentrează pe o companie sibiană ce evoluează pe această piață a serviciilor externalizate de tip BPO (Business Process Outsourcing). CEPROCS™ oferă servicii de aprovizionare în orice punct al globului, analiză privind sursele de finanțare, consultanță competentă și în multiple limbi și face eforturi în adaptarea modului de a realiza activitatea în concordanță cu nevoile clienților. Astfel clienții companiei se pot concentra pe elementele importante al afacerilor și ale piețelor pe care aceștia acționează. Know-how-ul deținut de către CEPROCS permite proiectarea și adaptarea strategiilor de aprovizionare și oferă oportunități de creștere în beneficiul clienților.

Domeniul managerial: *Strategii și politici generale ale organizației, Sistemul de management al companiei în ansamblu, Cultura managerial-organizațională.*

1. Elemente generale privind externalizarea unor servicii în vederea asigurării unui avantaj competitiv

Noțiunea de externalizare provine din terminologia americană „outside resourcing”, cu sensul de a procura din exterior. Conform unui articol publicat de Tim Hindle în The Economist, externalizarea este un fenomen mai vechi care și-a făcut simțită prezența încă din timpul celui de-al doilea război mondial, cunoscând o

evoluție remarcabilă mai ales după anul 1990. Astfel, potrivit unor estimări, în anul 1946 doar 20% din valoarea adăugată a bunurilor și serviciilor companiilor americane proveneau din surse exterioare; 50 de ani mai târziu, proporția s-a triplat ajungând la 60%.

Externalizarea (outsourcing) se referă la încredințarea anumitor activități unui furnizor extern. Acest fenomen poate implica inclusiv încredințarea unui întreg proces de fabricație a anumitor bunuri sau transferul unei funcții importante de business către un furnizor extern. Externalizarea a devenit o practică obișnuită pentru companiile din toate sectoarele economiei și utilizată frecvent în momentul în care avantajul competitiv nu mai poate fi menținut. Procesul se aplică atât în cazul unor activități secundare (ex: curățenie, securitate), cât și pentru anumite servicii utilizate de afacerea în sine, numite și servicii de business. Se face referire în special la servicii de tehnologia informațiilor (IT), dar și la servicii de consultanță, cercetare și dezvoltare, resurse umane, publicitate, relații publice, etc.¹ „Organizațiile trebuie să aibă în vedere distribuirea funcțiilor semnificative, atunci când avantajul competitiv nu poate fi menținut. Acesta este modul în care companiile moderne gestionează creșterea complexității. O complexitate mărită conduce la un număr crescut de specializări”²

Prin externalizare se înțelege procurarea de intrări materiale sau de servicii de către o firmă de la o sursă din afara ei. În acest context externalizarea poate fi atât internă, cât și internațională.

Externalizarea internă reprezintă procurarea de către o firmă a unor servicii sau inputuri materiale de la o sursă aflată într-o altă firmă din aceeași țară.

Externalizarea internațională este definită ca fiind procurarea de către o firmă a unor servicii sau inputuri materiale de la o sursă aflată într-o altă țară. Acest termen include atât externalizarea internațională intra-firme (prin care furnizorul străin de inputuri este încă deținut de firmă), cât și externalizarea internațională la distanță (prin care furnizorul străin de inputuri este independent de firma care utilizează inputurile). Un alt termen des utilizat pentru externalizarea internațională este „offshoring”.

Alegerea tipului de outsourcing nu este una dificilă atâta timp cât compania își cunoaște foarte bine prioritățile și strategia pe termen lung. Un studiu realizat de Ernst & Young, arată că în Europa, companiile preferă în proporție de 76% externalizarea onshore, 10% externalizarea offshore și 15% externalizarea nearshore. Desigur, alegerea variantei optime este făcută în funcție de preferințele

¹ http://doctorat.ubbcluj.ro/sustinerea_publica/rezumat/2012/filologie/farcas_paul_alexandru_ro.pdf - accesat la 12.02.2017

² Thomas N. Tunstal. *Outsourcing and Management. Why the market benchmark will topple old school management styles*, Ed. Palgrave Macmillan, New York, 2007, p. 35.

fiecărei companii. Un raport realizat de Gartner arată că România se afla în top 30 țări preferate ca destinație de offshore outsourcing.

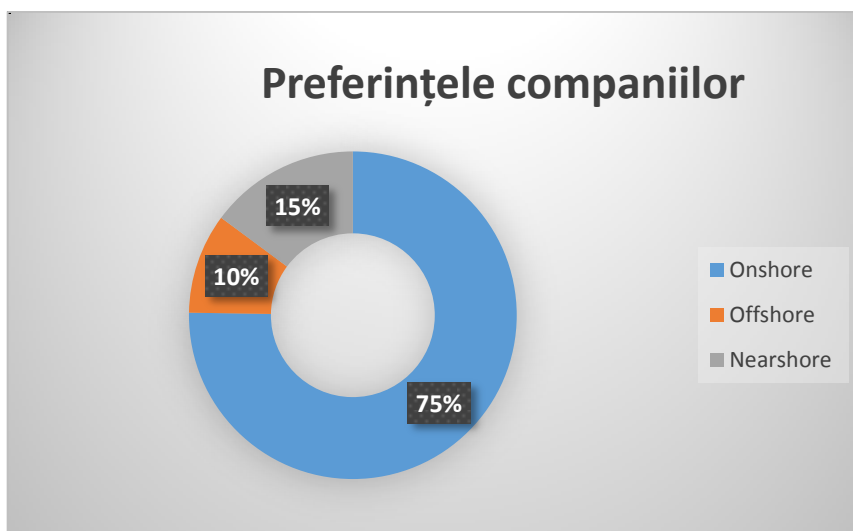


Figura 1. Preferințele companiilor privind tipurile de externalizare utilizate

Sursa: *Outsourcing portal*

Offshore Outsourcing

Reducerea semnificativă a cheltuielilor reprezintă principala problemă cu care se confruntă majoritatea companiilor. Tocmai din această cauză, companiile care apelează la externalizarea serviciilor într-o țară străină beneficiază atât de costuri reduse cât și de accesul la resurse mai bune. Principalele motive pentru care un offshore este profitabil sunt legate de optimizarea fiscală în mod legal, protejarea unor proprietăți sau a unor bunuri, confidențialitatea structurii acționariatului și accesul la piețele financiare și de investiții din toată lumea.

Onshore Outsourcing

Din ce în ce mai multe companii se îndreaptă către onshore outsourcing (externalizarea serviciilor în aceeași țară sau regiune) deoarece avantajele culturale și lingvistice sunt la ele acasă, dar și costurile sunt relativ reduse. În acest fel, comunicarea dintre client și furnizor este mult mai facilă, iar proiectele sunt duse la capăt cu mult mai multă ușurință, cu cheltuieli de deplasare și acomodare inexistente.

Nearshore Outsourcing

Externalizarea serviciilor într-o regiune aflată în împrejurimea țării, pe scurt, nearshore, oferă un mix de avantaje care se regăsesc atât la offshoring cât și la

onshoring. În acest caz vorbim atât despre beneficiile pe care le aduc similaritatea valorilor și culturii țărilor cât și costurile reduse comparativ cu outsourcingul onshore. Un plus este dat și de proximitatea care permite o colaborare mult mai facilă decât în cazul externalizării offshore.

În momentul în care, pentru o companie este foarte important să reducă cât mai cu puțință costurile, atunci alegerea cea mai potrivită este outsourcing-ul offshore, dar fără a pierde din vedere că, la acesta, se pot adăuga costuri cu deplasarea și acomodarea în țara respectivă.

În cazul în care o companie nu are ca scop principal reducerea cât mai mult a cheltuielilor și dispun, din plin, de cea mai importantă resursă, care este timpul, dar în schimb își dorește o anumită flexibilitatea din punct de vedere cultural și lingvistic, atunci outsourcing-ul onshore reprezintă singura opțiune valabilă.³

2. Business Process Outsourcing (BPO)

BPO (Business Proces Outsourcing) poate fi definit ca fiind o companie, care decide să externalizeze o parte din serviciile sale către o altă companie ce deține expertiză, resurse și tehnologie. SSC (Shared Service Center) reprezintă departamentul care reunește toate activitățile administrative dintr-o multinațională. Acest departament cuprinde contabilitatea, resursele umane, consultanța juridică și achizițiile.

Cele mai externalizate domenii sunt:

1. Administrativ;
2. Vânzări;
3. Call Center;
4. Achiziții;
5. Back Office.

Motivul principal pentru care companiile apelează la serviciile BPO este legat de costuri. Este mult mai avantajos pentru o companie să își externalizeze aceste servicii, decât să le coordoneze din interior. În același timp, odată externalizate anumite servicii, companiile se pot concentra spre alte activități.

La fel de important este faptul că o companie care oferă servicii de tip BPO are tehnologie performantă și personal cu experiență. Prin urmare, chiar dacă este vorba despre un departament administrativ, calitatea serviciilor oferite clienților este mult mai bună.

³ <http://www.outsourcingportal.eu/ro/nearshore-offshore-sau-onshore-care-este-alegerea-potrivita-> accesat la 10.12.2016

Tinerii români, datorită compatibilității culturale, cunosc o diversitate de limbi străine. Limbi precum engleză, franceză, maghiară, spaniolă, italiană, germană sau rusă sunt la mare căutare în domeniul BPO. Accenture, Genpact, HP sau Oracle reprezintă doar o parte dintre marile companii, care au făcut din România o piață atractivă pentru serviciile de tip BPO sau SSC. Principalele centre sunt în domeniul IT, industria auto, telecomunicații sau în companiile de producție.

Domeniul BPO/SSC s-a dezvoltat în orașele cu cele mai mari centre universitare: București, Cluj, Timișoara, Sibiu, Brașov, Arad, Târgu-Mureș și Oradea. Multinaționale precum Capgemini, E.On, Continental sau XL World și-au externalizat aici o parte dintre serviciile BPO/SSC.⁴

3. CEPROCS™ prezentare generală

CEPROCS™ oferă servicii de calitate ridicată și se asigură că obiectivele de afaceri externalizate sunt atinse. Compania oferă servicii de aprovizionare în orice punct al globului, analiză privind sursele de finanțare, consultanță competentă și în multiple limbi și face eforturi în adaptarea modului de a realiza activitatea în concordanță cu nevoile clienților. Astfel clienții companiei se pot concentra pe elementele importante al afacerilor și ale piețelor pe care aceștia acționează. Know-how-ul deținut de către CEPROCS permite proiectarea și adaptarea strategiilor de aprovizionare și oferă oportunități de creștere în beneficiul clienților.

CEPROCS™ a fost înființată în anul 2010 de un expert în achiziții din Austria, Matthias Trittinger, care a reușit realizarea unei comuniuni a unor echipe situate în două locații din Sibiu – România și Viena – Austria. Acesta a reușit să gestioneze dezvoltarea unei rețele extinse de aprovizionare, pe baza unei experiențe de peste douăzeci de ani în activitatea de achiziții, acesta ajungând în poziția de manager general al activității de achiziții în industria producătoare de autovehicule.

Astfel, CEPROCS, este o companie privată independentă, românească, având capital austriac, cu peste 100 de angajați și cu peste 10.000 de parteneri în rețea. Anual compania gestionează prin comenzi 400 de milioane de euro și se mândrește cu o rețea de peste 10.000 de furnizori. Angajații extrem de motivați ai firmei relaționează cu partenerii de afaceri în aproape toate limbile europene și au expertiză în contabilitatea multora din țările Europei. Angajații firmei vorbesc fluent limbile engleză, franceză, germană, greacă, maghiară, rusă și spaniolă.

⁴ <https://www.hipo.ro/locuri-de-munca/vizualizareArticol/1140/BPO-domeniul-cu-cea-mai-mare-rata-de-angajabilitate>



Figura 2. Logoul companiei CEPROCS

4. Profilul companiei SC.CEPROCS™.SRL

Compania SC.CEPROCS™ SRL are un know-how cu o experiență de peste 30 de ani în domeniul serviciilor de achiziție pentru produse și servicii indirecte. Externalizarea serviciilor de achiziții către SC.CEPROCS™ SRL reprezintă optimizarea proceselor de cumpărare și de achiziție și totodată se concentrează pe deducerea costurilor și creșterea economiilor. Toate aceste beneficii se conturează prin dialogul constant și eficient dintre reprezentanții companiei, clienți și furnizori, scopul acțiunilor SC.CEPROCS™ SRL fiind preluarea activității de achiziție a reperelor indirecte astfel încât clientul să își poată reinvesti bugetele economisite în dezvoltarea de noi produse. Rezultatele obținute sunt creșterea eficienței organizaționale, precum și mărirea eficacității globale ale organizațiilor clienților.



Figura 3. Valorile companiei CEPROCS

Modelul de achiziție SC.CEPROCS™ SRL combină ofertele globale, analizele minuțioase ale ofertelor, consilierea cu privire la eficientizarea procesului de achiziție și creșterea competenței lingvistice ca parte integrată a procesului de achiziție. Toate acestea aduc beneficii clienților, creșterea calității, îndeplinirea

obiectivelor și scăderea costurilor pentru clienți acest lucru însemnând calitate înaltă, obiective îndeplinite și costuri cât mai reduse.

Scopul principal al companiei este acela de a atinge obiectivele stabilite și de a depăși nevoile și așteptările clienților. În ceea ce privește piețele contemporane globalizate, gestionarea externă a managementului achizițiilor și optimizarea proceselor devin elemente din ce în ce mai importante. Astfel, prin îmbunătățirea procesului și adaptarea flexibilă la condițiile de piață în schimbare, compania oferă clienților surse pentru realizarea unor avantaje competitive. În firmele de dimensiune mare, procesele de achiziție sunt, în general, elaborate și complexe, depozitarea, ca și factor de intensificare a costurilor și perioadele lungi de prelucrare reprezintă o povară inutilă pentru companii. Structurile interne ale costurilor pot fi și trebuie optimizate. Aici intervine CEPROCS™ SRL prin optimizarea proceselor de achiziție ale clienților care reprezintă activitatea de bază a organizației.

Misiunea companiei este: „**clienții noștri trebuie să aibă posibilitatea de a se concentra asupra afacerilor lor.**”⁵

Serviciile oferite de CEPROCS™ sunt:

- Achiziții la nivel internațional;
- Reducerea costurilor;
- Accelerarea timpului de procesare;
- Optimizarea stocurilor;
- Finalizarea întregului proces de achiziții;
- Clienții se pot concentra asupra afacerii pe care o dețin.

Compania oferă clienților, întotdeauna, în conformitate cu nevoile acestora, pachete de servicii din cele 3 domenii de bază:

- Optimizarea achizițiilor adaptate clientului;
- Centrul de Know-how al firmei CEPROCS™;
- Servicii extinse

Astfel, putem afirma faptul că, sunt cuprinse, în activitatea companiei, toate domeniile procesului de achiziții:

- **Achiziționarea strategică:** selectarea strategică a furnizorilor, sourcing pentru proiecte complexe;
- **Achiziționarea tactică:** desfășurarea activității zilnice și a activității tranzacționale (valoare scăzută);
- **Achiziționarea directă:** toate componentele care ajung la client împreună cu produsul finit;

⁵ <http://www.ceprocs.com/ro/companie.html>

- **Achiziționarea indirectă:** toate componentele și serviciile, care sunt necesare la fabricarea produsului finit.

Pentru diferite cerințe, compania oferă de asemenea modalități de cooperare corespunzătoare:

- Adaptarea serviciilor la nevoile clienților;
- Sourcing specific nevoilor;
- Sourcing pe baza de proiect;
- Responsabilitate totală pentru achiziționarea componentelor;
- Preluarea întregului proces de achiziție.⁶

Compania CEPROCS™ deține diverse proiecte prin intermediul cărora își pune în evidență aptitudinile sale de a obține ceea ce este mai bun pentru clienți. Proiectele deținute de aceasta sunt:⁷

1. Proiectul pe automotive:

- responsabilul pentru achiziționarea tuturor categoriilor de produse indirecte (strategice și tactice) și servicii (tactice).

2. Proiectul de finanțare:

Responsabil pentru locația din România:

- gestionarea conturilor de încasat și facturare;
- gestionarea conturilor de plătit – contabilitatea depozitului pentru stabilirea stocului și valoarea lui;
- rapoartele de grup și întocmirea bilanțurilor conform IFRS (International Financial Reporting Standards) și GAAP (Generally Accepted Accounting Principles);
- managementul personalului, listele de participare și de concediu.

3. Business to Business ELECTRONIC COMPONENTS Project

- Implementarea strategiilor de achiziție definite în cadrul modelului 1-Creditor.

4. Proiectul BPO

- Implementarea strategiilor de achiziție definite.

5. Proiect Fragrance (Parfumuri și arome)

- Achiziții tactice și strategice pentru categorii / mărfuri definite.

Compania are numeroși indicatori de performanță de care ține seama, precum: economiile realizate (savings), volum, cheltuieli, calitate, valoare, rapoarte, ș.a. De

⁶ <http://www.ceprocs.com/ro/portofoliu.html> - accesat la 03.04.2017

⁷ Document intern al companiei CEPROCS™

asemenea, compania are un set de indicatori de performanță care evaluează responsabilitatea și suportul de cumpărare al clientului. Atât compania, cât și clientul trebuie să aibă în vedere faptul că în cadrul unui proiect pot apărea câștiguri, dar și pierderi, dar totuși fiecare dintre aceștia trebuie să își asume deciziile.

Unul dintre principalele obiective ale companiei este de a ajuta clienții să realizeze economii financiare semnificative. Acest rezultat rapid, care îmbunătățește performanțele operaționale și duce la crearea unui avantaj competitiv, este posibil datorită experienței și a investițiilor realizate în dezvoltarea echipei de cercetare. Îndrumați de către unul dintre cei mai buni analiști în achiziții, de cele mai bune metode de cercetare și una dintre de cele mai bune infrastructuri în IT, aceștia încearcă să livreze cele mai bune soluții din momentul în care proiectul începe.

În continuare sunt prezentate două cazuri de aprovizionare strategică, ce pun în evidență valoarea indicatorului de performanță savings și a celui de responsabilitate a clientului:⁸

5. Ambalarea materialelor – primul caz în cercetare (sample sourcing case)

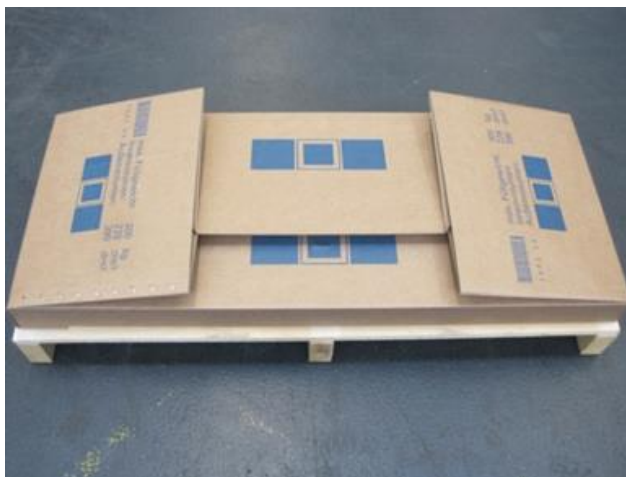


Figura 4. Materiale utilizate pentru ambalare

Sursa: Document intern al companiei

Prezentarea generală a cazului:

- 18 tipuri de materiale au fost propuse pentru cercetare;
- Aceste 18 materiale sunt folosite pentru a împacheta diferite componente de divizia de livrare, componente care trebuie expediate dealerilor din Europa;

⁸ Document intern al companiei CEPROCS™

- Acest caz de aprovizionare strategică acoperă site-ul german și spaniol.

Principalele cerințe pentru furnizorii care lucrează pentru acest caz au fost:

- Să poată oferi o soluție completă a ambalării împreună cu serviciile aferente incluse în prețurile materialelor.
- Menținerea nivelului de servicii, calității (zero defecte în timpul procesului de livrare) și livrare de tip „Just- In – Time – JIT);
- Reducerea costurilor;
- Consolidarea materialelor;
- Realizarea unui management optim al stocurilor.

Strategia de achiziție a implicat achiziția în sine, stakeholderii și furnizorii (în procente diferite). Un element important este legat de identificarea elementelor de analiza valorii (identificarea factorilor cheie care adaugă valoare proceselor) care au provocat utilizatorii (clienții companiei) să furnizeze informații detaliate cu privire la nevoile lor și să înțeleagă pe deplin elementele de cheltuială și ierarhizarea acestora pe categorii de cheltuieli. De asemenea, informațiile privind datele tehnice și toate cerințele necesare au contribuit, în acest caz, la identificare elementelor ce pot duce la obținerea unor profituri ridicate în produse strategice (risc ridicat de aprovizionare) cu impact mare pe piață (risc redus al aprovizionării) și, respectiv, la profituri scăzute pe zonele înguste – bottleneck (risc ridicat de aprovizionare) și în produsele de rutină (risc redus al aprovizionării).

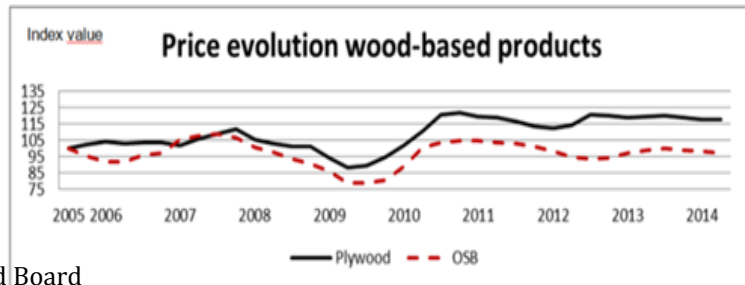
Factorii care ar putea schimba costurile în acest caz, asupra cărora echipa de cercetare a avut mare atenție sunt:

- Schimbări ale design-ului;
- Clauza EUWID (Europäischer Wirtschaftsdienst GmbH);
- Indicele HPE (Holzpackmittel – Paletten – Exportverpackung);
- Materia primă;
- Logistică;
- Alte costuri.

Prețul de achiziție a fost influențat de:

- alocarea costurilor pe tipuri de materii prime (carton și lemn);
- procentul de carton ondulat inclus în ambalaj
- procentul de material lemnos inclus în ambalaj
- cantitatea materialelor;
- procentul de material;
- procentul întregului ambalaj.

HPE index



OSB - Oriented Strand Board

Plywood – Wood panels

Figura 5. Evoluția prețului ambalajelor ce au la bază material lemnos

Sursa: Document intern al companiei

Tehnicile și instrumentele utilizate au depășit prețul care trebuia redus pe unitatea de produs și au creat oportunitatea realizării unor economii importante pentru client. Compania a configurat soluții care să corespundă obiectivelor specifice, programelor pentru a atinge obiective specifice de economisire, pentru a scurta termenul de onorare a angajamentelor, pe anumite categorii specifice.

Prin urmare:

- 3 furnizori au fost capabili să ofere materialele și toate serviciile asociate incluse în prețul stabilit;
- Contractantul este responsabil pentru întregul transport incluzând costurile aferente;
- Comenzile primite de contractor până la ora 12:00 vor fi trimise în termen de cel târziu 24 h;
- Contractorul va livra materiale pentru realizarea de ambalaje de calitate înaltă obținând o economie totală de 24%.

6. Produsele susținute pe leasing (Leasing of Work ware – sample sourcing case)

Acest caz se referă la închirierea de produse de îmbrăcăminte pentru muncitori – caz de aprovizionare (sample sourcing case).

Prezentarea generală a cazului:

- Tradiția în utilizarea aceluiași serviciu de peste 20 de ani, contracte aplicate începând cu 1993;
- Au fost create planuri de contractare pentru a acoperi toate serviciile și nevoile pentru 7 fabrici din 4 țări;

Principalele cerințe pentru care furnizorii au fost aleși în caz au fost:

- Contractele consolidate care acoperă în prezent 7 fabrici în 4 țări;

- Continuarea îmbunătățirii serviciilor de închiriere oferite;
- Menținerea aceluiași nivel de servicii și îmbunătățirea fluxului de informații;
- Implementarea unor noi indicatori de performanță.

Strategia de aprovizionare a inclus câțiva indicatori cheie de evaluare cum ar fi: a se face un sondaj pentru evaluarea pieței de furnizori potențiali care a ajutat utilizatorii să identifice alternative și să dezvolte o gamă preferată de furnizori pentru cerințele globale.

Factorii care ar putea influența prețul și structura de prețuri au fost:

- Achiziția și depozitarea;
- Etichetarea;
- Furnizarea de articole;
- Puncte de livrare (piață de desfacere);
- Distribuția;
- Spălarea și întreținerea;
- Eliminarea articolelor de îmbrăcăminte vechi;
- Îmbrăcăminte de schimb;
- Fluctuațiile în resurse umane;
- Numărul de utilizatori:
 - Tipurile de articole de îmbrăcăminte;
 - Numărul de piese într-un set simplu;
 - Articole de îmbrăcăminte spălate săptămânal;
- Rata de colectare a îmbrăcăminte murdare (zile/săptămână);
- Frecvența schimbării;
- Modele și caracteristici.

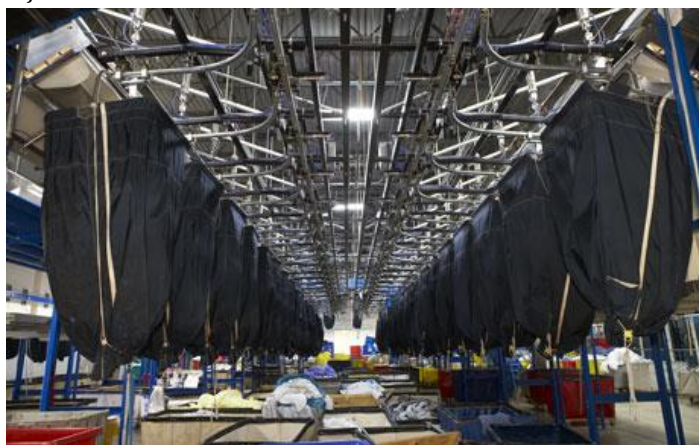


Figura 6. Zonă depozitare - colectare

Sursa: Document intern al companiei

O strategie bine pusă la punct și o documentație bine pregătită, crește eficiența și eficacitatea, crește productivitatea și construiește relații strategice puternice cu furnizorii și, desigur, economii mai substanțiale și sustenabile pentru clienți, consolidând, astfel, relația cu toți stakeholderii implicați în procesul de externalizare.

Prin urmare:

- condițiile generale au fost aplicate, contractul standard actualizat și semnat pentru următorii 3 ani;
- descrierea clară a serviciului bazată pe cerințele fiecărei fabrici și a unei prezentări complete a procesului de leasing;
- noile schimbări de design pe articole de îmbrăcăminte pe diferite departamente;
- implementarea unor indicatori de tip KPI (responsabilitatea clientului și suportul de cumpărare);
 1. gestionarea echipamentului de lucru;
 2. cerințele de curățenie;
 3. standarde de calitate pentru serviciul clienți;
 4. decontarea financiară;
- obținerea unor economii de 17%.

Echipa companiei CEPROCS™ a colaborat cu clientul, a împărtășit date și a discutat despre obiectivele acestui proiect. Competențele și resursele profesionale au fost sprijin în luarea celei mai bune decizii în oferirea de servicii.

7. Concluzii

Pentru obținerea unui avantaj competitiv, atât organizațiile din Europa, cât și cele la nivel global sunt din ce în ce mai deschise la externalizare, mai ales în privința sistemului IT și a proceselor de business.

După o analiză atentă a conceptului de externalizare, am constatat faptul că principalul motiv pentru care firmele apelează la astfel de servicii este reducerea costurilor. Companiile apelează la servicii externalizate deoarece acestea se pot concentra mai bine asupra propriilor activități, știind că firmele la care au apelat le asigură un nivel de calitate ridicat prin costuri reduse. Astfel, companiile nu mai trebuie să plătească instruirea personalului, atunci când acestea nu au experiență într-un anumit domeniu, ci apelează direct la experți pregătiți special pentru serviciul dorit, economisindu-se, sume importante de bani și timp.

România se află între primele 10 destinații preferate de outsourcing la nivel global și între primele 3 la nivel european, fiind preferată de investitori în principal datorită numărului mare de vorbitori de limbi străine.

În România, externalizarea serviciilor a devenit o afacere foarte profitabilă. Atractivitatea țării, ca locație, este datorată costurilor mai mici de a face afaceri în comparație cu alte țări din regiune și a capitalului uman disponibil. Dintr-o comparație a țării cu Bulgaria, Rusia, Ucraina și Polonia, România a rezultat ca fiind relativ stabilă politic, se bucură de o rată destul de scăzută a șomajului și asigură un nivel decent al drepturilor de proprietate intelectuală. Centre de tip BPO se găsesc în România în orașe mari, precum: București, Sibiu, Timișoara, Oradea, Cluj Napoca, Brașov, Iași, Târgu Mureș.

Ca și în celelalte domenii, pe lângă avantaje există și riscuri, cele mai alarmante fiind reprezentate de pierderea confidențialității și de crearea dependenței față de firma care își externalizează serviciile.

La nivel mondial, principalii competitori pentru CEPROCS sunt: XEROX, din care de la începutul anului 2017 s-a desprins firma Conduent ca fiind centru de tip BPO, și firmele GEP și Genpact.

Un obiectiv important al afacerii este legat de stabilirea unor indicatori cheie de performanță (KPI's). Aceștia reprezintă instrumentele folosite în managementului performanței având rolul de a evalua ariile de business și eficiența lor. De asemenea ajută la cuantificarea realizării unui rezultat, oferind vizibilitate în raport cu performanța indivizilor, echipelor, departamentelor și organizațiilor, permițând factorilor de decizie să ia măsuri în vederea realizării obiectivelor dorite. Fiecare companie ar trebui să aibă indicatori stabiliți, în funcție de activitatea companiei.

De exemplu, pentru CEPROCS™ un indicator extrem de important pentru măsurarea performanței este legat de economiile realizate pentru clienții companiei (savings). Unul dintre obiectivele sale principale este de a-și ajuta clienții să economisească, încercând să le ofere cele mai bune soluții din momentul în care proiectul începe.

Companiile care se ocupă cu externalizarea serviciilor sunt în număr tot mai mare și concurența dintre ele este la un nivel ridicat. Pe piața din Sibiu există numeroase firme de această natură, cum ar fi: CGS, Accenture, Arvato Bertelsmann, Stefanini, ș.a., care atrag tot mai mulți tineri, în special studenți, datorită beneficiilor oferite.

Operațiunile *nearshore* realizate de CEPROCS™ oferă următoarele avantaje:

- Proximitatea față de client;
- Utilizarea unor instrumente inteligente pentru a ajuta clienții să își reducă costurile;
- Reacționarea foarte rapidă și reducerea complexității procedurilor și proceselor;
- Optimizarea costurilor și susținerea evoluției afacerii;
- Structurile costurilor interne trebuie optimizate;
- Eficiențizarea riscurilor de afaceri:

- Stocurile de produse din depozite (Warehouse storing) = depozitarea de produse în depozite ca factor de costuri mari;
- Timpul de achiziție este adesea prea mare;
- Oferirea unui raport excelent preț / performanță.

Pentru o bună cooperare cu clienții, CEPROCS™ adoptă soluții precum:

- Întreținerea și alinierea strategică cu obiectivele organizaționale
- Expertiza activității pe piață prin implementarea experienței managementului general
- Inovație și eficiență prin tehnologii
- Standardizarea proceselor pentru a reduce timpul de onorare a comenzilor și concentrarea pe o gestionare puternică și eficientă a proceselor
- Personal experimentat și expertiză de nivel înalt

Beneficii: condiții optime, procese eficiente și dinamice.

Astfel, CEPROCS este considerată o companie ce realizează servicii premium, oferind:

- Achiziționarea operațională;
- Achiziționarea tactică;
- Identificarea unor surse de achiziții (sourcings) complexe și competitive;
- Identificarea unor surse de achiziții (sourcings) strategice;
- Gestiunea optimă a furnizorilor și a clienților;
- Analiza datelor.

În concluzie, multe organizații aleg să își externalizeze serviciile pentru eficientizarea bugetelor și reducerea costurilor administrative și de personal. Acest lucru atrage după sine reinvestirea banilor economisiți în dezvoltarea de noi produse. Reducerea costurilor de achiziții pentru produsele indirecte determină creșterea profitului reinvestit, creșterea producției companiei care alege să își externalizeze serviciile către un BPO. Scopul externalizării de servicii este de rentabilizare și eficientizare a afacerii.

Întrebări și subiecte de discuție

1. Care este specificul unei afaceri de tip BPO?
2. Descrieți avantajele externalizării unei afaceri, atât pentru companiile care externalizează procesele, cât și pentru cei care preiau și execută aceste servicii.
3. Menționați pe larg domeniul de activitate al firmei CEPROCS.

4. Care sunt avantajele competitive ale companiei CEPROCS?
5. Comentați nivelul de servire oferit de CEPROCS în raport cu clienții.

Bibliografie

1. Bălan, Carmen, (2006), *Logistică, ed. a 3-a*, Editura Uranus, București.
2. Ballou, Ronald H., (2004), *Business Logistics/Supply Chain management*, Fifth Edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
3. Johnson L., Fearon F., (2006), *Purchasing and Supply Management: with 50 supply chain cases*, 13th ed.: The McGraw-Hill Companies.
4. Miricescu, D., (2013), *Study Regarding the Customer Satisfaction Evaluation Considering the Logistics Service Level*, The 2013 SCM 4 ECR Conference: Customer Experience Management through Sustainable SupplyChain, Târgoviște, 31 May - 1 June 2013, Valahian Journal of Economic Studies, Volume 4(18) Issue 3, Valahia University Press, Târgoviște.
5. Țuțurea M., Miricescu D., (2011), *Compendiu de management strategic*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Sibiu.
6. Documents belonging to Ceprocs Romania SRL

Webografie

1. www.ceprocs.com - accesat la 03.07.2017
2. <https://www.hipo.ro/locuri-de-munca/vizualizareArticol/1140/BPO-domeniul-cu-cea-mai-mare-rata-de-angajabilitate> - accesat la 03.05.2017
3. http://doctorat.ubbcluj.ro/sustinerea_publica/rezumate/2012/filologie/farcas_paul_alexandru_ro.pdf - accesat la 12.02.2017
4. <http://www.outsourcingportal.eu/ro/nearshore-offshore-sau-onshore-care-este-alegerea-potrivita> - accesat la 10.12.2016

STUDIU PRIVIND FINANȚAREA UNEI ÎNREPRINDERI DE DIMENSIUNI MIJLOCII CU AJUTORUL FNGCIMM S.A. IFN

Dumitru NANCU

Universitatea Ovidius din Constanța, Facultatea de Științe Economice,
nancu_dumitru@yahoo.com

Rezumat:

Prezenta lucrare evidențiază rolul instrumentelor financiare și impactul acestora asupra dezvoltării sectorului IMM-urilor din România.

Studiul de caz analizează în detaliu posibilitatea și modalitatea de finanțare a unei societăți comerciale românești, de dimensiuni mijlocii. Analiza este structurată în patru părți, astfel: primele două evaluează potențialitatea de obținere a finanțării și cuprinde elemente generale referitoare la activitatea și situația economico-financiară a societății, în timp ce ultimele două încorporează elemente referitoare la derularea procesului de finanțare.

Domeniul managerial: *domeniul financiar.*

1. Scurt istoric al agentului economic

SC X SRL s-a înființat în 2004 având ca obiect principal de activitate „Producția de băuturi răcoritoare nealcoolice, producția de ape minerale și alte ape îmbuteliate” conform codificării CAEN 1107. Societatea își desfășoară activitatea în conformitate cu prevederile Legii nr. 31/1990 republicată și a legislației privind regimul investițiilor directe.

Compania se constituie cu un capital social în numerar de 8.457.000 lei, din care 1.950.000 lei aport în numerar și 1.516.000 euro, echivalentul a 6.507.000 lei aport în natură, reprezentând 84.570 părți sociale a 100 lei fiecare.

Activitățile desfășurate de societate sunt:

1. Producția, îmbutelierea și comercializarea băuturilor răcoritoare prin brandurile proprii;
2. Producția, îmbutelierea și comercializarea băuturilor răcoritoare prin branduri private;

3. Producerea recipientelor de tip PET;
4. Transportul produselor cu mijloace de transport proprii.

Inițial, dezvoltarea afacerii a fost făcută din fonduri proprii, fiind achiziționate utilaje specifice ce asigurau, în momentul pornirii producției, o producție lunară de 100.000 butelii băutură răcoritoare cu capacitatea de 2,5 litri. Pe parcursul activității, conducerea societății a hotărât creșterea producției, inițial prin dublarea numărului de schimburi productive, iar apoi prin înlocuirea liniilor de producție inițiale cu unele mai performante. Liniile de producție inițiale au fost înlocuite cu unele ce asigurau o producție de 360.000 butelii pe lună la un regim de lucru de 8 ore pe zi, iar în anul următor a fost înlocuită linia de producere a băuturilor carbogazoase cu capacitate de 1.000.000 unități/ lună.

Impactul pozitiv al produsului asupra consumului a determinat conducerea societății să regândească pe termen scurt și mediu planurile de producție prin introducerea mai multor schimburi productive. Cu toate acestea, s-a constatat că solicitările pieței depășesc capacitatea maximă de producție a utilajelor actuale, fapt care a condus la decizia de achiziționare urgentă a unor utilaje de producție cu caracteristici superioare celor existente. Astfel, compania a intrat într-un amplu proces de re tehnologizare care a presupus achiziționarea a două noi linii, de ultima generație, de producere și îmbuteliere, una de sucuri necarbonatate (incluzând și o instalație electronică de preparare și pasteurizare a siropurilor) și una de apă plată precum și o instalație modernă de tratare a apei, investiție care se ridică la peste 3 milioane de euro. Finalizarea acestei investiții permite să producă astăzi băuturi care nu au mai fost realizate de societate dar, și să răspundă exigențelor cerute de partenerii societății. Datorită relației bune cu unul dintre furnizori, societatea a mărit capacitatea de producție prin achiziționarea unei linii noi de îmbuteliere a băuturilor carbogazoase. Dezvoltarea capacității de producție a atras după sine implementarea sistemelor de asigurare a calității conform SR. EN-ISO 9001:2001 și DS 3027:2002-HACCP.

Având ca principali furnizori de materii prime companii din spațiul UE, societatea a dezvoltat o gama de produse medium-low și premium. Dezvoltarea portofoliului de produse a continuat prin lansarea pe piață a gamei medium de băuturi necarbonatate cu îndulcitori (30% zahăr, 70% îndulcitor și 1% concentrat natural de fructe), cu 5 sortimente la PET în volum de 2 litri și a apei plate îmbuteliate la PET în volum de 2 litri.

Colaborarea cu firmele de tip cash & carry și hipermarket permite în acest moment utilizarea eficientă a liniilor nou achiziționate, care produc 13 sortimente din gama premium și medium-low (băuturi carbonatate și necarbonatate) pentru mari spermarket-uri din România, și 4 sortimente din gama premium necarbonatate.

Acum un an, societatea avea ca parteneri firme de distribuție care acopereau 30% din teritoriul țării. Începând de anul acesta societatea a pornit un amplu proces de dezvoltare pe orizontală prin creșterea numărului de distribuitori, în prezent reușind creșterea acoperirii până la 55-60% din teritoriul țării. Totodată, s-a penetrat segmentul cash&carry și hipermarket, în acest moment, societatea derulând contracte cu cele mai cunoscute hipermarket-uri din România.

Produsele societății sunt produse de sezon. Sezonalitatea este determinată de evoluția factorilor socio-economici dar în special de factorii climaterici, temperatură și umiditate. Astfel, lunile cu impact maxim asupra consumului sunt mai, iunie, iulie, august, când vânzările ating 60% din totalul vânzărilor pe an. Având în vedere sezonalitatea produselor și pentru a scădea riscurile la care se expune societatea, în prezent, se produce apă de masă plată ce este comercializată în butelii cu capacitatea de 2, 5 și 6 litri, iar pentru perioada sărbătorilor de iarnă se produce o băutură răcoritoare carbogazoasă cu suc de prune și aromă de scorțișoară și cuișoare și necarbogazoasă cu suc de coacăze negre și aromă de vin fiert cu scorțișoară.

2. Prezentarea situației economico-financiare a firmei

Tabelul de mai jos prezintă evoluția principalilor indicatori în ultimii trei ani de activitate a societății comerciale.

Tabelul 1. Situația economico-financiară a IMM-ului
în perioada n, n+1, n+2 (lei)

Nr. crt.	Indicator	Anul n	Anul n+1	Anul n+2
1	Cifra de afaceri netă	8.383.441	6.695.220	7.345.019
1.1	Cifra de afaceri medie lunară	698.620	557.935	734.502
2	Profitul sau pierderea netă a exercițiului	52.376	560.306	93.839
3	Numărul mediu de salariați	29	36	47
4	Capitaluri proprii - total	3.495.231	3.512.843	9.571.077
5	Venituri totale	8.413.204	7.277.355	7.867.184
6	Cheltuieli totale	8.289.945	6.665.798	7.733.710
7	Total active, din care:	11.253.314	14.544.278	28.850.478

7.1	Active circulante-total	3.324.659	5.285.358	7.282.004
8	Total datorii, din care:	7.758.083	11.031.435	19.279.402
8.1	Datorii care trebuie plătite într-o perioadă mai mică de un an	4.259.738	6.821.724	9.547.696
8.2	Datorii care trebuie plătite într-o perioadă mai mare de un an	3.498.345	4.209.711	9.731.706
8.2.1	Credite la bănci	-	-	6.519.460
9	Plăți restante	3.256.235	4.986.419	5.009.775
10	Furnizori restanți	3.000.210	4.005.835	3.966.184
10.1	Peste 30 zile	3.000.210	4.005.835	3.966.184
10.2	Peste 90 zile	0	0	0
10.3	Peste un an de zile	0	0	0
11	Credite bancare nerambursate la scadență	0	0	0
12	Excedentul brut din exploatare	564.878	1.010.998	1.314.085
13	Cheltuieli privind dobânzile	306.185	304.865	619.768

Tabelul 2. Analiza SWOT a activității agentului economic

Puncte forte

- Creșterea cifrei de afaceri cu 649.799 lei în anul n+2 față de anul n+1
- Creșterea numărului de salariați în cei trei ani analizați, respectiv, cu 11 salariați în anul n+2 față de anul n+1 și cu 7 salariați în n+1 față de n
- Dublarea activelor totale în anul n+2 față de anul n+1
- Creșterea de trei ori a capitalurilor proprii în ultimul an față de anul anterior
- Eficiența activității desfășurate, societatea obținând profit din exploatare în fiecare perioadă analizată. Rezultatul din exploatare este în creștere în toate cele trei perioade (564 mii lei, 1.010 mii lei, respectiv 1.314 mii lei), acoperind integral pierderea financiară (generată de cheltuielile cu dobânzile)
- Calitatea foarte bună a materiilor prime și materialelor aprovizionate
- Atingerea unui raport optim calitate – preț prin intermediul prețurilor de achiziție, ce sunt negociate direct cu fiecare furnizor
- Varietatea gamei de sortimente comercializate

<ul style="list-style-type: none"> • Extinderea rapidă a produselor • Colaborarea cu companiile din spațiul Uniunii Europene • Utilizarea eficientă a tuturor liniilor de producție existente
<p><i>Oportunități</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Penetrarea segmentului cash&carry și hypermarket-uri • Derularea contractelor cu marile supermarket-uri din România • Extinderea portofoliului de furnizori pe piața UE • Piață de desfacere pe teritoriul UE
<p><i>Puncte slabe</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existența plăților restante în cei trei ani analizați • Creșterea datoriilor care trebuie plătite într-o perioadă mai mare de un an de 2,3 ori în anul n+2 față de n+1 • Numeroasele întârzieri la plata creditelor existente
<p><i>Amenințări</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Concurența firmelor mari și multinaționalelor

3. Solicitarea de garantare pentru prelungirea și suplimentarea liniei de credit, transmisă de finanțator la FNGCIMM

Datorită dezvoltării rapide a activității și din lipsă de resurse financiare, la momentul actual societatea are credite către bănci, în lei, în valoare de 6.519.460 lei (vezi tabelul nr. 3).

În momentul de față dorește prelungirea unei linii de credit și suplimentarea acesteia cu 231.850 lei, până la plafonul de 2.570.000 lei, la același finanțator la care deține angajamentul în valoare de 5.203.597 lei, pentru următoarele activități:

- achiziționarea de materii prime în vederea onorării comenzilor noi încheiate cu clienții (10 contracte);
- plata datoriilor față de furnizori.

Tabelul 3. Situația angajamentelor societății⁹ (lei)

Angajamente deținute	Sume
Angajamente totale, din care:	6.519.460
• la finanțatorul care solicită garanția	5.203.597
• la alți finanțatori	1.315.863

⁹ Conform Biroului de credit

Tabelul nr. 4 cuprinde informații cu privire la propunerea finanțatorului referitoare la prelungirea și suplimentarea liniei de credit, aceasta fiind condiționată de garantarea în proporție de 55% de către FNGCIMM.

Tabelul 4. Propunere de prelungire și suplimentare a liniei de credit¹⁰

Nr. crt.	Denumire	Specificații
1	Obiectul de activitate pentru care se solicită facilitatea bancară	Producția de băuturi răcoritoare nealcoolice; producția de ape minerale și alte ape îmbuteliate
2	Tipul facilității solicitate	Prelungirea liniei de credit și suplimentare cu suma de 213.850 lei, până la plafonul de 2.570.000 lei
3	Data scadenței facilității solicitate	Sfârșitul anului n+2
4	Suma	2.570.000 lei
5	Destinația	Capital de lucru
6	Valuta	Lei
7	Maturitate	Anul n +3
8	Perioada de grație	Nu este cazul
9	Comisioane prelungire	0,8% (se va achita trimestrial din prima lună din trimestru)
10	Total expunere bancă față de debitor/grup de debitori (lei)	
10.1	Existență	5.203.597 lei
10.2	Propusă	5.417.447 lei
11	Ponderea expunerii totale în fonduri proprii ale Băncii	
11.1	Existență	0,31%
11.2	Propusă	0,33%

¹⁰ Propunere realizată de către finanțator

12	Total garanții oferite (existente și propuse pentru întreaga expunere), din care:	6.396.398 lei (100%)
13	Garanții reale imobiliare	2.039.432 lei (31,88%)
14	Garanții reale mobiliare, din care:	1.494.987 lei (23,37%)
14.1	Mașini, echipamente, mijloace de transport	998.987 lei (15,61%)
14.2	Stocuri	496.000 lei (7,75%)
15	Garantare din partea FNGCIMM pentru celelalte credite	2.861.979 lei (44,74%)

La momentul solicitării prelungirii liniei de credit, firma avea garanții în valoare de 6.396.398 lei, din care 2.861.979 lei (44,74% din totalul garanțiilor) reprezintă garantare din partea FNGCIMM pentru creditele deja existente.

Pentru prelungirea și suplimentarea liniei de credit, finanțatorul a solicitat FNGCIMM garantarea acesteia în procent de 55% (1.295.883 lei).

Tabelul 5. Solicitarea de garantare a finanțatorului

Nr. crt.	Denumire	Valoare (lei)
1	Suma solicitată pentru garanție	1.295.883
2	Valoarea creditului bancar pentru care se solicită garanția	2.356.150
3	Procent de garantare solicitat	55%

4. Acordarea garanției de către FNGCIMM

În urma analizei documentației transmise de finanțator, pentru formularea unui răspuns referitor la acordarea garanției, specialiștii FNGCIMM au avut în vedere următoarele aspecte:

- a. garanțiile reale/personale ale solicitantului (vezi tabelul nr. 6) care acoperă în totalitate (108,64%) valoarea creditului bancar pentru care se solicită garanția.

Tabelul 6. Garantarea creditului solicitat

Nr. crt.	Descrierea garanției	Valoarea evaluată (lei)	Valoarea admisă în garanție (lei)
1	Garanții reale/personale	1.895.914	1.269.111
1.1	Garanție reala imobiliară - ipotecă -	333.282	233.251
1.2	Garanție reala mo-biliară	403.000	282.100
1.3	Garanție reala imobiliară - ipotecă gaj pe utilaje	1.159.632	753.760
2	Garanția solicitată FNGCIMM – S.A. – IFN	1.295.883	1.295.883
3	Total garanții	3.191.797	2.564.994
4	Procent față de valoarea creditului/finanțării %	135,47%	108,86%

- b. estimările situației financiare a beneficiarului de finanțare pe durata creditului/finanțării – conform cash-flow-ului. S-a constatat că acesta este îndestulător pentru achitarea obligațiilor generate de contractele de credit, pe întreaga perioadă de derulare a acestora.

Concluziile FNGCIMM cu privire la contractul de garantare (vezi tabelul nr. 7) sunt următoarele:

- Situația economică, punctele forte ale activității clientului/debitorului împreună cu oportunitățile de afaceri oferite de mediul economic și legislativ, creează premisele unei activități viabile pe termen lung.
- Solicitarea de garantare îndeplinește toate condițiile de acordare precizate în normele, convențiile și procedurile de garantare existente.
- Expunerea FNGCIMM – S.A. IFN față de client unic/debitor unic este de 55% din fondurile proprii (maximul admis fiind de 80%).

În concluzie, FNGCIMM a aprobat garantarea creditului cu suma de 1.295.883 lei (reprezentând 55% din valoarea creditului de la finanțator), pe o perioadă de 7 luni (vezi tabelul nr. 7).

Tabelul 7. Aprobarea garantării creditului

Nr. crt.	Denumire	Solicitat (lei)	Aprobat (lei)
1	Valoarea creditului pentru care se solicită garanție, în moneda de acordare	2.356.150	2.356.150
2	Procent de garantare (%)	55%	55%

3	Valoarea garanției, aferentă procentului de garantare (în moneda solicitată de bancă)	1.295.883	1.295.883
4	Durata garanției (luni)	7 luni	
5	Procent comision de garantare	3,72%	

Întrebări și subiecte de discuție

1. Evaluați din punct de vedere managerial procedura de obținere a garanției.
2. Sintetizați principalele trei argumente care au determinat acordarea garanției.
3. Indicați care sunt perspectivele manageriale ale întreprinderii de a returna creditul, respectând condițiile existente în contractul de finanțare și garantare.

Bibliografie

1. Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., (2016), *Carta Albă a IMM-urilor din România 2016*, Ed. Sigma, București.
2. Nicolescu O., Nicolescu C., Popa I., Ștefan S., (2016), *Starea de Sănătate a Managementului din România în 2016*, ediția 2016, Editura Pro Universitaria, București.
3. Nicolescu O., Nicolescu C., (2010), *Organizația și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura Pro Universitaria.
4. Country Report Romania 2017, Brussels, 22.2.2017, European Commission.

Webografie

1. Biroul de credit. <http://www.birouldecredit.ro/>, accesat în data de 07.05.2017
2. FNGCIMM. <https://www.fngcimm.ro/>, accesat în data de 03.04.2017
1. Ministerul Finanțelor Publice.
<http://www.mfinante.gov.ro/acasa.html?method=inceput&pagina=acasa>, accesat în data de 03.04.2017
2. Oficiul Național al Registrului Comerțului (ONRC).
<https://www.onrc.ro/index.php/ro/>, accesat în data de 08.05.2017
3. Legea 31/1990.
http://www.onrc.ro/documente/legislatie/LEGE_Nr_31.pdf, accesat în data de 03.05.2017

UN ÎNTRERINZĂTOR ORIENTAT SPRE DIVERSIFICARE

Ciprian NICOLESCU¹, Liviu ROGOJINARU²

¹Academia de Studii Economice din București, ciprian.nicolescu@gmail.com

²Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România,
liviurogojinaru@eurocosimo.ro

Rezumat:

Studiul de caz se focalizează asupra aspectelor întreprinzătoriale, abordând activitățile unui întreprinzător român, care a decis în primii ani ai trecerii de la economia centralizată la economia de piață, să renunțe la funcția de manager al unei companii de stat renumite și să deruleze afaceri pe cont propriu. Pe parcursul aproximativ a unui sfert de veac, întreprinzătorul și-a diversificat afacerile, înființând și dezvoltând mai multe firme, care activează în domenii precum industria publicitară, construcții și amenajări interioare, informatică bancară și securitate informațională, importul și comercializarea de produse industriale, producția, montajul și exploatarea încărcătoarelor/stațiilor de încărcare a mașinilor electrice etc., care au contribuit la propulsarea acestuia în rândul oamenilor de afaceri reprezentativi din România. În acest studiu de caz sunt prezentate succint afacerile și abordările întreprinzătoriale - manageriale ale întreprinzătorului, punctând oportunitățile economice identificate și valorificate, dificultățile întâmpinate și elemente de specificitate ale întreprinzătorului-manager în comparație cu managerul clasic.

Domeniul managerial: *întreprinzător*

1. Întreprinzător autentic

Liviu Rogojinaru este un întreprinzător român care a reușit să dezvolte în aproape două decenii și jumătate câteva firme competitive pe baza abilităților întreprinzătoriale, coroborate cu implicarea intensă în afacerile demarate, diversificarea activităților, atragerea unor parteneri de business și reinvestirea permanentă a unei părți substanțiale a profitului. Într-un mediu economic postdecembrist care a generat mulți milionari „de carton”, Rogojinaru a performat

ca întreprinzător fără să facă afaceri cu statul, fără să privatizeze vreo fostă întreprindere socialistă și fără să acceseze fonduri aferente pre și post aderării României la Uniunea Europeană.

2. Angajat și manager la Ciclop

Experiența acumulată de Rogojinaru ca executant și manager în cadrul unei organizații de prestigiu pe plan național l-a ajutat foarte mult în afacerile pe care le-a demarat și coordonat ulterior. În 1983 a intrat la cursurile de zi ale Facultății de Transporturi din cadrul UPB, însă datorită dorinței de a fi independent din punct de vedere financiar, s-a transferat la seral în vederea angajării la Ciclop, care era la vremea respectivă cel mai mare service din România. Inițial a lucrat ca mecanic categoria I, iar din 1985 până în 1989, datorită imaginii foarte bune pe care o avea în rândul șefilor și colegilor, a fost desemnat ca reprezentant al organizației în vederea achizițiilor pieselor de schimb de la Citroen și însărcinat să se ocupe de magazinul Ciclop-ului, având în responsabilitate vânzări anuale de aproximativ 600.000 dolari. Rogojinaru își aduce aminte cu plăcere de perioada respectivă și consideră că avea o mentalitate capitalistă încă din acea vreme, întrucât vedea business-ul ca și cum ar fi fost al lui.

În 1989, după terminarea facultății a devenit inginer și a fost numit șeful serviciului de import al Ciclop în cadrul căruia a coordonat activitățile de achiziții a pieselor de schimb auto aferente unor branduri renumite precum Mercedes, VW, Volvo, Opel, Citroen etc. După căderea regimului comunist, a fost ales de către colegi în funcția de director comercial în cadrul Ciclop, funcție care i-a conferit șansa de a dobândi experiență managerială. În 1991 a participat la un program de pregătire în domeniul managementului activităților de service auto organizat de către o universitate din Oxford, prin câștigarea unei burse oferite de Rover pe o perioadă de trei luni, în urma căruia a acumulat cunoștințe manageriale specifice domeniului, iar în 1991-1992 a fost de câteva ori șeful unor delegații române formate din angajați ai Ciclop și Automobil Clubul Român la fabrica Opel din Russelsheim, Germania, cu ample efecte pozitive în planul perfecționării profesionale, îndeosebi în domeniile tehnic, comercial și resurselor umane.

La sfârșitul anului 1992, a avut ample divergente de opinie cu contabilul șef al Ciclop, care nu a fost de acord ca firma să investească toată valuta în piese de schimb și consumabile auto, iar Ciclop a pierdut din această cauză aproape 5 milioane de dolari în urma unei controversate ordonanțe de urgență a guvernului care a vizat naționalizarea valutei agenților economici prin obligativitatea schimbării valutei la un curs fix, stabilit de stat, care se situa mult sub nivelul celui real. În urma acestei pierderi, substanțiale pentru o companie românească la

Începutul anilor 90, Rogojinaru a intrat în conflict major cu aceasta persoană, care avea la 64 de ani o mentalitate eminentă comunistă. Deși era responsabil pentru pierderea mare înregistrată de Ciclop, contabilul șef a dat vina pe Rogojinaru și l-a etichetat ca fiind „trădător”, termen frecvent utilizat de activiștii comuniști.

3. Debutul în afaceri

Datorită acestei situații, Liviu Rogojinaru a decis să părăsească Ciclop și la începutul anului 1993 a înființat compania Euro Cosimo Impex SRL în parteneriat de 50-50% cu un italian, care a venit cu o contribuție la capitalul social de 500 de dolari.

Trebuie precizat că în 1991, Rogojinaru a investit toți banii pe care reușise să îi pună deoparte până atunci, în vederea demarării unor activități în domeniul alimentației publice, respectiv crearea unui lanț de restaurante în București, Snagov, Sinaia și Slănic Prahova. Afacerea, în care era acționar minoritar cu un aport de 5%, a dat faliment relativ repede, fapt ce l-a dezamăgit profund. În urma acestei experiențe neplăcute, a decis să nu mai intre pe viitor în vreun business, decât în situația în care va deține controlul sau va avea un cuvânt greu de spus.

Euro Cosimo a derulat la început activități de comercializare a unor utilaje și echipamente pentru agricultură importate din Italia: motocultoare, motosape de mici dimensiuni, trimere, drujbe etc. Distribuția produselor viza persoanele fizice și juridice private care activau în agricultură, iar datorită faptului că aceștia aveau resurse financiare limitate, afacerea a generat profituri relativ mici, comparativ cu așteptările celor doi asociați.

La scurt timp, în vara anului 1993 a constituit altă firmă, ROTEST SRL, împreună cu francezul Michele Lateste, fost pilot de formula 2 și raliuri, care s-a ocupat cu importuri din Franța de piese auto, cauciucuri și îmbrăcăminte. Compania a performat la nivel mediu și a fost închisă în 1998, întrucât partenerul a avut probleme majore de sănătate.

În 1995 a cumpărat o proprietate pe Șoseaua Giurgiului, unde a mutat sediul social al firmei Euro Cosimo, care figurase până atunci într-un garaj situat în zona Sala Palatului din București, iar în 1996 a început să construiască acolo un imobil pentru activități administrative și de producție, considerând că investiția aferentă finalizării acestora echivalează cu costurile pentru închirierea pe o perioadă de 10 ani a diverselor spații necesare derulării activităților.

Deoarece și-a dat seama că trebuie să acceseze o nișă de piață, în 1996-1997 Euro Cosimo s-a orientat către industria de litere/sigle volumetrice și signing publicitar, remarcându-se prin livrarea unor produse de calitate - deși realizate cu echipamente cumpărate second hand - și prin montajul prompt al acestora.

Rogojinaru a activat în paralel și ca reprezentant comercial al unei firme de robineți industriali din Italia, care cumpăra produse din România și Bulgaria pentru livrarea lor în Egipt, pe parcursul derulării programul de irigații Nil 2. Activitățile de reprezentanță erau plătite în funcție de numărul de comenzi și implicau urmărirea producției realizate de companii industriale specializate în acest domeniu din Bacău, Zalău, Bistrița și Popovo, efectuarea de probe, încărcarea produselor și monitorizarea expediției mărfurilor în Italia.

Primii ani au fost cei mai grei, necesitând eforturi deosebite, însă derularea mai multor activități în același timp i-au conferit stabilitate financiară, care a făcut posibilă realizarea unor investiții în vederea dezvoltării și diversificării ulterioare a afacerilor.

4. Expansiunea

Din anul 1998 Rogojinaru și-a concentrat eforturile asupra promovării produselor și serviciilor sale în rândul băncilor, benzinărilor și comercianților de produse auto, demers susținut cu profesionalism de către unii dintre angajații Euro Cosimo. Liviu Rogojinaru consideră că avut șansa de a găsi un director comercial performant și opinează că o firmă bună are înaintea de toate oameni buni, iar managerul unui IMM trebuie să știe în primul rând cum trebuie să coordoneze resursele umane, celelalte aspecte situându-se în plan secund. În urma activităților cu caracter promoțional Euro Cosimo a câștigat în scurt timp drept clienți BRD Societe Generale, în vederea creării/ instalării semnalisticii de interior/ exterior și customizării ATM-urilor, Banca Comercială Română, pentru care a început un proces de rebrenduire și SC Astra SA, în scopul schimbării signalisticii.

În 2001 a înființat încă o companie, denumită Ronda Construct SRL, cu un asociat din domeniul construcțiilor, având ca obiectiv principal satisfacerea necesităților de dezvoltare ale băncilor. Euro Cosimo și Ronda Construct au colaborat pentru operaționalizarea unor proiecte de anvergură:

- Realizarea amenajărilor interioare și exterioare, inclusiv furnizarea de mobilier personalizat, pentru mai mult de 600 de sedii bancare ale BRD Societe Generale, Alpha Bank, Bancpost, Piraeus Bank, OTP Bank;
- Rebrenduirea stațiilor OMV;
- Modificarea câtorva zeci de stații de benzină din Shell în Mol;
- Implementarea proiectului "Blitz" prin care au fost create și instalate aproximativ 90 de bănci modulare pentru BRD - Groupe BRD Societe Generale;
- Derularea programului „Robo”, care s-a finalizat cu punerea în funcțiune a peste 2000 de bancomate moderne cu formă de robot pentru BRD Societe

Generale, în cadrul căruia Euro Cosimo în calitate de integrator de proiect a subcontractat activități cu caracter informatic. Proiectul a fost premiat de către revista e-Finance ca fiind cel mai inovator produs bancar al anului 2007;

- Livrarea agențiilor “Express” pentru Groupe Societe Generale în Republica Moldova;
- Furnizarea consultanței în vederea implementării proiectului de bănci modulare pentru Komerčni Banka, subsidiara Groupe Societe Generale în Cehia.

Euro Cosimo a finalizat în anul 2009 o construcție în Comuna 1 Decembrie - Șoseaua Giurgiului, ca urmare a unei investiții de 2 milioane de Euro, și a deschis o nouă fabrică industrială dotată cu echipamente de ultimă generație și spații de depozitare, care a avut o contribuție majoră la menținerea celor mai mulți dintre beneficiarii importanți - BRD Societe Générale, Alpha Bank, MOL România ș.a. - și atragerea unor clienți noi de prestigiu, precum Praktiker, Credite Europe Bank, ENI Romania, Catena, Humanae Veritas, McDonald’s, Volksbank etc. Firma a continuat să presteze activități de calitate superioară, apreciate de către clienți, iar pe parcursul derulării unui proiect pentru ENI Romania în 2011 s-a remarcat prin desemnarea benzinăriei amenajate în Piața Muncii din București drept cea mai frumoasă stație de carburanți AGIP din lume.

5. Diversificarea activităților

Liviu Rogojinaru a încercat să valorifice cât mai multe oportunități de afaceri și a coordonat de-a lungul timpului activități dintre cele mai diverse prin Euro Cosimo și/ sau companii înființate după anul 2005:

- Cosimo Internațional a derulat activități de mentenanță și întreținere a unor companii din turism în Italia, Marea Britanie și câteva țări africane, în parteneriat cu Valtour;
- Arhitectural a distribuit toalete ecologice;
- Euro Cosimo a intrat din 2008 și pe piața energiei regenerabile, prin colaborarea cu producătorul norvegian de panouri solare REC SOLAR și distribuția/ montarea unor instalații eoliene de mici dimensiuni importate de la URBAN GREEN ENERGY;
- Euro Cosimo a fost printre primii din România care au produs corpuri de iluminat cu LED și oferă clienților inclusiv soluții de alimentare a acestora cu energie produsă de panouri foto-voltaice și/sau turbine eoliene;
- E-motion Electric importă automobile, motociclete și biciclete electrice,

fiind totodată singura companie din România care produce chargere și deține stații de încărcare stradale pentru mobilități electrice;

- Cosimo Technology se ocupă cu importul, distribuția în România și exportul de pompe centrifuge și volumetrice, schimbătoare de căldură, armături industriale industriale, etc. și este reprezentantul mai multor firme din Europa și SUA;
- Ronda Construct France este specializată în construcții din lemn produse în România și asamblate în Franța;
- SC Cosimo Intelligence Efficiency activează în domeniul informaticii bancare și securității informaționale;
- Grupul Financiar Informatic realizează softuri și este în curs de implementare a unor programe e-learning.

6. Abordări întreprinzătorial-manageriale

Liviu Rogojinaru manageriază firmele pe care le-a înființat, pe baza flerului, a talentului nativ de întreprinzător și nu apelează decât în mică măsură la elementele furnizate de știința managementului. În opinia lui, un întreprinzător performant trebuie să aibă abilitatea de a identifica oportunități economice și coordona resursele umane, capacitate ridicată de relaționare, potențial inovativ și rezistență la stres.

În exercitarea funcțiilor manageriale, Rogojinaru desfășoară cu precădere activități de previzionare, care sunt de regulă informale și se concentrează asupra aspectelor financiare, derulează regulat acțiuni de coordonare, îndeosebi de natură multilaterală și se implică nemijlocit în antrenarea personalului, cu accent pe motivarea pozitivă. Activitățile aferente funcțiilor de organizare și control-evaluare intră în sarcina altor persoane implicate în managementul organizațiilor, care sunt specialiști în diverse domenii de activitate.

Dacă avem în vedere instrumentarul managerial, Rogojinaru a utilizat în companiile sale managementul prin proiecte și metodele ședinței, delegării, diagnosticării și brainstorming, însă de o manieră mai puțin riguroasă față de cerințele managementului științific.

Principalele documentele organizatorice, regulamentul de organizare și funcționare, regulamentul de ordine interioară, organigrama și fișele de post, deși perfectibile, au fost în general bine configurate, iar structurile organizatorice sunt ierarhice în firmele mai mici și ierarhic-funcționale în cadrul companiilor care au câteva zeci de persoane angajate.

Întreprinzătorul acordă o importanță deosebită resurselor umane, face eforturi în vederea motivării acestora, comunică bine cu angajații, pe care îi consideră mai

degrabă colaboratori decât subalterni, investește în trainingul salariaților și promovează tinerii, inclusiv în calitate de asociați. În ceea ce privește criteriile de apreciere a salariaților, Rogojinaru pune accent pe inteligență, fidelitatea față de organizație, cunoștințele de specialitate deținute, gradul de implicare în companie, spiritul de responsabilitate și capacitatea de lucru în echipă.

Deciziile importante, cum ar fi cele referitoare la realizarea unor parteneriate, penetrarea pe noi piețe, efectuarea unor investiții de anvergură etc., au fost luate de Rogojinaru, însă numai după consultarea unor specialiști din interiorul și exteriorul organizațiilor coordonate, iar pentru deciziile curente și tactice acesta a acordat autonomie managerilor din subordine.

Abilitatea de relaționare a avut un impact pozitiv major asupra afacerilor, deoarece pe baza acesteia a atras clienți importanți, a obținut drepturi de exclusivitate pentru realizarea și comercializarea unor produse de la organizații de prestigiu, a operaționalizat câteva partnership-uri, a primit sfaturi competente gratuite de la consultanți profesioniști și a reușit să angajeze în companiile sale un număr semnificativ specialiști performanți.

Rogojinaru s-a orientat cu predilecție către identificarea/ valorificarea de oportunități economice și implicit diversificarea activităților, întrucât a considerat întotdeauna că afacerile trebuie revitalizezate. Pentru susținerea financiară a noilor activități, în ultimii ani a reinvestit aproximativ 80% din profiturile realizate pe grupul de firme și va avea aceeași abordare și pe viitor.

7. Probleme întâmpinate

Companiile întreprinzătorului s-au confruntat cu numeroase dificultăți, iar pe lângă birocrație, controalele excesive, corupție, instabilitatea cadrului legislative, insuficiența predictibilitate a mediului pentru firme, fiscalitatea din diverse perioade, adoptarea acquis-ului comunitar, Rogojinaru a scos în evidență următoarele aspecte:

- Incorectitudinea unor parteneri de afaceri, determinând închiderea sau vânzarea companiilor Cerbul H., Arhitectural, Cosimo Internațional, Synergon;
- Disensiunile care au apărut cu asociatul de la Ronda Construct în legătura cu direcția de dezvoltare a organizației, ce au avut ca rezultat continuarea afacerii de unul singur și virarea către partener a valorii de piață aferente părților sociale deținute, situație care a impactat negativ compania;
- Problemele personale ale câtorva asociați datorită cărora au apărut mai multe dificultăți, în special de natură financiară, cauzate de necesitatea plății contravalorii la zi a părții lor din afacere (Rotest și Eurocosimo);

- Diminuarea comenzilor clienților către Euro Cosimo începând cu 2008, care a avut ca efect nu numai diminuarea forței economice a organizației, ci și imposibilitatea păstrării a peste 150 de angajați, impunând ca soluție de avarie continuarea colaborării cu unii dintre aceștia în calitate de PFA-uri sau SRL-uri, în funcție de lucrările contractate;
- Lipsa de integritate morală a unor angajați din vânzări care se specializează în acest domeniu prin practică și traininguri plătite de companiile lui Rogojinaru, iar ulterior pleacă cu o parte din clienți;
- Manifestarea blocajelor financiare în cadrul câtorva firme ale întreprinzătorului datorită clienților rău platnici;
- Neaccesarea de fonduri europene pentru diverse proiecte de anvergură în condițiile în care acestea au fost implementate ulterior de organizații cu potențial uman, material, informațional și financiar mult mai redus decât companiile similare ale lui Rogojinaru;
- Concurența neloială a operatorilor economici care angajează forță de muncă la negru și furnizează produse și servicii sub prețul pieței.

8. Implicarea în activitățile Consiliului Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România

Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR) este singura confederație patronală reprezentativă la nivel național pentru IMM-uri, precum și membru în Uniunea Europeană a Artizanatului și a IMM-urilor (UEAPME) și în Asociația Mondială a IMM-urilor (WASME).

Rogojinaru s-a implicat intens în activitățile CNIPMMR și a devenit unul dintre membrii marcanți ai acestei organizații patronale:

- sponsor și membru (2000)
- vicepreședinte (2002)
- purtător de cuvânt și vicepreședinte (2006)
- secretar general (2016)
- președinte interimar (2017)

În calitate de reprezentant al CNIPMMR, a fost desemnat membru în Biroul Executiv al Consiliul Economic și Social (2015), ales membru în boardul World Association of Small and Medium Enterprises (2008) și delegat pentru conferințe mondiale și europene, activități de lobby, semnarea de acorduri bilaterale internaționale cu alte organizații IMM-uri etc.

9. Perspective pe termen mediu și lung

- Extinderea afacerilor mai mici la nivel național;
- Internaționalizare firmelor performante (Europa și Asia);
- Demararea unor business-uri în domenii tehnologice de vârf;
- În momentul retragerii va transfera două dintre cele mai competitive companii către copii, iar restul afacerilor le va vinde, deoarece statisticile arată că o pondere considerabilă a firmelor dau faliment în primii 10 ani de la preluarea lor de către alte persoane.

Fișa întreprinzătorului

Nume și prenume	Rogojinaru Liviu
Vârsta	57
Profesie	Inginer
Vechime în muncă	37 ani
Experiența întreprinzătorială	24 ani
Limbi străine	Italiană, franceză și engleză
Firme coordonate	SC Euro Cosimo Impex SRL - 1993 SC Ronda Construct SRL - 2001 SC E-motion Electric SRL - 2013 SC Cosimo Technology - 2013 Ronda Construct France - 2015 SC Grupul Financiar Informatic SRL - 2015 SC Cosimo Intelligence Efficiency SRL - 2016
Firme în care este asociat	Optima Advisory SRL - 2012 Essepi Engineering&Consulting SRL - 2014 Partners Euro Facility SRL - 2014
Firme vândute	SC Arhitectural SRL SC Cosimo Internațional SRL SC Synergon International SRL
Firme în care a fost asociat/ acționar desființate	SC Rotest SRL SC Cerbul H SA
Managementul practicat	Bazat pe intuiție, experiența câpătată pe parcursul timpului, abilități de relaționare, capacitatea de comunicare, charismă și inovativitate

Implicarea membrilor familiei în activitățile întreprinzătoriale	Soția: - Rogojinaru Maria este manager economic la Euro Cosimo (inginer) Copii: - Alex Rogojinaru este asociat și manager la E-motion Electric (inginer, masterand la Universitatea Politehnică din București și Academia de Studii Economice din București) - Ștefan Rogojinaru nu este încă implicat în afacerile familiei (student la Academia de Studii Economice din București, Facultatea de Management)
Antecedente întreprinzătoriale în familie	Bunicul a fost mic întreprinzător în agricultură și comerț
Cifra de afaceri anuală pe grupul de companii manageriate nemijlocit	1,5 - 10 milioane de euro în ultimii 10 ani

Întrebări și subiecte de discuții

1. Evidențiați caracteristicile definitorii ale întreprinzătorului Liviu Rogojinaru.
2. Prin ce se diferențiază Rogojinaru de managerul clasic?
3. Formulați câteva recomandări de natură managerială în vederea perfecționării activităților.
4. Încadrați tipologic întreprinzătorul Rogojinaru conform clasificărilor Miner și STRATOS.

Bibliografie

1. Nicolescu, O., Nicolescu, C., (2008), *Întreprinderile mici și mijlocii și managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Economică, București, pag. 87.
2. Nicolescu, O., Popa, I., Nicolescu, C., Ștefan, C.S., (2017), *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura Pro Universitaria, București, pag. 472.
3. Nicolescu, O., Nicolescu, C., Urîtu, D., Corcodel, Ș-F., Ștefan, C.S., Trucă, A-P., (2017), *Carta Albă a IMM-urilor din România 2017*, Editura Pro Universitaria, București, pag. 260.

Webografie

1. <http://www.eurocosimo.ro/>, accesat în data de 14.06.2017
2. <http://e-motionelectric.ro/ev/despre-noi/> , accesat în data de 14.06.2017
3. <http://cosimotechnology.ro/>, accesat în data de 14.06.2017
4. <http://cnipmmr.ro/>, accesat în data de 15.06.2017

STUDIUL DE CAZ BAZAT PE O „ANECDOTĂ MANAGERIALĂ”

Ovidiu NICOLESCU

Academia de Studii Economice București, *inst.manager@gmail.com*

Rezumat

Studiul de caz conține 7 secvențe comportamentale din derularea unui jaf la o bancă, cu multiple conotații de management organizațional, management individual și etică managerială.

Domenii manageriale: *strategia organizației, managementul general al companiei, management intreprenorial, funcții manageriale, comportament organizațional și responsabilitate socială corporativă.*

1. Introducere

Ministudiul de caz prezentat în continuare, are drept conținut o „anecdotală managerială” care a circulat pe internet foarte intens, având titulatura „Management”. La baza sa se află un jaf operat cu mai mulți ani în urmă, la o bancă din SUA, ai cărui făptași au fost prinși și au făcut mărturisiri privind derularea lui.

2. 7 secvențe din derularea jafului și urmările sale

Secvența 1

La spargerea unei bănci, participă doi spărgători. Primul strigă: „Nu mișcă nimeni! Țineți cont: banii sunt ai altora, viața este a voastră.” Toată lumea din bancă s-a întins pe podea, în liniște.

Asta se numește **REORIENTARE** – schimbare a modului de gândire dinspre reacția involuntară înspre reacția gândită.

Secvența 2

O tipă se întinde provocator pe masa din fața ei, încercând să atragă atenția. Spărgătorul i se adresează: „Vă rugăm să fiți civilizată! Acesta este un jaf, nu un viol!”

Asta se numește

PROFESIONALISM – Concentrează-te doar pe ceea ce ești calificat să faci.

Secvența 3

Când s-au întors de la seif, spărgătorul cel tânăr (cu studii MBA) i-a spus hoțului mai bătrân (care avea doar studii primare): „Hai să numărăm câți bani am furat!”. Hoțul bătrân îi răspunde: „De ce să pierdem noi atâta timp și să ne prindă, când putem să aflăm diseară, de la știri, câți bani lipsesc din bancă.”

Asta se numește

EXPERIENȚĂ – În zilele noastre este mai importantă decât calificările de pe hârtie.

Secvența 4

Imediat după ce hoții au părăsit banca, directorul i-a ordonat casierului să cheme repede poliția. Casierul după ce se gândi o secundă îi răspunde: „Domnule Director, nu e mai bine să punem 5 mil de \$ deoparte și să spunem că i-au furat hoții?”

Asta se numește

OPORTUNITATE – oamenii obișnuiți văd mai mult piedicile; puțini sunt cei care intuiesc șansele de reușită în orice condiții”.

Secvența 5

Casierul zâmbind: „Ar fi minunat să avem câte o spargere în fiecare lună!”

Asta se numește

CREATIVITATE – și mai puțini oameni au capacitatea de a transforma un dezavantaj pe termen scurt într-un avantaj pe termen lung.

Secvența 6

Seara la știri se anunță că doi hoți au intrat într-o bancă și au dat o spargere de 100 mil. \$. Hoții au început să numere banii de mai multe ori și nu le ieșeau decât 20 de milioane. Furioși au început să înjure: „- Noi am făcut planuri, am riscat ani grei de închisoare sau poate chiar viața și directorul s-a ales cu 80 de mil. cât ai bate din palme?!?”

Asta se numește

EFICIENȚĂ - înseamnă să obții un output mai mare decât alții.

Secvența 7

Directorul băncii este fericit și zâmbitor, că pierderile lui de la bursa de valori sunt acum acoperite de acest jaf. Plus că i-au ieșit și câteva milioane bune bani de buzunar. Iar banca este pe profit.

Asta se numește

MANAGEMENT – „arta de a înfăptui ceva împreună cu alți oameni” (conform definiției date de Mary Parker Follet)

Întrebări și subiecte de discuție

1. Indicați ce conexiune există între fiecare dintre concluziile celor 7 secvențe ale studiului de caz și cele 5 funcții ale managementului?
2. Cum se regăsesc elementele de responsabilitate socială corporativă în managementul băncii și în definiția managementului preluată de la Mary Parker Follet?
3. Comentați secvențele studiului de caz din punct de vedere al comportamentului individual, comportamentului organizațional și al relațiilor dintre acestea.
4. Formulați două învățăminte de natură managerială pe care le-ați desprins din analiza studiului de caz.

CASA NOASTRĂ: „VEDE PRIN FERESTRELE QFORT SUCESUL SĂU ÎN EUROPA”

Tudor NISTORESCU¹, Tony POPA NISTORESCU²

¹Universitatea din Craiova, tudor.nistorescu@yahoo.com

²CASA NOASTRA SA, tony.popa@casanoastra.ro

Rezumat:

Studiul de caz, prezentat în cele ce urmează, se refera la problematica generală a managementului unei organizații din industria materialelor de construcții, mai exact cea a tâmplăriei termoizolante din PVC, având ca exemplu o firmă de succes în domeniu, respectiv compania CASA NOASTRĂ SA, cu brandul său QFort. Din punct de vedere structural acest studiu de caz este axat pe elementele funcționale ale organizației. Mai întâi este scoasă în evidență identitatea companiei și istoricul acesteia, după care se pune în discuție mediul extern general și în special cel concurențial. În continuare este prezentată activitatea companiei, evidențiind principalele sale produse, ceea ce crează suportul discutării aspectelor operaționale asociate, cum ar fi: producția, logistica, montajul, service-ul și nu în ultimul rând marketingul și vânzările. Partea financiară cuprinde date referitoare la rezultatele obținute pe această linie, în ultimii zece ani și o prognoză până în anul 2025. Aspectele privind componenta umană a companiei sunt analizate prin prisma structurii organizaționale, a managementului resurselor umane, dar și prin prisma unor subiecte viu discutate în ultima perioadă de timp, cum ar fi: cultura organizațională și responsabilitatea socială corporativă.

Domeniul managerial: „strategii și politici manageriale”.

QFort – un nume dat ca să reziste

Într-o perioadă realmente înfloritoare pentru industria materialelor de construcții, în urmă cu nouă ani, a fost lansat pe piața tâmplăriei termoizolante brandul Qfort al companiei Casa Noastră SA din Craiova. La momentul lansării afacerii aproape nimic nu părea să anunțe succesul fulminant al acesteia, poate în afară de încăpățânarea întreprinzătorului oltean Ștefan Cherciu de a construi una din cele mai mari fabrici de ferestre și uși termoizolante din PVC din sud-estul

Europei. „Proiectat să reziste” este promisiunea de valoare a mărcii, iar pentru a o susține inginerii firmei au pus la punct cele mai mici detalii astfel încât să poată fi produse sisteme pe care clienții să se poată baza. Decizia de rebranding a fost luată în urma unor analize care au arătat faptul că mintea umană reține maximum șapte litere sau cifre, atunci când vine vorba despre mărci de produse, în consecință acestea trebuind să fie scurte și ușor de memorat, astfel încât QFort înseamnă calitate, confort (fort/ forță/ puternic), după cum transmite sloganul QFort – „ferestre și uși proiectate să reziste” sau „QFort – proiectat să reziste”. Aceasta înseamnă de fapt că pe lângă exactitatea și rigoarea cu care sunt create, ferestrele și ușile QFort rezistă în timp, oferind siguranță și confort. Iar în spatele acestui brand sunt oameni cu experiență și dăruire care lucrează zi de zi pentru a îndeplini promisiunile brandului.

Evoluția ulterioară a confirmat pe deplin încrederea echipei manageriale în succesul societății, plasând „Casa Noastră” și brand-ul său QFort ca lider de calitate al pieței locale. Totodată, a fost consemnat un succes incontestabil la export. Cheia performanței a fost reprezentată, după cum mărturisește președintele companiei Casa Noastră SA, de calitatea produselor și a serviciilor, oferite în standard, precum și de ambiția de a aduce permanent tehnologiile de ultimă generație în oferta societății, în condițiile practicării unui preț competitiv. Toate acestea au creat premisele apariției unui veritabil context de tip „blue ocean”, în care concurența a devenit practic irelevantă și a permis ritmuri anuale de creștere de peste 100%, transformând firma craioveană într-un adevărat “trendsetter”, cu o adresabilitate care a depășit cu mult granițele României. S-a început în anul 2009 cu Austria, s-a continuat cu Italia și mai recent cu Franța (<http://www.qfort.ro>). Creșterea volumului activității de Export se regăsește și în datele Institutului Național de Statistică, care situează compania Casa Noastră pe locul 12 în rândul celor mai mari exportatori cu capital românesc.

Viziunea și, în același timp, ambiția celor de la firma Casa Noastră SA, prin brand-ul QFort este aceea de a deveni liderul industriei de ferestre și uși din Europa.

1. Scurt istoric

Înființată în anul 1995, compania Casa Noastră a avut în primii ani ca obiect de activitate vânzarea de bunuri de folosință generală, lansându-se în anul 2001 pe piața tâmplăriei termoizolante din PVC, ca distribuitor al producătorului timișorean Mondo Style.

Începând cu 2004, Ștefan Cherciu decide să treacă el însuși la producția de tâmplărie termoizolantă din PVC, investind într-o primă linie de fabricație. O nouă linie modernă de producție a tâmplăriei este pusă în funcțiune în octombrie 2005.

Anul 2006 începe cu un efectiv de 175 angajați în activitatea de producție și, totodată, se pune în aplicare planul de extindere a rețelei de vânzare prin magazine proprii la nivel național. În cursul aceluiași an 2006 s-a luat decizia relocării producției pe un teren de 17 ha în comuna Pielești, lângă Craiova, locație în care s-a construit și o hală dedicată producției de geam termoizolant. Odată cu investițiile în spații de producție crește numărul angajaților la 350 și cel al magazinelor proprii la 52.

Anul 2007 este marcat de evenimente importante în activitatea firmei. Pentru început, este aleasă strategia și numele brand-ului QFort. Se finalizează prima hală dedicată producției de tâmplărie PVC și începe montarea liniilor automate cu capacitatea de o fereastră/ minut.

Un eveniment de o importanță deosebită în activitatea firmei este și demararea parteneriatului cu VEKA AG – lider european în producția de profile PVC. Odată cu finalizarea halei de producție a sticlei termoizolante și intrarea în parametri normali a producției de PVC, toate operațiunile firmei se mută în noua locație de la Pielești. Anul 2008 marchează construcția celei de-a treia hale dedicată activităților logistice.

Începând cu anul 2013, societatea și-a schimbat forma juridică din S.R.L. în S.A. iar capitalul social s-a împărțit în 54.830 de acțiuni nominative și indivizibile, emise în formă dematerializată, cu o valoare nominală de 100 lei. În prezent, capitalul social al companiei Casa Noastră SA este de 10.033.890 lei, iar numărul de angajați depășește 1000.

2. Activitatea companiei și produsele sale

Obiectivul vizat de compania Casa Noastră, acela de a deveni liderul industriei de ferestre și uși termoizolante din Europa se întemeiază pe integrarea pe verticală a întregului lanț de producție – logistică – vânzare – montaj - service, asigurând astfel o calitate premium a produselor și serviciilor oferite.

În principal, compania desfășoară activități de producție, vânzare și montare de ferestre, uși și fațade din PVC cu geam termoizolant, dar comercializează și alte produse care completează oferta către clienți, cum ar fi: uși de intrare, plase anti-insecte și jaluzele între foile de sticlă denumite venețiene.

Activitatea de producție a ferestrelor și ușilor QFort este realizată cu utilaje de ultimă generație, achiziționate de la furnizori de top din industria de profil, care folosesc tehnologii de prelucrare automatizate. Astfel, în hale de producție care acoperă 21.000 m² se realizează rame pentru ferestre și uși din PVC pe utilaje performante cu comandă numerică produse de Rotox, Germania. Aceste utilaje, cu un grad ridicat de automatizare, au capacitatea de a produce 1400 ferestre pe zi. Există în fluxul de producție și utilaje speciale care prelucrează ferestre cu forme

atipice (triunghi, trapez, arcadă, cerc), iar clienții pot alege dintr-o gamă de 50 de nuanțe de profile PVC.

Pentru producția de sticlă termoizolantă a fost pusă în funcțiune o fabrică modernă cu utilaje provenind de la compania Lisec din Austria. Și în această fabrică gradul de automatizare a producției este foarte ridicat, ceea ce permite ca operatorii să nu atingă sticla, iar intervenția umană să fie minimă. Linia de producție poate realiza geam termoizolant triplu și duplex, clienții având posibilitatea de a alege dintr-o gamă de peste 15 modele și tipuri de sticle.

Activitatea de logistică are un rol important în cadrul companiei, susținând prin capacitățile sale atât linia de producție, cât și serviciile de vânzare și montaj. Capacitățile logistice complexe din dotarea companiei Casa Noastră SA se concretizează, printre altele, în spații de depozitare de 3000 m² și într-un parc auto de peste 300 camioane și autoturisme care efectuează livrarea produselor către clienți în termenele convenite. În plus, de sediul central, există 21 centre logistice regionale cu o suprafață de 800 m².

Activitatea de montaj reprezintă și ea o verigă importantă în ansamblul activităților companiei. Nu se poate vorbi de o calitate premium a ferestrelor și ușilor produse în fabrici fără a acorda o atenție deosebită acestui serviciu. De aceea, zilnic, 120 echipe de montaj ajung la locuințele clienților pentru le oferi serviciile necesare. Dar, pentru a asigura un serviciu de valoare compania investește constant în pregătirea și perfecționarea angajaților din acest domeniu al activității sale.

Activitatea de service vine în completarea celorlalte activități la care am făcut referire mai înainte. Acest gen de activitate se justifică cu atât mai mult, având în vedere că ferestrele și ușile QFort sunt însoțite de o garanție de până la cinci ani. Asistența și service-ul pe toată această perioadă, precum și în perioada de post-garanție, pe parcursul duratei medii de utilizare a lor de 30 ani, sunt asigurate de către un departament specializat a cărui activitate este direcționată către soluționarea în termen de 48 ore a tuturor solicitărilor.

Principalele produse ale companiei Casa Noastră SA sunt:

- Ferestre;
- Uși;
- Plase anti-insecte;
- Jaluzele venețiene.

Ferestrele au fost create pentru a oferi posibilitatea de a comunica cu exteriorul, păstrând în același timp intimitatea căminului. Criteriile care caracterizează ferestrele QFort sunt: durabilitatea, confortul, puterea de izolare termică, securitatea și designul atractiv și modern. QFort vine cu o gamă variată de profile PVC, caracterizate printr-un design elegant și proprietăți de izolare termică și fonică superioare, ce răspund celor mai exigente nevoi: 4STARS, 5 STARS, 6 STARS și 7 STARS.

Gama 4 STARS îmbina caracteristicile ferestrelor cu designul clasic, rezultând un raport calitate-preț foarte bun. Realizate din profile PVC cu 5 camere, cu o adâncime constructivă de 70 mm, ferestrele 4STARS încearcă să convingă din punct de vedere calitativ și economic.

Gama 5 STARS reprezintă varianta cea mai flexibilă din punct de vedere al diversității formelor și culorilor disponibile, iar placarea de aluminiu la exterior a acestora, în diverse culori RAL, oferă accente deosebite ambianței spațiului de locuit. Profilele PVC cu 5 camere, cu o adâncime de montaj de 70 mm și etanșarea cu 2 garnituri acționează ca o barieră izolatoare între temperaturile exterioare scăzute și spațiile interioare încălzite, creând astfel un nivel înalt de confort.

Dotate cu profile PVC cu 7 camere în toc și 6 în cerceveaua de fereastră, și etanșate cu 3 garnituri, ferestrele din gama 6 STARS reprezintă varianta optimă pentru reducerea consumului energetic, asigurând totodată o temperatură plăcută, un nivel ridicat de confort și siguranță. Datorită adâncimii de montaj de 82 mm, profilele PVC de clasa S sunt certificate pentru utilizare chiar și în condiții climatice extreme din zonele cu climat sever, fiind destinate imobilelor cu cerințe de izolație termică ridicată.

Gama 7 STARS se caracterizează prin designul clasic, cu balamale ascunse al sistemului de profile cu 7 camere în cercevea și toc, cât și prin tehnologia încorporată, reprezentând varianta optimă pentru reducerea consumurilor energetice. Sistemul heptacameral, cu o lățime constructivă de 85 mm și garnituri triple din cauciuc siliconat oferă o foarte bună izolare termică și etanșitate ridicată ferestrelor la vânt, ploaie, praf și umezeală. Stabilitatea ferestrelor din gama 7 STARS este dată de armături din oțel zincat de dimensiuni generoase. Dotate cu sticlă SGG PlanistarSun, ele asigură o izolație termică eficientă pe timp de iarnă și reduc supraîncălzirea pe timpul verii, reprezentând cea mai bună alegere pentru reducerea consumurilor de energie.

Ușile reprezintă elementul constructiv cel mai important pentru siguranța căminului și pentru confortul intimității în spațiul personal. Aceste detalii au fost esențiale pentru proiectarea și realizarea ușilor QFort, cu elemente cu un grad ridicat de rezistență și siguranță, astfel încât fiecare produs se traduce într-un beneficiu consistent și durabil.

QFort îmbină designul deosebit cu tehnica și experiența, materia primă de cea mai bună calitate cu inovația tehnologică, rezultând astfel un produs perfect: ușile *Baby I'm Home*, cu cele 4 colecții (Modern, Classic, Future și Elite) care rezzonează cu criteriile estetice ale gamei și răspunde chiar și celor mai exigente nevoi ale clienților. Ușile din colecțiile Modern, Clasic și Future sunt realizate din PVC de o calitate deosebită, ce înnobilează stilul arhitectural și ambientul oricărei locuințe.

Jaluzelele fac parte din gama companiei Casa Noastră și vin în sprijinul clienților ca produse complementare. Astfel în parteneriat cu Pellini Spa. Italia, se produc jaluzele montate între foile de sticlă (tip venețian). Acestea sunt împărțite în patru categorii în funcție de tipul de acționare al lamelelor: acționare manuală cu rozetă; acționare motorizată cu motor intern; acționare motorizată cu baterie reîncărcabilă; acționare magnetică externă cu coardă.

Plasele anti-insecte reprezintă un alt produs complementar conceput pentru a satisface toate nevoile clienților. QFort vine cu modele noi de plasele anti insecte în trei forme constructive: fixe, tip plise și tip rulou ce pot fi realizate într-o gamă variată de dimensiuni.

Fabricația întregii game de produse QFort se distinge prin caracterul său de unicat, fiecare produs reprezentând o comandă specifică unui singur client, ceea ce înseamnă că între producător și beneficiarul produsului său trebuie să existe un parteneriat tehnic perfect și unul economic echitabil.

Calitatea produselor este unul din principalele argumente ale poziției de top pe care o ocupă brandul Qfort pe piața tâmplăriei termoizolante. Întreaga gamă de produse Qfort este certificată din punct de vedere al calității prin standardele: ISO 9001:2008; ISO 14001:2004 și OHSAS 18001:2008. În plus, există certificarea calității ferestrelor de către Institutul Ift Rosenheim din Germania (<http://www.casanoastra.ro>)

3. Contextul general si concurențial

Mediul extern general și cel concurențial în care își desfășoară activitatea compania Casa Noastră conține o serie de elemente cu care se confruntă în prezent toate firmele românești, dar există și unele elemente specifice domeniului, care au legătură cu piața globală a industriei din care face parte firma, cu partenerii, cu concurența și cu clienții acesteia.

a) Piața globală

Sectorul tâmplăriei termoizolante din PVC este în mod evident legat de cel al construcțiilor, beneficiari fiind proprietarii imobilelor nou construite, dar și cei ai

imobilelor mai vechi, interesați de înlocuirea tâmplăriei clasice din lemn și metal cu cea din PVC și geam termoizolant.

Din punct de vedere al ariei geografice, brand-ul QFort a fost lansat mai întâi pe piața locală, în zona de sud a țării unde s-a impus încă de la început. Criza economică declanșată în 2008 a creat unele probleme pe piața firmei. *„Recesiunea, spunea Ștefan Cherciu - președintele companiei Casa Noastră, ne-a silit, începând cu 2009, să ne orientăm timid către export. Am început cu Austria și am continuat cu Italia, în 2010 reușind să raportăm primul milion de euro obținut din livrări pe piețe externe”*. A urmat o creștere a vânzărilor în Italia, de la 4 milioane de euro în 2011, la peste 12,7 milioane de euro în anul următor și la 26 milioane de euro în anul 2015. În 2016, s-a înregistrat o creștere a încasărilor de peste 10 milioane de euro în Franța și mai mult de 31 milioane de euro în Italia. Cota de piață din Italia a atins deja 10%, asigurând poziția a doua în rândul producătorilor de tâmplărie termoizolantă din PVC, care derulează activități operaționale în aceste țări. Pe termen mediu, ținta propusă este de 15% și cucerirea poziției de lider de piață în peninsulă. Dar și alte piețe sunt vizate, cum ar fi Belgia, Germania și Elveția.

Pe plan național, dacă luăm în considerare volumul fizic al livrărilor de tâmplărie termoizolantă, brandul QFort nu se mai plasează pe prima poziție, având o cotă de piață de 8,2%. În prezent ponderea livrărilor pe plan național în cifra de afaceri a companiei este de numai 26%, având tendința, pe termen mediu, de a scădea la 10%, pe măsură ce activitatea de export se va dezvolta. (<http://www.qfort.ro>)

Previziunile pentru următorii ani, reieșite pe baza studiilor de piață, indică o creștere a industriei construcțiilor și, implicit, a cererii pe sectorul tâmplăriei termoizolante, atât la nivel național, cât și pe piața europeană.

În România, creșterea economică din ultimii ani (4,8% în 2016) va continua, conform prognozelor, și în următorii ani. În plus, salariile în creștere și diverse scăderi de taxe și impozite vor influența creșterea volumului consumului, ceea ce va avea un impact asupra activităților de construcții pe întreg teritoriul țării. Având în vedere că piața tâmplăriei termoizolante este în strânsă legătură cu industria construcțiilor, o creștere în sectorul construcțiilor adiționale va avea un efect pozitiv asupra pieței tâmplăriei termoizolante din PVC. Pe de altă parte o influență favorabilă va avea și faptul că Guvernul s-a arătat interesat să susțină renovările de clădiri. Conform unui studiu de piață publicat de Interconnection, în perioada 2011 – 2019 piața ferestrelor în România, exprimată în 1000 unități de ferestre și în milioane de euro, a pornit de la un nivel destul de ridicat, înregistrând o scădere în anul 2014 pentru ca în următorii ani să fie pe o linie ascendentă (vezi figura 1).

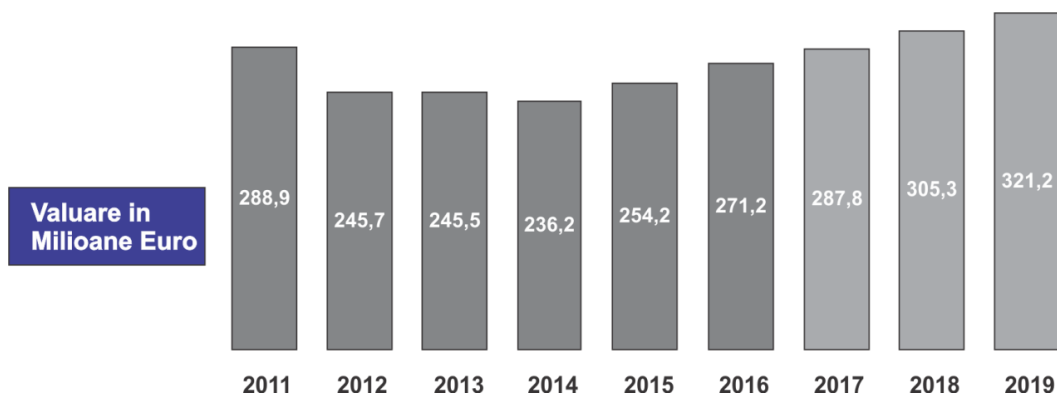


Figura 1. Evoluția pieței ferestrelor în perioada 2011 – 2019

Sursa: <http://www.interconnectionconsulting.com>

Sectorul rezidențial rămâne piața de desfacere cea mai mare pentru tâmplăria din PVC, unde deține 72,6% din totalul ferestrelor, în anul 2016. În schimb, sectorul non-rezidențial este orientat mai mult spre ferestrele din metal, cu 63,6% din totalul pieței, PVC-ul deținând doar 32,6%. (vezi figura 2).

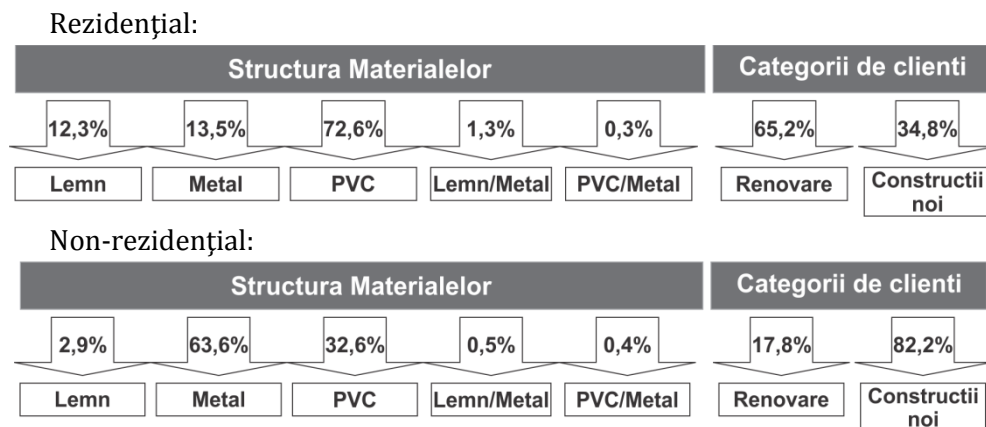


Figura 2. Segmentele de clienți în funcție de materialele folosite și de categoria de clienți (cote de piață în %)

Sursa: <http://www.interconnectionconsulting.com>

Tendențe asemănătoare celor din țara noastră pot fi remarcate, într-o anumită măsură, și pe alte piețe din spațiul european.

b) Partenerii

Pentru realizarea produselor sale de tâmplărie termoizolantă, compania Casa Noastră, proprietara brand-ului Qfort, achiziționează de la mai mulți furnizori profilele din PVC, geamul termoizolant, componentele de feronerie și echipamentele tehnologice necesare procesului de producție.

După o experiență, mai puțin plăcută în primii ani de activitate cu parteneri care nu ofereau garanția calității și a termenului de livrare, compania s-a reorientat către furnizori de prestigiu în domeniu. Astfel, în 2007 a demarat colaborarea cu grupul Veka – lider mondial al industriei de profile arhitecturale din PVC, care are o tradiție de peste 40 ani în domeniu și deține în întreaga lume 26 de filiale, între care și VEKA România.

Din anul 2015 a fost luată decizia de utilizare a celui de-al doilea profil PVC, provenind de la compania Aluplast – cel mai mare furnizor de sisteme ferestre și uși din PVC din Polonia. În prezent, ansamblurile realizate sub brand-ul QFort sunt executate cu două serii Veka (cu o producție de 58%) și un profil Aluplast. (<http://www.fereastr.ro>)

În ceea ce privește sistemele de feronerie, după 10 ani de colaborare exclusivă cu grupul ROTO, din anul 2014 s-a demarat parteneriatul cu Winkhaus – firmă apreciată pe plan mondial care oferă, în afară de un sortiment diversificat, soluții de sistem extensive și servicii de calitate. Dar, QFort colaborează în domeniul sistemelor de feronerie, îndeosebi atunci când se cere calitate deosebită, și cu grupul Hoppe – liderul european în ceea ce privește mânerurile de uși și ferestre.

Pentru componentele din sticlă, QFort are ca parteneri companii cu renume la nivel mondial, cum ar fi Saint Gobain – Franța sau Guardian cu sediul în Auburn Hills, Michigan și filiale în 25 de țări de pe cinci continente.

Pe segmentul de utilaje necesare capacităților de producție, echipa managerială a companiei Casa Noastră a decis încă de la începutul activității achiziționarea echipamentelor de la unul dintre furnizorii de top ai momentului, respectiv s-a orientat către oferta firmei Rotox din Germania care a devenit în scurt timp un partener solid de afaceri. Investițiile viitoare vizează extinderea masivă a capacităților de producție, care în perioada 2019-2021, așa cum preciza Ștefan Cherciu – președintele companiei, se vor majora de minimum cinci ori, ceea ce implică colaborarea largă cu furnizorul de utilaje tehnologice.

c) Concurența

Industria ferestrelor și ușilor termoizolante din PVC a înregistrat o dinamică continuă în ultimii ani, atât pe plan național, cât și în general, pe piața europeană. În România segmentul tâmplăriei termoizolante din PVC deține peste trei sferturi din piața totală. Motivul este reprezentat de raportul calitate/ preț, superior celorlalte

materiale (lemn sau aluminiu). Mizând pe aceste considerente, aproximativ 6000 de companii s-au orientat către producția sau comercializarea tâmplăriei termoizolante.

În competiția internă s-a remarcat la început Aplast, companie înființată în anul 2000 și care a atins un maxim al extinderii în 2007, fiind urmată îndeaproape de compania Casa Noastră SA. Atracția acestui sector a determinat apariția și a altor mari competitori. Astfel, în zona de est a României, la Bacău activează compania Electric Plus care produce ferestre și uși din PVC sub numele de Barrier. Această firmă oferă un pachet complet de servicii de înaltă calitate. Ferestrele Barrier sunt produse în fabrica din Bacău cu ajutorul a peste 500 angajați, fiind renumite atât în România, cât și în partea de est a Europei. Aici se realizează și produsele speciale din PVC, cum ar fi structurile curbe și cele la unghi, obloanele și ușile.

În zona de nord-vest a țării produce și comercializează tâmplărie din PVC și aluminiu compania Madrugada care s-a impus datorită unui raport extrem de favorabil preț/ calitate. De menționat însă că cei de la Madrugada nu efectuează și montajul produselor sale, limitându-se doar la producția și comercializarea lor prin unitățile proprii.

Desigur, pe piața românească activează multe alte firme care nu ating însă, ca volum și cifră de afaceri, marii competitori pe care i-am menționat.

d) Clienții

Aceștia reprezintă o masă eterogenă, fiind reprezentați de toată gama de agenți economici, de la comercianți en-gros și en-detail, persoane fizice sau gospodării individuale, până la mari investitori reprezentați de firme naționale și multinaționale sau organizații publice de diferite dimensiuni. Clienții actuali sunt în proporție de 80% comercianți en-gros sau en-detail de materiale, în special din domeniul materialelor de construcții. Cel mai mare client face sub 2% din cifra de afaceri totală, primii cinci fac împreună sub 10%, primii 300 fac 51%.

4. Structura organizațională

Având în vedere natura și complexitatea activităților, precum și numărul relativ mare de angajați (peste 1000), structura organizațională a companiei Casa Noastră SA implică un sistem complex de relații ierarhice și funcționale interdepartamentale pe orizontală și verticală. Așadar, putem spune că firma prezintă în esență o structură de tip ierarhic-funcțională (vezi figura 3) care sintetizează istoria organizațională a acesteia și respectă logica de organizare a procesului de producție și a dispunerii geografice, în ceea ce privește distribuția și vânzarea produselor.

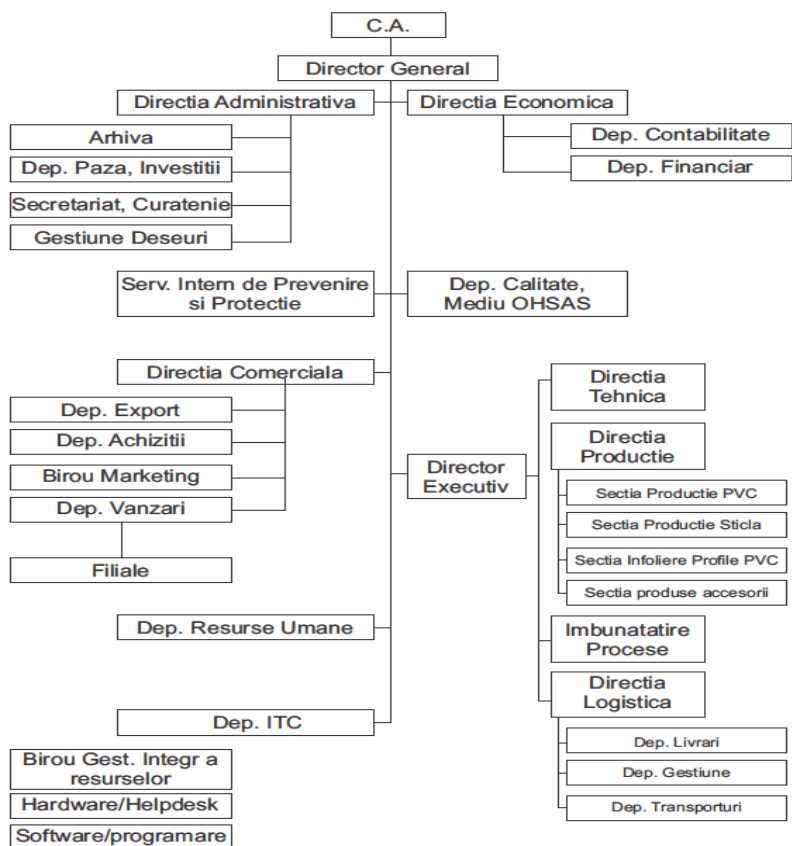


Figura 3. Organigrama companiei Casa Noastră SA

Sursa: Compania Casa Noastră, 2017

Structura executivă se regăsește în trei mari direcții: producție, tehnică și logistică, care la rândul lor sunt organizate pe secții de producție, conform fazelor procesului (producție PVC, producție sticlă, infoliere profile PVC, producție accesorii) sau pe departamente de activitate logistică (livrări, gestiune, transporturi)

Structura funcțională este concretizată într-un număr de direcții sau departamente coordonate de câte un director. Titlaturile și atribuțiile acestora sunt cele clasice: direcția comercială, direcția economică, direcția administrativă, departamentul resurse umane, departamentul calitate, departamentul ITC.

Direcția comercială este considerată o verigă-cheie în lanțul firmei. Ea dirijează vânzările, achizițiile, marketingul și exportul. În cadrul acestei direcții, *departamentul vânzări* reprezintă elementul de închidere a sistemului comercial, fiind interfață cu clienții sistemului. Având în vedere cele peste 1100 puncte de vânzare, acest compartiment are o structură de tip geografic, cu filiale regionale,

care la rândul lor coordonează direct sau prin showroomuri activitatea de vânzare și montaj. Într-o structură de tip geografic, dar pe țări, este organizată și activitatea de *export* (birouri Italia, Franța, Germania, Austria). Pentru *achiziții* și *marketing* sunt organizate, de asemenea, compartimente distincte.

Direcția economică coordonează cele două departamente: contabilitate și financiar, care la rândul lor operează în strânsă colaborare cu toate celelalte departamente, dată fiind natura activităților lor.

Direcția administrativă coordonează: arhiva, activitatea de pază, secretariatul, curățenia și gestiunea deșeurilor.

Departamentul resurse umane asigură firma cu competențele umane necesare prin implicarea în activitățile clasice privind: recrutarea, selecția, dezvoltarea profesională, salarizarea și relațiile cu angajații.

Departamentul calitate implementează și asigură respectarea standardelor privind calitatea pe întregul flux de la materia primă la produsul finit, inclusiv serviciul post-vânzare.

Departamentul ITC asigură și coordonează activitatea informatică a companiei.

5. Marketingul și vânzările

Marketingul și vânzările joacă un rol foarte important în orice afacere, inclusiv pe piața tâmplăriei termoizolante, unde produsele trebuie să-și găsească clienții fără de care nu ar fi posibilă reluarea și dezvoltarea continuă a activității.

Intrarea pe piața locală a tâmplăriei termoizolante din PVC a însemnat o provocare pentru antreprenorii companiei Casa Noastră, care au conștientizat că șansa lor stă, printre altele, în utilizarea tehnicilor moderne de management și marketing și a unei strategii diametral opuse față de cutumele pieței locale.

Prima mare inițiativă a fost atunci când firma a decis să producă și să ofere prin propriul său brand „cele mai sigure și durabile sisteme de tâmplărie termoizolantă de pe piața românească”. În acest sens s-a adresat companiei Brandient, specializată în servicii integrate de consultanță în marketing și branding, care a creat pentru Casa Noastră noul brand QFort. Brandul lansat în 2008 a fost dezvoltat timp de un an, în paralel cu finalizarea capacității de producție din Craiova.

Strategia coerentă de comunicare a dat rezultatele scontate, într-un domeniu în care conceptele de marketing erau implicate doar arbitrar. În prezent, firma Casa Noastră are în structura organizațională un compartiment distinct de marketing subordonat direcției comerciale, care prin specialiștii săi implementează cele mai noi idei ale mixului de marketing la nivel central, dar și în teritoriu, la punctele de vânzare.

Aționarii și, în general, cei care conduc destinele firmei Casa Noastră sunt convinși de importanța lărgirii acțiunilor pe linia comunicării, dovadă fiind campaniile publicitare în mass-media și pe internet. De asemenea, prezența firmei

la expoziții și în cadrul misiunilor economice exploratorii în străinătate s-a diversificat și s-a accentuat, cu această ocazie fiind prezenți specialiști ai firmei, capabili să transmită semnale clare eventualilor clienți și parteneri străini. Totodată, firma participă în mod regulat la expoziții specializate în marile orașe din Europa, cum ar fi: Paris, Milano, Marsilia, Roma.

Scopul final al tuturor acțiunilor de marketing este desigur creșterea volumului vânzărilor. Distribuția și vânzările stau în centrul atenției managerilor firmei, fapt reflectat și de existența în cadrul structurii organizaționale a unui puternic departament de vânzări cu numeroase filiale în țară și în alte puncte din Europa.

Pe plan național s-a dezvoltat o rețea de 58 de magazine care acoperă 22 de județe și 44 de orașe. A fost promovată ideea de showroom modern, în care oricine are posibilitatea de a testa și vedea produsele așa cum se găsesc ele în casele clienților.

Volumele mari ale vânzării produselor QFort, atât pe plan intern, dar mai ales la export, implică o forță de vânzare puternică care se regăsește structural atât în forța de vânzare sedentară de la centru și filiale, cât și în forța de vânzare itinerantă, ce vine în contact direct cu clientela. La toți aceștia se adaugă cei peste 1000 de parteneri comerciali la nivel european.

6. Finanțele

Rezultatele financiare ale companiei „Casa Noastră” au înregistrat un trend ascendent încă din primul an complet de activitate. Astfel, dacă în 2005 vânzările au acumulat 4,45 milioane euro, în exercițiul financiar următor s-au situat la 11,2 milioane euro, în 2007 la 22,2 milioane euro, iar în 2008 – momentul de vârf al pieței locale – la 27 milioane euro. Impresionant este faptul că veniturile respective au fost obținute prin distribuția produselor doar în jumătate din suprafața țării, firma acționând aproape exclusiv în zona sudică a României. În prezent s-a ajuns la o cifră de afaceri de 48,5 milioane de euro, previzionându-se că se va atinge în anul 2025, cifra de 175 milioane de euro.

Referindu-se la aspectele financiare ale firmei, administratorii spun clar că ceea ce îi interesează, înainte de toate, este contul de rezultate și în mod deosebit rata profitabilității. Împărtășind din experiența pe care a acumulat-o de când este implicat în afaceri, acționarul principal și președinte al Consiliului de administrație al companiei Casa Noastră, Ștefan Cherciu, afirmă că „... în acest moment în România majoritatea producătorilor din sectorul tâmplăriei termoizolante vând la limita pragului de rentabilitate, doar pentru a menține business-ul. Asta înseamnă automat regres, pentru că dacă nu faci profit, nu poți să te dezvolți, nu poți să plătești oamenii bine, nu poți să atragi resurse de calitate.” Situația financiară a companiei Casa Noastră a evoluat pe un trend pozitiv, marcat de creșterea profitului în condițiile unei creșteri continue a cifrei de afaceri, așa cum se poate vedea din Tabelul 1.

Tabelul 1. Bilanțul companiei Casa Noastră SA

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Indicatori din Bilanț	Lei	Lei	Lei	Lei	Lei	Lei	Lei
Active Imobilizate - Totale	98959403	92335628	88076682	84447473	89707393	90737212	123073702
Active Circulante - Totale, din care	31673400	43679002	47488866	52187870	59798892	68727771	79639206
Stocuri	20048946	27592840	30799818	36116878	41635500	50148630	59177724
Creanțe	11109680	12928320	12425844	11337826	13166948	12081916	16821914
Casa și conturi la bănci	511274	3154342	4259704	4729666	4992944	6493725	3636068
Cheltuieli la bănci	574394	532704	1010614	1085995	1016724	1122652	4111854
Datorii - Total	106854975	125436312	128425240	125035350	128916440	129943113	87232475
Venituri în avans	0	41416	61411	0	2218	0	0
Capitaluri Total din care	24333621	11069606	8089511	12685988	21604351	30644522	39546691
Capital social subscris vărsat	5483000	5483000	5483000	5483000	5483000	5483000	10033890
Cifra de afaceri netă	76172313	89691725	124437002	138412051	156747489	186478456	218593982
Venituri totale	84535724	97914654	132491372	149391113	162249742	195141239	236406944
Cheltuieli totale	92741246	44165757	134854900	144794635	156189730	182965727	219924151
Profit Brut	0	0	0	4596478	6060012	12175512	16482793
Pierdere	8205522	12749677	2363528	0	0	0	0
Profit Net	0	0	0	4596478	6060012	10090172	14577168
Număr mediu de salariați	483	570	754	850	948	1076	1071

Sursa: Compania Casa Noastră, 2017

În anul 2016 pentru compania Casa Noastră, EBITDA (prescurtarea de la Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – profitul înainte de dobânzi, impozite, depreciere și amortizare) a fost peste 10%, iar ținta este de atingere a pragului de 15%. Obiectivul este fezabil și poate fi atins în următorii cinci ani prin introducerea unor produse noi cu valoare adăugată mare care vor fi vândute în special la export.

7. Resursele umane

În întreaga sa existență compania „Casa Noastră” s-a bazat pe resursa umană ca element dinamizator al întregii activități. Dacă în primii ani care marchează deschiderea activității, numărul angajaților a fost relativ modest de 683 oameni, această perioadă fiind axată exclusiv pe comerț cu diverse produse, demararea activității de producție începând cu 2008, a fost însoțită de creșterea continuă a numărului celor angajați care a ajuns în 2016 la aproape 1100 oameni (vezi figura 4)

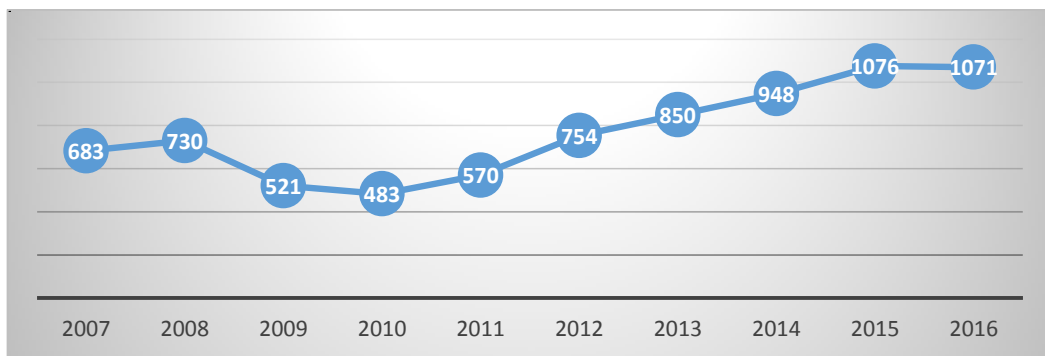


Figura 4. Evoluția numărului mediu de salariați

Sursa: Compania Casa Noastră, 2017

Toate activitățile legate de recrutarea, selecția, formarea, promovarea și salarizarea resursei umane sunt coordonate de departamentul de resurse umane, organizat la nivel central.

Sursa principală de recrutare a personalului a fost municipiul Craiova cu împrejurimile sale, îndeosebi cei care locuiesc în zona limitrofă aferentă localității Pielești, unde are sediul compania. Problema recrutării și formării profesionale a fost și este în continuare în centrul atenției administratorilor firmei care întâmpină în prezent unele dificultăți datorate bazinului de recrutare destul de sărac în forța de muncă activă. Specialiștii în recrutare se orientează în primul rând către tinerii absolvenți ai instituțiilor de învățământ din zonă (licee industriale, școli de profil, universități). De asemenea, compania este vizibilă prin anunțurile pentru personal

din mass-media, dar și la diferitele tipuri de târguri de joburi. Noii angajați urmează un proces de adaptare la specificul, dotarea tehnică și exigențele tot mai înalte ale companiei.

Recompensarea angajaților se face printr-un sistem de salarizare care se bazează pe o parte fixă și bonusuri în funcție de realizări și de poziția ierarhică. Cadrul general de salarizare este stabilit de firmă prin departamentul de resurse umane, iar șefului direct i se lasă libertatea de a particulariza salariul pentru fiecare post și persoană care îl ocupă. Pentru personalul tehnico-administrativ de specialitate sunt stabilite pachete salariale care au în vedere grija companiei de a cultiva și păstra competențele manageriale.

8. Cultura organizațională și responsabilitatea socială

Cu o istorie relativ recentă, care presupune puțin peste două decenii de existență, compania Casa Noastră are deja conturată o cultură organizațională, definită prin câteva elemente care o caracterizează. Încă de la înființare numele Casa Noastră a fost ales din dorința de a deveni memorabil și de a reflecta activitatea unei societăți de dezvoltare imobiliară, apropiată de clienții săi.

Prin comportamentul lor angajații firmei se definesc ca luptători care reușesc de fiecare dată să înfăptuiască ceea ce își propun. Reușitele sunt numeroase, iar dintre acestea iese în evidență lansarea brand-ului propriu QFort. Acesta este recunoscut ca fiind cel mai atractiv brand din industria de profil pe plan european. De altfel, mesajul pe care îl transmite QFort a fost conceput pornind de la ideea accesării pieței internaționale, fiind necesar să aibă o sonoritate bună în orice limbă.

Modul în care este realizată comunicarea cu publicul interesat de produsele QFort, respectiv prin repetabilitatea sloganului, asigură o înaltă conștientizare a brand-ului. Un studiu recent în România a arătat că 92% din subiecții intervievați recunosc marca QFort, iar 84% o nominalizează ca fiind primul brand de tâmplărie care le vine în minte.

Cu toate că a trecut puțin timp de la lansare, sigla a devenit o marcă de firmă cu „putere de circulație”, căpătând notorietate odată cu creșterea realizărilor companiei. Identitatea vizuală a siglei reflectă spiritul brand-ului, cel de rigoare geometrică, de virtuozitate inginerescă, de tehnică „germană”. Paleta cromatică (verde, alb și negru) accentuează caracterul de brand tehnic, demn de încredere și sigur/ durabil, care garantează confortul clientului și calitatea produsului.

Personalul operațional al firmei poartă ținuta de lucru confecționată anume pentru a se distinge oriunde ar fi, în halele de producție sau la locurile de montaj a tâmplăriei la clienți. De asemenea, toate autovehiculele firmei, chiar și autoturismele cadrelor de conducere, expun sigla la vedere, ca semn de apartenență

la o mare familie. Se poate spune că s-a creat un climat propice de lucru în care firma oferă condiții și așteaptă loialitate și performanță. Mediul intern, favorabil obținerii performanței, și cel extern, înalt competitiv, obligă la menținerea unui ritm intens de muncă și angajament. Există încrederea în oameni, în puterea lor de a învăța și a progresa.

În ceea ce privește sistemul de valori al companiei Casa Noastră, acesta a fost orientat de la început spre performanță și competiție. Spiritul antreprenorial al echipei manageriale se păstrează viu și se transmite la fiecare angajat. Accentul este pus pe calitatea relațiilor interumane, iar omul este văzut ca fiind elementul esențial al afacerii. Există o atmosferă pozitivă, legată de oameni, fie că este vorba despre salariați, fie despre clienți. Discreția personală este o caracteristică esențială reieșită din comportamentul firmei, în general, și în mod deosebit din cel al acționarului principal, care este și președintele Consiliului de administrație. Deși compania Casa Noastră prin brand-ul său QFort sponsorizează diferite tipuri de activități, șeful acesteia este practic invizibil în mass-media.

Pentru înțelegerea sistemului de valori organizaționale ale companiei nu este lipsit de interes să se menționeze decizia acționarului principal Ștefan Cherciu de a nu încheia contracte de afaceri cu instituțiile publice, ceea ce sugerează, desigur, o sănătate morală a culturii organizaționale.

Fără să existe foarte bine conturată o politică programatică în domeniul responsabilității sociale, compania se implică sub diferite forme în viața comunității. De subliniat însă nota de moderație și discreție care însoțește sponsorizările unor evenimente deosebite sau ale unor acțiuni caritabile. Implicarea în evenimente sportive, culturale sau cu caracter umanitar a devenit o constantă. Merită evidențiat în primul rând „Programul Bursele Olympia” prin care Casa Noastră oferă tinerilor olimpici doljeni, pe perioada de un an, burse de merit pentru susținerea eforturilor lor. De asemenea, pentru profesorii îndrumători ai acestora sunt acordate premii reprezentând sume fixe de bani. Așa cum sublinia președintele companiei, prin susținerea acestui program Casa Noastră dorește să se implice activ în dezvoltarea educației elevilor de gimnaziu și liceu, oferind perspective noi tinerilor din județ. În aceeași idee poate fi menționată implicarea companiei Casa Noastră și la nivel universitar, fiind prezentă la Forumul Carierei organizat de Universitatea din Craiova, în fiecare an.

Pe plan sportiv, Casa Noastră a încurajat cu predilecție performanța individuală în ramuri ale sportului cu mai puțin impact la public, dar cu rezultate remarcabile la nivel național și internațional. Pe această linie se înscrie premiul acordat profesorului de sport Dan Podeanu, cel care a antrenat echipa feminină de spadă a României la Jocurile Olimpice de la Rio – 2016.

Firma Casa Noastră s-a implicat și în numeroase acte de caritate individuale anonime sau de grup. Sprijinul acordat unor lăcașe de cult se înscrie în aceeași categorie a „activităților de bine” care nu aduc câștiguri decât sub forma satisfacției personale.

9. Prezent și perspective strategice

Pornită mai mult ca o provocare personală, afacerea QFort s-a înscris într-o strategie care a prins contur în câțiva ani, QFort având vocația unui produs românesc ce poate ocupa poziția de lider al spațiului comunitar european.

Strategia QFort a fost legată de ideea de creștere și a avut ca valoare de bază încrederea. Evoluția numărului de salariați arată că a existat o strategie de creștere sustenabilă, completată de o expansiune geografică. Această expansiune a necesitat stabilirea de „puncte de lucru” cu caracter permanent și în alte orașe din România decât în Craiova, precum și în țări cu economie avansată ca: Italia, Franța, Austria, Germania. Creșterea a fost de natură internă, bazându-se exclusiv pe reinvestirea câștigurilor și pe aportul împrumuturilor bancare pe care le-a angajat firma.

În condițiile existenței pe piața tâmplăriei termoizolante din PVC a unor concurenți puternici și numeroși, strategia de afaceri s-a axat și pe diferențiere. Această diferențiere a permis situarea pe o poziție forte și a creat baza de dezvoltare pentru viitor. Elementele de diferențiere sunt legate în principal de marcă, de imagine, de stilul de lucru și, nu în ultimul rând, de gama de produse care va trebui să cuprindă tot ceea ce este nou în domeniu. Rugat să puncteze câteva repere ale strategiei de dezvoltare pentru brandul QFort, președintele companiei „Casa Noastră” spunea: *„Vom pune bazele unui departament propriu de cercetare, axat pe dezvoltarea produselor proprii. O surpriză va fi reprezentată de lansarea în producție a celui de-al patrulea produs din PVC sub marca QFort 7 Stele – un profil exclusiv QFort. Obiectivul pe termen lung, în următorii 11 ani este să avem circa 15 produse proprii care să ne aducă vânzări de jumătate de miliard de euro (de peste 10 ori față de încasările în prezent) obținute exclusiv prin dezvoltare organică”*.

Sintetizând, putem spune că strategia companiei Casa Noastră va continua linia directoare de creștere bazată pe diferențiere și calitate, ceea ce va face să devină realitate sloganul „QFort un produs românesc care cucerește Europa”.

10. Managerul companiei

Ștefan Cherciu, întreprinzătorul care a stat la originea afacerii Casa Noastră cu brandul său de succes QFort, are un rol determinant, în tot ceea ce s-a realizat până în prezent. Inginer de profesie, dar și cu un simț înnăscut al oportunităților de afaceri, acesta a mizat pe producția și comercializarea tâmplăriei termoizolante din

PVC, în momentul în care piața materialelor de construcții din România cerea imperios acest produs. Aproape anonim în branșa locală de tâmplărie termoizolantă în urmă cu 13 ani, Ștefan Cherciu reprezintă, la momentul actual, o autoritate incontestabilă a industriei de profil, reușind să construiască de la zero un veritabil model de succes în afaceri. Mulți dintre cei care apreciază succesul său spun că acesta se datorează perseverenței întreprinzătorului oltean în promovarea tehnicilor de management, marketing și strategii, adesea cu totul schimbate față de cerințele pieței locale de profil. Ca președinte – director general al companiei Casa Noastră, Ștefan Cherciu are credința îndeplinirii câtorva atribuții cum ar fi:

- să gândească pe termen mediu și lung;
- să aibă mereu sub control fundamentele financiare ale companiei sale;
- să reconsidere, atunci când este nevoie, modul de a gestiona echipa comercială și tehnică (salariile, recrutările);
- să se deschidă către exterior pentru a întâlni, a asculta pe alții și a exprima viziunea sa asupra diferitelor probleme;
- să păstreze luarea principalelor decizii de afaceri, dar să le delege pe celelalte.

Și toate acestea făcute cu o notă de discreție, modestie și competență profesională, care îl caracterizează din plin pe cel care conduce compania Casa Noastră.

Întrebări și subiecte de discuție

1. Utilizați instrumentarul strategic cunoscut pentru a face evaluarea strategică a mediului extern general și a celui concurențial al companiei.
2. Comentați tipul de structură organizațională actual al companiei și faceți propuneri pentru o soluție îmbunătățită.
3. Identificați și analizați avantajele strategice pe care se fundamentează competitivitatea de excepție a companiei Casa Noastră.
4. Ce strategii de internaționalizare a adoptat compania și care sunt modalitățile adecvate pentru a pătrunde cât mai mult pe piețele din Europa?
5. Ar putea fi franciza o opțiune strategică pentru compania Casa Noastră? În ce condiții?

Webografie

1. <http://www.casanoastra.ro> [accesat în data de 05.04.2017]
2. <http://www.fereastr.ro> [accesat în data de 27.04.2017]
3. <http://www.qfort.ro> [accesat în data de 23.03.2017]
4. <http://www.interconnectionconsulting.com> [accesat în data de 23.03.2017]

INSTRUMENTE MANAGERIALE UTILIZATE ÎN MANAGEMENTUL OPERAȚIONAL AL COMPANIILOR

Teodora ROMAN¹, Adriana MANOLICA²

¹Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iași, FEAA, throman@uaic.ro

²Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iași, FEAA, manolicaa@yahoo.com

Rezumat:

Managementul performanței este un mijloc de a obține rezultate mai bune de la o întreagă organizație sau de la echipe și persoane din cadrul acesteia, prin înțelegerea și gestionarea performanței într-un cadru convenit de obiective, standarde și cerințe de competență planificate. Studiul de față își propune să exemplifice utilizarea unor instrumente manageriale care să faciliteze analiza companiei și care-i permit obținerea unei creșteri accelerate în performanța operațională și atingerea obiectivelor strategice definite.

Domeniul managerial: *Sistemul de management al companiei în ansamblu*

1. Analiza pieței preparatelor din carne în 2016

Salbac face parte din Grupul Agricolă din anul 2009, din acest grup făcând parte Agricolă Internațional, Europrod, Avicola Lumina, Comcereal, Aicbac, Agricolă Magazine. Toate produsele companiilor din grup sunt comercializate sub marca AGRICOLA sau sub mărci personalizate Private Label pentru marile rețele.

Salbac produce și comercializează o gamă largă de mezeluri crud-uscate și fiert-afumate.

Vânzarea produselor se face prin forța proprie, iar distribuția este realizată de către Operatorul Logistic aparținând companiei Agricolă Internațional.

Prin obiectivele strategice asumate de companie, Salbac vrea să ajungă:

- La o cotă de piață de 3% în anul 2020
- Numărul 1 în piața salamurilor crude-uscate din România în anul 2017

Creșterea segmentului de crud-uscate în total piață preparate este justificată de următoarele considerente:

1. Spre deosebire de cremwursti, parizere, cârnați etc., salamurile crud-uscate sunt percepute de consumatori ca produse premium, mai puțin prelucrate și

aditivate, deci mai sănătoase (conform studiilor calitative desfășurate de GFK);

2. Datorită cauzelor menționate la punctul 1, producătorii existenți de preparate, inclusiv liderii categoriei (CrisTim și Caroli) și-au dezvoltat portofoliul și capacitățile de producție de produse crud-uscate, crescând astfel și cotele de raft pentru aceste produse.

Creșterea PIB-ului în 2016, a înregistrat un nou record, după perioada de criză, atingând valoarea de 4,9%, creștere care s-a datorat în special cererii interne, rându-l său impulsivă de politici fiscal-bugetare. Se preconizează că cererea internă va fi în continuare susținută doar pe termen scurt de condiții de finanțare relativ favorabile.

Consumul privat a atins, în 2016, cel mai ridicat nivel din ultimii nouă ani, estimându-se a fi contribuit cu 5,6 puncte procentuale la creșterea din 2016 (consumul anual de preparate din carne în UE este de aprox. 13,20 kg/cap de locuitor). Se așteaptă ca sporirea ocupării în mod stabil a forței de muncă, majorarea salariilor în 2017 și rata moderată a inflației să susțină veniturile disponibile reale.

Inflația a scăzut la un nivel record în 2016, fiind influențată în mod clar de măsurile fiscal bugetare. Astfel, rata medie a inflației în anul menționat a devenit negativă prin reducerea ratei TVA la produsele alimentare în iunie 2015, urmată în ianuarie 2016 de o reducere cu 4 puncte procentuale a ratei standard a TVA. Beneficiind și de contextul internațional marcat de niveluri constant scăzute ale prețului petrolului, inflația a scăzut mult atingând un minim de -0,5 % la finele anului 2016.

Mezelurile reprezintă în România o piață de peste 830 milioane de euro în retail, aflată într-o continuă transformare și redimensionare a categoriilor de produse, sub îndemnul exigențelor tot mai mari ale consumatorilor.

Principalul deziderat al consumatorilor țintă ai companiei Salbac, din mediul urban cu venituri și educație medie și superioară, este naturalețea, precum și regăsirea gustului tradițional de altădată. Aceștia rămân în continuare foarte 'atașați' de gustul românesc și sunt dispuși să plătească mai mult pentru a accede la paliere superioare de preț și de calitate, ce cuprind produse pe care le percep ca fiind mai sănătoase.

Important este faptul ca upgrade-ul consumatorilor s-a făcut resimțit pe ambele segmente mari din piață: mezeluri fiert-afumate, care reprezintă peste 88% din totalul vânzărilor, și mezeluri crud-uscate, acestea din urmă cuprinzând, în general, produse premium. În aceeași categorie – cea a produselor de calitate superioară, considerate mai sănătoase datorită

conținutului crescut de carne și ingredientelor folosite - se încadrează și mezelurile crud-uscate, care și-au majorat vânzările.

Tradiționalul este de asemenea un laitmotiv și pentru subcategoria de Salam de Sibiu, iar obținerea certificării IGP în 2016 întărește acest fapt.

2. Analiza SWOT și matricea Slack

Analiza SWOT care rezultă firesc din analiza mediilor intern și extern pentru compania Salbac arată astfel:

<p>Puncte tari</p> <p>Marca Agricola recunoscută</p> <p>Numărul 1 pe piața de crud uscate cu o cotă de 21.1%</p> <p>Prezența peste 30 de ani pe piața internă și pe cea externă</p> <p>Tehnologie specifică de preparare pentru salamul de Sibiu, greu de imitat</p> <p>Personal stabil și cu experiență</p>	<p>Puncte slabe</p> <p>Ciclul lung de conversie a stocurilor (70 zile)</p> <p>Activitate de marketing scăzută raportată la competitori</p> <p>Capacitatea existentă nu satisface cererea existentă, iar uzura fizică a echipamentelor slăbește productivitatea</p> <p>Prețul de vânzare este determinat de piață, societatea având o capacitate limitată de a-l influența. O eventuală creștere a prețului la materiile prime nu ar putea fi transferată în întregime asupra prețului produselor finite</p> <p>Lipsa unui sistem de management al performanței în interiorul companiei</p>
<p>Oportunități</p> <p>Tendința pieței locale de a replica piețele din Vest duce la creșterea pieței CRU în detrimentul FA în România și face oportună investiția în noi capacități de producție</p> <p>Dezvoltarea pe piața externă (în special produse proaspete și crud uscate)</p>	<p>Amenințări</p> <p>Fluctuația costului materiilor prime</p> <p>Publicitatea negativă în contextul creșterii vizibilității produselor bio</p> <p>Concurența ridicată pe piața mezelurilor</p> <p>Presiunea constantă asupra marjelor impusă în special de lanțurile de magazine și tendința acestora de a comercializa cu precădere mărcile proprii</p>

Figura 1. Analiza SWOT a companiei Salbac

Potrivit literaturii de specialitate prioritatea îmbunătățirii criteriilor de performanță ale producției trebuie determinată luând în considerare atât performanța (față de competitori), cât și importanța (pentru clienți) a fiecărui factor competițional. Acest cadru teoretic a fost denumit Analiză Importanță-Performanță (AIP) și a fost frecvent utilizat în cercetările științifice de după anii '80, mai ales în domeniul managementului calității, al managementului serviciilor și al

marketingului. Adoptând logica AIP, Slack (1994) a dezvoltat matricea importanță-performanță care permite poziționarea criteriilor de performanță a operațiunilor, luând în considerare simultan importanța și performanța acestora.

Pornind de la delimitarea zonelor, matricea importanță-performanță reprezintă un instrument decizional pentru stabilirea priorității proiectelor de perfecționare a strategiei operaționale a unei întreprinderi. Odată cu determinarea priorităților, matricea importanță-performanță contribuie la îmbunătățirea procesului decizional strategic privind sistemul de producție și de operațiuni al întreprinderii prin identificarea acelor proiecte de dezvoltare care pot contribui în cea mai mare măsură la creșterea performanțelor întreprinderii.

Pentru a vedea care dintre punctele slabe trebuie să le îmbunătățim cu prioritate vom analiza importanța lor din perspectiva competiției, dar și a clientului, cu ajutorul matricei Slack.

Performanță în raport cu concurența	Mai bună			Price taker
	Egală	Lipsa dividendelor		Lipsa unui sistem de management al performanței în interiorul companiei
	Mai slabă	Ciclul lung de conversie a stocurilor	Activități de marketing scăzute în raport cu concurența	Capacitatea existentă nu satisface cererea existentă, iar uzura fizică a echipamentelor slăbește productivitatea
		Mică	Medie	Mare
		Importanța pentru clienți		

Figura 2. Matricea performanță-importanță Slack

Ierarhizând, folosind matricea performanță-importanță Slack, punctele slabe identificate în analiza SWOT, rezultă că în prezent compania ar trebui să se concentreze pe creșterea capacității de producție și secundar pe implementarea unui management al performanței în companie.

De ce au importanță aceste puncte pentru client? Pentru că neonorarea comenzilor nu privează numai compania de cifră de afaceri și deci și de profit, ci generează mari nemulțumiri atât în rândul clienților care, pentru compania Salbac sunt marile lanțuri comerciale, magazinele din piața tradițională, distribuitorii, prin pierderi din nevândarea unor produse solicitate de consumatori, cât și pentru consumatorii finali, care vor fi nemulțumiți că nu reușesc să găsească produsul favorit pe piață, creând o imagine nefavorabilă companiei și implicit mărcii Agricola.

3. Instrumente manageriale. Balance Score Card

Balance Score Card este un sistem cuprinzător de instrumente manageriale (Ahn, 2001), instrument de management strategic (Hueng, 2000) sau unealtă de management strategic (Pforsich, 2005). Unii autori au recunoscut din timp că BSC este mai mult decât un instrument tehnic de măsurare a performanței și l-au considerat un sistem de management (Butler et al., 1997). Alții consideră BSC a fi o filosofie de management și un sistem de management al performanței. (Hanson and Towle, 2000).

La nivel internațional Balanced Scorecard este unul dintre primele cinci instrumente de management, fiind adoptat de mai bine de 75% din organizații, atât în sectorul privat cât și în cel public.

Balance Score Card la Salbac

FINANCIAR: Acționarii și investitorii doresc să-și maximizeze aportul /investiția în operațiunile Salbac și să obțină un randament echitabil, superior unui depozit bancar sau unei investiții financiare (ex: în bursa) menținând riscurile asociate la nivel redus/acceptabil.

Băncile doresc să încaseze dobânzile și să recupereze capitalul împrumutat.

CLIENTI: Clienții doresc produse calitative la un preț convenabil. Clienților li se va oferi un MIX diferențiat cu valoare adăugată pentru fiecare client, în funcție de segmentul de piață, de zona geografică, de concurenții prezenți în piață respectivă, cu costuri minime de vânzare, distribuție, marketing.

Echipa de vânzări va deveni „driver-ul” companiei și va contrabalansa cultura actuală de „producție pe stoc”. Salbac va implementa conceptele noi de gestiune apropiate industriei de FMCG: stoc minimal, flexibilitate în schimbarea producției/produselor, reacție/răspuns rapid la piață etc.

PROCESE INTERNE: Procesele operaționale Salbac vor trebui să performeze peste media industriei în principalele activități: fabricarea salamurilor crud-uscate, fabricarea salamurilor fier-afumate, fabricarea prospăturilor și serviciile suport aferente acestor activități.

Compania Salbac va propune produse calitative și inovative pieței, în cantitatea necesară, la momentul potrivit și cu preturi de vânzare care să descurajeze concurența. Acestea vor fi obținute nu doar prin cunoașterea cerințelor pieței și printr-o atitudine proactivă, ci și printr-o atitudine reactivă, care să atenueze mișcările competitorilor și să reducă din posibilele daune (cotă piață, imagine).

ÎNVĂȚARE DEZVOLTARE: Cultura Salbac va trebui să treacă de la structura piramidală de tip planificare (preponderent top-down), organizare (incluzând multiple niveluri de autoritate și control) și control (plecând în principal de la bugetul financiar și bazat pe variațiile costurilor standard bugetate), la o planificare bazată pe potențialul de vânzare și penetrarea piețelor vizate, prin alinierea obiectivelor individuale ale fiecărui departament la strategia companiei, prin utilizarea eficientă a resurselor, prin implementare de bugete flexibile, prin măsuri de performanță motivante, realizabile și apropiate funcției și rolului fiecărei persoane/departament (KPI adecvați), prin monitorizare în timp real a realizării proiectelor propuse și a corectării decalajelor măsurate (implementare de Balance Scorecard & DASHBOARD și raportare).

4. Instrumente manageriale. Tabloul de bord

„Tabloul de bord” este popular încă din 1930 în Franța și este folosit ca o imagine de ansamblu, utilizată de către manageri pentru a monitoriza performanța operațională a organizațiilor conduse (Bessire & Baker, 2005) în timp real. Deși majoritatea companiilor mari în Franța îl găseau util și îl foloseau, din cauza disponibilității limitate a literaturii de specialitate traduse în limba franceză, tabloul de bord nu a avut parte de succesul pe care îl merita, înregistrând un număr mic de companii care îl foloseau, atât în Franța cât și în alte țări. (Bontis et al., 1999).

Dashboard-ul companiei Salbac ar trebui să arate ca un tablou de bord simplu, care să indice pe formele de ceasuri abaterile, pornind de la verde, însemnând că ești în grafic, până la roșu când ești în alertă:

- Vânzările față de planificat și nu de bugetat, în volum și în valoare, pe categorii de produse mari: crud-uscate cu mucegai, crud-uscate fără mucegai, fiert afumate, prospături, și separat pentru Salamul de Sibiu. Bineînțeles că, din punct de vedere informatic, se poate executa o interfață care să te lase alegi și alte categorii dacă dorești să le vezi sub forma tabloului de bord sau a vânzărilor pe canale sau dacă dorești să urmărești

doar un canal, doar acela va fi evidențiat. Salbac-ul este interesat în acest moment să își extindă vânzările la export;

- OGS-ul (cost of good sales=costul bunurilor vândute), foarte important în realizarea marjei;
- GP-ul (gross profit=pret vânzare-cogs-discounturi), care va fi afișat pe zone și pe grupe de produse, astfel încât conducerea va putea avea în fiecare zi imaginea acelor produse aducătoare de profit sau din contră;
- Reducerile comerciale, foarte important de aflat cât cedează compania din profitul ei către marile rețele;
- Stocurile, care la Salbac sunt un indicator foarte important, din cauza naturii producției, a salamurilor crud-uscate cu mucegai, în special a Salamului de Sibiu a cărui durată de maturare este de 70 de zile.

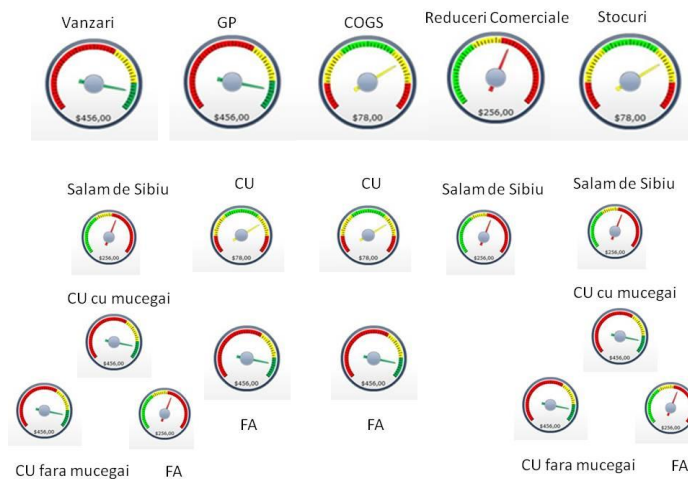


Figura 3. Propunere tablou de bord la compania Salbac

5. Concluzii

Pentru a putea să folosească instrumentele operaționale, Salbac trebuie să implementeze managementul performanței până la nivel individual. Trebuie ca fiecare angajat să știe ce are de făcut, cum va fi evaluată munca lui și care vor fi recompensele muncii prestate. Dacă până acum, la Salbac exista implementat un sistem de management al performanței bazat pe bonusuri, și care ținea cont doar de realizările tehnice ale salariaților, sistemele moderne de management al performanței, nu au doar rolul de a măsura performanța ci au rolul și de a crea o cultură organizațională, în care munca trebuie să fie în echipă, oamenii să se

respecte unul pe altul și mai ales clientul să fie cel mai important pentru fiecare salariat Salbac.

Întrebări și subiecte de discuție

1. Cum pot fi detaliate obiectivele generale și specifice ale companiei până la nivel de angajat, astfel încât fiecare angajat să contribuie la îndeplinirea acestora?
2. Ce alte instrumente manageriale ar putea fi utilizate în managementul performanței?
3. Care ar putea fi cei mai utilizați indicatori într-un Tablou de bord?
4. Cum ar arăta o machetă a Tabloului de bord pentru o companie de distribuție?

Bibliografie

1. Ahn, H., (2001), *Applying the Balanced Scorecard concept: An experience report*, *Long Range Planning*, Vol. 34, No. 4, pp. 441-461
2. Bessire, D. & Baker, R., (2005), *The French Tableau de bord and the American Balanced Scorecard: a critical analysis*, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 16, No. 6, pp. 645-664.
3. Bontis, N., Dragonetti, N.C., Jacobsen, K. and Roos, G., (1999), *The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources*, *European Management Journal*, Vol. 17 No. 4, pp. 391-402
4. Butler, A., Letza, S., R. & Neale, B., (1997), *Linking the balanced scorecard to strategy*, *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 2, pp. 242-253.
5. Hanson, J. & Towle, J., (2000), *The Balanced Scorecard: Not just another fad*, *Credit Union Executive Journal*, Vol. 40, No. 1, pp. 12-16.
6. Hueng, P., (2000), *Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations*, *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 67-85.
7. Pforsich, H., (2005), *Does Your Scorecard Need A Workshop?*, *Strategic Finance*, Vol. 86, No. 8, pp. 30-35.
8. Slack, N., (1994), *The Importance-Performance Matrix as a Determinant of Improvement Priority*, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 14, No. 5, pp. 59- 75.

FORME DE INTEGRARE A PROIECTELOR ÎN STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A SMART ENGINEERING S.A

Cezar SIMION

Academia de Studii Economice din București, cezarsimion@yahoo.com

Rezumat:

Studiul de caz se referă la modul în care o firmă din domeniul automatizărilor dorește să adopte varianta cea mai potrivită de integrare a proiectelor în structura organizatorică. În studiul de caz sunt analizate, din perspectiva principalilor stakeholderi implicați (managementul organizației, managerii de proiect, acționarii) organizarea matriceală și cea pe proiecte pură ca alternative la structura de tip ierarhic-funcțional. Pentru fiecare variantă posibilă sunt reliefate avantajele și dezavantajele în strânsă legătură cu nivelul de maturitate al organizației în managementul proiectelor.

Domeniul managerial: *Sisteme manageriale complexe (managementul proiectelor)*

1. Prezentarea companiei Smart Engineering

Smart Engineering este o companie românească prezentă de douăzeci și șapte de ani pe piața de sisteme de automatizări. Firma realizează activități de **cercetare - dezvoltare, proiectare, producție, montaj, service și consultanță pentru echipamente și instalații de automatizare și tehnologia informației (IT)** în domenii precum: **industrie** (aeronautică, chimie, petrochimie, energetică, materiale de construcții, metalurgie, construcții de mașini), **protecția mediului** (control emisii procese/ emisii noxe, monitorizare parametri meteo-hidro), **servicii pentru cetățean și comunități** (informatizare spații publice, control iluminare piste aterizare-decolare, monitorizare parametri seismici, supraveghere comportare baraje hidrotehnice, sisteme de securitate și alarmare incendiu).

Firma a fost înființată în anul 1990 de către doi ingineri care lucrau în cadrul Institutului de Proiectări pentru Automatizări, Ion Novac și Paul Grosu. Cei doi au decis să pornească pe cont propriu observând că în cadrul institutului ideile lor cu privire la realizarea echipamentelor și instalațiilor de automatizare nu primeau

finanțare și nu erau luate în considerare de către directorul științific. În primii doi ani au fost singurii angajați ai firmei care la început a proiectat instalații de automatizare pentru industria energetică. Cei doi proprietari au deținut părți egale din companie.

Ca urmare a succesului obținut în primii doi ani de derulare a primelor proiecte de engineering firma a primit oferte de colaborare din partea firmei franceze Automation Systems (AS) care au continuat de atunci și până în prezent. Cei doi au realizat că nu mai puteau face față singuri complexității proiectelor și au apelat la foștii colegi de la institut, care au devenit salariați ai firmei, dar și la noile promoții de studenți ale Facultății de Automatică. Pe măsura creșterii valorii comenzilor și contractelor a crescut și numărul de personal ajungând la 120 de persoane în 2016. O evoluție a veniturilor, cheltuielilor și numărului de personal este prezentată în tabelul următor.

Tabelul 1. Evoluția veniturilor, cheltuielilor și profitului SMART ENGINEERING (EURO)

Explicații	Ani			
	2005	2010	2015	2016
Venituri totale	3425000	4145000	5120000	6650300
Cheltuieli totale	2845000	3480000	4250000	5560000
Profit	580000	665000	870000	1090300
Număr de personal	60	80	115	120

Începând cu anul 2005 compania franceză Automation Systems a devenit din principal client principalul acționar cumpărând 51% din acțiunile firmei românești, cei doi acționari inițiali rămânând cu doar 49% din acțiuni. Smart Engineering a devenit o componentă a holdingului Automation Systems compania franceză păstrând însă în conducere cei doi acționari inițiali. Ion Novac a devenit președintele Consiliului de Administrație iar Paul Grosu a rămas director general al firmei.

Printre proiectele cele mai importante realizate de compania Smart Engineering se numără sistemul de avertizare de la bordul celui mai mare avion din lume, Airbus A380, softul de back-office ce gestionează tranzacțiile privind monitorizarea traficului rutier și a sistemelor de plată de tip free-flow pe autostrăzile din Canada, SUA, Chile și Irlanda, softul pentru întregul sistem național de energie privind urmărirea producției, controlul, prognoza și tranzacționarea energiei pe piața liberă. Printre cei mai importanți clienți ai firmei se numără: Grupul ADS, Thales Avionics, Pratt&Whitney, Sagem, Sefram.

2. Structura organizatorică actuală

Actuala structură organizatorică a firmei este una ierarhic-funcțională, în care, conform organigramei, managerii de proiecte sunt subordonați șefului compartimentului care are rolul cel mai important în realizarea lor.

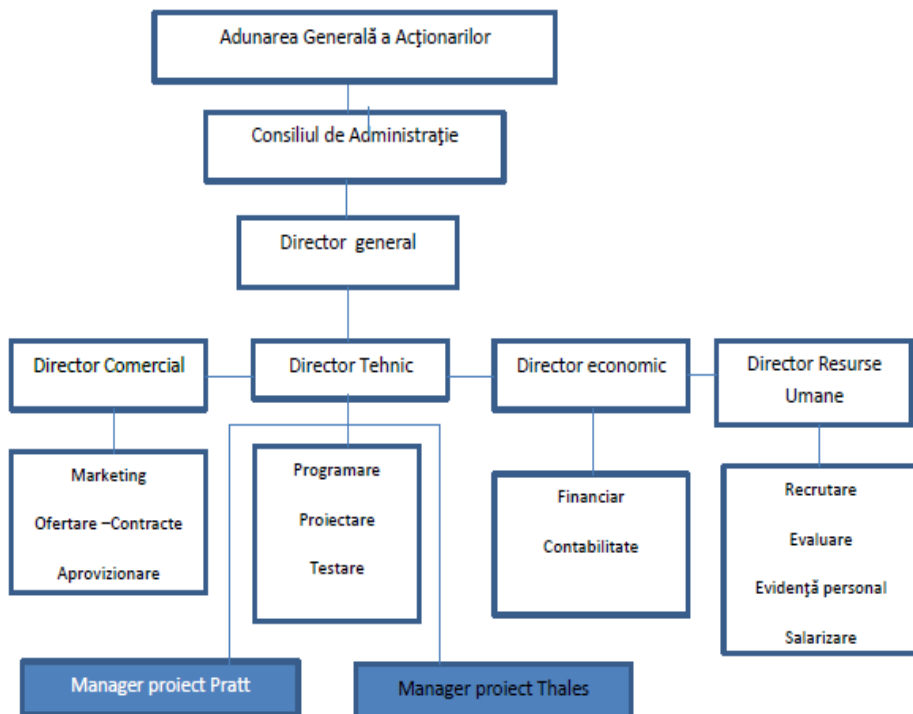


Figura 1. Organigrama Smart Engineering

În organigrama precedentă au fost reprezentați doar doi manageri de proiect, din rațiuni de spațiu disponibil pentru reprezentare grafică a acestui nivel ierarhic. Firma a avut în 2016:

- patruzeci de proiecte IT de complexitate redusă;
- nouă proiecte de complexitate ridicată;
- un proiect de investiții propriu.

3. Particularități și dificultăți ale managementului proiectelor la Smart Engineering. Variante pentru integrarea proiectelor în structura organizatorică a firmei

În actuala formă de organizare a firmei managerii de proiect se află în subordinea directorului tehnic Gabriel Vasiliu. Acesta repartizează programatorii

sau testării în cadrul fiecărei echipe de proiect pe perioade de timp strict determinate și niciodată un programator nu este alocat cu normă întreagă unui singur proiect. Personalul este implicat în mai multe proiecte în paralel astfel încât toate cerințele managerilor de proiect să fie satisfăcute pe măsura resurselor existente în cadrul firmei. De aceea apar tot timpul conflicte între managerii de proiect și directorul tehnic în privința alocării resurselor pentru diferite proiecte. Nu toți programatorii doriți de managerii de proiect ajung să lucreze la proiectele cele mai importante și de aceea, nu de puține ori, managerii de proiect au cerut alocarea resurselor necesare direct managerului general mizând pe competența acestuia și pe relațiile personale foarte vechi.

Începând cu anul 2008 tot personalul firmei a urmat cursuri de managementul proiectelor, iar din 2010 firma a achiziționat un produs software dedicat managementului de proiect. Deși personalul a învățat foarte repede să lucreze cu noul produs informatic implementarea sa a fost dificilă. Pe de o parte managerii de proiect s-au plâns că pentru a folosi produsul informatic astfel încât să fie cu adevărat util ar trebui să aibă o colaborare mai strânsă cu compartimentele Financiar și Contabilitate dar și cu directorul comercial. Personalul din aceste compartimente are propriile sarcini curente de realizat și acestea prevalează în raport cu cele ale proiectelor în care sunt implicați.

Chiar dacă livrabilele finale ale proiectelor corespund așteptărilor clienților acest lucru se realizează în condițiile unor întârzieri față de termenele asumate contractual ceea ce implică penalități importante. O altă tendință, pentru a evita întârzierile în realizarea proiectelor, o constituie supraalocarea resurselor astfel încât se ajunge la depășirea bugetelor proiectelor. Firma are un sistem de raportare a progresului proiectelor dar acesta vizează cu precădere aspecte tehnice nu financiare pe care managerii de proiect, toți cu pregătire tehnică, nu le cunosc.

Acest fapt a fost observat și de către domnul Michel Quenay, reprezentantul acționarului principal în Consiliul de Administrație, care a remarcat, într-o ședință a Consiliului de Administrație, că deși numărul de proiecte, veniturile totale și numărul de personal au crescut rata rentabilității la nivel de companie a rămas relativ constantă. Or, acționarul principal își dorește mai mult de la Smart Engineering în viitor.

De aceea Michel Quenay a propus celor doi lideri ai firmei -Ion Novac și Paul Grosu- organizarea unei ședințe cu toți managerii compartimentelor funcționale și cu toți managerii de proiect care să aibă ca obiect discuții asupra unor soluții pentru integrarea mai facilă a proiectelor în structura organizatorică a firmei. În cadrul acestei ședințe Ion Novac a vorbit salariaților despre problemele întâmpinate de firmă în realizarea proiectelor și a deschis discuția asupra necesității adoptării unor soluții, astfel încât aceste probleme să fie evitate în viitor.

Primul care a intervenit a fost Paul Grosu, directorul general, care a atras atenția asupra faptului că actuala formă de organizare a firmei are consecințe importante asupra realizării proiectelor sale: implicarea salariaților în mai multe proiecte în paralel nu conduce la o viziune holistică asupra proiectelor, clienții nu sunt în centrul preocupărilor, apar încălcări ale principiului unității de decizie și acțiune în relațiile dintre managerii de proiect și unii salariați din compartimentele funcționale care lucrează o perioadă limitată sub conducerea acestora. Paul Grosu a accentuat că, în actuala formă de organizare, succesul este întotdeauna însușit dar eșecul nu aparține nimănui. Managerii de proiect nu au autoritate deplină, numărul de nivele ierarhice este mare iar procesul de luare a deciziei este foarte lent, într-o industrie în care schimbările sunt foarte rapide. Directorul general a propus trecerea la organizarea pe proiecte pură, astfel încât managerii de proiect să aibă autoritate și responsabilitate deplină. Proiectele ar avea propriul personal administrativ și nu ar mai fi legate de firmă decât printr-un sistem de raportare a progresului. Ar fi convenabil și pentru firmă și pentru managerii proiectelor: s-ar reduce numărul de niveluri ierarhice, deciziile s-ar adopta mai ușor iar motivația echipelor de proiect ar fi foarte puternică pentru realizarea obiectivelor propuse.

Managerii de proiect au susținut propunerea directorului general considerând că îi avantajează și că vor avea astfel un acces mai facil la resurse și un control mai bun asupra propriilor proiecte în desfășurare.

Gabriel Vasiliu, directorul tehnic, a obiectat asupra soluției propuse de directorul general motivând că se introduce un sentiment de insecuritate a personalului și că stabilitatea acestuia va fi redusă. O fluctuație de personal mare va afecta mult capacitatea firmei de a se implica ulterior în proiecte de mare complexitate. În plus ar apărea riscul utilizării unor proceduri tehnice și manageriale diferite în cazul fiecărui client invocându-se scuza adaptării la cerințele acestuia.

Directorul economic, Ștefania Alexe, a precizat că schimbarea dorită de directorul general va conduce la multiplicarea eforturilor financiare ale firmei ca efect al constituirii unor compartimente similare în cadrul fiecărui proiect. De aceea ar trebui să nu fie adoptată această soluție imediat ci să se studieze impactul său din punct de vedere financiar.

Ion Novac a propus să se adopte o organizare de tip matriceal prin crearea unui departament de management al proiectelor. Directorul acestui departament ar avea în subordine toți managerii de proiect și ar putea să negocieze mai bine cu toți ceilalți manageri ai compartimentelor funcționale cu privire la resursele necesare pentru realizare proiectelor. Astfel, fiecare proiect ar avea acces la resursele compartimentelor funcționale și s-ar evita multiplicarea costurilor administrative ca în cazul organizării pe proiecte. Crearea unui asemenea departament ar conduce la un management adecvat la nivelul portofoliului de proiecte al firmei nu doar la nivel de proiect.

Paul Grosu a susținut că oricum organizarea matriceală ar fi de preferat actualei forme de organizare dar că ar amplifica birocrăția și nu ar asigura un bun control al bugetului. Organizarea matriceală e mai mult un compromis care nu ar avantaja firma în cazul unor proiecte importante în viitor. În plus simte nevoia de a lucra direct cu managerii proiectelor importante, fără vreun alt intermediar, așa cum s-a întâmplat până acum.

Michel Quenay a propus angajarea unei firme de consultanță în management care să studieze variantele propuse în cadrul ședinței, astfel încât decizia care va fi adoptată să aibă un fundament științific. Situația actuală a firmei nu necesită o schimbare imediată, dar pe termen lung ea va trebui realizată. Ion Novac și Paul Grosu au fost de acord, fiecare sperând că soluția sa va fi cea aleasă în final.

Întrebări și subiecte de discuție

1. Ce formă de integrare a proiectelor în structura organizatorică a firmei ar trebui aleasă de către manageri? Argumentați.
2. La ce nivel de maturitate în managementul proiectelor se află această organizație conform modelului CMM-PMMM? Ce măsuri ar trebui să adopte, astfel încât să atingă un nivel de maturitate superior?
3. Ce sistem de raportare ar putea să adopte organizația, astfel încât să poată măsura în același timp progresul fizic al proiectelor și progresul costurilor acestora? Ce indicatori ar putea calcula în cadrul unui raport de progres?
4. De ce credeți că a preferat compania franceză să-i păstreze pe foștii acționari majoritari în conducerea Smart Engineering? Ați fi procedat la fel?

Bibliografie

1. *** - *A Guide to the Project Management Body of Knowledge- PMBOK Guide*, Project Management Institute, ediția a cincea, 2013.
2. Burduș E., Popa I., (2013), *Fundamentele managementului organizației*, Editura Pro Universitaria.
3. Deac V. (coord.), Bădițoiu L., Cioc M., Deaconu A., Frăsineanu C., Ioniță F., Jiroveanu D., Lungu A., Nedelcu M., Pârvu F., Popescu D., Radu C., Simion-Melinte C., Stănescu A., Vrâncuț M., (2014), *Management*, Editura ASE.
4. Meredith, J.R.; Mantel, S.J., (2010), *Project management: a managerial approach*, John Wiley & Sons.
5. Nicolescu O., Verboncu I., (2008), *Metodologii manageriale*, Editura Universitară.
6. Radu V. (coordonator), Ioniță I., Ciocoiu C.N., Bănac S. C., Dobrea R.C., Curteanu D., Simion C.P., Vrâncuț M., Anghel F.G., Radu M.I., (2008), *Managementul proiectelor*, Editura Universitară.
7. Wysocki, R.K., (2011), *Effective project management: traditional, agile, extreme*, John Wiley & Sons.

LEADERSHIP-UL ȘI MANAGEMENTUL ÎN VIZIUNEA PROFESIONIȘTILOR

Amalia Venera TODORUȚ¹, Constantin PURCĂREA²

¹Universitatea „Constantin Brâncuși„ din Târgu-Jiu,
e-mail: amalia_venera@yahoo.com

²SC Tubex SRL, e-mail: costipur@gmail.com

Rezumat:

Studiul de caz prezentat se bazează pe un interviu acordat de directorul de sucursală a societății comerciale SC Tubex SRL, având ca subiect aspecte referitoare la leadership-ul și managementul practicat la nivelul organizației. Pe parcursul interviului am urmărit să surprindem relația dintre leadership și cultura organizațională, punând accentul pe valorile în virtutea cărora un lider își influențează angajații, astfel încât aceștia să devină adepți și să-l urmeze în tot ceea ce întreprinde. Am evidențiat relația „schimbare” versus „complexitate” și am arătat că Managementul și Leadership-ul nu se exclud, ci se completează reprezentând vectori ai unei dezvoltări sustenabile a organizației. Calitățile unui lider și ale unui manager din perspectiva unui profesionist în domeniul managementului de-a lungul carierei sale, sunt de asemenea surprinse în interviul realizat.

Domeniul managerial: leadership

A. Profilul interviuatului și al companiei

- a. **Numele companiei:** În Prezent: SC Tubex SRL (din 14.11.2016 în prezent). Anterior (2007-2016) la SC Independent Oil Tools SRL
- b. **Orașul:** București-punct de lucru Danes/ București - punct de lucru Tg. Jiu
- c. **Activitatea de bază a companiei:** închirieri, inspecții, reparații și confecții echipamente și utilaje de Foraj-Extracții petrol și gaze (același domeniu pentru ambele companii)
- d. **Numărul aproximativ al angajaților companiei:** 120/72
- e. **Numele interviuatului:** Purcărea Constantin
- f. **Funcția ocupată:** Director Dezvoltare /Director de sucursală

B. Interviu cu Purcărea Constantin - Director de sucursală SC Tubex SRL

1. Care este în viziunea dumneavoastră diferența dintre un lider și un manager?

Lider –ul se caracterizează în principal prin:

1. Are viziune și stabilește strategia companiei pe termen lung;
2. Are capacitatea de a convinge și capacitatea angajații să depună toate eforturile pentru realizarea obiectivelor;
3. Sunt adepții schimbărilor pentru a realiza obiectivele pe termen lung în care cred;
4. Au curajul schimbării;
5. Este inovativ și îndrăznește să accepte greșelile.

Manager-ul:

1. Administrează efectiv compania pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite;
2. Urmărește rezultatele și acționează organizatoric asupra angajaților pentru obținerea de rezultate;
3. Posedă cunoștințe profesionale în domeniu și capacitate de organizare în vederea obținerii rezultatelor dorite.

2. Ce anume face ca o persoană să fie un lider eficient?

Viziunea, curajul, inspirație, puterea de convingere, responsabilitatea, capacitatea de a strânge lângă el oamenii care-i împărtășesc ideile. Lider-ul este deschis la sugestiile altora îi poate face pe oameni să creadă în ei înșiși. Lider-ul are adepți care îl urmează și care cred în capacitatea lui de a îndeplini obiectivele propuse. Lider-ul are idei curajoase și este inovativ. Este ingenios și talentat.

3. Cum vedeți relația dintre leadership și cultura organizațională?

Într-o organizație cu o cultură organizațională puternică Leadership-ul are un teren propice care favorizează schimbarea, inovarea, transformarea. Leadership-ul se bazează pe valori, astfel încât motivarea și implicarea angajaților reprezintă un factor cheie de succes în cadrul organizațiilor. De asemenea un lider poate crea implicare și cultiva o cultură participativă în cadrul organizației. Poate colabora armonios și poate transfera și mobiliza cunoștințe și abilități.

4. Care sunt valorile fundamentale pe care dumneavoastră și organizația din care faceți parte le respectați?

1. Stabilirea și definirea clară a obiectivelor organizației;
2. Implicarea cu convingere a tuturor membrilor organizației, funcție de poziția lor în organizații, în atingerea obiectivelor;
3. Crearea unui climat de muncă motivant, profesional și responsabil;
4. Cunoașterea obiectivelor de către angajați;
5. Încrederea, respectul, comunicarea deschisă, munca în echipă, receptivitatea, responsabilitatea, dedicarea, conștiință de sine, capacitate empatică, emoțională sunt valori pe care adevărații lideri le respectă;

5. Ce punct de vedere aveți referitor la nevoia de dezvoltare a competențelor emoționale ale liderilor?

Este benefică pentru lider și organizație. Dezvoltarea competențelor emoționale ale lider-ului îl ajută pe acesta să obțină performanțe și rezultate mai bune prin implicarea serioasă și convinsă a angajaților. Capacitatea empatică și emoțională a lider-ului favorizează apropierea de oameni și surprindem o abordare nouă a relației dintre un conducător și un membru al organizației. Vorbim astfel mai mult de adepți decât de subordonați.

6. În final, lasă-ne câteva impresii despre experiența ta de manager, dar și de lider în contextul actual de dezvoltare al societății și economiei bazate pe cunoștințe.

În perioada 2011-2016, pentru a menține activitatea companiei la care lucram atunci, am considerat că se impune ca în cca 2-3 ani să dezvolt două activități noi în cadrul companiei, activități care impuneau achiziție de tehnologie nouă (licențe de fabricație de la companii de renume în domeniu), echipamente și cunoștințe ridicate ale angajaților implicați în acele activități.

Am acționat în câteva direcții: discuții și încercarea de alegere a unui nucleu de bază cu care să încep acea „aventură”; explicarea necesității aceluși obiectiv și căutarea de a implica acel nucleu pentru a acționa cu convingere, responsabilitate și plăcere în acea direcție; stabilirea planului organizatoric și procedurilor necesare realizării acelor obiective și implementarea acelor proceduri; Pregătirea suplimentară a personalului selectat pe domeniile respective; Urmărirea pas cu pas a etapelor stabilite în planul de acțiune, discuții și propuneri cu revizuirea planului

de acțiune și a procedurilor, atunci când s-a impus sau după auditurile anterioare licențierii.

Pe perioada celor 5 ani obiectivul a fost atins.

Întrebări și subiecte de discuție

1. Realizați o analiză comparativă privind calitățile unui lider și a unui manager într-o organizație, având în vedere opiniile prezentate în interviu de către directorul de sucursală SC Tubex SRL.
2. Analizând răspunsul la ultima întrebare din interviu precizați care sunt acțiunile specifice leadership-ului și care sunt acțiunile specifice managementului pe care directorul de sucursală SC Tubex SRL le-a întreprins în perioada 2011-2016 pentru a menține activitatea companiei.
3. În calitate de viitori lideri, precizați ce valori trebuie să respectați pentru a avea adepți care să vă urmeze și să obțineți performanță în organizația în care veți lucra.

Anexa 1



Europass Curriculum Vitae



Informații personale

Nume și Prenume	PURCĂREA CONSTANTIN
Adresă	Târgu-Jiu, str. Comuna din Paris, nr.19A ,bl.19A, sc.3, et 2, ap.30, jud. Gorj.
Telefon	0730.612.651
E-mail	costipur@gmail.com
Naționalitate	Român
Data nașterii	29.10.1957
Genul	Masculin

Experiență profesională

Data	14 Noiembrie 2016-prezent
Numele și adresa angajatorului	SC TUBEX SRL –DANES, jud. MURES
Ocupație sau poziție ocupată	Director Dezvoltare Afaceri
Tipul sau sectorul de activitate	Reparații utilaje petroliere de forj-extracții.; Inspecții NDT material tubular și scule din petrol și gaze
Data	Ianuarie 2007-Noiembrie 2016
Numele și adresa angajatorului	SC INDEPENDENT OIL TOOLS SRL-Romania, Tg-Jiu jud. Gorj.(companie norvegiană din cadrul firmei mamă PETROLIA)
Tipul sau sectorul de activitate	Închiriere echipamente și scule de foraj-extracții;Inspecții și reparații echipamente și scule de foraj - extracții;
Ocupație sau poziție ocupată	DIRECTOR GENERAL SUCURSALĂ
Principalele activități și responsabilități	Managementul sucursalei Independent Oil Tools SRL din România. Reprezentarea firmei Independent Oil Tools SRL în fața autorităților legale ale statului sau ai partenerilor de afaceri ale IOT.

Data	Sept. 1996- Ian.2007
Numele și adresa angajatorului	OMV-PETROM SA (Sucursala Grup Ateliere Petrol Tg-Jiu)
Tipul sau sectorul de activitate	Reparații utilaje petroliere de forj-extracții; Inspecții NDT material tubular și scule din petrol și gaze.
Ocupație sau poziție ocupată	Director Tehnic
Principalele activități și responsabilități	Coordonarea întregii activități tehnico-productive ,de aprovizionare și mentenanță a sucursalei.
Data	Iun. 1994- Sept.2007
Numele și adresa angajatorului	BAT Scaeni (Boldesti-Scaeni, jud. Prahova)
Tipul sau sectorul de activitate	Reparații utilaje petroliere de forj-extracții.
Ocupație sau poziție ocupată	Șef departament tehnic-proiectare
Principalele activități și responsabilități	Coordonarea întregii activități tehnice și de proiectare din cadrul companiei.
Data	Mai 1986- Iun.1994
Numele și adresa angajatorului	BAT Scăeni (Boldești-Scaeni, jud. Prahova)
Tipul sau sectorul de activitate	Reparații utilaje petroliere de forj-extracții
Ocupație sau poziție ocupată	Șef secție inspecție si reparație echipamente și utilaje petroliere.
Principalele activități și responsabilități	Coordonarea întregii activități a secției. Asigurarea suportului tehnic necesar activității curente a secției.
Data	Aug. 1983- Mai 1986
Numele și adresa angajatorului	PETROM (Ministerul Petrolului)- Grup de Ateliere Petrol Tg-Jiu.
Tipul sau sectorul de activitate	Reparații utilaje petroliere de forj-extracții;
Ocupație sau poziție ocupată	Inginer stagiar
Principalele activități și responsabilități	Desfășurarea de activități, prin rotație în toate compartimentele și secțiile unității.
Educație și Formare	
Data	1978-1983
Calificarea obținută	inginer
Denumirea organizației de educație sau formare	INSTITUTUL DE PETROL SI GAZE PLOIEȘTI Facultatea de UTILAJ TEHNOLOGIC
Data	1973-1978
Titlu de calificare acordat	Specialitatea Electromecanic
Denumirea organizației de educație sau formare	Liceul Industrial Teleajen

Limba maternă	Română									
Alte limbi										
Auto-evaluare	Înțelegere				Vorbire				Scriere	
Nivelul european (*)	Ascultare		Citire		Participare la conversație		Discurs oral			
Engleză	C2	Utilizator experimentat	C2	Utilizator experimentat	C2	Utilizator experimentat	C2	Utilizator experimentat	C2	Utilizator experimentat

()Cadrul European Comun de Referință pentru Limbi Străine*

Competențe de comunicare	Competențe de comunicare în cadrul organizațiilor pe care le-am coordonat în calitate de director.
Competențe organizaționale/manageriale	Capacitatea de organizare și coordonare
Aptitudini și competențe informatice	Utilizarea PC (Word, e-mail, Internet)
Permis de conducere	Categoria B
Informații suplimentare	2007-2009 - Specializări de cca 2 săptămâni pe an în sucursala INDEPENDENT OIL TOOLS din OLANDA- AKERSLOOT. Decembrie 2009 - Specializare 2 săptămâni la SMITH INTERNATIONAL -sucursala din ABERDEEN -Scoția 2011-2013 - Specializare/schimb de experiență în sucursala INDEPENDENT OIL TOOLS din Dubai-Emiratele Unite Schimb de experiență: 1998-2002-Trimis de PETROM SA in schimb experiență la: NKK Japan-Sucursala din China - Bohai Interdrill (Asia) LTD -India - Mumbai TPS GMBL Germania 2004- HILONG GROUP -Filiala din Emiratele Arabe Unite-About Dabi.

Index de autori

Nr.crt.	Numele autorului	Pagina
1.	BADEA Alexandru	15
2.	BADEA Dorel	34
3.	BALABAN Mihai-Ilie	44
4.	BÂRSAN Ghiță	34
5.	BELEIU Ioana	164
6.	BORDEIANU Otilia	53
7.	BURCIU Aurel	53
8.	BUTA Simona	53
9.	CIOBAN Bogdan	164
10.	CIOCOIU Carmen-Nadia	111
11.	CURMU Daniela	181
12.	DEACONU Alexandrina	124
13.	DIMA Adriana	133
14.	DINULESCU Ruxandra	133
15.	DOBRIN Cosmin	133
16.	DUMITRAȘCU Dănuț-Dumitru	44
17.	ENOIU Ion	143
18.	IANCU Dumitru	34
19.	ILIEȘ Liviu	239
20.	MACOVEI Crenguța	181
21.	MANOLICA Adriana	34
22.	MIRICESCU Dan	197
23.	MOȘTEANU Dănuț	34
24.	NANCU Dumitru	197
25.	NICOLESCU Ciprian	206
26.	NICOLESCU Ovidiu	15, 143, 217
27.	NISTORESCU Tudor	220
28.	POPA Ion	133
29.	POPA Iuliana	111
30.	POPA NISTORESCU Tony	220
31.	PURCĂREA Constantin	253
32.	ROGOJINARU Liviu	206
33.	ROMAN Teodora	239
34.	SIMION Cezar	248
35.	TODORUȚ Amalia-Venera	253