

Ovidiu NICOLESCU
Ion POPA * Dănuț DUMITRAȘCU

ABORDĂRI ȘI STUDII DE CAZ
RELEVANTE PRIVIND MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIILOR
DIN ROMÂNIA ÎN CONTEXTUL SOCIO-ECONOMIC COMPLEX,
INFLUENȚAT DE PANDEMIA COVID-19, DIGITALIZARE
ȘI TRECEREA LA ECONOMIA BAZATĂ PE CUNOȘTINȚE

Ovidiu NICOLESCU

Ion POPA * Dănuț DUMITRAȘCU

**ABORDĂRI ȘI STUDII DE CAZ RELEVANTE
PRIVIND MANAGEMENTUL
ORGANIZAȚIILOR DIN ROMÂNIA
ÎN CONTEXTUL SOCIO-ECONOMIC COMPLEX,
INFLUENȚAT DE PANDEMIA COVID-19,
DIGITALIZARE ȘI TRECEREA
LA ECONOMIA BAZATĂ PE CUNOȘTINȚE**



Coordonator al colecției
BIBLIOTECA DE MANAGEMENT: Ion POPA

Editat de **Pro Universitaria SRL**, editură cu prestigiu recunoscut.
Editura **Pro Universitaria** este acreditată CNCS în domeniul Științelor Umaniste și CNATDCU (lista A2-Panel 4) în domeniul Științelor Sociale.

Copyright © 2022, **Editura Pro Universitaria**
Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin
Editurii Pro Universitaria.

Nicio parte din acest volum (fragment sau componentă grafică) nu poate fi copiată fără acordul scris al **Editurii Pro Universitaria.**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
NICOLESCU, OVIDIU

Abordări și studii de caz relevante privind managementul organizațiilor din România în contextul socio-economic complex influențat de pandemia Covid-19, digitalizare și trecerea la economia bazată pe cunoștințe / Ovidiu Nicolescu, Ion Popa, Dănuț Dumitrașcu. - București : Pro Universitaria, 2022

Conține bibliografie

ISBN 978-606-26-1617-5

I. Popa, Ion

II. Dumitrașcu, Dănuț

005

Redactor: Elena Onea
Tehnoredactor: Liviu Crăciun
Copertă: Aurelian Leahu



Redacție:
tel.: 0732.320.664
e-mail: editura@prouniversitaria.ro



Editura Pro Universitaria



Librăria Ujmag:
tel.: 0733.673.555; 021.312.22.21
e-mail: comenzi@ujmag.ro
ujmag.ro



Ujmag.ro

CUPRINS

CUVÂNT ÎNAINTE	7
-----------------------------	----------

PARTEA I

ABORDĂRI ȘI STUDII TEORETICO-METODOLOGICE

Provocări și abordări inovative manageriale în contextul pandemiei de covid-19 și „smart economy” Ovidiu NICOLESCU	11
De la criza generată de pandemia covid-19, la reinventare în managementul resurselor umane Angelica-Nicoleta NECULĂESEI	31
Studiu privind inovarea în contextul antreprenoriatului strategic Nicoleta CRISTACHE, Marian NĂSTASE	41
Inovarea frugală, opțiune strategică a IMM-urilor din România Sebastian Ion CEPTUREANU, Eduard Gabriel CEPTUREANU	48

PARTEA a II-a

STUDII DE CAZ

Reziliența în afaceri – strategii manageriale pentru a gestiona crizele Costin-Dan DAVID, Dănuț-Dumitru DUMITRAȘCU	63
Managementul la SC CORAL IMPEX SRL - leaderul național în serviciile DDD Alexandru BADEA, Ovidiu NICOLESCU	69
Radiografia cercetării privind pandemia SARS-COV-2 și influența acesteia asupra muncii angajatului Claudiu CICEA, Corina MARINESCU	79
Un demers strategic inspirațional în contextul complex și volatil actual Maria Evelina BĂROIU, Amalia Venera TODORUȚ	92
Impactul pandemiei COVID-19 ASUpra managementului riscului în afaceri Adina-Liliana PRIOTEASA, Carmen Nadia CIOCOIU	99

Abordări și soluții în managementul resurselor umane la Valtryp Oradea Valeriu TRIP, Ciprian NICOLESCU, Alexandru Vlad BANCIU	115
Impactul pandemiei COVID19 Asupra organizării timpului de lucru al unui manager. Studiu de caz. Adrian NEGREA, Andreea Florina FORA, Liana Eugenia MEȘTER	124
Finanțarea IMM-urilor subcapitalizate cu suportul FNGCIMM SA-IFN Dumitru NANCU	135
Automatizare și digitalizare în activitatea depozitelor din comerțul online Răzvan-Liviu NISTOR, Roxana STEGEREAN, Vlad-Tudor TRINCĂ.....	142
Elemente de management antreprenorial în firma Artesana Ana-Maria GRIGORE	151
Povestea „neromanțată” a unei întreprinzătoare de succes Olimpia DORU, Ovidiu NICOLESCU	159
Studiu privind evaluarea rezilienței specifice mediului urban Andreea-Simina PORANCEA-RĂULEA, Elida-Tomița TODĂRIȚĂ, Diana-Elena RANF, Dorel BADEA	170
Digitalizarea în ospitalitate Paul MARINESCU, Cristina VEITH.....	182
Munca specialiștilor în învățare și dezvoltare. De la idee la parteneri de afaceri Nicoleta Dorina RACOLȚA-PAINA, Răzvan VLAD	193
Index autori	201

CUVÂNT ÎNAINTE

Volumul de abordări și studii de caz reprezintă o modalitate la care a apelat recent 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 prima parte a volumului sunt încorporate mai multe studii care se focalizează pe aspecte majore ale abordării managementului organizațiilor în complexul context socio-economic actual.

În continuare 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 contextul actual deosebit de complicat și dificil;
- 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 curent în managementul cotidian din companii;
- să constituie prin modul lor de elaborare și prin întrebările formulate 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, la fel ca și precedentele lucrări publicate în 2017 și 2020, prezintă două specificități:

- a) sunt selectate 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) sunt implicați direct și substanțial în conceperea și realizarea studiilor de caz, manageri și întreprinzători din companii performante.

Lucrarea este distribuită gratuit celor peste 270 de membri SAMRO, astfel încât aceasta 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 6 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 „Abordări și studii de caz relevante privind managementul organizațiilor din România în contextul socio-economic complex influențat de pandemia covid-19, digitalizare și trecerea la economia bazată pe cunoștințe” se alătură precedentelor lucrări SAMRO:

- 13 rapoarte de cercetare „Starea de sănătate a managementului din România”;
- 4 volume „The Best Romanian Management Studies” publicate la edituri din străinătate în 2014 și 2016, 2018 și 2021;
- 21 de 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;
- 9 volume ale lucrărilor conferințelor SAMRO realizate împreună cu Facultatea de Management de la Academia de Studii Economice din București, editate în străinătate (2) și în România (7).

SAMRO își propune ca, pe baza experienței ce rezultă în urma realizării și utilizării volumelor focalizate pe studii de caz, 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, luând în considerare impactul multiplu și intens pe care îl are trecerea la economia bazată pe cunoștințe și transformarea digitală.

Pe acest plan 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. emerit Ovidiu NICOLESCU

Prof. univ. dr. Ion POPA

Prof. univ. dr. Dănuț DUMITRAȘCU

PARTEA I

ABORDĂRI ȘI STUDII TEORETICO-METODOLOGICE

PROVOCĂRI ȘI ABORDĂRI INOVATIVE MANAGERIALE ÎN CONTEXTUL PANDEMIEI DE COVID-19 ȘI „SMART ECONOMY”

Ovidiu NICOLESCU[□]

Rezumat

Evoluțiile economiei și în general, ale societății din ultimii ani, impactate profund de pandemia Coronavirus și de transformările digitale accentuate, au generat numeroase reconsiderări și abordări inovative în managementul tuturor categoriilor de entități. În continuare, punctăm selectiv un set dintre acestea, care apreciem că sunt mai pregnante, mai influente și mai necesare, în condițiile managementului companiilor din România. Prezentarea acestor elemente este succintă, esențializată, ansamblul lor reprezentând un compendiu de repere, de situat în prim planul teoriei și practicii managementului în perioada următoare.

[□] Academia de Studii Economice din București, inst.manager@gmail.com

1. Marea provocare a managementului: schimbările inedite, profunde și comprehensive în comportamentele individuale, organizaționale și societale¹

În ultima jumătate de secol, schimbările în toate componentele activității umane au fost mult mai consistente și rapide comparativ cu secolele precedente. Ca urmare, în managementul tuturor entităților au apărut **abordări noi centrate pe schimbare**. Dacă ne referim numai la organizații, putem menționa exemplificativ, managementul schimbării și inovării, reengineering-ul sau managementul calității totale.

Schimbările produse atât în entități, cât și în managementul acestora, corespundeau unei logici, erau în cea mai mare parte previzibile, erau modelabile în buna măsură.

Recenta criză declanșată de pandemia Covid-9, prin natura și derularea sa este sensibil diferită față de crizele anterioare și ea generează consecințe în toate componentele activității umane, de neanticipat cu câteva luni în urmă. În opinia noastră, **la baza acestora se află schimbările inedite, profunde și comprehensive în comportamentele individuale, organizaționale și societale**.

Oamenii percep, gândesc, decid, acționează și se comportă sensibil diferit față de perioadele precedente în plan individual, familial, profesional sau societal. Organizațiile – productive sau neproductive – trebuie să supraviețuiască și să funcționeze într-un mediu sensibil diferit, fiind nevoite să aibă priorități, reguli de funcționare, restricții, abordări, în mare parte inexistente anterior. Societatea în ansamblul său, la nivel național și internațional, trebuie să-și asume noi obiective, modalități de funcționare, alocări de resurse s.a., care îi modifică substanțial evoluțiile, structura și funcționarea, inclusiv interacționarea cu entitățile organizaționale care o compun și cu cetățenii săi.

Esențial de punctat este faptul că atunci când pandemia va fi eradicată integral, oamenii, organizațiile, statele și omenirea în ansamblul său, vor fi sensibil diferite, în plan mental, decizional, acțional și comportamental. Nu ne vom reîntoarce la „vechea” normalitate.

Elementele enunțate **impun cu stringență un management sensibil diferit, atât la nivel organizațional și societal, cât și la nivel individual**. Viziunile, deciziile, acțiunile și comportamentele manageriale trebuie să fie capabile, la nivelul tuturor entităților, să genereze funcționalitate și performanțe ridicate. Ele trebuie să asigure un standard de viață decent și un comportament social adecvat pentru ca oamenii, entitățile și societatea în ansamblul său, să „viețuiască” normal.

Pentru a reuși să răspundă acestor comandamente **este nevoie de înnoirea profundă a managementului tuturor sistemelor**, de un efort creator consistent și eficace al tuturor managerilor și specialiștilor în management, din toate zonele – politică, economică, socială, organizațională, individuală etc. Conceperea și implementarea strategiilor, politicilor și mecanismelor manageriale, managementul resurselor umane și cultura organizațională trebuie reinventate substanțial și remodelate corespunzător noilor

¹ Ansamblul elementelor inovative prezentate în continuare, reprezintă un mini ghid pentru dezvoltarea pe mai departe a teoriei, practicii și învățământului managerial. În cvasitotalitate acestea au format obiectul editorialelor din newsletter-ul SAMRO din ultimii ani, multe dintre ele fiind inspirate de studiile și revistele manageriale de vârf pe plan mondial - Harvard Business Review, MIT Management Review, California Management Review, Academy of Management Journal, s.a.

caracteristici ale comportamentelor individuale, organizaționale și societale, pentru a produce funcționalitatea și performanțele necesare oamenilor, organizațiilor și societății.

2. Multiplele dimensiuni ale performanței manageriale

Domeniul managementului – așa cum constatăm toți cei care ne ocupăm de acesta - se află într-o perioadă „frământată”, de căutări continue, de încercări de „reinventare”. Situația este absolut firească pentru că managementul practic și teoretic nu face decât să reflecte evoluțiile și provocările din societate și economie. Sub impactul trecerii de la sistemul capitalist la sistemul bazat pe cunoștințe, al digitalizării intense, și al crizei generate de Coronavirus, provocările și oportunitățile se diversifică și se multiplică în ritm rapid, în toate domeniile.

„În noianul” de schimbări manageriale, unele foarte creative și promițătoare, un element este peren, menținându-se în prim plan. Această constantă este performanța. Indiferent de schimbările calitative, cantitative și structurale, **obținerea performanței continuă să rămână menirea și obiectivul fundamental al managementului în toate entitățile.**

În mod firesc, **performanța managerială dobândește noi dimensiuni**, pe care încercăm să le punctăm în continuare:

- **performanță multidimensională**, întrucât pe lângă latura economică, care continuă să fie în prim plan, devin esențiale numeroase alte elemente, între care cele psihologice, sociologice, educaționale, medicale, sociale și ecologice;
- **performanță contextuală**, deoarece luarea în considerare a impacturilor și efectelor inter și intra organizaționale ale managementului este esențială, devenind condiție a supraviețuirii fiecărei entități;
- **performanță distribuită**, consecință a precedentei dimensiuni care rezidă, în esență, în urmărirea și obținerea de către managementul organizației, de performanță nu numai la nivelul propriei entități, dar și la nivelul principalilor stakeholderi interni și externi, fie că sunt organizaționali sau individuali;
- **performanță prospectivă**, în sensul ancorării performanței propuse și avute în vedere pe termen scurt de către managementul entităților, în tendințele pe termen mediu și lung, care se manifestă nu numai în piețele implicate, dar și pe un plan mai larg, la nivel societal și economic;
- **performanță sustenabilă**, care sinergizează precedentele tipuri de performanță, semnificând obținerea de către managementul organizației, de performanțe suficient de consistente, comprehensive și durabile, care să asigure supraviețuirea și competitivitatea sistemului pe termen lung, pe parcursul a zeci de ani.

Aceste dimensiuni ale performanței manageriale - prin care am încercat să sintetizăm abordările manageriale inovative din ultimii ani - pot și trebuie să se reflecte în procesele educaționale, de cercetare științifică și pragmatice pe care noi le derulăm în zona managementului, generând un plus de competitivitate și sustenabilitate.

3. Relația fericire - performanță în management

Performanța reprezintă - așa cum se știe de către toți profesioniștii - obiectivul managementului în orice entitate și, concomitent, criteriul esențial de apreciere a calității acestuia. În consecință, este absolut normală preocuparea intensă și constantă de creștere

a performanțelor managementului organizațiilor. Ca urmare, s-au conturat numeroase abordări teoretice și pragmatice focalizate asupra amplificării performanțelor manageriale.

În acest context, semnalăm un recent studiu publicat în MIT Sloan Management Review, care relevă **conexiunea strânsă dintre fericirea resursei umane și performanțele sale și ale sistemului în care își desfășoară activitatea**. Studiul la care ne referim s-a derulat în armata SUA, pe o perioadă de 5 ani, asupra aproape a unui milion de soldați. Înainte de a puncta rezultatele studiului considerăm oportun să prezentăm câteva cifre din care rezultă că armata SUA reprezintă cea mai mare afacere din SUA și din lume: 3 mii miliarde dolari active, stocuri de 290 miliarde dolari și aproape 1 milion de salariați.

Angajaților li s-a cerut să-și evalueze starea de bine (fericirea) și optimismul cu ajutorul unor teste speciale. În continuare, pe parcursul a 5 ani, s-au colectat informații privind evoluția și rezultatele obținute de aceștia, inclusiv în războaiele din Afganistan și Iran. S-a constatat că din aproape 1 milion de soldați numai 12% au primit distincții de diverse tipuri pentru performanțele obținute. Procentul soldaților care au primit distincții a fost de 4 ori mai mare în rândul celor evaluați inițial ca fericiți și optimiști, decât din cadrul celeilalte categorii, ceea ce semnifică o diferență uriașă.

În continuare, cercetările specialiștilor au demonstrat că **fericirea și optimismul personal influențează funcționalitatea și performanțele entităților într-o măsură mai mare decât ceilalți factori demografici** implicați: rasă, vârstă, gen, educație, religie etc. **Concluziile principale** desprinse au fost două:

- fericirea și optimismul persoanelor reprezintă cel mai consistent „predictor” al performanțelor acestora în cadrul entităților;
- fericirea resursei umane utilizate reprezintă un avantaj competitiv pentru orice organizație, asupra căreia managementul trebuie să se focalizeze.

În final, se impune o ultimă punctare: rezultatele acestui studiu nu sunt surprinzătoare întrucât și alte cercetări au ajuns la concluzii apropiate, dar reprezentativitatea eșantionului, organizației, perioada avută în vedere și rigurozitatea investigației conferă un plus de credibilitate, „forță” și impact, acestora.

În concluzie, fericirea și optimismul personal au un impact decisiv nu numai asupra propriei persoane, ci și asupra funcționalității și performanțelor entităților în care acestea lucrează.

4. Focalizarea managementului companiilor pe stakeholderii majori, esențială pentru relansarea după criza coronavirus și amplificarea performanțelor organizațiilor

Criza Coronavirus și mai ales ieșirea din ea impun relansarea companiilor și **reinventarea managementului** companiilor, prin focalizarea asupra stakeholderilor relevanți. Așa cum se știe, în ultimul deceniu numeroși specialiști de prestigiu și forum-uri internaționale - Renegade Brigade Manifesto (2009, Harvard University), The Compact of Responsible and Responsible Leadership (Forumul Davos, 2017), CEMAN Manifesto (2018), ICSB - Human Entrepreneurship adopted by CEO's of 200 Company (2019) - pledează pentru reinventarea managementului companiilor.

Argumentele furnizate au în vedere limitele sale actuale de funcționalitate, eficiență și sustenabilitate. În opinia noastră, aceste limite sunt generate într-o mare proporție de focalizarea managementului companiilor asupra proceselor și relațiilor

manageriale dintre manageri și subordonați, deși performanțele companiilor depind tot mai mult și de alți factori. Realitatea demonstrează că funcționalitatea și performanțele companiilor sunt influențate decisiv de principalii stakeholderi interni - manageri, acționari și executanți - și de principalii stakeholderi externi - clienți, distribuitori, furnizori, finanțatori, comunități locale, informaticieni, proiectanți, consultanți, administrații locale etc. Criza generată de Coronavirus a determinat o creștere a acestei dependențe în toate tipurile de entități.

În opinia noastră, contextul economico-social și uman actual face **necesară, oportună și fezabilă focalizarea managementului companiilor - indiferent de dimensiune și ramură - asupra principalilor stakeholderi interni și externi.** Concomitent cu refocalizarea managementului asupra principalilor stakeholderi, se impune și reconceperea de esență a conținutului proceselor manageriale prin fundamentarea lor pe principiul win-win.

Punctăm în continuare **de ce în prezent și în perioada următoare este necesară, oportună și sustenabilă, cu o intensitate mai mare ca în trecut, refocalizarea managementului pe stakeholderii relevanți, cu un nou conținut managerial.**

A. Necesitate

- Asigură în cadrul companiilor implicare, motivare, efort și un plus de resurse ale principalilor stakeholderi
- Crește calitatea și productivitatea muncii salariaților, furnizorilor, distribuitorilor etc.
- Reface mai rapid și consistent lanțurile de aprovizionare, distribuție, vânzare, finanțare, inovare etc. ale companiilor cu toți stakeholderii esențiali, afectate major de criza Coronavirus
- Facilitează eliminarea situațiilor de penurie, tensionate, conflictuale, dintre oameni, și dintre companii, marcate puternic de criza actuală
- Contribuie la refacerea și amplificarea funcționalității și performanțelor sistemelor economice și umane locale, regionale, sectoriale, naționale și internaționale.

B. Oportunități

- La nivelul oamenilor

- Majoritatea oamenilor, indiferent de pozițiile pe care le dețin în economie și societate, că urmare a trecerii prin „purgatoriul” uman și socio-economic Coronavirus și a intensificării transformărilor digitale, simt nevoia să fie tratați altfel, să li se acorde mai multă atenție, să fie informați, pregătiți și consultați mai intens.
- Majoritatea oamenilor sesizează necesitatea unor schimbări radicale în economie și societate, în sensul creșterii „bunătații” și funcționalității lor, a unei deschideri mult mai mari către necesitățile și specificul oamenilor.
- Percepțiile, așteptările, valorile, motivațiile și feedback-urile oamenilor se modifica substanțial; ei vor altceva de la semenii lor, de la organizații și de la societate, sunt mai disponibili pentru modificări în gândire, decizii, acțiuni și comportamente.

- La nivelul companiilor

- Majoritatea companiilor au ieșit slăbite din criza Coronavirus și au nevoie mai mult decât în perioada anterioară, de resursele, inclusiv competențele și cunoștințele principalilor stakeholderi – manageri, executanți, furnizori, bănci, distribuitori, comunități, consultanți, proiectanți etc.
- Managerii și stakeholderii companiilor simt nevoia unor modificări, unor schimbări substanțiale care să facă organizațiile mai prietenoase, funcționale, flexibile, inovative și sustenabile.
- Managerii și stakeholderii companiilor devin mai sensibili la factorul uman, la percepțiile, aspirațiile și motivațiile oamenilor – salariați, clienți, furnizori etc. – sunt mai disponibili pentru a trata omul în complexitatea sa, pentru a-i valorifica mai mult calitățile, cunoștințele și celelalte atuuri.

C. Fezabilitate

- **La nivelul oamenilor** - dorință și disponibilitate superioare a unei părți importante a populației după experiența Coronavirus, de a deține o poziție mai influentă în organizațiile în care muncesc, de a juca un rol mai important în societate, de a nu fi participanți pasivi la schimbările societale, care sunt din ce în ce mai rapide, intense și stresante.
- **La nivelul companiilor** - fezabilitatea și eficiența refocalizării managementului companiilor asupra stakeholderilor importanți, au fost demonstrate de sute de mii de companii prin mecanisme manageriale specifice, fundamentate pe o nouă viziune, axate asupra unor categorii esențiale de stakeholderi - clienți (CRM - Consumers Relationship Management), furnizori (SCM - Supply Chain Management), comunități locale (CSR – Corporate Social Responsibility).

Elementele prezentate implică **schimbarea paradigmei managementului de la relația șef-subordonat, la relația manager-stakeholderi relevanți, de la supremația ierarhiei la focalizarea pe abordări și relații de tip win-win**, în cadrul și în afara companiei, ceea ce necesită decizii, acțiuni și comportamente complexe și solicitante. Trecerea la economia și societatea bazate pe cunoștințe și transformările digitale, conținutul esențial al epocii contemporane, oferă numeroase stimulente, facilități și imperative, pentru managementul focalizat pe stakeholderii relevanți.

5. Managementul politic – dileme și impact

Managementul politic este cel mai influent tip de management în societate, condiționând direct și indirect managementul tuturor entităților și tuturor organizațiilor. Influența managementului politic asupra altor sisteme este cu atât mai mare, cu cât entitățile respective sunt mai ample și mai complexe. De aceea, managementul politic este deosebit de important, nu numai pentru domeniul politic, ci și pentru numeroase alte domenii.

Dacă observăm cu atenție ce se întâmplă în cvasitotalitatea țărilor, în frunte cu SUA, Marea Britanie sau statele membre ale Uniunii Europene, constatăm că **managementul politic prezintă numeroase semne de întrebare din punct de vedere**

al realizării intereselor majore ale țărilor respective, al dezvoltării și performanțelor acestora pe termen lung, al luării în considerare în mod competent și performant a conținutului revoluției bazate pe cunoștințe și a revoluției digitalizării, ce determină schimbări fundamentale și rapide în toate componentele vieții umane.

Reflectând asupra acestor situații am identificat mai multe **dileme cu care se confruntă managementul politic de pretutindeni**, de a căror rezolvare depind esențialmente, evoluțiile și performanțele la nivelul fiecărei țări, regiuni și – pe plan mai larg – pe mapamond. Aceste dileme sunt următoarele:

- focalizarea pe interese esențiale, sistemice ale zonei conduse/focalizarea asupra intereselor de grup ale „suporterilor” politici;
- viziune holistică, pe termen lung/viziune fragmentară, pe termen scurt;
- abordări, decizii și acțiuni aprofundate, profesioniste/abordări, decizii și acțiuni circumstanțiale, oportuniste;
- centrarea pe flexibilitate și adaptabilitate constantă/centrarea pe manipulare, pe schimbări populiste;
- primatul performanței sustenabile, de ansamblu, a sistemelor conduse și influențate/primatul obținerii audienței și suportului imediat a unui număr cât mai mare de persoane.

În opinia noastră **cunoașterea și conștientizarea dilemelor de mai sus este esențială**, nu numai pentru managementul politic a fiecărei entități – în primul rând la nivel de țară – dar și pentru toate celelalte tipuri de sisteme de management. Perceperea, luarea în considerare și soluționarea rațională a acestor dileme, având ca priorități interesele esențiale ale țărilor și comunităților care le compun, va impacta decisiv evoluțiile managementului la nivelul tuturor entităților, marcând hotărâtor nivelul de dezvoltare, performanțele economico-sociale ale acestora și – în ultima instanță – standardul de viață al populației și fericirea individuală.

6. Managementul întreprinderii viitorului și a noilor tipuri de locuri de muncă din cadrul lor

Potrivit unui foarte interesant studiu realizat sub egida BCG Henderson Institute, întreprinderea viitorului din deceniul următor va fi sensibil diferită de actualele companii. Se va reinventa atât întreprinderea ca atare – **se conturează întreprinderea care se „autoarmonizează” sau autoreglează** – cât și un nou tip de management. Sub influența, în special a evoluțiilor tehnologice, în cadrul întreprinderilor și a managementului acestora vor fi esențiale două categorii de relații:

- între om și mașini inteligente,
- între oameni, dar sensibil remodelate.

Managementul organizațiilor trebuie să țină cont că este necesar să abordeze și să găsească soluții la **patru tipuri de locuri de muncă**, ce vor încorpora categorii diferite de relații între oameni și inteligența artificială:

- a) joburi bazate predominant pe optimizare sau structuri, care vor fi preluate integral de mașinile producătoare de inteligență artificială;
- b) joburi care încorporează interacțiune socială, unde inteligența artificială poate să preia componentele referitoare la optimizare, dar „stratul uman” va fi esențial pentru a furniza mesaje încorporând empatie și compasiune;

- c) joburi care implică mai multă creativitate decât optimizare, la care mașinile inteligente vor „completa” oamenii pentru a le amplifica creativitatea și imaginația;
- d) joburi care necesită atât creativitate cât și interacțiune socială, la care oamenii vor exercita multe din sarcinile și responsabilitățile esențiale pe care le au în prezent, dar dispunând de aplicații de inteligență artificială care le vor maximiza abilitățile.

În aceste condiții, **conținutul managementului organizațiilor se va modifica radical, ceea ce impune și o remodelare a educației și trainingului managerial**, care trebuie realizate în ritm accelerat, având în vedere progresele rapide ale tehnologiilor digitale și celelalte mutații care se produc în organizații și mediul lor ambiant.

7. Managementul inteligenței artificiale și compania bionică

În perioada actuală, transformările digitale sunt concomitent, excepțional de promițătoare, dar și riscante. Raportul de cercetare „Winning with A.I.” publicat de renumita MIT Sloan Management Review în colaborare cu Boston Consulting Group (BCG), BCG Henderson Institute și BCG Gamma, bazat pe chestionare completate de 2500 de directori executivi și 17 interview-uri cu experți lideri în domeniu, conține numeroase elemente frapante privind inteligența artificială (A.I.) între care menționăm:

- 9 din 10 respondenți sunt de acord că A.I. reprezintă o oportunitate de afaceri pentru compania lor;
- peste 45% consideră că A.I. reprezintă un risc pentru compania lor în 2019, față de numai 37 % în 2018;
- 7 din 10 directori executivi evaluează că, până acum A.I. nu a avut impact sau numai unul minim asupra companiei manageriate;
- 90 % dintre companiile participante la cercetare au făcut investiții în A.I., dar numai două din cinci obținând câștiguri;
- concluzia autorilor este că, până acum cea mai mare parte din companii au avut dificultăți majore în a genera valoare din utilizarea A.I.

Companiile care au capturat valoare din utilizarea A.I. prezintă următoarele caracteristici organizaționale:

- integrarea strategiilor A.I. în strategia generală a companiei;
- derularea de eforturi mari, adesea riscante pentru care a fost prioritară creșterea venitului și nu diminuarea costurilor;
- corelarea producției de A.I. cu consumul de A.I. prin armonizarea la nivel de detalii a proprietarilor afacerii cu proprietarii proceselor și cu expertiza A.I. în vederea asigurării adoptării soluțiilor A.I. în mod eficiente și consecvent;
- unificarea inițiativelor A.I. ale acestora cu eforturile mai cuprinzătoare de transformare a proceselor de afaceri;
- investirea în talentele A.I., în date și în schimbarea proceselor, în plus (și adesea mai mult decât atât) în tehnologia A.I.; ei au recunoscut că „de facto” A.I. nu se rezumă la tehnologie.

În acest context este util de cunoscut și de luat în considerare propunerea unui grup de specialiști renumiți care, pornind de la o constatare similară – multe companii care, deși luptă să fructifice oportunitățile digitale, în fapt eșuează - avansează ca soluție transformarea lor într-un „țesut conectiv” care să le permită oamenilor și componentelor tehnologice ale organizației să lucreze împreună perfect. Companiile care rezultă din această transformare realizează o nouă simbioză a factorilor umani și tehnologici, făcând posibilă generarea de avantaj competitiv. Aceste organizații devenite **companii bionice** determină intensificarea utilizării tehnologiilor pentru a descătușa puterea creativă umană și productivitatea în lumea digitală. Aceasta necesită un management inovativ, radical schimbat față de cel practicat în prezent.

8. Refocalizarea de la managementul reactiv la managementul anticipativ

Vrând nevrând, criza societală generată de pandemie, prin apariția sa surprinzătoare și prin manifestarea atotcuprinzătoare și virulentă, **a obligat managementul de pe toate palierele societății și economiei la decizii, acțiuni și comportamente de tip reactiv**. Pe primul plan au fost și încă mai sunt, în nu puține zone, mai ales la nivel de companii, supraviețuirea și/sau asigurarea unui nivel de funcționalitate „rezonabil”, în condițiile în care provocările și dificultățile economice se împletesc strâns cu cele de natură socială și ecologică.

În acest context, managementul s-a dovedit - ca de obicei spunem noi - intens creativ și s-au conturat **numeroase abordări manageriale noi sau profund remodelate, care se dovedesc eficiente**. Între acestea menționăm cu titlu exemplificativ:

- strategia agilă,
- planificarea „contingency”,
- leadership-ul adaptiv,
- comunicarea hibridă,
- structura smart,
- echipa hibridă,
- pivotarea întreprinderii.

Reziliența organizațională și agilitatea au devenit coordonate ale managementului din numeroase companii. Acestea au ajutat companiile respective să-și continue activitățile, să mențină locurile de muncă, să asigure un anumit echilibru financiar și să se relanseze după „epuizarea” crizei Coronavirus.

În opinia noastră, care desigur nu este singulară, se impune, concomitent, și o revenire la abordări manageriale de tip anticipativ, pornind de la realitățile actuale. Pentru a facilita și contribui la construirea „noii normalități”, considerăm că managementul de top din organizații și în special cel din companii, **trebuie să apeleze intens la strategii și abordări strategice prin care să se prefigureze și pregătească viitorul organizațiilor**, revenirea lor la performanțe cât mai apropiate de cele anterioare crizei. Între strategiile și abordările strategice care pot fi utilizate, considerăm ca deosebit de eficiente următoarele:

- a) **Strategia de replicare**, care printr-un set de decizii axate în principal asupra diminuării costurilor și reducerii activelor utilizate, asigură stoparea declinului financiar, stabilitatea financiară a organizației și restabilirea profitabilității, generând resurse pentru relansarea dezvoltării companiei;

- b) **Strategia oportunistică**, care valorifică rapid și eficace noile oportunități apărute în contextul actual, redirectionând și/sau remodelând parțial sau integral activitățile organizației pe o nouă traiectorie organizațională;
- c) **Strategia de redresare**, care are drept conținut asigurarea revenirii accelerate la performanțele cantitative și calitative obținute în perioada precedentă crizei, prin restructurări comerciale, financiare și umane, adesea pronunțat inovative.

Recentrarea viziunii, deciziilor și acțiunilor managementului pe anticiparea și pregătirea viitoarelor activități, capitalizând „progrese forțate” din perioada de criză referitoare la digitalizare, muncă online, comunicare, echipe hibride, leadership adaptiv etc. este de stringentă actualitate pentru ca organizațiile, economia și societatea în ansamblul lor să-și reia dezvoltarea intensă pe care trecerea la „smart economy” și transformările digitale o permit, o fac necesară și performantă.

9. „Virtualizarea” și „umanizarea managementului”– cele două tendințe impulsionate de pandemia COVID 19

Ca urmare a crizei provocată de pandemia Covid-19 se accentuează în management două tendințe aparent și/sau parțial contradictorii.

A. Intensificarea virtualizării managementului, a utilizării aplicațiilor online, a transformărilor digitale, a utilizării mai intense a noilor concepte, abordări și instrumente privind inteligența artificială, „internet of things (IOT) and connected devices”, „big data analysis”, „metrics and cloud”, „custom manufacturing and 3D printing” ș.a. Datorită pandemiei s-au înregistrat o serie de progrese, la un mare număr de persoane depășindu-se limite și cutume tradiționale, cum ar fi:

- dobândirea și extinderea de cunoștințe necesare folosirii mijloacelor online în munca curentă și în management;
- comunicarea și interacționarea prelungită online;
- eliminarea reticențelor existente la o parte apreciabilă dintre salariați, mai ales cu vârste mai înaintate și/sau din companii micro sau mici, a fricii chiar asociată utilizării curente în munca cotidiană a comunicării și interrelaționării online;
- conștientizarea la un nivel superior a marilor avantaje (reducerea de costuri organizaționale și individuale, rapiditate accelerată a comunicării, economie de timp etc.) ale comunicării și muncii online pentru salariați, organizații și stakeholderii lor relevanți.

B. Intensificarea managementului umanistic, care acordă o mare atenție omului, personalității sale, necesităților, aspirațiilor, așteptărilor, emoțiilor, relaționării cu alte persoane, inteligenței emoționale, climatului social, ambianței locului de muncă, rezilienței individuale și organizaționale etc. În condițiile pandemiei, munca la domiciliu, telemunca, distanțarea socială și celelalte elemente generate de acest flagel au scos în evidență:

- necesitatea pentru fiecare individ a contactelor directe, a interrelaționării „face-a-face” cu alte persoane;

- efectele negative, psihologice, sociologice, economice etc. pe care predominanța muncii la domiciliu și a muncii online le au asupra salariiștilor din organizații;
- necesitatea și utilitatea pentru organizații și societate de a situa în prim plan omul în complexitatea sa, de a plasa în centrul proceselor manageriale aspectele umanistice, individuale și de grup, organizaționale și societale.

Aceste tendințe, coroborate cu celelalte mutații societale, cu intensificarea VUCA (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity) implică din partea specialiștilor în management intense eforturi creative și pragmatice, care să valorifice marile oportunități pe care le oferă trecerea la economia bazată pe cunoștințe și transformările digitale. **Aceste tendințe reprezintă repere de esență în „reinventarea managementului”**, declanșată de specialiștii de vârf din numeroase țări în deceniul anterior.

10. Inovații manageriale generate și facilitate de pandemia COVID-19

Organizațiile - în primul rând companiile - pentru a face față provocărilor și dificultăților induse de pandemia Covid-19 au trebuit să fie mai creative și inovative decât în perioada anterioară. În continuare, prezentăm o **selecție de elemente manageriale inovative, cristalizate sub impactul pandemiei Covid-19 și transformărilor digitale**, decelate pe baza consultării a peste 60 de studii de specialitate publicate în reviste manageriale de vârf din Statele Unite și Europa:

- modificarea modelelor economico-manageriale ale tuturor sistemelor la nivel macro, mezo și micro, devenind mai colaborative, flexibile, digitalizate, cu accent pe valorificarea potențialului stakeholderilor relevanți;
- proiectarea și implementarea de strategii agile, flexibile, capabile să ia în considerare evoluțiile contextuale, complexe și sinuoase, adesea dificil de previzionat;
- conturarea unui nou tip de management – managementul crizelor atipice – care prin abordări inovative asigură atât minimizarea efectelor acestora, cât și construirea de fundamente pentru a relansa rapid și eficace entitățile manageriate, în condiții de sustenabilitate și performanțe ridicate;
- direcționarea proceselor decizionale asupra menținerii și dezvoltării rezilienței organizaționale a entităților esențială pentru a prezerva funcționalitatea și potențialul lor de dezvoltare;
- focalizarea managementului asupra conceperii și implementării de schimbări organizaționale inovatoare, flexibile și agile, prin care să se valorifice noile oportunități care apar în orice context, prin furnizarea de soluții transformatoare pentru entități, în condiții de performanță multidimensională și sustenabilă;
- situarea în prim plan a managementului umanistic, centrat pe om în complexitatea sa și bazat pe luarea în considerare a modificărilor de percepții, așteptări, aspirații, motivații, feed-back-uri, comportamente și inteligență emoțională, la nivel de individ și de comunitate;
- intensificarea virtualizării managementului, direcționat pe utilizarea aplicațiilor online, a transformărilor digitale, a folosirii crescânde a noilor concepte, abordări și instrumente privind inteligența artificială „internet of things (IOT) and connected devices”, „big data analysis”, metrics and clouds, „custom manufacturing and 3D printing”;

- promovarea în toate palierele societății a managementului bazat pe stakeholderii relevanți, interni și externi entităților, printr-o abordare colaborativă, axată pe priorități comune, benefice pe multiple planuri – economic, social, educațional și ecologic;
- ascendența în prim-planul managementului a pivotării, adică a capacității managementului și a liderilor de top de a schimba rapid direcțiile decizionale și acționale, atunci când contextul se modifică accelerat și cu manifestări inedite și, frecvent, atipice;
- remodelarea și intensificarea comunicării manageriale intra și extra entitate, cu stakeholderii relevanți, în condiții de distanțare socială, muncă online, asigurând transparență și conlucrare eficace;
- promovarea unui nou tip de leadership distribuit și a unei culturi colaborative, capabile să faciliteze realizarea schimbărilor și transformărilor organizaționale în ritm alert și eficient.

În opinia specialiștilor, **operaționalizarea pe scara largă a elementelor manageriale inovative** este decisivă pentru ca țările, ramurile de activitate, regiunile, comunitățile și companiile să depășească complexele și dificilele situații create de pandemie și să-și **relanseze rapid și performant activitățile**, apelând pe scară largă la cunoștințe strategice și digitalizare.

11. Pandemia și mutațiile în managementul resurselor umane

Cei aproape 3 ani cu pandemie Covid 19 au fost deosebit de presanți pentru managementul tuturor entităților și pentru toate componentele sale. Utilizarea unei mari părți dintre conceptele, abordările și mecanismele manageriale a trebuit să fie substanțial reconsiderată pentru a asigura un nivel suportabil de funcționalitate și performanță. Concomitent, au fost generate noi concepte, abordări și mecanisme manageriale pentru a face față ineditelor și complexelor dificultăți, amenințări și oportunități.

În contextul revenirii treptate spre normalitate, de fapt spre „o nouă normalitate”, managerii și specialiștii în management analizează ceea ce s-a întâmplat și ceea ce se derulează în organizații, decelând învățăminte pentru prezent și mai ales pentru viitor.

Dintre concluziile majore care se conturează cu pregnanță în literatura de specialitate internațională, menționăm **reconfirmarea rolului crucial pe care resursele umane** îl au în entități, indiferent de mărime, profil, locație, nivel tehnologic, context etc. și necesitatea luării în considerare a modificărilor majore care se produc în cadrul acestora.

Potrivit unui recent studiu realizat în SUA, pe un eșantion de peste 2000 de salariați și 500 de directori de resurse umane din companii, se prefigurează mai multe **schimbări de esență la nivelul forței de muncă în organizații**:

- angajații doresc abordări flexibile, ei să determine când și unde lucrează;
- angajații doresc să muncească în echipe cu o componenta diversă;
- angajații doresc să fie evaluați în funcție de valoarea pe care o livrează și nu de volumul de muncă realizat;
- angajații se așteaptă să li se acorde „spațiul” și încrederea necesare pentru a presta cea mai bună muncă pe care o pot realiza, indiferent de alte elemente contextuale.

Este evident că luarea în considerare a acestor transformări de esență necesită abordări manageriale substanțial remodelate, atât la nivelul entităților în ansamblul lor, cât și la nivelul managerilor de resurse umane. Practic, se impun abordări inovative în toate componentele managementului, începând cu leadershipul, strategiile, politicile și cultura organizațională și până la organizarea, evaluarea și motivarea personalului. Remodelările în aceste zone vor condiționa supraviețuirea, funcționalitatea și – mai ales – dezvoltarea sustenabilă a tuturor tipurilor de entități umane. Firește, se impune continuarea intensă a cercetărilor și analizelor pentru a aprofunda cunoașterea schimbărilor care se produc în cadrul resurselor umane și, pe acest fundament, conturarea de soluții funcționale și eficiente de management a acestora având în vedere principalele tendințe contextuale, începând cu transformările digitale, inteligența artificială, nanotehnologizarea și biotehnologizarea.

Întrucât organizațiile și contextele în care acestea își derulează activitățile sunt sensibil diferite de la o țară la alta, sunt necesare cercetări în cadrul fiecăreia pentru a identifica, lua în considerare și valorifica particularitățile naționale și pentru a proiecta soluții manageriale și economice corespunzătoare realităților din fiecare context național și regional generatoare de performanțe sustenabile.

12. „Meaningfulness Work” - cea mai puternică motivare a angajaților

Utilizăm termenii de „*meaningfulness work*” și „*meaningful work*” care pot fi traduși ca muncă plină de semnificații, nu din snobism, ci pentru că nu suntem siguri că traducerea în limba română reflectă conținutul „revoluționar” al conceptului, abordării și realității „*meaningful work*”, conturată cu pregnanță în ultimii ani, în managementul din țările dezvoltate.

Începem prin a preciza **principalele rațiuni care ne-au determinat** să abordăm „*meaningful work*”:

- potrivit mai multor cercetări recente, între care cea realizată de C.Bailey și A. Madden, „*meaningfulness*” a devenit „cea mai importantă motivare a angajaților, mai mult decât oricare alt aspect referitor la muncă, inclusiv plată sau recompensă, oportunitățile de promovare sau condițiile de muncă”;
- „*meaningfulness*” are un conținut nou, ce trebuie cunoscut de toți managerii și care, în esență, poate fi rezumat astfel:
 - simțământul de mândrie pentru ceea ce faci, de împlinire în procesul muncii,
 - sentimentul de utilizare și valorificare a potențialului propriu,
 - simțământul că munca pe care o faci este creativă, absorbantă și interesantă,
 - percepția că există o autentică conexiune între munca realizată și alte componente ale vieții din organizație, familie, natură, societate, care transcend dincolo de propria persoană.
- „*work meaningfulness*” tinde să fie pregnant personal și individual, variind între limite apreciabile de la persoană la persoană;
- „*meaningful work*” a unui angajat depinde decisiv de calitatea managementului practicat în organizație. Cercetările efectuate în companiile din SUA au demonstrat că „*poor management was the top destroyer of meaningfulness*”;
- „*meaningful work*” s-a cristalizat și dezvoltat în contextul tranziției la noua economie, la economia bazată pe cunoștințe, care în următorii ani, pe fondul digitalizării, nanotehnologizării, biotehnologizării, intelectualizării etc. proceselor de muncă, a trecerii la „noua normalitate” se va accelera în ritm rapid.

Două sunt principalele concluzii care se degajă din examinarea sumarelor elemente menționate:

- a) toți cei care se ocupă de management - cadre didactice, manageri, consultanți, traineri - este necesar să se familiarizeze cât mai rapid cu acest nou concept și această abordare managerială inovațională.
- b) o parte semnificativă a elementelor managementului organizației, începând cu cele ce se referă la managementul resurselor umane, trebuie modificate radical pentru a reuși amplificarea motivării și, implicit, creșterea funcționalității, productivității, competitivității și sustenabilității companiilor.

„Meaningful work” reprezintă o oportunitate de excepție pentru modernizarea managementului din România, pentru creșterea performanțelor tuturor entităților, care se cere valorificată cât mai rapid și performant în contextul relansării economiei după criza Coronavirus.

13. Valorificarea noilor oportunități manageriale induse de criza Coronavirus

În mod firesc, cvasitotalitatea analizelor specialiștilor evidențiază complexele și, adesea neașteptatele dificultăți generate de pandemia Coronavirus în toate zonele și nivelele societății, pentru care managementul acestora trebuie să furnizeze soluții. Fără excepții, toți liderii din toate domeniile, toți specialiști în management, afirmă că omenirea nu a mai fost confruntată la nivel planetar, cu o criză de asemenea amploare, cu foarte multe necunoscute. Managerii tuturor entităților au fost și sunt confrunțați cu probleme de o complexitate și dificultate deosebită, multe inedite prin natură, amploare, viteză și consecințele derulării lor. Este indiscutabil că practicarea managementului performant este mult mai dificilă în prezent, comparativ cu perioada anterioară crizei.

În acest complex și stresant context sunt necesare abordări manageriale sensibil diferite. Considerăm că se recomandă să pornim și de la premisa că în orice situație dificilă, pe lângă dificultăți se manifestă și oportunități, ceea ce corespunde străvechiului proverb românesc „în tot răul este și un bine”.

Dacă ne referim la companii – cel mai numeros tip de organizații, cu rol decisiv în dezvoltarea și performanțele economiei și societății – semnalăm că specialiștii de la cunoscută firma de consultanță „Boston Consulting Group” **au identificat deja 5 tipuri de oportunități** asupra cărora managementul se recomandă să se concentreze:

- detectarea și discernerea schimbărilor critice care se produc la clienți, consumatori și în organizație;
- reacționarea mai rapidă decât concurența, la „deschiderile” în percepția brandurilor, comportamentelor de cumpărare etc. ale consumatorilor și clienților;
- accelerarea restructurării, care în condițiile actualului context, poate fi mai permisivă și flexibilă;
- „capturarea” de active ieftine ale altor organizații care sunt de vânzare;
- valorificarea stimulentele și facilităților oferite de guvernele din toate țările.

Managementul organizațiilor, pentru a descoperi și valorifica oportunitățile concrete asociate actualei pandemii, este necesar să se **remodeleze pe 3 planuri**.

Intreprenorial, în sensul creșterii capacității de a identifica și valorifica noile oportunități, de a oferi feed-backuri rapide, chiar în timp real, la schimbările neașteptate și

accelerate din societate și organizații, asumându-și riscuri mai mari decât în mod obișnuit (firește, riscuri calculate). Deciziile, acțiunile și comportamentele manageriale trebuie să fie mai îndrăznețe, mai rapide, deci întreprinzătoare.

Inovativ, prin abordări, metode, tehnici, decizii, acțiuni și comportamente noi în toate componentele majore ale managementului: viziune, strategii și politici organizaționale, subsisteme metodologico-manageriale, decizionale, organizatorice, informaționale și de resurse umane, leadership și cultură organizațională, performanță și sustenabilitate. Fără îndoială, pentru a fi capabile să rezolve eficace și eficient complexe și multiplele probleme actuale, unele componente manageriale vor fi puse practic în situația de a fi „reinventate”.

Colaborativ, prin atragerea și implementarea în managementul organizațiilor a tuturor factorilor care pot contribui la supraviețuirea, funcționarea, dezvoltarea și creșterea performanțelor acestora. Cu alte cuvinte, este necesară identificarea principalilor stakeholderi interni (manageri și executanți) și externi organizației (clienți, furnizori, intermediari, finanțatori, consultanți, comunități locale, autorități administrative, ONG-uri etc.) și abordarea lor într-o manieră nouă pe baza principiului win-win. Abordarea trebuie astfel concepută și practică, încât să poată să determine atragerea și utilizarea împreună a cunoștințelor și celorlalte resurse de care stakeholderii dispun - produse, echipamente, clădiri, sisteme de comunicații, rețele de colaborare, bani etc. - în beneficiul fiecărui stakeholder și al tuturor, generând un plus de funcționalitate, eficacitate și eficiență. Reamintim că în 2006, Martin Novak de la Harvard University a descoperit și demonstrat că cel de-al treilea principiu fundamental al evoluției este „cooperarea naturală”. Focalizarea managementului organizațiilor pe stakeholderii relevanți, într-o abordare win-win, intens colaborativă este imperios necesară și posibilă, în actualul context.

14. „Era crizelor constante” și managementul

Am făcut un „tur” al studiilor publicate în 2021 și în prima parte a anului 2022 în patru dintre cele mai influente reviste de management din lume (Harvard Business Review, MIT Sloan Management Review, California Management Review și Academy of Management Review) și din multiplele și complexe prefigurări ale evoluțiilor viitoare se conturează destul de pregnant **anticiparea că vor fi crize mai multe și mai intense, ca va începe o „eră a crizelor constante”**. În mod firesc, aceste crize vor impacta toate resursele, activitățile, condiționalitățile și performanțele tuturor entităților social-economice. Cele mai frecvente și mai intens anticipate crize sunt: climaterică, globalistă, creștere a inegalităților, demografică, ecologică și medicală. Firește, toate aceste crize vor avea și multiple consecințe economice negative, unele în mod cert putând să genereze crize economice majore. Crizele, dat fiind stadiul actual al evoluțiilor pe Terra, vor afecta toate țările indiferent de nivel de dezvoltare, mărime, amplasare geopolitică etc.

În mod natural managementului, începând cu cel internațional și național, continuând la toate celelalte nivele, îi revine misiunea de a se focaliza asupra „fenomenului crizelor”, de a le aborda previzional, începând cu identificarea și „descifrarea” cauzelor și condițiilor de apariție și manifestare. Obiectivele trebuie să fie două:

- să preîntâmpine prin strategii, politici, decizii și acțiuni adecvate crizele care pot fi eliminate;
- să diminueze intensitatea impactului și consecințele negative ale celor care sunt de neevitat.

Dacă managementul începând cu cel politic și economic, internațional și național nu conștientizează aceasta situație și nu trec rapid și intens la acțiune, pe baza unei abordări sistemice, previzionale și preventive, axată pe cauze, valorificând imensele posibilități pe care trecerea la economia bazată pe cunoștințe și digitalizare le oferă, atunci crizele respective vor „lovi” foarte intens și dureros, sub diverse forme, toată populația și întreagă viața economico-socială. Criza generată de Coronavirus, declanșată în 2019 și încă în derulare în 2022, ne arată cât de nefaste și intense sunt consecințele negative pentru toate țările, pentru cvasitotalitatea populației, pentru toate tipurile de entități umane.

Vestea bună este că în teoria și practica managerială din ultimele decenii, mai ales în cele referitoare la companii, **s-au conturat numeroase abordări inovative care pot constitui fundamentul unui management eficace și eficient în era crizelor**. Între aceste elemente, esențiale pentru creșterea rezilienței entităților, menționăm selectiv următoarele: noi modele economice ale organizațiilor; strategii deschise; managementul bazat pe cunoștințe și digitalizare; managementul umanistic; leadership-ul multinodal; managementul axat pe stakeholderi; inovarea 360⁰; focalizarea pe cunoștințe și capitalul intelectual; responsabilitatea socială lărgită și intensă; lanțul virtual al valorii; cultura organizațională transformativă; focalizarea pe performanțe multidimensionale.

Valorificarea acestor abordări inovative, apelând pe scară largă la oportunitățile în continua amplificare furnizate de transformările digitale și trecerea la economia bazată pe cunoștințe (inteligența artificială, the internet of things, big data analysis and cloud etc.) reprezintă fundamentul de neînlocuit pentru ca în viitor omenirea să fie confruntată cu mai puține crize, de intensitate mai redusă și cu consecințe negative, umane, economice, sociale și politice, sensibil mai reduse, suportabile fără constrângeri, presiuni și conflicte majore, de către populație și sistemele social-economice.

15. Un nou tip de „management personal”, esențial pentru relansarea societală

În mod firesc, în contextul generat de pandemia Covid-19 cvasitotalitatea abordărilor și materialelor manageriale realizate în ultimii ani se focalizează asupra managementului entităților organizaționale - micro, mezzo, macro și internaționale. La nivelul acestora, se realizează schimbări de esență în viziune, obiective, strategii, politici, sisteme, metode, tehnici, proceduri, abordări etc. manageriale.

În opinia noastră, tot atât de importante sunt **schimbările în managementul personal al oamenilor**. Principalele **argumente** pe care se bazează aceasta afirmație sunt următoarele:

- a) Mutațiile multiple, eterogene și complexe, induse de pandemia Covid-19 au schimbat și schimbă substanțial contextul în care oamenii, ca indivizi, acționează. Așa cum știm cu toții, distanțarea socială, restricțiile de circulație și comunicații, modificările în funcționalitatea comunităților teritoriale în care viețuim și în organizațiile în care lucrăm, modificările în accesarea și utilizarea de servicii comerciale, medicale, educaționale, recreaționale etc. au determinat o viață personală sensibil diferită față de cea anterioară.
- b) În majoritatea organizațiilor au fost operate schimbări semnificative în ceea ce privește regimul de lucru, fluxurile umane, materiale și financiare, modul de comunicare și conlucrare între componenții organizațiilor, între șefi și

subordonați, organizarea locului de muncă etc. În consecință, viața oamenilor în calitate de componenți ai organizațiilor este substanțial modificată.

Factorii generatori de schimbări enunțați, la care se pot adăuga și alții, impun modificări în viața fiecăruia dintre noi, a fiecărei persoane. Concomitent cu modificările menționate, ni se schimbă în bună măsură percepțiile, așteptările, aspirațiile, motivațiile, perspectivele etc. Cu alte cuvinte, ni se modifică modul de a gândi, decide, acționa și comporta. Altfel spus, **se modifică conținutul managementului personal, individual.** În aceste condiții este esențial pentru fiecare persoană:

- să-și mențină o viziune optimistă și constructivă asupra propriei vieți și evoluțiilor familiale, organizaționale și societale;
- să stabilească noi obiective personale, familiale, organizaționale etc., care să corespundă realităților actuale și viitoare;
- să adopte decizii realiste și eficiente, care să faciliteze adaptarea la noul context și obținerea de performanțe ca indivizi și în calitate de componenți ai entităților organizaționale din care fac parte;
- să acționeze eficiente pentru a operaționaliza deciziile adoptate individual sau de alte persoane din cadrul familiei și organizațiilor din care face parte;
- să se comporte responsabil, cooperant, plăcut și eficiente în familie, la locul de muncă, în comunitatea locală, în societate în general.

Desigur, sunt multe alte elemente de incorporat în noul management personal. Ne-am limitat la cele de mai sus, întrucât le considerăm esențiale și obligatorii pentru fiecare persoană.

Practicarea unui nou management personal prezintă o importanță majoră pentru fiecare persoană, întrucât îi condiționează decisiv starea psihică, modalitățile de a decide, acționa și comporta, calitatea relațiilor umane cu cei din jurul său, performanțele pe care le obține, întrucât îi condiționează în ultimă instanță, „fericirea” sau „nefericirea”.

Practicarea unui nou management personal este în egală măsură deosebit de importantă pentru organizațiile în care lucrăm, comunitatea locală în care trăim, țara în care viețuim. Nici o organizație, comunitate sau țară nu va avea feedbackurile decizionale, acționale și comportamentale necesare ieșirii rapide și eficiente din multiplele crize cu care ne confruntăm (medicală, economică, educațională, comunicațională, internațională etc.) dacă majoritatea persoanelor care le compun nu vor fi capabile să practice un nou management personal.

Elementele punctate ne îndreptățesc să pledăm pentru reconsiderarea și remodelarea managementului personal, cel puțin în aceeași măsură că și managementul entităților organizaționale (companii, localități, regiuni, sectoare de activitate, țări etc.). Considerăm necesar și foarte util ca în toate activitățile de remodelare managerială, în învățământ, training, consultanță sau nemijlocit în entitățile organizaționale, să se înceapă cu managementul personal al persoanelor implicate.

16. Profesionalizarea și prioritizarea managementului național

În acest ultim paragraf ne focalizăm asupra profesionalizării și prioritizării managementului național utilizând elementele esențiale cuprinse în ultima ediție a

raportului de cercetare „Starea de sănătate a managementului din România în 2021” elaborat sub egida SAMRO și publicat recent.

A. Premise

- Managementul reprezintă - așa cum s-a demonstrat în SUA și alte țări - cel mai important sector al creșterii economice pe termen mediu și lung.
- Accelerarea dezvoltării performante a economiei și societății românești este condiționată decisiv de creșterea calității managementului autohton, în toate ramurile și domeniile de activitate.

B. Obiective

- Valorificarea marelui potențial de creștere economică performantă și sustenabilă al managementului, în vederea eliminării decalajelor economico-sociale ale României față de țările dezvoltate al Uniunii Europene.
- Creșterea calității performanțelor managementului din România la nivelul mediu al Uniunii Europene.
- Modernizarea managementului național prin focalizarea sa asupra valorificării cunoștințelor și ale avantajelor competitive specific transformărilor digitale.

C. Modalități de profesionalizare a managementului

- Definirea de standarde ocupaționale riguroase pentru principalele categorii de manageri.
- Finanțarea de către stat din fonduri proprii și ale Uniunii Europene a înființării de centre regionale de evaluare și certificare a pregătirii manageriale.
- Introducerea studierii managementului în toate stadiile sistemului educațional și în toate domeniile educaționale.
- Dezvoltarea în cadrul învățării continue, a unei consistente componente manageriale.
- Înființarea – după modelul din Franța, Spania și alte țări – a unui fond de pregătire a resurselor umane, prin alocare de către toate companiile a unui procent din cifra de afaceri, care să cuprindă o substanțială componentă managerială.
- Evaluarea periodică, riguroasă, a capacității și performanțelor manageriale a cadrelor de conducere din sistemul de stat și public.
- Condiționarea ocupării posturilor manageriale de nivel superior din toate companiile – cu excepția, într-o primă etapă, a microîntreprinderilor – de posedarea calificării manageriale certificate de instituțiile abilitate.
- Acordarea de bonificații la licitațiile pentru investiții publice, organizațiilor care au manageri certificați.

D. Priorități ale managementului național

D.1 Priorități pe termen lung

- Construirea unei economii și societăți performante, bazată pe cunoștințe și transformări digitale.
- Construirea unui mediu de afaceri favorizant dezvoltării firmelor.
- Îmbunătățirea indicelui de calitate a guvernării României la minimum 0,075 în 2030 și 0,100 în 2040, față de 0,059 cât este în prezent.

- Creșterea accelerată a productivității muncii.
- Amplificarea PIB-ului pe cap de locuitor.
- Creșterea gradului de ocupare al populației României în sectorul privat de la 13,76%, la minimum 16% în 2030 și la 19% în 2040.
- Amplificarea numărului de IMM-uri la 45-50/1000 de locuitori în 2030 și la 55-60 în 2040.
- Continuarea accelerată a amplificării exportului și diversificarea lui.
- Diminuarea substanțială a inegalităților regionale.
- Intrarea în zona euro în condiții favorizante dezvoltării și creșterii performanțelor economico-sociale naționale.
- Elaborarea și implementarea de bugete publice multianuale glisante.
- Amplificarea bunăstării umane a întregii populații din România.

D.2 Priorități pe termen mediu și scurt

- Proiectarea și implementarea strategiei naționale de construire a economiei bazate pe cunoștințe, digitalizată, pe perioada 2023-2030.
- Profesionalizarea intensă a managerilor și specialiștilor în management la toate nivelele societății și economiei României.
- Focalizarea managementului la nivel național, sectorial, regional și local asupra relansării investițiilor de stat și private.
- Atragerea de resurse umane suplimentare în economie și flexibilizarea relațiilor de muncă.
- Accelerarea implementării „de facto” a fondurilor europene prevăzute în Planul Național de Redresare și Reziliență, și în cadrul ciclului managerial UE 2021-2027.
- Implementarea de transformări digitale intense în administrația de stat, centrală și locală și diminuarea substanțială a birocrăției din economie.
- Reducerea corupției, amplificarea eticii în afaceri și dezvoltarea guvernantei corporatiste.
- Promovarea intensă la nivel național a dezvoltării sistemelor moderne de organizare a muncii, a ecosistemelor și a noilor tipuri de întreprinderi specifice economiei bazate pe cunoștințe.
- Generalizarea realizării studiilor de impact și a testului IMM-urilor de către managementul organismelor de reglementare juridică și economică.
- Amplificarea inovării și digitalizării în toate componentele economiei României.
- Implementarea rapidă și substanțială a prevederilor Legii nr. 62/2014 privind dezvoltarea IMM-urilor.
- Demararea realizării de parteneriate public-private sustenabile.

Elementele prezentate reprezintă o viziune și un mini-ghid conceput în funcție de realitățile și necesitățile economiei și societății din țara noastră și ale principalelor entități care o compun, a căror cunoaștere, luare în considerare și implementare constituie o stringentă necesitate pentru toți cei care se ocupă de învățământul, știința și practica managementului în România.

Bibliografie

1. Ransbotham S., Khodabandeh S., Fehling R., Lafountain B., Kiron D., *Winning with A.I., MIT Sloan Management Review*, Research Report, October 2019.
2. Hutchinson R., Bailey A., Close K., *Anatomy of the Bionic Company, The Successful Company of the Future will Blend Human Technological Capabilities*, #Winningthe20s.
3. Haveman, H. A, Mahoney J. T. and Mannix E., „Introduction to special topic forum the evolving science of organization: Theory matters”. *Academy of Management Review*, 46: 2020, 660–666.
4. Nicolescu O. and C. Nicolescu, *Stakeholder management and social responsibility: Concepts, approaches and tools in the Covid context*, 2022, New York: Routledge.

Webografie

1. Battilana, J. and T. Casciaro, 2021, „Power sharing can change corporations for the better”. *Harvard Business Review*; <https://hbr.org/2021/05/power-sharing-can-change-corporations-for-the-better>; May 13, 2021.
2. Boston Consulting Group, „COVID-19 BCG perspectives series: Facts, scenarios and actions for leaders”; <https://media-publications.bcg.com/BCG-COVID-19-BCG-Perspectives-Version19.pdf>; November 19, 2020.
3. Chima, A. and R. Gutman, 2020, „What it takes to lead through an era of exponential change”. *Harvard Business Review*; <https://hbr.org/2020/10/what-it-takes-to-lead-through-an-era-of-exponential-change>; October 29, 2020.
4. Ghose, S., 2020, „Are you ready for the quantum computing revolution?”. *Harvard Business Review*; <https://hbr.org/2020/09/are-you-ready-for-the-quantum-computing-revolution>; September 17, 2020.
5. Gjaja, M., L. Fæste, G. Hansell and D. Hohner, „COVID-19: Win the fight, win the future”; Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/en-hu/publications/2020/covid-scenario-planning-winning-the-future-series>; April 16, 2020.
6. Joly, H., 2021, „How to lead in the stakeholder era”. *Harvard Business Review*; <https://hbr.org/2021/05/how-to-lead-in-the-stakeholder-era>; May 13, 2021.
7. King, K., D. Wald and J. Manly, „Advantage beyond the crisis”; Boston Consulting Group; <https://www.bcg.com/en-hu/publications/2020/building-business-advantage-beyond-covid-19-crisis>; April 21, 2020.
8. Levenson, A., „A long time until the economic new normal”. *MIT Sloan Management Review*; <https://sloanreview.mit.edu/article/a-long-time-until-the-economic-new-normal/>; April 10, 2020.
9. Narayandas, D., V. Hebbar and L. Li., 2020, „Lessons from Chinese companies’ response to Covid-19”. *Harvard Business Review*; <https://hbr.org/2020/06/lessons-from-chinese-companies-response-to-covid-19>; June 05, 2020.
10. Radjou, N., „The rising frugal economy”. *MIT Sloan Management Review*; <https://sloanreview.mit.edu/article/the-rising-frugal-economy/>; August 06, 2020.
11. Ransbotham S., Khodabandeh S.n, Fehling R., Lafountain B., Kiron D.”Winning with A.I.” *MIT Sloan Management Review*, Boston Consulting Group (BCG), BCG Henderson Institute, BCG Gamma; <https://sloanreview.mit.edu/projects/winning-with-ai/>
12. Rifkin, J., „The 2016 world economic forum misfires with its fourth industrial revolution theme”; https://www.huffingtonpost.com/jeremy-rifkin/the-2016-world-economic-f_b_8975326.html; January 14, 2016.
13. Tarabishy, A. E. and E. Carayannis, „Democratization of knowledge”; *International Council for Small Business*; <https://icsb.org/democratizationofknowledge/>; September 12, 2020.
14. Unruh, G. and D. Kiron, „Digital transformation on purpose”. *MIT Sloan Management Review*; <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/>; November 06, 2017.
15. Waldron, T. and J. Wetherbe, „Ensure that your customer relationships outlast coronavirus”. *Harvard Business Review*; <https://hbr.org/2020/04/ensure-that-your-customer-relationships-outlast-coronavirus>; April 01, 2020.
16. World Economic Forum. „The global risk report 2020”. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf.
17. Zhexembayeva, N. „3 things you’re getting wrong about organizational change”. *Harvard Business Review*; <https://hbr.org/2020/06/3-things-youre-getting-wrong-about-organizational-change>; June 09, 2020.

DE LA CRIZA GENERATĂ DE PANDEMIA COVID-19, LA REINVENTARE ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Angelica-Nicoleta NECULĂESEI[□]

Rezumat

De-a lungul timpului a fost remarcată capacitatea extraordinară a indivizilor de a găsi soluții care să producă salturi cu adevărat spectaculoase, în urma producerii unor evenimente negative. Observăm același lucru în cazul crizei pandemice: multe organizații, inclusiv din România, au fost obligate să găsească soluții considerând constrângerile externe, iar unele dintre acestea se dovedesc a avea valabilitate și în perioada postpandemică. În acest articol aducem argumente în vederea susținerii ideilor de mai sus, prin analiza răspunsurilor organizaționale, în special a celor care au valorificat oportunitățile oferite de digitalizare, în domeniul managementului resurselor umane

Domeniul managerial: *managementul resurselor umane*

1. Introducere

Chiar înainte de pandemia COVID-19 au fost sesizate mai multe forțe majore cu impact asupra afacerilor care acționează în mediul global. Vorbim de globalizare, tehnologizare, îmbătrânirea populației, cerințe legate de sustenabilitate și responsabilitate socială etc¹. Efectele acestora s-au resimțit mai puternic în perioada crizei pandemice, organizațiile devenind mult mai conștiente de necesitatea diversificării lanțurilor de aprovizionare, a creșterii investițiilor în digitalizare și comerț electronic, a schimbării modalităților de organizare a muncii pentru atragerea și retenția angajaților, dar și pentru creșterea eficacității, a luării unor măsuri de prioritizare a investițiilor „verzi” care să reducă cheltuielile și să asigure sustenabilitatea la nivel micro și macro².

O dată cu criza medicală mediul a devenit și mai volatil iar organizațiile, presate de necesitatea de a găsi soluții, au accelerat luarea unor măsuri care să le asigure continuitatea. De remarcat, în acest context, rolul specialiștilor în resurse umane care au gestionat tot procesul schimbării și a căror contribuție a fost recunoscută. Multe dintre tendințele

[□] Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, *email anonea@uaic.ro*

¹ Ion, B. (2020), *Perspective geostrategice: pandemia accelerează cele patru forțe care transformă peisajul global al afacerilor*, EY, https://www.ey.com/ro_ro/news/2020/perspective-geostrategice--pandemia-accelereaz-cele-patru-fore-c, accesat la data de 1.06.2022.

² Ion, B., *lucr. cit.*

anunțate în domeniul managementului resurselor umane, cum ar fi aranjamentele de muncă la domiciliu, telemunca sau munca în sistem hibrid, au devenit realitate pentru companiile a căror activitate nu presupunea prezența fizică și care au avut capacitatea de a investi în soluții tehnologice, în resurse umane și/sau angajați capabili să se adapteze noii realități. Importanța muncii specialiștilor în resurse umane nu se rezumă doar la gestionarea aspectelor care țin de schimbările implicate de factorul tehnologic, efortul s-a manifestat și pe zona de asigurare a sănătății și securității în muncă, atât pentru angajații care și-au continuat activitatea la locul de muncă, cât și pentru cei care au lucrat la domiciliu, dar și în alte domenii (gestionarea muncii în condițiile îmbolnăvirii personalului, a stresului generat de noua realitate sau de preluarea sarcinilor de către alți angajați etc.). Schimbările au fost o provocare și pentru specialiștii de resurse umane din companiile IT, deoarece a crescut, pe de o parte, cererea pe piața muncii pentru competențele deținute de angajații lor, pe de altă parte, cererea pentru produsele sau serviciile furnizate sau pentru soluții noi. Dincolo de acestea, tot celor de la resurse umane le revine și rolul de a gestiona problemele postpandemice, pe fondul incertitudinilor economice, politice, sociale și, mai nou, militare.

2. Soluții și tendințe generale în managementul resurselor umane în urma pandemiei COVID-19

Multe dintre schimbările generate pe fondul pandemiei au condus organizațiile către o nouă realitate care nu mai permite revenirea la vechile rutine. Problemele anterioare, dar și cele generate de efectele crizei medicale au produs schimbări semnificative în modul de abordare al afacerilor, tehnologie, gestionarea personalului, pe de o parte, în comportamentul și așteptările angajaților, pe de altă parte³. În urma sesizării acestora, numeroase rapoarte sau analize ale specialiștilor, elaborate la nivel internațional, prezintă diferite soluții, indicând următoarele tendințe în managementului resurselor umane (Tabelul 1):

³ Grigorescu, A., & Mocanu, A. *Teleworking perspectives for Romanian SMEs after the COVID-19 pandemic. Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 8(4), 2020, 383-383, <https://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/view/375>, accesat la data de 16 mai 2022.

Tabelul 1. Tendințe în domeniul managementului resurselor umane

Sursa: sistematizare autor *apud* Van Vulpen, Veldsman (2022)⁴, Meister (2022)⁵, McLean&Company (2022)⁶, Sunil (2022)⁷

Tendințe în MRU	Aspecte specifice
Trecerea de la mentalitatea de proiect (proiectare practici și servicii HR), la cea de produs (oferirea de valoare)	Crearea de soluții centrate pe om: <ul style="list-style-type: none"> • Înțelegerea angajatului • Crearea de experiențe memorabile, personalizate • Inovație continuă pe baza evaluărilor angajaților • Alinierea valorilor organizaționale cu valorile angajaților
Regândirea modului de operare și colaborare în cadrul echipelor pentru a satisface cerințele muncii în sistem hibrid	Crearea unui cadru care să permită colaborarea continuă la nivel organizațional și/sau transorganizațional, pentru sporirea inovațiilor și producerea de valoare: <ul style="list-style-type: none"> • Reproiectarea locurilor de muncă • Munca în echipe multifuncționale • Dezvoltarea talentelor prin rotație • Utilizarea platformelor digitale
Crearea pieței interne de talente	Oferirea posibilității de îmbunătățire personalizată a competențelor, de recalificare a angajaților, în acord cu noile nevoi organizaționale Parteneriate cu alte companii (împrumut sau închiriere de resurse umane) Dezvoltarea de programe de învățare pe tot parcursul vieții
Concentrarea pe oferirea de experiențe relevante în carieră	Crearea de oportunități de învățare prin: <ul style="list-style-type: none"> • Schimbarea orizontală pe post • Promovarea • Rotația pe post • Experiența de tip „bumerang”⁸
Coordonarea proceselor esențiale pentru susținerea transformării organizaționale	Adaptarea la noua lume a muncii Utilizarea instrumentelor HR (pentru schimbare la nivel organizațional): <ul style="list-style-type: none"> • Designul organizațional, dezvoltare, transformare • Cultura organizațională • Planificarea colaborării în sistem hibrid (instrumente de colaborare, comunități virtuale etc.) • Politicile care asigură colaborarea virtuală, mentoratul și brainstormingul asincron pentru cei care lucrează de la distanță. • Comunicarea noului mod de management a angajaților care lucrează de la distanță sau în sistem hibrid

⁴ Van Vulpen, E., Veldsman, D., *HR Trends Reports 2022*, Academy to Innovate HR, 2022, https://www.aihr.com/resources/AIHR_HR_Trends_Report_2022.pdf, accesat la data de 2.06.2022.

⁵ Meister, J. (2022), *Top Ten HR Trends For The 2022 Workplace*, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2022/01/05/top-ten-hr-trends-for-the-2022-workplace/>, accesat la data de 2.06.2022.

⁶ McLean&Company (2022), *2022 HR Trends Report*, <https://hr.mcleanco.com/research/ss/2022-hr-trends-report>, accesat la data de 2.06.2022.

⁷ Sunil, P. (2022), *The workforce in 2022: 15 trends that will shape hiring, learning, working, and more*, <https://www.humanresourcesonline.net/the-workforce-in-2022-15-trends-that-will-shape-hiring-learning-working-and-more>, accesat la data de 31.05.2022.

⁸ Angajatul părăsește organizația pentru o perioadă de timp, dar revine în organizație cu o experiență mai bogată.

Proactivitatea - pregătirea pe bază de scenarii alternative	Crearea de strategii adaptative, sporirea capacității de reinventare rapidă în funcție de schimbările mediului
Investițiile în tehnologie pentru creșterea eficienței	Reconfigurarea posturilor Concentrarea pe formarea noilor competențe necesare Gestionarea aspectelor etice legate de automatizare, utilizarea tehnologiei, inteligenței artificiale
Diversitatea, echitatea și incluziunea	Dezvoltarea de strategii pentru asigurarea diversității, echității și a incluziunii reale Crearea sentimentului de apartenență Comunicarea modului în care se va asigura echitatea pentru locurile de muncă, indiferent de locație
Fundamentarea deciziilor pe baza analizei datelor	Accesarea și utilizarea bazelor de date cu privire la resursele umane și rezultatele organizaționale
Modificările strategice privind managementul recompenselor	Adaptarea la schimbarea așteptărilor angajaților: flexibilitate, sprijin, crearea scopului, beneficii incluzive, remunerare în funcție de competențe Centrarea pe bunăstarea angajaților (fizică, emoțională, financiară, socială și profesională) și a familiilor lor, printr-o abordare personalizată
Angajarea bazată pe competențe și cunoașterea exactă a abilităților interne disponibile	Creșterea relevanței competențelor, în detrimentul parcursului educațional, pentru o alocare mai bună pe roluri, formare, dezvoltare, recompensare etc.
Perfecționarea liderilor din domeniul resurselor umane și a formării	Dezvoltarea unei culturi a învățării pe tot parcursul vieții Perfecționarea membrilor echipelor de învățare, instruire, dezvoltare pentru a fi capabili de inovație în învățare dar și să anticipeze nevoile de dezvoltare a noi competențe și capacități Dezvoltarea competențelor manageriale (reziliență, managementul schimbării, <i>design thinking</i> etc.)
Importanța acordată sustenabilității și responsabilității sociale	Asumarea responsabilității cu privire la impactul acțiunilor organizaționale asupra mediului Dezvoltarea de proiecte de responsabilitate socială corporativă și sustenabilitate ca parte a brandului de angajator

Urmărind aceste tendințe, putem sesiza că rolul managementului resurselor umane de partener strategic în asigurarea sustenabilității organizaționale este din ce în ce mai evident și că propunerile oferite pentru soluționarea problemelor, în contexte din ce în ce mai dificile, i-au asigurat mai multă vizibilitate și recunoaștere.

3. Aspecte privind problematica generată de pandemia COVID-19 în mediul organizațional românesc

Începând cu primăvara anului 2020, organizațiile din România au luat măsuri pentru a se adapta noilor reglementări care vizau lupta împotriva răspândirii virusului. Unele au fost în favoarea angajaților (condiții stricte privind igiena, urmărirea stării de sănătate, măsuri privind reorganizarea muncii pentru asigurarea securității, flexibilizarea programului de lucru, măsuri privind munca la domiciliu etc.), altele le-au afectat bunăstarea (șomaj, concedieri, reduceri salariale etc.).

În privința posibilității reale a angajaților români de a lucra de acasă, menționăm că informații din 2019, centralizate la nivelul Uniunii Europene, arătau pentru România că mai mult de 70% dintre adulții cu vârsta între 25 și 64 de ani raportau competențe

digitale scăzute și/sau utilizare redusă a internetului⁹. Alte surse indică faptul că în 2019, numai 0.6% dintre angajații români au lucrat uneori de acasă, iar după adoptarea măsurilor de gestionare a crizei medicale, printre care s-a aflat și munca la domiciliu, la jumătatea anului 2020, România avea un procent de 18% al celor care lucrau de acasă, plasându-se pe ultimul loc în clasamentul țărilor europene¹⁰. La sfârșitul anului 2020 procentul s-a ridicat la 24% de angajați care au lucrat exclusiv de acasă¹¹, posibil să fi crescut până la ridicarea restricțiilor. Această prezentare sintetică ne poate oferi doar o imagine generală cu privire la dificultățile organizaționale care s-au manifestat, indiferent de locul muncii.

Problemele generate de criza medicală în mediul organizațional românesc au creat premisele conștientizării **necesității unor schimbări legate de managementul resurselor umane** care s-ar putea manifesta în următoarele direcții¹²:

- Acordarea unei importanțe mult mai mari specialiștilor din domeniul sănătății și securității în muncă sau colaborării cu companiile de consultanță specializate
- Înțelegerea necesității instituirii practicilor bazate pe meritocrație pentru posturi esențiale din sectorul public, pentru a putea răspunde adecvat în condiții de incertitudine
- Intrarea în legalitate, ca cerință din partea angajaților (contracte de muncă, cu salarii integrale, pentru beneficii în condiții de criză și pe termen lung)
- Utilizarea tehnicilor legate de brandingul de angajator pentru atragerea și retenția forței de muncă
- Orientarea către forța de muncă locală
- Telemunca și alte aranjamente flexibile în muncă
- Investițiile în tehnologie pentru sprijinirea sau efectuarea activităților de resurse umane
- Conștientizarea necesității de creare a unor specializări mai largi a celor din domeniul resurselor umane, care să presupună realizarea de sarcini ce nu pot fi automatizate sau preluate de inteligența artificială

În privința **muncii la domiciliu sau a telemuncii în viitor**, opiniile sunt împărțite. Sunt amintite atât beneficiile, cât și dezavantajele percepute (v. *Tabelul 2*), unii cred că aceste forme de lucru vor fi preferate de angajați, alții susțin că, dimpotrivă, perioadele de izolare i-au făcut pe aceștia să-și dorească mai mult să-și desfășoare activitatea la locul

⁹ Samek Lodovici, M. et al., *The impact of teleworking and digital work on workers and society*, Publication for the committee on Employment and Social Affairs, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament, Luxembourg, 2021, <https://prohic.nl/wp-content/uploads/2021/05/207-4mei2021-TeleworkingImpactWorkersSurveillanceEurope.pdf>, accesat la data de 27 mai 2022.

¹⁰ Sostero M., Milasi S., Hurley J., Fernández-Macías E., Bisello M., *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?*, 2020, JRC121193. Seville: European Commission, https://joint-research-centre.ec.europa.eu/publications/teleworkability-and-covid-19-crisis-new-digital-divide_en, accesat la data de 27 mai 2022.

¹¹ Eurofound (2020), *Living, working and COVID-19*, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg, p.33, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf, accesat la data de 27 mai 2022.

¹² Moașa, H. (2020). Post-pandemic HR Trends in Romania and Beyond. *Bulletin of the Transilvania University of Brașov, Series VII: Social Sciences and Law*, 13(1), 59-66, https://webbut.unitbv.ro/index.php/Series_VII/article/view/238, accesat la data de 16 mai 2022.

de muncă. Un studiu Ernst & Young România¹³, de exemplu, desfășurat la jumătatea anului 2021, pe un eșantion de 542 de angajați români, pune în evidență faptul că 49% dintre angajați și-ar dori să lucreze de acasă câteva zile pe săptămână, iar 21% tot timpul. Alt studiu, realizat în 2022 pe un eșantion de 438 de respondenți relevă rezultate opuse: 81.1 dintre angajați preferă munca în organizație¹⁴. Evident, depinde de domeniul de activitate și de natura posturilor. Nu toate organizațiile pot apela la aceste forme de muncă¹⁵, dar știm că există organizații pentru care normalitatea constă în utilizarea lor, la scară largă. Oricum, tendința generală, accentuată de pandemia COVID-19, este aceea de a veni cu soluții noi legate de flexibilitatea muncii, odată cu creșterea investițiilor în infrastructură tehnologică performantă și în soluții bazate pe înalta tehnologie (platforme, aplicații, rețele de învățare automata etc.), inclusiv pentru domeniul resurselor umane. Gradul de receptivitate al managerilor vizavi de schimbările care au loc joacă și el un rol important în adoptarea formelor de organizare a muncii care implică munca la distanță. Reticența s-ar putea datora sesizării de către aceștia, printre altele, a problemelor legate de managementul la distanță al echipelor de lucru: menținerea motivației și angajamentului, gestionarea conflictelor, exercitarea controlului, oferirea de îndrumare, menținerea spiritului de echipă¹⁶.

Tabelul 2. Avantajele și dezavantajele muncii la distanță.

Percepția angajaților români în perioada pandemiei

Sursa: sistematizare autor *apud* Ionescu *et al.*, 2022¹⁷, Samek-Lodovici *et al.*, 2021¹⁸

	Avantaje	Dezavantaje
Pentru angajați	<ul style="list-style-type: none"> – Autonomie în îndeplinirea sarcinilor – Flexibilitate – Presiune scăzută datorită lipsei prezenței managerilor – Dezvoltarea competențelor digitale și a abilităților de a lucra cu diferite programe – Economisire a timpului – Mediu de lucru mai liniștit 	<ul style="list-style-type: none"> – Contact social redus/izolare social – Perceperea unui volum mai mare de muncă – Epuizarea (<i>oboseala Zoom</i>) – Dificultăți de separare a timpului de lucru de cel personal – Întârzieri legate de dezvoltarea carierei

¹³ Ernst & Young România (2021), *Munca în noile condiții*, https://www.ey.com/ro_ro/news/2021/9/trei-sferturi-dintre-romani-vor-conditiona-possibilitatea-de-a-mu, accesat la data de 30.05.2022.

¹⁴ Ionescu, C. A., Fülöp, M. T., Topor, D. I., Duică, M. C., Stanescu, S. G., Florea, N. V., Zamfir, M., Coman, M. D. *Sustainability Analysis, Implications, and Effects of the Teleworking System in Romania. Sustainability*, 14(9), 2022, 5273, <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/9/5273/htm>, accesat la data de 21 mai 2022.

¹⁵ Estimările indică pentru România un procent de 27% din locurile de muncă posibil a fi acoperite în regim de telemuncă (Sostero *et al.*, *lucr. cit.*).

¹⁶ Onete, C. B., Chița, S. D., Albăstroiu, I., & Andrei, T. L.. Leading teams in virtual environment during COVID-19 crisis. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 2021, Vol. 15, No. 1, pp. 328-337, https://www.researchgate.net/publication/358194511_Leading_teams_in_virtual_environment_during_COVID-19_crisis, accesat la data de 16 mai 2022.

¹⁷ Ionescu, C. A., Fülöp, M. T., Topor, D. I., Duică, M. C., Stanescu, S. G., Florea, N. V., Zamfir, M., Coman, M. D.. *Sustainability Analysis, Implications, and Effects of the Teleworking System in Romania. Sustainability*, 14(9), 5273, 2022

¹⁸ Samek Lodovici, M. *et al.*, *The impact of teleworking and digital work on workers and society*, Publication for the committee on Employment and Social Affairs, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament, Luxembourg, 2021, <https://prohic.nl/wp-content/uploads/2021/05/207-4mei2021-TeleworkingImpactWorkersSurveillanceEurope.pdf>, accesat la data de 27 mai 2022.

		<ul style="list-style-type: none"> – Probleme legate de programele de formare, dezvoltare – Probleme legate de spațiul de lucru – Costuri legate de efectuarea muncii
Pentru organizații	<ul style="list-style-type: none"> – Delegare, responsabilizare a angajaților – Reducere a costurilor legate de prezența fizică a angajaților – Optimizare a spațiilor alocate birourilor – Creștere a productivității muncii – Un câștig de imagine pentru angajator – Reducere a absenteismului 	<ul style="list-style-type: none"> – Dificultăți privind managementul la distanță – Dificultăți privind controlul activității angajaților – Costuri (echipamente, software, formare, securitatea datelor) – Probleme legate de asigurarea sănătății și securității în muncă

Din punct de vedere legislativ, pentru România există Legea nr. 53 din 2003 cu privire la munca la domiciliu¹⁹ și Legea nr. 81 din 2018 cu precizări legate de activitatea de telemuncă²⁰, dar încă e nevoie ca anumite aspecte problematice să fie reglementate (dreptul la deconectare²¹, de exemplu, care oferă angajatului posibilitatea de a-și îmbunătăți echilibrul între viața profesională și cea personală, prevederi care țin de securitatea cibernetică ori de sănătate și securitate în muncă etc.²²).

Studii legate de menținerea productivității și competitivității organizațiilor românești relevă faptul că munca la distanță este influențată de managementul performanței și de digitalizare, recomandările fiind următoarele: ameliorarea modului de organizare a muncii; organizarea unor programe de formare în domeniul securității și sănătății în muncă; stimularea motivației angajaților pentru creșterea performanței; asigurarea securității informațiilor organizaționale²³.

Alte analize multidimensionale realizate în mediul românesc²⁴ relevă faptul că munca la distanță și telemunca declanșează anumite condiții care conduc la creșterea satisfacției, precum autonomia, îmbogățirea competențelor IT, flexibilizarea programului de muncă și armonizarea cu caracteristicile personale și obligațiile familiale, economisirea timpului și a banilor. De asemenea, se constată că în aceste condiții rezultatele sunt evaluate mai obiectiv și că se manifestă efecte pozitive în privința egalității de gen²⁵.

¹⁹ Portal legislativ, *Codul Muncii din 24 ianuarie 2003 republicat. Legea nr. 53/2003*, <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/255220>, accesat la data de 30.05.2022.

²⁰ Portal legislativ, *Lege nr. 81 din 30 martie 2018*, <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/199418>, accesat la data de 30.05.2022.

²¹ Dima, L., Hogback, A., *Legiferarea dreptului la deconectare*, 2020, Friedrich-Ebert-Stiftung, <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/bukarest/17026.pdf>, accesat la data de 30.05.2022.

²² Leca, I., Merlușcă, N., Bordea, A., Chirea-Prichici, S., Calotă, A. (2020), Studiu privind oportunitatea flexibilizării modului și timpului de lucru în administrația publică din România, Institutul Național de Administrație, <http://ina.gov.ro/wp-content/uploads/2021/01/STUDIUM-moduri-de-lucru-flexibile.pdf>, accesat la data de 3.06.2022.

²³ Turkeș, M. C., Stăncioiu, A. F., & Băltescu, C. A. *Telework During the COVID-19 Pandemic—An Approach From the Perspective of Romanian Enterprises. Amfiteatru Economic*, 23(58), 2021, 700-717, <https://pdfs.semanticscholar.org/a97a/6bfff9d80b044cec9a03f8655fe77f5f363d.pdf>, accesat la data de 16 mai 2022.

²⁴ Petcu, M. A., Sobolevschi-David, M. I., Anica-Popa, A., Curea, S. C., Motofei, C., & Popescu, A. M. *Multidimensional assessment of job satisfaction in telework conditions. Case study: Romania in the covid-19 pandemic. Sustainability*, 2021, 13(16), 8965. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/16/8965>, accesat la data de 2.06.2022.

²⁵ Petcu et al., *lucr. cit.*

Considerăm că rezultatele studiilor realizate cu privire la problemele și răspunsurile organizaționale, precum și soluțiile și experiența dobândită în perioadele de incertitudine de cei din domeniul resurselor umane pot fi considerate pentru rezolvarea situațiilor problematice în viitor.

4. Concluzii

Problemele reliefate în perioada crizei COVID-19, unele accentuate de aceasta, altele noi, au tras un semnal de alarmă cu privire la capacitatea de adaptare organizațională la mediile volatile, dar și pentru viitorul postpandemic al muncii, constituind o bază pentru căutarea și găsirea de soluții adecvate.

Practic, provocările cu care s-au confruntat organizațiile au deschis calea unor abordări noi a problemelor sau măcar a conștientizării necesității producerii unor schimbări, multe dintre acestea putându-i avea drept promotori pe specialiștii din domeniul resurselor umane.

În acest context a devenit mult mai evidentă importanța asumării responsabilității vizavi de resursele umane, a dezvoltării în acord cu progresul tehnologic, dar și a formării de specialiști în domeniul resurselor umane, cu gândire critică, flexibili, creativi, capabili să integreze noile informații și tendințe și să găsească soluții rapide în situații neașteptate, dificile. Practic, contextul generat de pandemia COVID-19 poate fi considerat o lecție pentru formatorii de specialiști, pe de o parte, pentru cei formați, pe de altă parte, deoarece contribuie la conștientizarea necesității de dezvoltare a spiritului proactiv. Acest lucru se poate realiza prin conceperea și dezvoltarea unor noi strategii de învățare care să stimuleze găsirea de soluții la diferite probleme complexe, prin imaginarea de scenarii alternative, construite în acord cu diferite posibilități de evoluție a factorilor de mediu dar și prin crearea de contexte noi de învățare, prin implicarea în diferite activități, în parteneriat cu mediile organizaționale. Susținerea unor valori care să sprijine aceste procese e la fel de importantă, cunoscute fiind rezistența românilor la schimbare și tendința de a aplica diferite „rețete”. Dar printr-o orientare corectă a învățării pot fi formate competențele necesare găsirii și aplicării de soluții în situații imprevizibile, noi. Teoretic, acest lucru se află printre obiectivele procesului de formare, dar la nivel practic se constată deficiențe. Adesea *se oferă soluții*, lăsându-se prea puțin spațiu *găsirii de soluții*. Iar dacă tot vorbim de responsabilitate, poate că aceasta ar trebui să se manifeste în domeniile formării de specialiști în resurse umane și prin urmărirea dezvoltării aspectelor menționate, în special în cadrul pregătirii universitare în domeniul managementului resurselor umane. Reperetele oferite în acest articol pot sta la baza orientării procesului de învățare-formare.

Bibliografie

1. Dima, L., Hogback, A., *Legiferarea dreptului la deconectare*, Friedrich-Ebert-Stiftung, 2020, <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/bukarest/17026.pdf>, accesat la data de 30.05.2022.
2. Grigorescu, A., & Mocanu, A. *Teleworking perspectives for Romanian SMEs after the COVID-19 pandemic. Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 2020, 8(4), 383-383, <https://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/view/375>, accesat la data de 16 mai 2022.
3. Ionescu, C. A., Fülöp, M. T., Topor, D. I., Duică, M. C., Stanescu, S. G., Florea, N. V., Zamfir, M., Coman, M. D.. *Sustainability Analysis, Implications, and Effects of the Teleworking System in Romania. Sustainability*, 2022, 14(9), 5273, <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/9/5273/htm>, accesat la data de 21 mai 2022.
4. Moașa, H. *Post-pandemic HR Trends in Romania and Beyond. Bulletin of the Transilvania University of Brașov, Series VII: Social Sciences and Law*, 2020, 13(1), 59-66, https://webbut.unitbv.ro/index.php/Series_VII/article/view/238, accesat la data de 16 mai 2022.
5. Onete, C. B., Chița, S. D., Albăstroi, I., & Andrei, T. L. *Leading teams in virtual environment during COVID-19 crisis. In Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 2021 (Vol. 15, No. 1, pp. 328-337), https://www.researchgate.net/publication/358194511_Leading_teams_in_virtual_environment_during_COVID-19_crisis, accesat la data de 16 mai 2022.
6. Petcu, M. A., Sobolevschi-David, M. I., Anica-Popa, A., Cureau, S. C., Motofei, C., & Popescu, A. M. *Multidimensional assessment of job satisfaction in telework conditions. Case study: Romania in the covid-19 pandemic. Sustainability*, 2021, 13(16), 8965, <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/16/8965>, accesat la data de 2.06.2022.
7. Samek Lodovici, M. et al., *The impact of teleworking and digital work on workers and society, Publication for the committee on Employment and Social Affairs, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament, Luxembourg*, 2021, <https://prohic.nl/wp-content/uploads/2021/05/207-4mei2021-TeleworkingImpactWorkersSurveillanceEurope.pdf>, accesat la data de 27 mai 2022.
8. Sostero M., Milasi S., Hurley J., Fernández-Macías E., Bisello M., *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?, Seville: European Commission*, 2020, JRC121193, https://joint-research-centre.ec.europa.eu/publications/teleworkability-and-covid-19-crisis-new-digital-divide_en, accesat la data de 27 mai 2022.
9. Turkeş, M. C., Stăncioiu, A. F., & Băltescu, C. A. *Telework During the COVID-19 Pandemic—An Approach From the Perspective of Romanian Enterprises. Amfiteatru Economic*, 2021, 23(58), 700-717, <https://pdfs.semanticscholar.org/a97a/6bfff9d80b044cec9a03f8655fe77f5f363d.pdf>, accesat la data de 16 mai 2022.
10. Van Vulpen, E., Veldsman, D., *HR Trends Reports 2022, Academy to Innovate HR*, 2022, https://www.aihr.com/resources/AIHR_HR_Trends_Report_2022.pdf, accesat la data de 2.06.2022.

Webografie

1. Ernst&Young, Ion, B. (2020), Perspective geostrategice: pandemia accelerează cele patru forțe care transformă peisajul global al afacerilor, https://www.ey.com/ro_ro/news/2020/perspective-geostrategice--pandemia-accelereaz-cele-patru-fore-c, accesat la data de 1.06.2022.
2. Eurofound (2020), Living, working and COVID-19, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf, accesat la data de 27 mai 2022.
3. Ernst & Young România (2021), Munca în noile condiții, https://www.ey.com/ro_ro/news/2021/9/trei-sferturi-dintre-romani-vor-conditiona-possibilitatea-de-a-mu, accesat la data de 30.05.2022.
4. Forbes, Meister, J. (2022), Top Ten HR Trends For The 2022 Workplace, <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2022/01/05/top-ten-hr-trends-for-the-2022-workplace/>, accesat la data de 2.06.2022.

5. Human Resources Online, Sunil, P. (2022), The workforce in 2022: 15 trends that will shape hiring, learning, working, and more, <https://www.humanresourcesonline.net/the-workforce-in-2022-15-trends-that-will-shape-hiring-learning-working-and-more>, accesat la data de 31.05.2022.
6. McLean&Company (2022), 2022 HR Trends Report, <https://hr.mcleanco.com/research/ss/2022-hr-trends-report>, accesat la data de 2.06.2022.
7. Portal legislativ, Codul Muncii din 24 ianuarie 2003 republicat. Legea nr. 53/2003, <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/255220>, accesat la data de 30.05.2022.
8. Portal legislativ. Lege nr. 81 din 30 martie 2018, <https://legislatie.just.ro/Public/Detalii Document/199418>, accesat la data de 30.05.2022

STUDIU PRIVIND INOVAREA ÎN CONTEXTUL ANTREPRENORIATULUI STRATEGIC

Nicoleta CRISTACHE[□],
Marian NĂSTASE^{□*}

Rezumat

În contextul creșterii competitivității mediului de afaceri, inovarea tinde să ocupe un loc tot mai important. Inovarea reprezintă o oportunitate și o provocare foarte mare pentru orice model de afacere, dar în același timp este și modelul care stă la baza creării unor valori durabile. Inovarea reprezintă un procedeu de deschidere creatoare față de idei remarcabile, ca o activitate prin care se creează produse noi sau produse îmbunătățite, și nu în ultimul rând ca o strategie de afaceri. Ca proces, inovarea nu are efecte doar asupra firmei, ci poate modela o întreagă piață, de la nevoile clienților, la canalele care îi leagă și la regulile conform cărora aceștia acționează. Astfel, marea parte a antreprenorilor intervievați consideră politica de inovare drept un instrument util ce permite crearea de noi oportunități de afaceri și ulterior dezvoltarea unor avantaje competiționale în cadrul piețelor. Deși în antreprenoriatul românesc nu există o preocupare majoră pentru procesele de inovare se poate constata la nivelul noilor start-upuri orientarea spre acesta și mai exact spre beneficiile care pot fi generate de o corectă abordare a proceselor de inovare indiferent de tipologia acesteia (procese, produs etc.).

Domeniul managerial: antreprenariat strategic

1. Binomul antreprenariat strategic - inovare

Antreprenariat este considerat în prezent „una dintre cele mai importante și dinamice forțe care modelează peisajul economic” (Reynolds, 2004), dar ale cărei cauze și impact sunt încă slab determinate. Astfel, factorii politici nu pot oferi un cadru stabil cu politici adecvate și eficiente care să stimuleze antreprenoriatul. Având în vedere importanța antreprenoriatului și mai ales impactul semnificativ al acestuia asupra cadrului economiei unei regiuni este nevoie de o înțelegere mai aprofundată asupra aspectelor de natură sistemică dar mai ales asupra celor de natură strategică care pot oferi beneficii semnificative. Mentalitatea antreprenorială relevă o cale de a demara o afacere pornind de la o serie de oportunități în perspectiva unor beneficii. Aceste beneficii sunt identificate pe măsură ce antreprenorii caută și încearcă să exploateze cât mai multe potențiale oportunități oferite de mediul de afaceri existent.

[□] Universitatea Dunărea de Jos din Galați, nicoleta.cristache@ugal.ro

^{□*} Academia de studii economice, nastasem1@yahoo.com

Mediul actual de afaceri este extrem de competitiv iar abordarea strategică este vitală. Practic, companiile trebuie să identifice, să exploateze și să dezvolte avantajele competitive pe care le au și, în același timp, cu o mentalitate antreprenorială potrivită să exploateze oportunitățile viitoare (Porter M., 2001).

Antreprenoriatul strategic reprezintă acțiunea antreprenorială din perspectivă strategică prin care antreprenorul integrează o oportunitate de afaceri în demersul său strategic creând valoare pentru clienții săi. Practic, cele două concepte, acțiunea antreprenorială și strategia sunt complementare.

Acțiunea antreprenorială este un proces extrem de valoros în mediile de afaceri dinamice și incerte întrucât o parte din seria de oportunități poate fi generată chiar de incertitudine. Acțiunea antreprenorială din perspectivă strategică este utilă pentru a identifica cele mai adecvate oportunități, de a le facilita exploatarea și, în final, a genera avantaje competitive pe piață.

Mentalitatea antreprenorială este un fenomen care poate fi analizat atât individualist, cât și ca un fenomen colectiv focalizat pe un mod de gândire despre afaceri care se concentrează pe captarea beneficiilor incertitudinii din mediul de afaceri existent. O mentalitate antreprenorială este o perspectivă orientată spre creștere și poate contribui la obținerea unui avantaj competitiv. De asemenea, o mentalitate antreprenorială permite recunoașterea oportunităților antreprenoriale. Un fenomen care ajută în procesul de recunoaștere a oportunităților este cel oferit de fenomenul asimetriei informaționale. Acest concept sugerează că oportunitățile nu sunt la fel de recunoscute pentru toată lumea, astfel că unii antreprenori, mai bine informați, pot profita de lipsa de informare a celorlalți. În sensul larg, oportunitățile antreprenoriale există datorită asimetriilor informaționale prin care diferiți stakeholderi dezvoltă convingeri diferite și au inițiative de afaceri diferite cu privire la valoarea relativă actuală și potențială a resurselor. Concentrarea antreprenorilor asupra comportamentului de căutare a oportunităților, orientată spre obținerea de avantaje, evidențiază un anumit profil marcat de o serie de caracteristici, respectiv o căutare disciplinată, constantă, focalizată pe execuție și angajare pragmatică în valorificarea optimă a resurselor.

Una dintre competențele distinctive ale unei firme este capacitatea de inovare, motiv pentru care apare ca un element fundamental al antreprenoriatului strategic care contribuie la stabilirea unui avantaj competitiv. În abordarea acestor resurse antreprenoriale accentul este adesea axat pe nivelul și domeniul de aplicare al inovației, fără a marca aspectele mai pragmatice ale inovației și modalitățile prin care inovația poate fi abordată și realizată în cadrul unei afaceri.

Inovația aplicată este o caracteristică importantă și recurentă a inovației în cadrul unei afaceri și are la bază combinația dintre creativitate și pragmatism facilitată printr-o *concentrare puternică asupra clientului*. Prin urmare, inovația își asumă un puternic accent comercial, astfel încât este adaptată sau aplicată pentru a satisface cerințele anticipate și existente ale clienților. În abordarea antreprenoriatului strategic, inovarea nu presupune un mecanism tehnic ci este un proces analizat în contextul concentrării către client. Astfel, inovarea care are asociată un obiectiv comercial și un client clar este o *inovație aplicată*. Noțiunea de inovație aplicată este consolidată, împreună cu conceptul de concentrare puternică asupra clientului.

Inovarea implică, de asemenea, organizarea producției și a consumului la nivel organizațional, sectorial și al sistemelor de afaceri. Aceasta include inovarea orientată spre

funcții, cum ar fi trecerea de la proprietate la utilizarea partajată bazată pe taxe (Corbett A., 2007). Mai mult, literatura de specialitate pentru inovare a produselor distinge din ce în ce mai mult așa-numitele arhitecturi discrete și complexe de produse, deoarece însușirea profiturilor din inovație diferă între aceste două tipuri, cu implicații în special pentru alegerile modelului de afaceri (Hall, Vredenburg, 2003; Davies, Brady, 2000). În literatura de specialitate eticheta arhitecturală se referă la o schimbare a modului în care seturile de componente ale produsului sunt interconectate. Astfel, la nivel arhitectural inovarea implică o legătură modificată între componentele neschimbate.

Radicalitatea procesului de inovare este extrem de importantă. În timp ce Kleinknecht (1999) a făcut distincția între noutate pentru firmă, industrie, țară sau întreaga lume ca o măsură pentru a identifica noutatea și radicalitatea inovării, Markides și Geroski (2005) au definit inovarea radicală ca fiind procesul ce vizează crearea de piețe noi care sunt perturbatoare atât pentru clienți, cât și pentru producători. Tot în acest context, se precizează că acest proces este rezultatul efortului unui număr mai mare de organizații de cercetare și dezvoltare și este puțin probabil să aibă utilizatori principali puternici pentru a le promova. Din acest motiv sunt vizate piețe de nișă mici care nu sunt atractive pentru firmele mai mari. Cu toate acestea, utilizatorii principali pot fi esențiali, după cum se poate vedea în cazurile: car-sharing, alimente organice și locuințe ecologice. Trebuie reținut faptul că nișele de inovații sustenabile pot declanșa, de asemenea, adoptarea unor inovații și practici mai sustenabile pe piețele obișnuite.

Radicalitatea are implicații specifice în ceea ce privește actorii implicați (firme existente sau noi intrați), precum și necesitatea de a construi noi piețe. Având în vedere provocările pe care le prezintă dezvoltarea sustenabilă, inovarea sustenabilă va fi adesea caracterizată prin sistematicitate și radicalitate. În general, inovarea sustenabilă depășește inovarea standard și este orientată spre viitor (Charter et al., 2008). Inovarea sustenabilă include obiective sociale și este mai clar legată de procesul holistic și pe termen lung de dezvoltare sustenabilă pentru obiectivele pe termen scurt și lung ale sustenabilității.

În sinteză, inovarea sustenabilă este *„un proces în care considerațiile de sustenabilitate (de mediu, sociale și financiare) sunt integrate în sistemele companiei de la generarea de idei până la cercetare și dezvoltare (R&D) și comercializare. Acest lucru se aplică produselor, serviciilor și tehnologiilor, precum și noilor modele de afaceri și organizaționale”*.

2. Analiză calitativă privind impactul inovării asupra antreprenoriatului strategic

Scopul acestei cercetări a urmărit identificarea percepției tinerilor antreprenori privind impactul inovării la nivelul afacerii, modul cum inovarea poate asigura competitivitatea și creșterea performanțelor unei afaceri, disponibilitatea antreprenorilor de a investi în tehnologie de vârf pentru un offer un produs inovativ pe piață și identificarea factorilor care conduc antreprenorii spre achiziția tehnologiilor inovative. Se urmărește a se identifica care sunt cele mai predispuse modele de afaceri de a integra inovarea în formula antreprenorială și care este gradul de înclinație al antreprenorilor de a valorifica inovarea. Pentru atingerea scopului cercetării s-a optat pentru derularea unei cercetări calitative în rândul antreprenorilor din regiunea de sud-est. În desfășurarea cercetării s-a folosit metoda interviului, respondenții fiind 20 antreprenori. Structura ghidului de interviu

este prezentată în tabelul 1, temele de discuție fiind dezvoltate pe baza răspunsurilor date de respondenții din cadrul cercetării.

Tabel 1 - Teme pe baza structurii ghidului de interviu

Sursa: prelucrare autori

Nr. crt.	Denumirea temelor	
1	Importanța inovării și inovarea eficientă	Opinii ale antreprenorilor în ceea ce privește diversificarea ofertei de produse prin asocierea ideii de inovare, comportamentul antreprenorului față de inovare și utilizarea instrumentelor de comunicare moderne în vederea promovării produselor inovative.
2	Disponibilitatea de a investi în cercetare, dezvoltarea unor produse inovative și promovarea acestora	
3	Percepția antreprenorilor privind rolul inovării în afacerea lor	
4	Utilizarea instrumentelor de comunicare în vederea informării pieței despre utilitatea produselor inovative	
5	Promovarea inovării și obținerea avantajelor competitive în cadrul pieței	

Participarea la interviu a fost voluntară, folosindu-se în prealabil un chestionar de recrutare, prin care antreprenorii și-au exprimat acordul de a participa la interviul în profunzime, cunoscând scopul și obiectivele cercetării.

Prima temă investigată, cea privind importanța inovării, a investirii în tehnologii moderne și a inovării eficiente a reliefat o serie de opinii diferite din perspectiva antreprenorilor intervievați. Antreprenorii consideră că este important pentru companii să inoveze și să investească în tehnologii moderne pentru a avea o abordare strategică și a deveni competitivi. În unele situații sunt necesare astfel de procese în cadrul unei companii pentru a reuși să se adapteze contextului și exigențelor pieței, asigurarea unei alocării adecvate a resurselor pentru a nu ajunge în situația nefericită ca afacerea să fie un eșec. Aceștia afirmă că inovarea eficientă este importanța pentru orice model de afacere și nu numai, amintind câteva elemente pe care le consideră importante pentru a anticipa modul în care vă fi primită ideea de către consumatori precum:

- Monitorizarea pieței, a tendințelor și dinamicilor diverselor domenii conexe afacerii;
- Testarea corectă a ideilor noi și valorificarea constructivă a rezultatelor;
- Utilizarea internetului și a mijloacele de comunicare moderne care ajută o afacere să se extindă la nivel global.

Cea de-a doua temă a interviului a abordat disponibilitatea antreprenorilor de a investi în procesul de cercetare a preferințelor consumatorilor pentru produsele inovative, în dezvoltarea unor produse inovative și în promovarea acestora prin tehnologii moderne. Antreprenorii intervievați sunt în procent de 50% dispuși să investească atât în cercetarea preferințelor consumatorilor și dezvoltarea produselor inovative, cât și în promovarea acestora prin mijloace de comunicare moderne. Este nevoie de o strategie parțială dedicată inovării pe mai multe paliere și care să cuprindă întreaga organizație. Ceilalți 50% sunt dispuși doar să dezvolte un produs inovativ și să-l promoveze, acest lucru arătând faptul că 10 din 20 de antreprenori nu testează reacțiile oamenilor pentru a anticipa gradul de interes și modul cum este primită ideea de către aceștia.

Percepția antreprenorilor privind inovarea și cum îmbunătățește aceasta performanța afacerii a făcut obiectul *celei de-a treia* teme investigate. Pe parcursul interviului, s-a dedus că în ceea ce privește comportamentul antreprenorilor fata de inovare, aceasta este percepută dintr-un unghi pozitiv, dar la început nu pot fi înțelese imediat și acceptate de către antreprenori într-un mod corect. Acestea îmbunătățesc performanța afacerii prin faptul că facilitează procese tehnologice mai performante, economii de resurse, impact social major, evitarea risipei și nu în ultimul rând o afacere sustenabilă etc.

A patra temă de interviu, cea referitoare la gradul de informare a consumatorilor privind disponibilitatea produselor inovative și necesitatea utilizării instrumentelor de comunicare pentru informarea/convingerea consumatorilor în ceea ce privește utilitatea și nivelul de inovare al produselor firmei. Antreprenorii intervievați consideră că gradul de informare al consumatorilor români privind produsele inovative a crescut o dată cu accelerarea digitalizării, ei devenind din ce în ce mai dificil de mulțumit pentru că sunt mult mai conștienți de nevoile lor, mai diferiți, mai deosebiți unul de altul și mai pretențioși. Aspirațiile lor devenind tot mai complexe descifrarea lor presupune un efort substanțial pentru antreprenori, mai ales cei tineri.

În ultima temă a interviului a fost abordat modul cum privesc antreprenorii promovarea avantajelor produselor inovative și modul în care se pot obține avantaje competitive prin promovarea și utilizarea procesului de inovare în cadrul pieței. Aceștia au observat o evoluție a mediului tehnologic actual care are o influență puternică asupra modului cum este gestionată o afacere prin inovațiile de produse și de procese care apar într-un ritm rapid. Modul prin care o companie ar putea obține un avantaj competitiv prin investirea în produse inovative fiind o campanie de pre-lansare, ceea ce ar putea crea notorietate pentru produs chiar înainte de a-l lansa și crearea unei liste de potențiali clienți. În crearea avantajelor competitive ar putea fi utilizate demonstrații de funcționalitate ale unui prototip al produsului implementate în cadrul magazinelor care comercializează produsele.

În concluzie, putem spune că antreprenorii intervievați au un grad de deschidere ridicat față de: monitorizarea pieței, dezvoltarea unor produse inovative și promovarea acesteia prin instrumentele de comunicare moderne. Se observă o abordare strategică care este de natură să asigure obținerea unei competitivități și premise pentru dezvoltare nu doar pe termen scurt, ci cu orientare și pe termen mediu și lung.

Informarea/convingerea cumpărătorilor despre utilitatea produselor inovative este importantă în prezent, mai ales că pot contribui la îmbunătățirea calității vieții. Prin informarea cumpărătorilor despre produsele inovative disponibile pe piață și utilitatea acestora s-ar putea obține și avantaje competitive considerabile.

Putem evidenția din analiză că antreprenorii sunt preocupați să caute soluții pentru a se putea adapta noilor tendințe ale pieței actuale prin conceperea unui mix eficient care dezvoltă, promovează și livrează inovarea în cadrul pieței.

3. Concluzii

Antreprenorii inovatori analizează și adoptă diferite strategii proactive care ajută la dezvoltarea unei abordări noi a inovării și creativității. Performanțele procesului de inovare depind de modul în care sunt adaptate modalitățile de desfășurare a activităților la nivelul fiecărei afaceri. În cadrul fiecărui model de afacere este necesară stabilirea

adecvată a unui set de indicatori de performanță care să fie abordați în dinamica lor generată de noi contexte economice, sociale și politice.

Constatăm că s-a modificat considerabil atitudinea antreprenorilor față de inovație, pe de o parte datorită accesibilitatea informației, iar pe de altă parte datorită noilor profile de clienți, care sunt mai diferiți, mai hotărâți și mai pretențioși, cu motivații și aspirații mai complexe.

Gradul de deschidere spre inovare și produse inovative atât al antreprenorilor strategici, cât și al pieței este într-o continua creștere, iar accelerarea acestor schimbări sunt tot mai vizibile în viața de zi cu zi.

Importanța și amploarea acestor noi procese de desfășurarea a activităților au crescut odată cu dezvoltarea societății. Un lucru este sigur, piețele vor rămâne dinamice, vor apărea noi nevoi ale acestora, modelele existente de inovare se vor accelera, iar antreprenorii trebuie să fie gata să accepte fiecare schimbare.

În contextul antreprenoriatului strategic inovarea va avea un dublu rol, pe de o parte, este un sprijin al antreprenorilor tineri, iar pe de altă parte, este un sprijin al consumatorilor în acceptarea și adoptarea inovării și a noii tehnologii.

Antreprenoriatul strategic de succes se bazează pe o formulă strategică unică și originală, capabilă să se reînnoiască în timp. Avantajul strategic conferit de identificarea surselor de inovare și accesul la diverse resurse trebuie să se poată traduce și printr-o formulă a excelenței în afaceri susținută de rezultate economice și financiare. Succesul unei formule antreprenoriale are o natură durabilă doar dacă se fundamentează pe succesiunea strategiilor câștigătoare în timp.

Bibliografie:

1. Borzaga, C. Santuari, A, *Social Enterprises and New Employment in Europe, Regione Autonoma Trentino-Alto Adige*, Trento, 2020.
2. Borzaga, C., Spear, R., *Trends and Challenges for Co-operatives and Social Enterprises in Developed and Transition Countries*, Edizioni31, Trento. 2004.
3. Borzaga, C., Spear, R., *Trends and Challenges for Co-operatives and Social Enterprises in Developed and Transition Countries*, Edizioni31, Trento. 2004.
4. Charter, Martin & Gray, C. & Clark, T. & Woolman, Tim., *Review: the role of business in realising sustainable consumption and production. Syst. Innov. Sustain. Perspect. Radic. Changes Sustain. Consum. Prod.*. 46-69, 2008.
5. Chrysakis M., Ziomas D., Karamitopoulou D. and Xatzantonis D., *Prospects of Employment in the Social Economy Sector*, Sakkoulas, Thessaloniki, 2002.
6. Corbett A., *Asimetrii de învățare și descoperirea oportunităților antreprenoriale*, Journal of business Venturing, 22 (1): 97–118, 2007.
7. Coviello N. & Joseph R., *Crearea de inovații majore cu clienții: informații de la firmele de tehnologie mici și tinere*, Journal of Marketing, 76, 87–104, 2012.
8. Cristache, N., Năstase, M., Petrariu, R. and Florescu, M., *Analysis of Congruency Effects of Corporate Responsibility Code Implementation on Corporate Sustainability in Bio-Economy*. Amfiteatru Economic, 21(52), pp. 536-55, 2019.
9. Davies, Brady, *Organizational capabilities and learning in complex product systems: towards repeatable solutions*, Research Policy, 29 /2000, pp. 931-953
10. Frederiksen DL & Brem A., *Cum cred antreprenorii că creează valoare? O reflectare științifică a abordării Lean Startup a lui Eric Ries*, International Entrepreneurship and Management Journal, 13 (1), 169-189, 2017.
11. Hall, J., Vredenburg, H., *The challenges of sustainable development innovation*. MIT Sloan Management Review 45 (1), 61e68, 2003.

12. Hoang H. & Antoncic B., *Cercetarea bazată pe rețea în antreprenoriat: analiză critică*”, Journal of business venturing, 18 (2), 165-187, 2013.
13. Kleinknecht, A., *Research Policy: A Journal devoted to Research Policy*, Research Management and Planning, Vol. 28, No. 6, 1999, p. 615-624, 1999.
14. Markides, Constantinos C., Geroski, Paul A., 2004, *Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets*, Jossey-Bass Verlag, ISBN 13: 9780787971540, 2004.
15. Nicholls, N., Charlene L., *Rapid growth and high performance: The entrepreneur's „impossible dream?* Academy of Management Executive, 19 (1), 77-89. DOI:10.5465/AME.2005.15841955, 2015.
16. Nichter, S., Goldmark, L., *Small Firm Growth in Developing Countries*. World Development. Vol. 37(9), 1453–1464, DOI: 10.1016/j.worlddev.2009.01.013, 2019.
17. Nicolescu, O., *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Economică, București, 2001.
18. Nicolescu, O., – coord., *Strategii manageriale de firmă*, Editura Economică, București, 1998.
19. Orlitzky, Schmidt și Rynes, *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis*. Organization Studies, vol.24 issue 3, 2013, pp. 423-440.
20. Perline, R., Axtell, R., & Teitelbaum, D., *Volatility and asymmetry of small firm growth rates over increasing time frames*. [Washington, D.C.], SBA Office of Advocacy, 2016.
21. Petrișor, Ioan. I., *Management strategic: Abordare Potențiologică*. Ed. a II-a. Timișoara: Brumar (ed.), 2007.
22. Porter, M.E., *Strategy and the Internet*. Harvard Business Review, 79, 62-78, 2001.
23. Reynolds, P. D., *Understanding Business Creation: Serendipity and Scope in Two Decades of Business Creation Studies. Remarks on Receiving the 2004 FSF-NUTEK Award for Contributions to Research in Small Business and Entrepreneurship*. Örebro: FSF, 2004
24. Sirgy et al., *Satisfaction with material possessions and general well-being*, Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, no.11, 2008, pp. 103-118.
25. Sirgy MJ, Grewal D, Mangleburg T, Park JO, Chon K, Claiborne CB, et al., *Assessing the predictive validity of two methods of measuring selfcongruity*. Journal Academy of Marketing Science, no. 25, 2007, pp.229–241.
26. Sirgy MJ, Johar JS, Samli AC, Claiborne CB., *Self-congruity versus functional congruity: predictors of consumer behavior*. Journal Academy of Marketing Science;19 (4), 2011, pp.363-375.
27. Teruel Carrizosa, Mercedes & De Wit, Gerrit., *Determinants of high-growth firms: why do some countries have more high-growth firms than others?* Working Papers 2072/179670, Universitat Rovira i Virgili, Department of Economics, 2011.
28. Teoh, H.S., Welch, I., Wazzan, C.P., *The effect of socially activist investment policies on the financial Evidence from the South African boycott*, The Journal of Business,1999/72, 2009, pp. 35–89.
29. Therin, F., *Learning, strategy and innovation: A literature review and research proposal*, Innovation, Vol. 1, No. 1, 2013, pp. 79-85.
30. Toh, S., Morgeson, F., Champion, M., *Human resource configurations: Investigating fit with the organizational context*, Journal of Applied Psychology, Vol. 93, No. 4, 2018, pp. 864–882.
31. Upton, Nancy, Teal, Elisabeth J., & Felan, Joe T., *Strategic and business planning practices of fast growth family firms*, Journal of Small Business Management 39 (1), 2011, pp. 60-72.
32. Upstill, G., Symington, D., *Technology transfer and the creation of companies: the CSIRO experience*, R&D Management 32 (3), 2011, pp. 233–239.
33. Van Geenhuizen, M., Gibson, D., Heitor, M.V. Eds., *Regional Development and Conditions for Innovation in the Network Society*, West Lafayette: Purdue University Press, 2015.
34. Van Geenhuizen, M., Soetanto, D., *Academic spin-offs at different ages: A case study in search of key obstacles to growth*,Technovation 29, 2019, pp. 671–681.
35. Van Geenhuizen, M., Qing Ye, *Responsible innovators: open networks on the way to sustainability transitions*, Technological Forecasting & Social Change 87, 2014, pp. 28–40.
36. Vizitiu, C., Agapie, A., Paiusan, R., Hadad, S., Nastase, M., *Adapting a corporate entrepreneurship assessment instrument for Romania*, South African Journal of Business Management, Volume 49 Number 1, 2018.

INOVAREA FRUGALĂ, OPȚIUNE STRATEGICĂ A IMM-URILOR DIN ROMÂNIA

Sebastian Ion CEPTUREANU[□],
Eduard Gabriel CEPTUREANU^{□*}

Rezumat

Instabilitatea economică și turbulențele determinate de pandemia de COVID-19, conflictul ucrainian sau criza energetică au afectat semnificativ eforturile de inovare ale firmelor din România. În cazul IMM-urilor, resursele limitate ale acestora, exacerbate de efectele pandemiei în plan economic, le-au determinat să-și regândească strategiile de inovare. În acest context, inovarea frugală se poate constitui într-o opțiune strategică pentru ca firma să urmărească și să creeze avantaj competitiv. Inovarea frugală este considerată o soluție de accelerare a inovării concepută și implementată în ciuda constrângerilor financiare, tehnologice, materiale sau de altă natură, prin care rezultatul final este semnificativ mai ieftin decât ofertele competitive și este suficient de bună pentru a satisface nevoile de bază ale clienților.

Domeniul managerial: *Abordări manageriale atipice ale organizațiilor în condițiile crizelor actuale și viitoare*

1. Introducere

Instabilitatea economică din ultimii ani și turbulențele politice, medicale, sociale sau militare ce le-au determinat au afectat semnificativ strategiile de afaceri ale firmelor și eforturile acestora de a inova (Lei *et al.*, 2021). În acest context, inovarea frugală apărut ca o opțiune strategică adecvată și eficientă pentru acele firme ce doresc să urmărească și să creeze avantaj competitiv (Dost *et al.*, 2019), în condițiile reducerii, uneori accelerate, a veniturilor și puterii de cumpărare a populației.

Inovarea frugală poate fi o soluție pentru firmele ce dispun de resurse limitate, în contextul multiplelor constrângeri de natură financiară, tehnologică sau materială cu care se confruntă numeroase firme. Inovațiile rezultate, sub forma unor produse sau servicii, sunt semnificativ mai ieftine decât ale firmelor concurente și suficient de calitative pentru a satisface nevoile de bază ale clienților (Hossain *et al.*, 2016), clienți ce sunt sensibili la preț. În contextul sărăcirii relative ca urmare a efectelor pandemiei COVID-19, creșterii inflației și reducerii puterii de cumpărare, firmele se confruntă cu creșterea cererii consumatorilor pentru produse și servicii relativ ieftine, caracterizate prin costuri

[□] Academia de Studii Economice București, sebastian.ceptureanu@man.ase.ro

^{□*} Academia de Studii Economice București, eduard.ceptureanu@man.ase.ro

reduce, focalizare pe caracteristici de bază, renunțarea la caracteristici adiționale, mai scumpe, și oferirea celui mai bun raport preț-calitate (Weyrauch & Herstatt, 2017). La acest lucru se adaugă realitatea că majoritatea firmelor, atât din țările în curs de dezvoltare cât și din cele dezvoltate, sunt întreprinderi mici și mijlocii (IMM-uri), cu capital și resurse limitate pentru inovare, ceea ce face orientarea spre frugalitate ca alegere firească a unora din acestea.

Studii recente subliniază că inovarea frugală abordează ideea de a dezvolta produse sau servicii cu resurse limitate, dar de calitate, mai ieftine decât produsele existente pe piață (Hossain, 2020). Cu toate acestea, inovarea frugală nu se limitează la ideea reducerii costurilor (Weyrauch & Herstatt, 2017). Firmele ce adoptă inovarea frugală sunt predispuse la reproiectarea gamei de produse sau servicii pentru a obține performanțe optime, păstrând în același timp caracteristicile și funcționalitățile de bază ale produselor. Diverși autori (Hossain *et al.*, 2016; O'Callaghan *et al.*, 2020) susțin că inovarea frugală provoacă schimbări în modul în care firmele concurează în mod tradițional.

Piețele cu consumatorii cu venituri mici sunt relativ rar studiate în literatura de specialitate (Hossain, 2020). Studii recente sugerează că inovarea frugală poate necesita capacități diferite față de inovarea clasică dar și că succesul acesteia poate diferi în diferite contexte (D'Angelo & Magnusson, 2020; Iqbal *et al.*, 2021). În consecință, acest studiu contribuie la dezvoltarea literaturii de specialitate prin examinarea rolului critic al ambidexterității inovaționale în dezvoltarea inovării frugale pe piețele cu consumatori cu venituri reduse.

Cadrul de analiză al inovării frugale este, în acest studiu, ambidexteritatea inovațională. Având la bază ambidexteritatea organizațională, definită ca orientarea concomitentă spre activități de inovare de exploatare și explorare (Birkinshaw & Gupta, 2013; O'Reilly & Tushman, 2013), conceptualizarea sa la nivelul inovării este dificilă deoarece diverse tipuri de inovații se bazează pe competențe și capacități organizaționale diferite (Benner & Tushman, 2003). Literatura dedicată ambidexterității inovaționale prezintă, de regulă, dezvoltarea capacităților de inovare orientate spre tehnologie și dezvoltarea de produs (Yalcinkaya *et al.*, 2007), neglijând alte tipuri de inovații (Lisboa *et al.*, 2011). În această lucrare, ambidexteritatea inovațională este conceptualizată ca o combinație a capacității de inovare explorativă cu cea de inovare exploativă. Capabilitățile sunt modele coordonate complexe de abilități și cunoștințe care, în timp, devin încorporate ca rutine și practici organizaționale și permit organizațiilor să își utilizeze mai bine resursele (Teece *et al.*, 1997). Prin dezvoltarea capacității de inovare explorativă, IMM-ul poate valorifica noi oportunități de inovare, în timp ce prin dezvoltarea capacității de inovare exploativă poate folosi mai eficient resursele existente și poate valorifica mai bine tipul de model de afaceri folosit (Gunsell *et al.*, 2018).

Efectele combinării capacităților de exploatare și de explorare sunt considerate ca sinergice în literatura de specialitate (Ceptureanu & Ceptureanu, 2021). Printre aceste efecte se numără o mai bună utilizare a resurselor existente (Kristal *et al.*, 2010) sau o performanță îmbunătățită a inovației de produs (Ceptureanu *et al.*, 2021). Demonstrând că ambidexteritatea inovațională influențează inovarea frugală printr-un efect sinergic, generat de capacitățile combinate de inovare exploativă și explorativă, acest studiu pledează pentru o dezvoltare simultană a acestora, care să permită valorificarea punctelor forte ale fiecăreia.

Întrebarea de cercetare la care prezentul studiu a răspuns a fost dacă capacitățile de inovare ale firmei influențează pozitiv inovarea frugală. Ea a fost operaționalizată prin trei ipoteze de cercetare, prin care s-a analizat dacă capacitatea de inovare explorativă, cea exploativă și combinația lor, ambidexteritatea inovațională, influențează sau nu inovarea frugală.

2. Contextul teoretic și dezvoltarea ipotezelor

2.1. Capacitățile de inovare și inovarea frugală

Capacitatea de inovare explorativă sprijină generarea de noi idei și produse și este mai frecventă în IMM-urile ce creează produse noi, inovatoare (Lin *et al.*, 2017). În același timp, capacitatea de inovare exploativă se bazează pe cunoștințele și activele existente pentru a inova prin dezvoltarea competențelor de inovare și prin replicarea inovațiilor din trecut pentru a îmbunătăți produsele sau serviciile existente (Lin *et al.*, 2017). Dezvoltarea capacității de inovare explorativă poate îmbunătăți eficacitatea în explorarea noilor cunoștințe și în dezvoltarea resurselor care susțin produse noi (Cao *et al.*, 2009), permițând IMM-urilor să devină mai capabile să inițieze reconfigurări ale resurselor existente asociate cu inovațiile exploratorii (Fleming, 2001).

Inovația explorativă este mai des întâlnită în IMM-urile care folosesc capacitățile lor disruptive pentru a crea produse sau servicii noi (Lin *et al.*, 2017). Opțiunea de a alege inovarea explorativă produce de regulă efecte în intervale de timp semnificativ mai lungi comparativ cu opțiunea spre inovarea exploativă, iar riscurile și costurile asociate sunt, de asemenea, mai mari (Andriopoulos & Lewis, 2009). Cu toate acestea, focalizarea excesivă spre exploatare poate dăuna perspectivelor de inovare pe termen lung ale firmelor.

Din perspectiva teoriei bazată pe resurse (resource based view), e de presupus că firmele cu niveluri mai ridicate de ambidexteritate inovațională vor performa în inovarea frugală (Simao & Franco, 2018). În consecință, ambidexteritatea inovațională este mai adecvată pentru a stimula inovarea frugală pentru firmele ce acționează pe piețe în care consumatorii au venituri reduse. Mai precis, ambidexteritatea inovațională face posibilă satisfacerea superioară a cerințelor de inovare a acestor piețe și reconcilierea între dorința dezvoltării diferențiate a produselor concomitent cu inovarea la costuri reduse (Rosca *et al.*, 2017; Reindhart *et al.*, 2018; Hossain, 2020).

Capacitatea de inovare exploativă permite firmelor să-și folosească în mod eficient resursele interne pentru a-și susține gamele actuale de produse (Cao *et al.*, 2009), în timp ce capacitatea de inovare explorativă îmbunătățește capacitatea firmelor de a crea noi produse sau servicii prin utilizarea resurselor externe (Andriopoulos & Lewis, 2009). IMM-urile care se angajează în exploatare valorifică cunoștințele și activele existente pentru a inova. Ca atare, inovația exploativă pune accent pe replicarea inovației din trecut, acumularea de cunoștințe și îmbunătățirea competențelor de inovare, concentrându-se pe dezvoltarea produselor existente (Piao & Zajac, 2016), generând rezultate inovaționale mai sigure și mai rapid decât explorarea.

Prin urmare, avansăm ipotezele potrivit cărora:

H1: Capacitatea de inovare explorativă este corelată pozitiv cu inovarea frugală.

H2: Capacitatea de inovare exploativă este corelată pozitiv cu inovarea frugală.

2.2. Ambidexteritatea inovațională și inovarea frugală

Ambidexteritatea inovațională, conceptualizată ca acea capacitate organizațională de a exploata resurse și active existente în timp ce explorează simultan pentru valorificarea de noi oportunități de inovare, reprezintă o modalitate eficientă pentru IMM-uri de a asigura inovația continuă (Benner & Tushman, 2003).

Diverse studii (He & Wong, 2004; Cao *et al.*, 2009) consideră ambidexteritatea ca o îmbinare între explorare și exploatare, necesitând echilibrarea ambelor. Această abordare este cunoscută sub numele de ambidexteritate echilibrată. Alte studii conceptualizează ambidexteritatea ca o combinație a explorării și exploatării, cunoscută în literatură ca ambidexteritate combinată (Gibson & Birkinshaw, 2004). Această conceptualizare presupune că, la nivel organizațional, capacitățile de inovare explorativă și exploativă nu sunt în competiție între ele ci se susțin reciproc. Acest lucru poate fi posibil întrucât inovațiile exploratorii și exploatorii pot avea loc în domenii complementare, cum ar fi tehnologii sau produse, ceea ce face ca capacitățile asociate să nu concureze neapărat pentru aceleași resurse (Gupta *et al.*, 2006). Studiul nostru presupune o relație simultană dar și complementară între capacitățile de exploatare și de explorare (Koryak *et al.*, 2018).

O'Reilly și Tushman (2013) au identificat trei tipuri de ambidexteritate.

2.2.1. Primul, ambidexteritatea structurală, presupune că explorarea și exploatarea sunt urmărite simultan în unități separate din cadrul aceleiași organizații. Aceste unități sunt coordonate printr-o strategie comună, au un set comun de valori sau implementează mecanisme de legătură pentru a utiliza active partajate (O'Reilly & Tushman, 2013). Din punct de vedere inovațional, ambidexteritatea structurală este asociată cu realizarea simultană atât de inovații incrementale, cât și discontinue (Tushman & O'Reilly, 1996).

2.2.2. Al doilea tip, ambidexteritatea contextuală, propusă de Gibson și Birkinshaw (2004), se concentrează pe echilibrarea tensiunii generate de explorare sau exploatare la nivel individual.

2.2.3. În sfârșit, al treilea tip, ambidexteritatea secvențială (Boumgarden *et al.*, 2012) implică urmărirea simultană a explorării și exploatării de către firmă, într-o abordare ciclică sau secvențială. Există perioade de explorare asociate, în cazul inovării, cu inovarea disruptivă, ce alternează cu perioade de exploatare, asociate cu inovarea incrementală (Brion *et al.*, 2010).

În literatura de specialitate, cel mai adesea, explorarea și exploatarea sunt descrise fie ca fiind ortogonale, fie ca două capete ale unui continuum. Ortogonal înseamnă că explorarea și exploatarea nu concurează, ci coexistă, prin urmare nivelul ridicat al fiecăreia dintr-un domeniu poate co-exista simultan cu un nivel ridicat al celeilalte într-un alt domeniu de activitate. Alți specialiști (Gupta *et al.*, 2006) consideră, din contră, că explorarea și exploatarea se exclud reciproc, prin urmare ele pot fi conceptualizate doar ca două extremități ale unui continuum.

În logica abordării ortogonale, utilizată în acest studiu, ambidexteritatea este măsurată fie ca produsul (Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004), fie ca suma (Lubatkin *et al.*, 2006) activităților de explorare și exploatare. În acest sens, ambidexteritatea inovațională reprezintă puterea combinată a capacităților de inovare de exploatare și de explorare. Combinându-le, IMM-urile obțin efecte sinergice datorită internalizării resurselor externe, simultan cu eficientizarea proceselor interne (Mathias *et al.*, 2017).

Diversi autori au subliniat necesitatea de a dezvolta concomitent capabilitățile organizaționale (Birkinshaw & Gupta, 2013; O'Reilly & Tushman, 2013). Focalizarea în exclusivitate asupra dezvoltării capabilității de inovare explorativă nu este de dorit deoarece IMM-urile folosesc adesea și resursele alocate inițial pentru dezvoltarea capabilității de inovare exploativă (Piao & Zajac, 2016). Crearea de noi produse presupune o orientare pe termen lung, ceea ce face ca performanța produsului nou să fie slabă în comparație cu costul de operare. Prin urmare, dezvoltarea izolată doar a capabilității de inovare exploativă izolată dăuna perspectivelor de inovare pe termen lung ale firmelor (Prange & Verdier, 2011). De asemenea, focalizarea în exclusivitate asupra dezvoltării capabilității de inovare exploativă nu este de dorit întrucât face firmele mai puțin sensibile la schimbările tehnologice, alterându-și pozițiile competitive și reducând varietatea gamelor de produse (Fang *et al.*, 2010).

Atunci când firmele sunt puțin interesate de exploatare, o creștere bruscă a explorării poate duce la cea mai puternică scădere a performanței noului produs, făcându-l dăunător pentru inovarea noilor produse (Cao *et al.*, 2009; Li *et al.*, 2010). Cu toate acestea, atunci când explorarea este rezonabil de intensă, interacțiunea afectează pozitiv performanța noului produs.

Dezvoltarea capabilității de inovare explorativă permite firmelor să asimileze noi cunoștințe, facilitând dezvoltarea de produse noi, inovatoare. Prin urmare, dezvoltarea capabilității de inovare explorativă poate spori capabilitatea firmei de a se angaja în inovații exploratorii într-un domeniu tehnologic, dar, de asemenea, poate spori inovațiile de exploatare într-un domeniu complementar. Mai mult, explorarea cu succes poate eficientiza demersurile de exploatare existente deoarece pe măsură ce firma internaționalizează cunoștințele și resursele din exterior, exploatarea acestora va avea loc într-un grup mai mare de competențe, astfel încât rutinele și procesele eficiente să poată fi aplicate la o scară mai mare. Combinația simultană a ambelor capabilități poate permite firmelor să utilizeze mai bine resursele existente și să facă combinația lor mai eficientă, generând astfel beneficii sinergice de inovare.

Literatura de specialitate arată că ambidexteritatea permite obținerea de avantaj competitiv deoarece organizația poate realiza și implementa atât inovații incrementale, cât și disruptive (Van Welie *et al.*, 2019; Venugopal *et al.*, 2020). Prin ambidexteritate, firma caută să fie competitivă, pe termen scurt, prin inovare exploativă sau incrementală și, pe termen lung, prin inovare explorativă, disruptivă sau radicală (Andriopoulos & Lewis, 2009; Wu & Chen, 2020). Mai exact, exploatarea este legată în principal de inovarea incrementală în produse și procese și de obținerea de rezultate organizaționale pe termen scurt. Dimensiunea de explorare este asociată într-o măsură mai mare cu dezvoltarea unor inovații mai radicale și cu căutarea sau crearea de noi oportunități pentru firmă, ceea ce presupune, la rândul său, obținerea de rezultate pe termen mai lung care pot mai incerte, dar care prezintă un potențial de profit mai ridicat (Winterhalter *et al.*, 2016; Ferreira *et al.*, 2020). Dacă o firmă urmărește doar inovarea exploativă, poate rămâne în afara pieței din cauza lipsei de inovație pe termen mediu. Simultan, dacă se focalizează doar pe explorare, viabilitatea sa financiară poate fi compromisă. Prin urmare, firmele ambidextre pot atinge niveluri mai ridicate de inovare pe termen mediu și lung (Ferreira *et al.*, 2020) concomitent cu obținerea unei performanțe financiare (Fu *et al.*, 2021).

Din perspectiva inovării frugale, Reinhardt *et al.* (2018) subliniază că firmele care deserveșc piețele cu consumatori cu venituri reduse trebuie să își dezvolte capacitatea de

a inova nu doar la nivel de produs finit dar și la nivel de intrări și procese pentru a reduce semnificativ costurile în timpul dezvoltării de noi produse. În consecință, acele capacități organizaționale care ajută firmele să inoveze și să implementeze o strategie de cost, care se concentrează pe controlul strict al costurilor și eficiența în toate fazele operațiunilor, pot fi deosebit de utile în dezvoltarea unei capacități inovaționale pe piețele cu consumatori ce dispun de venituri reduse.

Prin urmare, avansăm ipoteza potrivit căreia:

H3: Ambidexteritatea inovațională este corelată pozitiv cu inovarea frugală.

3. Metodologia de cercetare

Acest studiu utilizează un eșantion de IMM-uri românești ce nu sunt subsidiare ale unor grupuri. Prin urmare, se evită un potențial transfer de resurse pentru dezvoltarea capacităților de explorare și exploatare în cadrul grupului. Companiile eșantionate au fost înființate cu cel puțin trei ani în urmă, pentru a avea un orizont de timp suficient în vederea identificării opțiunii lor spre dezvoltarea capacităților de inovare de exploatare și exploratorii.

Un draft de chestionar a fost discutat cu 7 experți și antreprenori. O versiune îmbunătățită, bazată pe recomandările acestora, a fost utilizată pentru realizarea unui test pilot în care au fost realizate interviuri cu antreprenori din 10 firme, permițând o calibrare finală pentru versiunea definitivă a chestionarului. Apoi, a fost distribuit chestionarul final. În cele din urmă, 168 de antreprenori au participat la studiu. Chestionarele au fost transmise prin e-mail antreprenorilor și colectate pe o perioadă de trei luni, din februarie până în aprilie 2022.

Tabel 1. Variabilele utilizate în studiu

Construct	Item	Descriere
Capabilitatea de inovare exploativă	1	Firma implementează acțiuni de îmbunătățire a portofoliului de produse/servicii existente
	2	Firma implementează acțiuni de îmbunătățire a tehnologiilor utilizate pentru portofoliul de produse/servicii existente
	3	Firma implementează acțiuni pentru îmbunătățirea eficienței portofoliului de produse/servicii existent
	4	Firma implementează acțiuni pentru îmbunătățirea satisfacției clienților existenți
Capabilitatea de inovare explorativă	1	Firma implementează acțiuni pentru crearea de noi produse/servicii
	2	Firma implementează acțiuni pentru implementarea de noi strategii de marketing și vânzări
	3	Firma implementează acțiuni pentru a pătrunde pe noi piețe
	4	Firma implementează acțiuni pentru a atrage noi clienți
Inovarea frugală	1	Firma oferă produse sau servicii accesibile tuturor
	2	Firma oferă produse sau servicii simple
	3	Firma oferă produse sau servicii cu cel mai bun raport calitate-preț

În ceea ce privește capacitățile de inovare explorativă și exploativă, s-a folosit ca bază studiul lui Ceptureanu *et al.* (2022), fiecare capabilitate fiind măsurată prin câte 4 itemi.

În ceea ce privește inovarea frugală, s-au avut în vedere trei itemi (Farooq, 2017): (1) *Accesibilitatea produsului sau serviciului* este o dimensiune importantă a inovării frugale, foarte apreciată de consumatori; (2) *Simplitatea* prin focalizarea eforturilor de inovare spre produse sau servicii simple. În corelație cu precedenta dimensiune, produsele simple sunt mai ieftin de realizat și, prin urmare, mai accesibile, putând satisface un public mai larg; (3) *Calitatea produsului sau serviciului*. Diverse studii arată faptul că inovarea frugală nu se focalizează doar pe un preț accesibil sau produselor sau serviciilor, ci pe un raport preț-calitate favorabil (Schniederjans & Schniederjans, 2015; Weyrauch & Herstatt, 2017).

Pentru a evalua variabilele și scalele de măsură a acestora, am efectuat o serie de teste statistice. Astfel, am confirmat normalitatea univariată pentru toți itemii prin efectuarea atât a testelor Kolmogorov-Smirnov, cât și a lui Sharpio-Wilk (Hair *et al.*, 2006). Rezultatele acestor teste au arătat că datele au o distribuție normală.

Pentru a diminua efectele common method bias (CMB), am urmărit recomandările lui Podsakoff *et al.* (2003). În primul rând, am folosit diferite surse de informații pentru variabile. De asemenea, am adunat date obiective despre inovarea frugală și am evaluat corelația dintre datele obiective și răspunsurile obținute din chestionare. A fost asigurată anonimatul și confidențialitatea participanților. De asemenea, am urmat practicile standard de proiectare și administrare a anchetei. Problema distorsiunii de non-răspuns a fost evaluată prin compararea mediilor variabilelor; apoi, profilul demografic al primelor răspunsuri de 25% a fost comparat cu cel al ultimelor răspunsuri de 25% și nu au fost găsite diferențe semnificative. În cele din urmă, am folosit testul Harman cu un singur factor. Am extras factori cu valori mai mari decât 1, iar primul factor a reprezentat mai puțin de 50% din varianța explicată. Astfel, am concluzionat că CMB nu este o problemă semnificativă în acest studiu.

Table 2. Validitatea și nivelul de încredere al măsurătorilor

Construct	Media	Deviația standard	Încărcarea standard	t-value	CR	AVE	Cronbach's alpha
Capabilitatea de inovare exploativă	4,88	1,07	-	-	0,91	0,74	0,84
Item 1			0,82	22,14***			
Item 2			0,83	21,54***			
Item 3			0,84	22,18***			
Item 4			0,84	24,02***			
Capabilitatea de inovare explorativă	4,37	1,14	-	-	0,89	0,63	0,82
Item 1			0,82	19,88***			
Item 2			0,85	22,32***			
Item 3			0,80	23,08***			
Item 4			0,81	20,35***			
Inovarea frugală	4,63	1,64	-	-	0,92	0,77	0,85
Item 1			0,85	42,75***			
Item 2			0,82	39,94***			
Item 3			0,83	43,11***			

*** p <.001

4. Rezultate

Pentru a testa validitatea măsurilor, a fost efectuată o analiză factorială confirmatorie, dovedind o potrivire generală adecvată a modelului de măsurare (GFI = 0,942; CFI = 0,951; IFI = 0,952; RMSEA = 0,045).

Toate încărcările factorilor, variind de la 0,80 la 0,85, s-au dovedit semnificative la $p < 0,001$. Average variance extracted (AVE) pentru toate constructele (Capabilitatea de inovare exploativă, Capabilitatea de inovare explorativă și Inovare frugală) a fost peste pragul stabilit în literatura de specialitate, respectiv 0,50. Composite construct reliability (CR) a variat de la 0,89 la 0,92, acceptabilă conform criteriului Fornell-Larcker (Fornell & Larcker, 1981). Coeficienții alfa Cronbach au variat între 0,82 și 0,85, dovedind consistența internă (Nunnally, 1978).

Acest studiu a folosit regresia polinomială pentru a explora relațiile dintre capacitățile de inovare și inovarea frugală. În literatura de specialitate există mai multe modalități de măsurare a ambidexrității inovaționale. Una consideră diferența de scor dintre capabilitatea de inovare exploativă și cea explorativă, ceea ce implică faptul că ambidexritatea inovațională este maximă atunci când ambele capabilități se situează la același nivel, nu neapărat cel mai ridicat (Cao *et al.*, 2009). O a doua modalitate folosește produsul dintre cele două capabilități. Firmele pot atinge niveluri ridicate de ambidexritate inovațională atunci când se angajează în niveluri ridicate de inovare atât explorativă cât și exploativă în același timp (Simsek, *et al.*, 2009). O a treia abordare modalitate măsoară ambidexritatea inovațională ca sumă a celor două capabilități, ceea ce implică niveluri ridicate ale inovării exploative și explorative, dar nu simultan întrucât oricare poate compensa nivelurile inferioare ale celeilalte. Toate aceste abordări prezintă deficiențe metodologice (Dawson, 2014). Prin urmare, Edwards (1994) a propus utilizarea regresiei polinomiale ca alternativă viabilă în cercetare, o modalitate de măsurare a ambidexritii care este acum utilizată pe scară largă.

Tabel 3. Rezultatele analizei de regresie

	Inovarea frugală			
	Model 1		Model 2	
	Coefficienți β nestandardizați	t-value	Coefficienți β nestandardizați	t-value
Constant (bo)	1,614**	2,418	2,219***	2,783
Variabile de control				
Mărime	0,802***	4,823	0,664***	4,711
Tip	0,072	0,741	0,059	0,692
Capabilitatea de inovare exploativă	0,215***	3,479	0,262***	1,664
Capabilitatea de inovare explorativă	0,119*	2,256	0,145*	2,871
Capabilitatea de inovare exploativă sq.			0,181**	1,446
Capabilitatea de inovare exploativă × Capabilitatea de inovare explorativă			0,368**	0,974
Capabilitatea de inovare explorativă sq.			0,078	2,702
ΔR^2			0,029	
ΔF			3,592*	

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

În Modelul 1, pe lângă variabilele de control s-a analizat impactul separat atât al capabilității de inovare exploativă ($\beta = 0,215$, $t = 3,479$) cât și cea explorativă ($\beta = 0,119$, $t = 2,256$) ce au fost asociate semnificativ și pozitiv cu inovarea frugală, confirmând ipotezele 1 și 2.

În Modelul 2, valoarea lui R^2 a crescut semnificativ prin adăugarea termenilor pătratici (Capabilitatea de inovare exploativă sq. și Capabilitatea de inovare explorativă sq.) și a termenului de interacțiune (Capabilitatea de inovare exploativă \times Capabilitatea de inovare explorativă) ($\Delta R^2 = 0,029$, $\Delta F = 3,649$). Acest lucru înseamnă că efectele ambidexterității inovaționale asupra inovării frugale sunt net superioare, confirmând ipoteza 3.

5. Discuție și concluzii

În ultimii ani, un număr tot mai mare de consumatori începe să își vadă veniturile reduse ca urmare a inflației, revenirii economice greoaie după pandemia COVID-19, creșterii accelerate a tarifelor la energie sau inflației. Antreprenorii trebuie să ia în considerare tot mai mult, în acest context, că orientarea inovării din firmele lor spre inovarea frugală poate deveni o opțiune strategică (Hossain, 2020).

Prezentul studiu răspunde apelurilor recente din literatură (D'Angelo & Magnusson, 2020; Iqbal *et al.*, 2021) de a identifica acele capabilități organizaționale care sporesc capacitatea firmelor de a inova. Promovând ambidexteritatea inovațională, respectiv dezvoltarea concomitentă a capabilităților interne ale IMM-urilor de a produce atât inovații explorative și exploative, firmele sunt într-o condiție mai bună de obține produse sau servicii mai ieftine, specifice inovării frugale, putând deservi numărul tot mai mare de consumatori cu o putere de cumpărare scăzută sau expuși riscului de sărăcie (Winkler *et al.*, 2020). În acest sens, studiul nostru oferă, de asemenea, perspective utile asupra modului în care IMM-urile pot contribui la menținerea nivelului de trai pentru cei cu venituri reduse. În mod specific, firmele care includ inovații de natură frugală în ofertele lor de piață pun accentul pe furnizarea de funcționalități de bază cu oportunități de economisire a costurilor, reducerea cheltuielilor consumatorilor și, astfel, menținerea nivelului de trai (Clausen & Fichter, 2019).

Firmele care optează pentru acest tip de inovare pot deveni și mai eficiente în utilizarea resurselor lor, care adesea tind să fie limitate în medii cu resurse limitate (Bocken *et al.*, 2014; Amankwah-Amoah *et al.*, 2019) deoarece acestea pot furniza produse și servicii cu valoare ridicată pentru consumatorii cu venituri mici, ca urmare a oferirii unei soluții favorabile de raport cost-beneficiu, eliminând caracteristicile superflue și complexe (Köhler *et al.*, 2019).

Ambidexteritatea inovațională permite IMM-urilor să devină mai inovatoare în utilizarea resurselor lor limitate (Amankwah-Amoah *et al.*, 2019), crescându-le capacitatea de a oferi produse și servicii ecologice, creând sau penetrând noi piețe, în care primează comportamente de cumpărare ecologice (Elf *et al.*, 2021). Studii recente relevă, de asemenea, autoidentificarea unui număr în creștere a consumatorilor drept consumatori frugali și amplificarea unor comportamente de consum cumpătate (Triantafyllidis & Darvin, 2021).

Cu toate acestea, ambidexteritatea organizațională, prin stimularea inovării, poate determina urmărirea excesivă a avantajului de cost, în condițiile în care unele resurse necesare nu sunt ușor disponibile (Hossain, 2018). Antreprenorii, ca urmare a obținerii

succesului de piață, pot fi tentați să crească cantitățile oferite pentru a beneficia de economii de scară, fără să ia însă în considerare ciclurile de viață mai scurte ale produselor ieftine (Rosca *et al.*, 2017).

Obținerea ambidexterității inovaționale are avantajul că reduce riscul unei posibile canibalizări a ofertei de produse a firmei ca urmare a favorizării inovării frugale. Antreprenorii pot renunța la acele produse de calitate superioară orientându-se în exclusivitate către inovația mai ieftină, mai ales dacă constată reorientarea clienților spre produsele cu caracteristici de bază puțin complexe. În acest caz, așa cum a fost discutat anterior, antreprenorul s-ar găsi într-o capcană întrucât nu poate dezvolta decât capabilitatea exploatazivă. Imaginea de marcă a firmei ar avea de suferit, firma fiind asociată cu produse ieftine (Wohlfart *et al.*, 2016).

Din punct de vedere teoretic, capabilitatea de inovare este rar studiată în IMM (Saunila, 2020). Acest studiu contribuie la dezvoltarea literaturii pentru acest tip de firme. De asemenea, din cauza lipsei relative de înțelegere a ambidexterității inovaționale asupra inovației frugale, studiul contribuie la dezvoltarea teoriei care explică această interacțiune și efectele ei. Sunt oferite dovezi suplimentare asupra rolului ambidexteritatea inovaționale și efectelor sale benefică dincolo de efectele exploatazii și explorării luate separat. În al treilea rând, studiul confirmă efectele ambidexterității inovaționale asupra inovării în general, extinzând concluziile altor studii (Stettner & Lavie, 2014).

Din punct de vedere al implicațiilor practice, capabilitatea de inovare explorativă este importantă pentru IMM-urile care se concentrează pe inovarea disruptivă, ceea ce este în conformitate cu rezultatele unor studii similare (Lin *et al.*, 2017). Cu toate acestea, dezvoltarea exclusivă a acestei capabilități este mai puțin de dorit, deoarece dăunează gamelor de produse existente (Piao & Zajac, 2016) și este un proces îndelungat, în timp ce riscurile și costurile asociate sunt, de asemenea, mari (Andriopoulos & Lewis, 2009).

În același timp, resursele disponibile limitate, în special în ceea ce privește resursele umane calificate, îi fac pe antreprenori mai dispuși să aleagă dezvoltarea capabilității de inovare exploatazive, (Prange & Verdier, 2011). Unii antreprenori se concentrează exclusiv pe dezvoltarea acestei capabilități, căutând succesul inovațional pe termen scurt, valorificând produsele existente ale firmelor lor, încercând să reducă costurile în exclusivitate în acest fel.

Antreprenorii ar trebui să se asigure că sunt capabili să creeze un context inovațional adecvat deoarece dezvoltarea capabilităților de inovare pe termen scurt și lung sporește nivelul de ambidexteritate al firmei. Probabil că cea mai eficientă modalitate de a spori inovarea frugală este de a acorda aspectelor pe termen lung ale inovației, cum ar fi îmbunătățirea sau sprijinirea creativității și asumarea riscurilor, o prioritate mai mare decât aspectelor pe termen scurt, cum ar fi formalizarea și managementul orientat spre performanță. Acest rezultat este în concordanță cu constatările lui Adler *et al.* (1999) prin aceea că managementul eficient este o condiție prealabilă pentru o performanță inovațională consecventă pe termen lung. Astfel de investiții ar trebui să se concentreze pe creșterea flexibilității și creativității pentru a evita presiunile pe termen scurt.

În ceea ce privește limitările cercetării, o limitare se referă la datele, care se bazează pe evaluări auto-raportate ale respondenților. Am inclus mai multe măsuri pentru a reduce subiectivitatea; cu toate acestea, rezultatele obținute ar trebui să fie confirmate de studii ulterioare. În al doilea rând, rezultatele sunt specifice contextului, deoarece au fost investigate doar în IMM-uri din România. Diferențele specifice dintre

IMM-urile românești și cele din alte țări pot duce la rezultate diferite, atunci când prezenta analiză este juxtapusă altor realități geografice. În al treilea rând, consideră, că ambidexteritatea inovațională poate influența inovarea frugală pe termen lung; deși studiul de față nu este longitudinal, efectele pe termen lung nu sunt evaluate. În sfârșit, conceptualizarea inovării frugale este dificilă. Diverse studii o abordează diferit, în funcție de caracteristicile ce o conturează. În acest studiu, inovarea frugală a fost reprezentată prin prisma accesibilității produsului sau serviciului, simplității și calității produsului sau serviciului.

Acest studiu oferă mai multe direcții pentru cercetări viitoare. Cu multe studii axate pe întreprinderile mici în general sau pe industriile de producție, este nevoie de mai multe cercetări în sectorul de servicii. În al doilea rând, s-ar putea studia dacă ambidexteritatea inovațională oferă rezultate similare sau diferite asupra inovației frugale, în funcție de cele două abordări ale capacității de inovare – ca proces sau ca rezultat. În al treilea rând, chiar dacă inovarea de produs sau serviciu este cel mai studiat tip de rezultat al capacității de inovare, alte tipuri, cum ar fi inovarea de proces sau organizațională, pot produce rezultate diferite.

Bibliografie

1. Adler, P., Goldoftas B., Levine D. Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 1999, pp. 43-68.
2. Amankwah-Amoah, J., Danso, A., Adomako, S. Entrepreneurial orientation, environmental sustainability and new venture performance: does stakeholder integration matter? *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 2019, pp. 79–87.
3. Andriopoulos, C., Lewis, M. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 2009, pp. 696-717.
4. Benner, M., Tushman, M. Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 2003, pp. 238-256.
5. Birkinshaw, J., Gupta, K. Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 2013, pp. 287-298.
6. Bocken N., Short S., Rana P., Evans S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 2014, pp. 42–56.
7. Boumgarden, P., Nickerson, J., Zenger, T. Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 33(6), 2012, pp. 587-610.
8. Brion, S., Mothe, C., Sabatier, M. The Impact of Organisational Context and Competences on Innovation Ambidexterity. *International Journal of Innovation Management*, 14(2), 2010, pp. 151-178.
9. Cao, Q., Gedajlovic, E., Zhang, H. Unpacking organizational innovation ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 2009, pp. 781-796.
10. Ceptureanu, S., Ceptureanu, E., Cerqueti, R. Innovation ambidexterity and impact on the performance in IT companies: the moderating role of business experience. *Technology Analysis & Strategic Management*, 34(7), 2022, pp. 746-759.
11. Ceptureanu, S., Ceptureanu E. Innovation ambidexterity effects on product innovation performance: the mediating role of decentralization. *Kybernetes* 2021, Early access, 2021.
12. Clausen, J., Fichter, K. The diffusion of environmental product and service innovations: driving and inhibiting factors. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 31, 2019, pp. 64–95.
13. D'Angelo, V., Magnusson, M. A bibliometric map of intellectual communities in frugal innovation literature. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(3), 2020, pp. 653–666.
14. Dawson, J. Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 2014, pp. 1-19.

15. Dost, M., Pahi, M., Magsi, H., Umrani, W. Effects of sources of knowledge on frugal innovation: moderating role of environmental turbulence. *Journal of Knowledge Management*, 23(7), 2019, pp. 1245-1259.
16. Edwards, J. The study of congruence in organizational behavior research: Critique and a proposed alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58(1), 1994, pp. 51-100.
17. Elf, P., Isham, A., Gatersleben, B. Above and beyond? How businesses can drive sustainable development by promoting lasting pro-environmental behaviour change: an examination of the IKEA Live Lagom project. *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 2021, pp. 1037–1050.
18. Fang, C., Lee, J., Schilling, M. Balancing exploration and exploitation through structural design: The isolation of subgroups and organizational learning. *Organization Science*, 21(3), 2010, pp. 625-642.
19. Farooq, R. A conceptual model of frugal innovation: is environmental munificence a missing link? *International Journal of Innovation Science*, 9(4), 2017, pp. 320-334.
20. Ferreira, J., Coelho, A., Moutinho, L. Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: the moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92, 2020, 102061.
21. Fleming, L. Recombinant uncertainty in technological search. *Management Science*, 47(1), 2001, pp. 117-132.
22. Fornell, C., Larcker, D. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 1981, pp. 382–388.
23. Fu, X., Luan, R., Wu, H., Zhu, W., Pang J. Ambidextrous balance and channel innovation ability in Chinese business circles: the mediating effect of knowledge inertia and guanxi inertia. *Industrial Marketing Management*, 93, 2021, pp. 63–75.
24. Gibson, C., Birkinshaw, J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 2004, pp. 209-226.
25. Günsel, A., Altındag, E., Keceli, S.K., Kitapci, H., Hiziroglu, M. Antecedents and consequences of organizational ambidexterity: the moderating role of networking. *Kybernetes*, 47(1), 2018, pp. 186-207.
26. Gupta, A., Smith, K., Shalley, C. The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 2006, pp. 693–706.
27. Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R. *Multivariate data analysis*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2006
28. He, Z., Wong, P. Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 2004, pp. 481–494.
29. Hossain, M. Frugal innovation: a review and research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 182, 2018, pp. 926–936.
30. Hossain, M., Simula, H., Halme, M. Can frugal go global? Diffusion patterns of frugal innovations. *Technology in Society* 46, 2016, pp.132–139.
31. Hossain, M. Frugal innovation: conception, development, diffusion, and outcome. *Journal of Cleaner Production*, 121456, 2020, pp. 1–10.
32. Iqbal, Q., Ahmad, N., Halim, H. Insights on entrepreneurial bricolage and frugal innovation for sustainable performance. *Business Strategy and Development*, 4, 2021, pp. 237–245.
33. Köhler, J., Geels, F., Kern, F., Markard, J., Onsongo, E., Wieczorek, A. An agenda for sustainability transitions research: state of the art and future directions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 31, 2019, pp. 1–32.
34. Koryak, O., Lockett, A., Hayton, J., Nicolaou, N., Mole, K. Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation. *Research Policy*, 47(2), 2018, pp. 413-427.
35. Kristal, M., Huang, X., Roth, A. The effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance. *Journal of Operations Management*, 28(5), 2010, pp.415–429.
36. Lei, H., Gui, L., Le, P.B. Linking transformational leadership and frugal innovation: the mediating role of tacit and explicit knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 25(7), 2021, pp. 1832-1852

37. Li, C., Chu, C., Lin, C. The contingent value of exploratory and exploitative learning for new product development performance. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 2010, pp. 1186-1197.
38. Lin, H., McDonough, E., Yang, J., Wang, C. Aligning knowledge assets for exploitation, exploration, and ambidexterity: A study of companies in high-tech parks in China. *Journal of Product Innovation Management*, 34(2), 2017, pp. 122-140.
39. Lisboa, A., Skarmetas, D., Lages, C. Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach. *Industrial Marketing Management*, 40, 2011, pp. 1274–1284.
40. López-Sánchez, J.Á., Santos-Vijande, M.L. Key capabilities for frugal innovation in developed economies: insights into the current transition towards sustainability. *Sustainability Science*, 17, 2022, pp. 191–207.
41. Lubatkin, M., Simsek, Z., Ling, Y., Veiga, J. Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 2006, pp. 646-672.
42. Mathias, B., McKenny, A., Crook, T. Managing the tensions between exploration and exploitation: the role of time. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(3), 2017, pp. 316-334.
43. Nunnally, J. *Psychometric Theory*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1978
44. O'Reilly, C., Tushman, M. Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 2013, pp. 324-338.
45. Piao, M., Zajac, E. How exploitation impedes and impels exploration: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 37(7), 2016, pp. 1431-1447.
46. Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., Podsakoff, N. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 2003, pp. 879-903.
47. Prange, C., Verdier, S. Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 2011, pp. 126-133.
48. Rosca, E., Arnold, M., Bendul, J. Business models for sustainable innovation—an empirical analysis of frugal products and services. *Journal Cleaner Production*, 162, S133–S145, 2017
49. Saha, K., Dey, P., Papagiannaki, E. Implementing circular economy in the textile and clothing industry. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 2021, pp. 1497–1530.
50. Saunila, M. Innovation capability in SMEs: A systematic review of the innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 2020, pp. 260-265.
51. Schniederjans, D., Schniederjans, M. Quality management and innovation: new insights on a structural contingency framework. *International Journal of Quality Innovation*, 1(2). 2015.
52. Simao, L., Franco, M. External knowledge sources as antecedents of organizational innovation in firm workplaces: a knowledge-based perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 2018, pp. 237–256.
53. Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J., Souder, D. A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 2009, pp. 864-894.
54. Stettner, U., Lavie, D. Ambidexterity under scrutiny: exploration and exploitation via internal organization, alliances, and acquisitions. *Strategic Management Journal*, 35(13), 2014, pp. 1903-1929.
55. Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 1997, pp. 509–533.
56. Triantafyllidis, S., Darvin, L. Mass-participant sport events and sustainable development: Gender, social bonding, and connectedness to nature as predictors of socially and environmentally responsible behavior intentions. *Sustainability Science*, 16(1), 2021, pp. 239–253.
57. Tushman, M., O'Reilly, C. Ambidextrous Organizations - Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 1996, pp. 8–30.
58. Van Welie, M., Truffer, B., Gebauer, H. Innovation challenges of utilities in informal settlements: combining a capabilities and regime perspective. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 33, 2019, pp. 84–101.

59. Venugopal, A., Krishnan, T., Upadhyayula R., Kumar M. Finding the microfoundations of organizational ambidexterity - demystifying the role of top management behavioural integration. *Journal of Business Research*, 106, 2020, pp. 1–11.
60. Weyrauch, T., Herstatt, C. What is frugal innovation? Three defining criteria. *Journal of Frugal Innovation*, 2(1), 2017, pp. 1–17.
61. Winkler, T., Ulz, A., Knöbl, W., Lercher, H. Frugal innovation in developed markets-adaption of a criteria-based evaluation model. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 2020, pp. 251–259.
62. Winterhalter, S., Zeschky, M., Gassmann, O. Managing dual business models in emerging markets: an ambidexterity perspective. *R&D Management*, 46(3), 2016, pp. 464–479.
63. Wohlfart, L., Bünger, M., Lang-Koetz, C., Wagner, F. Corporate and grassroots frugal innovation: a comparison of top-down and bottom-up strategies. *Technology Innovation Management Review*, 6(4), 2016, pp. 5–17.
64. Wu, H., Chen, J. International ambidexterity in firms' innovation of multinational enterprises from emerging economies: an investigation of TMT attributes. *Baltic Journal of Management*, 15(3), 2020, pp. 431–451.
65. Yalcinkaya, G., Calantone, R., Griffith, D. An examination of exploration and exploitation capabilities: Implications for product innovation and market performance. *Journal of International Marketing*, 15(4), 2007, pp. 63–93.

PARTEA a II-a

STUDII DE CAZ

REZILIENȚA ÎN AFACERI – STRATEGII MANAGERIALE PENTRU A GESTIONA CRIZELE

Costin-Dan DAVID[□],
Dănuț-Dumitru DUMITRAȘCU^{□*}

Rezumat

Rezistența în afaceri (eng. Business Resilience) este un concept, dar și un cumul de activități pe care companiile trebuie să le cunoască sau să le întreprindă pentru a face față cu succes la provocările generate diverse crize. Lucrarea de față reprezintă o îmbinare a unor aspecte teoretice dar și practice, pornind de la aspectele generale legate de reziliența în afaceri, dimensiunile rezilienței în afaceri și încheind cu prezentarea a 2 scurte studii de caz din domeniul industriei auto și cum două mari companii au făcut/fac față efectelor generate de diverse situații de criză și a lipsei de componente în cadrul lanțului de distribuție și de aprovizionare.

Domeniul managerial: *strategii și politici manageriale*

[□] Universitatea Lucian Blaga din Sibiu, costin.david@ulbsibiu.ro

^{□□} Universitatea Lucian Blaga din Sibiu, dan.dumitrascu@ulbsibiu.ro

1. Introducere

Situația pandemică pe care o traversăm de mai bine de doi ani a produs în mediul de afaceri o serie de schimbări și efecte pe care le-am resimțit și pe care le vom resimți pentru cel puțin câțiva ani de acum înainte. Activitatea economică a companiilor și al instituțiilor de stat din țara noastră a fost puternic perturbată, iar companiile care au reușit cu adevărat să supraviețuiască acestei perioade au fost cele care au știut cu adevărat să reacționeze la provocările mediului sau au fost cele care au avut cu adevărat un „plan de luptă” pregătit pentru situații de criză.

Crizele naționale, regionale sau mondiale de natură economică, socială sau medicală conduc la schimbare și forțează companiile să se adapteze și mai bine și le obligă să utilizeze orice oportunitate identificată pe piață. De la începutul neașteptatei pandemii Sars-Cov-2, mediul de afaceri a trecut prin schimbări multiple, iar crizele generate de acestea au venit „val după val”, cu fiecare creștere sau scădere a numărului de persoane infectate.

Factorii normali care duc la schimbare și care au apărut în criza economică anterioară (2008-2010), nu au reușit să pregătească mediul social și economic pentru impactul pe care criza Sars-Cov-2 l-a generat. În timp ce lumea a trecut prin situații medicale critice anterioare, momentul în care ne aflăm este fără precedent, datorită evoluțiilor actuale ale omenirii în domenii precum transportul (care a contribuit la răspândirea virusului mai rapid ca niciodată) și tehnologiile de comunicare cum ar fi social media, mass media, utilizarea smartphone-urilor etc. care au crescut sentimentul și amploarea dezastrului, în percepția populației și a piețelor de afaceri¹.

Acestea sunt premisele care au condus unele companii la identificarea de soluții care să permită supraviețuirea pe această piață economică concurențială și în același timp atât de volatilă și ușor de influențat de elemente externe.

2. Câteva aspecte generale legate de reziliența în afaceri

Pandemia COVID-19 și celelalte crize economice prin care au trecut firmele au scos la iveală deficiențe majore în planurile de afaceri și de gestionare a crizelor la organizațiile din aproape toate industriile. În timp ce managerii și organisme de conducere își concentrează majoritatea eforturilor pentru a răspunde la tulburările de zi cu zi cauzate de virus, companiile trebuie să se pregătească acum pentru întreruperi extinse ale operațiunilor lor, dar și pentru un răspuns la aceste turbulențe, pe termen lung. Pandemia este doar un tip de amenințare care poate testa capacitățile unei organizații de gestionare a crizelor și de reluare a afacerii. Managerii trebuie să regândească gestionarea crizelor și planificarea continuității afacerii pentru a se pregăti pentru dezastru precum cele naturale, întreruperi de curent sau ale funcționării rețelelor tehnologice, tulburări civile sau politice și alte evenimente care ar putea amenința operațiunile de afaceri la scară largă².

¹ Berman, S., (2020), *Crises Only Sometimes Lead to Change. Here's Why*, <https://foreignpolicy.com/2020/07/04/coronavirus-crisis-turning-point-change/>, accesat la data de 2 octombrie 2021.

² Owen, D., (2021), *Lessons for Business Resilience Planning*, in <https://www.rmmagazine.com/articles/article/2021/02/01/-Lessons-for-Business-Resilience-Planning->, accesat la data de 7 iunie 2022.

Cunoscuta platformă McKinsey and Company³ a identificat de-a lungul timpului 6 dimensiuni ale procesului de reziliență în afaceri:

- a) *Reziliență financiară* – este capacitatea de a rezista la evenimentele din viață care afectează veniturile și/sau activele cuiva. Unele evenimente stresante din punct de vedere financiar, cum ar fi șomajul, divorțul, dizabilitățile și problemele de sănătate afectează oamenii în mod individual. Altele, cum ar fi recesiunile, scăderile pieței de valori și actele de terorism, afectează societatea în ansamblu⁴.
- b) *Reziliență operațională* – capacitatea sistemelor/companiilor de a rezista, de a absorbi și de a se recupera sau de a se adapta la un eveniment nefavorabil în timpul funcționării care poate provoca vătămări, distrugereri sau pierderea capacității de a îndeplini funcții legate de misiunea firmei⁵.
- c) *Reziliență tehnologică* – capacitatea organizației de a se menține la niveluri acceptabile de servicii prin, și dincolo de, întreruperi severe ale proceselor sale critice și ale sistemelor ITC care susțin aceste operațiuni.
- d) *Reziliență organizațională* – capacitatea unei organizații de a anticipa, de a se pregăti să răspundă și să se adapteze la schimbări progresive sau la întreruperile bruște pentru a supraviețui și a prospera într-o piață⁶.
- e) *Reziliență reputațională* – capacitatea unei companii de a-și menține nivelul de reputație al companiei sau al brandului în situații nefavorabile de pe o piață, generate de o anumită situație neașteptată.
- f) *Modelul de afacere* – capacitatea și abilitatea unei companii de a defini un model de afacere care să facă față cu succes la modificările/schimbările bruște care au loc pe o anumită piață.

3. Strategii de reziliență în afaceri utilizate de companii cu probleme ale lanțului de aprovizionare

Unele dintre cele mai mari provocări cu care s-au confruntat companiile actuale (și unele încă au probleme) sunt cele generate de întreruperea sau întârzieri majore în lanțul de distribuție (a materiei prime/componentelor sau chiar a produselor finite). Mari companii precum Volkswagen AG, Johnson & Johnson, Procter and Gamble, Mattel sau Honda Motors au întâmpinat în ultimii ani probleme serioase pe lanțul de distribuție. În continuare vom prezenta 2 exemple de studii de caz ale Honda Motor Company (2011) și Volkswagen AG (2021 – prezent):

³ *Business resilience*, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/business-resilience>, accesat la data de 7 iunie 2022.

⁴ O'Neill R., (2011), *Steps Toward Financial Resilience*, <https://njaes.rutgers.edu/sshw/message/message.php?p=Finance&m=194>, accesat la data de 7 iunie 2022.

⁵ Ross, R., Pillitteri, V., (2021) *Operational resilience definition*, https://csrc.nist.gov/glossary/term/operational_resilience, accesat la data de 7 iunie 2022.

⁶ Denyer, D., (2017), *Organizational Resilience*, BSI and Cranfield University, <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:z7tUnrssDegJ:https://www.cranfield.ac.uk/-/media/images-for-new-website/som-media-room/images/organisational-report-david-denyer.ashx+&cd=10&hl=ro&ct=clnk&gl=ro>, accesat la data de 7 iunie 2022.

a) Honda Motor Company și dezastrul natural din 2011⁷

Honda Motor Co. Ltd. este unul dintre cei mai mari producători de automobile din lume. Principalele sale divizii de afaceri sunt reprezentate de producția de motociclete, automobile și diverse produse energetice, dar operează și în industria aviației, maritime și robotică, precum și în servicii financiare. Având în vedere dimensiunile uriașe ale companiei, lanțul de aprovizionare al Honda este foarte complex, atât din punct de vedere structural, cât și din punct de vedere dinamic.

În iulie 2011, Honda Motor Company a fost serios afectată de inundațiile severe din Thailanda, care au condus la închiderea a peste 1.000 de fabrici (de pe lanțul de aprovizionare), ceea ce a generat o adevărată penurie la nivel mondial, în special în industria auto și electronică.

Evenimentul a avut un dublu impact asupra operațiunilor Honda:

- a afectat direct o unitate de producție și a întrerupt furnizarea de componente specifice, deoarece Thailanda este baza regională de producție pentru piese ștanțate, panouri de caroserie și motoare a Honda, compania fiind nevoită să suspende temporar producția în uzina de asamblare din Ayutthaya, la nord de Bangkok, care a fost serios avariata. Fabrica a fost responsabilă pentru 5% din producția globală a Honda, având o capacitate de producție de până la 240.000 de vehicule pe an.
- pe cale de consecință Honda Motor a oprit producția și în Malaezia, iar alte fabrici Honda de pe continentul asiatic și-au ajustat volumele de producție sau și-au suspendat producția din cauza ofertei limitate de componente sau materii prime.

Pentru rezolvarea rapidă a situației, Honda Motor Company a fost nevoită să apeleze la schimbul de informații și comunicare permanentă cu furnizorii, pentru a minimiza efectele dezastrului și pentru a asigura stocului de componente/materii prime la scară globală, dar și pentru a dezvolta rapid unele piese alternative.

Mai mult de cât atât, pentru a repune situația pe făgașul normal, Honda a detașat echipe de asistență la sediile furnizorilor. De exemplu, în ceea ce privește fabrica afectată din Ayutthaya, mai mulți ingineri japonezi și angajați responsabili pentru dezvoltarea de soluții de producție au reușit să re-operaționalizeze din nou fabrica în doar trei luni de la apariția situației de criză.

b) Criza semiconductorilor din 2021 la Volkswagen AG și alții

„Este nevoie de peste 2.500 de piese pentru a construi o mașină, dar numai una să nu reușești”, a spus odată Peter Hasenkamp, fost manager al lanțului de aprovizionare pentru Tesla Model S⁸. Industria auto a fost pusă în dificultate de lipsa unei piese minuscule dar de altfel omniprezentă în procesul de producție: semiconductorul.

⁷ Trucco, P., Negri, A., (2020), *Resilience strategies for complex supply chains: Honda Motor*, <https://www.aboutresilience.com/resilience-strategies-for-complex-supply-chains-honda-motor/>, accesat la data de 10.06.2021

⁸ Schuh, C., Schnellbacher, W., Triplat, A., Weise, D., (2022), *The Semiconductor Crisis Should Change Your Long-Term Supply Chain Strategy*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2022/05/the-semiconductor-crisis-should-change-your-long-term-supply-chain-strategy>, accesat la data de 10.06.2021.

În 2021, producătorii auto au fost obligați să își anuleze planurile de a construi peste zece milioane de mașini. Cu sediul central în Wolfsburg, Volkswagen AG este cel mai mare producător auto din lume, acesta produce și distribuie vehicule de pasageri și comerciale, motociclete, motoare și turbomașini.

În portofoliul companiei sunt incluse douăsprezece mărci celebre, precum Audi, Lamborghini, Porsche, Seat și Volkswagen etc. fiecare având propria identitate de marcă dar care contribuie la succesul brandului general Volkswagen.

Potrivit Volkswagen, „*problemele actuale ale lanțului de aprovizionare pe piața semiconductoarelor vor dura până în acest an și anul viitor, unii specialiști consideră că este puțin probabil ca problemele structurale să fie rezolvate înainte de 2024*”. Potrivit lui Arno Antlitz, directorul financiar al Volkswagen, „*situația semiconductoarelor nu s-a îmbunătățit încă, dar este posibil ca sub-aprovizionarea structurală de care suferă grupul să se reducă oarecum în al treilea sau al patrulea trimestru al anului 2021*”⁹

Transparența în lanțul de aprovizionare este prima provocare cu care se confruntă Volkswagen, urmată de necesitatea de a stabili lanțurile de aprovizionare prin dezvoltarea de contracte pe termen lung și asigurarea capacității de producție/livrare prin luarea unor măsuri de securitate a producției.

Pentru a rezolva aceste probleme, grupul Volkswagen a înființat o echipă de gestionare a crizelor și, în unele cazuri, a relocat și volumele de producție în alte unități operate de aceiași furnizori ai companiei. La ora actuală însă, Volkswagen nu este singurul producător de automobile care suferă de probleme legate de lanțul de aprovizionare. Compania suedeză Volvo dă vina pe penuria de cipuri în contextul în care a înregistrat o scădere de peste 20% a vânzărilor de mașini în luna martie 2022, în comparație cu aceeași perioadă a anului trecut¹⁰.

Potrivit Harvard Business Review¹¹, când a lovit criza semiconductorilor, companii precum Apple, Dell și alte companii din zona IT au intrat imediat în acțiune, utilizând adevărate echipe de criză care 24 de ore din 24 s-au dedicat pentru a urmări achizițiile și lanțul de aprovizionare. Spre deosebire de producătorii de automobile, companiile din zona de tehnologie au învățat din ultima criză a semiconductorilor din 2017 și nu au mai lăsat absolut nimic la voia întâmplării.

Pentru a-și remedia situația actuală, liderii producătorilor de automobile (și alte companii afectate de criză) ar trebui să ia o serie de pași urgenți inspirați de Big Tech:

- să-și stabilească propria resursă de materiale pentru semiconductori;
- să dezvolte un angajament neanulabil și nereturnabil față de furnizori pentru un orizont de timp de 18 luni până la 24 de luni;
- companiile trebuie să se asigure că furnizorii lor alocă componente specifice pentru uzul lor exclusiv;

⁹ Eddy, N., (2022), VW expects microchip shortage to last until 2024, <https://europe.autonews.com/automakers/vw-expects-microchip-shortage-last-until-2024>, accesat la data de 10.06.2021

¹⁰ Bolduc, D., (2022), *Volvo profit falls on chip shortages, Ukraine war*, <https://europe.autonews.com/automakers/volvo-profit-falls-chip-shortages-ukraine-war>, accesat la data de 10.06.2021

¹¹ Schuh, C., Schnellbacher, W., Triplat, A., Weise, D., (2022), *The Semiconductor Crisis Should Change Your Long-Term Supply Chain Strategy*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2022/05/the-semiconductor-crisis-should-change-your-long-term-supply-chain-strategy>, accesat la data de 10.06.2021.

- companiile trebuie să mărească nivelul de colaborare cu furnizorii pentru a urmări fiecare comandă de echipamente, materii prime sau materiale.

Întrebări și subiecte de discuție

- Identificați și discutați 3 măsuri de a crește a rezilienței unei companii la alegere.
- Pornind de la exemplul Honda Motor Company, ce alte măsuri considerați că trebuia să fie luate pentru a reduce efectele situației de criză, dar și a dependenței de fabricile din Tailanda sau Malaezia?
- Considerați că cele 3 măsuri oferite de BigTech (în studiul de caz Volkswagen) pot fi adoptate și la alte industrii? Argumentați.

Bibliografie

1. Berman, S., (2020), *Crises Only Sometimes Lead to Change. Here's Why*, <https://foreignpolicy.com/2020/07/04/coronavirus-crisis-turning-point-change/>, accesat la data de 2 octombrie 2021.
2. Bolduc, D., (2022), *Volvo profit falls on chip shortages, Ukraine war*, <https://europe.autonews.com/automakers/volvo-profit-falls-chip-shortages-ukraine-war>, accesat la data de 10.06.2021;
3. Denyer, D., (2017), *Organizational Resilience*, BSI and Cranfield University, <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:z7tUnrssDegJ:https://www.cranfield.ac.uk/-/media/images-for-new-website/som-media-room/images/organisational-report-david-denyer.ashx+&cd=10&hl=ro&ct=clnk&gl=ro>, data de 7 iunie 2022.
4. Eddy, N., (2022), *VW expects microchip shortage to last until 2024*, <https://europe.autonews.com/automakers/vw-expects-microchip-shortage-last-until-2024>, accesat la data de 10.06.2021.
5. O'Neill R., (2011), *Steps Toward Financial Resilience*, <https://njaes.rutgers.edu/sshw/message/message.php?p=Finance&m=194>, accesat la data de 7 iunie 2022.
6. Owen, D., (2021), *Lessons for Business Resilience Planning*, in <https://www.rmmagazine.com/articles/article/2021/02/01/-Lessons-for-Business-Resilience-Planning->, accesat la data de 7 iunie 2022
7. Ross, R., Pillitteri, V., (2021) *Operational resilience definition*, https://csrc.nist.gov/glossary/term/operational_resilience, accesat la data de 7 iunie 2022.
8. Trucco, P., Negri, A., (2020), *Resilience strategies for complex supply chains: Honda Motor*, <https://www.aboutresilience.com/resilience-strategies-for-complex-supply-chains-honda-motor/>, accesat la data de 10.06.2021.
9. Schuh, C., Schnellbacher, W., Triplat, A., Weise, D., (2022), *The Semiconductor Crisis Should Change Your Long-Term Supply Chain Strategy*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2022/05/the-semiconductor-crisis-should-change-your-long-term-supply-chain-strategy>, accesat la data de 10.06.2021.
10. *** *Business resilience*, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/business-resilience>, accesat la data de 7 iunie 2022.

MANAGEMENTUL LA SC CORAL IMPEX SRL -LEADERUL NAȚIONAL ÎN SERVICIILE DDD

Alexandru BADEA[□],
Ovidiu NICOLESCU^{□*}

Rezumat

Studiul de caz este axat pe compania Coral Impex SRL, cea mai performantă la nivel național în domeniul serviciilor DDD. În cadrul său se prezintă evoluția performanțelor și managementului companiei, în special în ultimii 8 ani. Se punctează cum mediul de afaceri din acest domeniu, caracterizat printr-o legislație insuficient de riguroasă, prin organisme naționale care nu acționează întotdeauna în spiritul legii și dreptății, prin autorități contractante care, adesea nu respectă întru totul prevederile legale, influențează negativ derularea activităților de deratizare, dezinsecție, dezinsecție și a companiilor din acest domeniu, cu efecte nefavorabile asupra sănătății populației. În cadrul studiului de caz se acordă o atenție deosebită modului în care managementul companiei și directorul său general au reușit să „navigheze” performant în acest context puternic marcat în ultimii ani, de criza Coronavirus și de consecințele războiului din Ucraina.

Cuvinte cheie: management, strategie, licitații, management financiar, performanță

[□] SC Coral Impex SRL, Ploiești, Prahova.

^{□□} Academia de Studii Economice din București, inst.manager@gmail.com

1. Succintă prezentare a performanțelor companiei Coral Impex SRL

În cadrul serviciilor DDD - deratizare, dezinsecție, dezinfecție - esențiale pentru sănătatea cetățenilor, leaderul de necontestat în România este SC Coral Impex SRL din Ploiești. Între cifrele privind activitatea sa – în primul rând cifra de afaceri și numărul de salariați – și cifrele următoarelor firme concurente, diferența este de peste 10 ori în favoarea sa. Informațiile cuprinse în tabelul nr.1 sunt pe deplin edificatoare în această privință.

Tabelul 1. Performanțele companiei Coral Impex SRL în perioada 1997-2021¹

AN	CIFRA DE AFACERI (LEI)	PROFIT NET (LEI)	NUMĂR MEDIU DE SALARIAȚI	RATA PROFITULUI NET (Profit net/Cifra de afaceri*100)%
2021	33716700	3106904	222	9.21
2020	35978386	5584331	197	15.52
2019	28374418	1047351	216	3.69
2018	37811217	4057757	295	10.73
2017	24574646	1430331	217	5.82
2016	22182117	1739066	216	7.84
2015	27377683	5527108	205	20.19
2014	25418658	5414293	191	21.3
2013	31565172	9421540	187	29.85
2012	23704826	5441777	168	22.96
2011	19101924	4658523	169	24.39
2010	13157498	2472901	153	18.79
2009	13608432	3370002	123	24.76
2008	12993650	3031989	168	23.33
2007	8014288	2036779	99	25.41
2006	5626559	984934	73	17.51
2005	3342211	638088	42	18.97
2004	1893131	358541	42	18.94
2003	1470537	337757	35	22.97
2002	980331	242302	28	31.63
2001	510715	161527	23	31.63
2000	388320	105015	17	27.04
1999	239878	51811	17	21.6
1998	107221	16664	11	15.54
1997	55085	12663	10	22.99

La aceste performanțe au contribuit substanțial investițiile. Astfel în ultimii 10 ani (2012-2021) au fost realizate investiții totale în valoare de 19.882.734 lei (4.302.013 euro). În aceeași perioadă a fost plătită la bugetul de stat suma de 87.630.381 lei (19.044.493 euro) reprezentând impozit pe profit, TVA, impozite și contribuții pentru salarii.

¹ <https://mfinate.gov.ro/domenii/informatii-contribuabili/persoane-juridice>

Aceste performanțe au fost „certificate” în numeroase topuri naționale și internaționale (vezi fig. nr. 1 și nr. 2).



Figura 1. Diplomă pentru TOP WINNER AWARDS 2021 în Europa



Figura 2. Diplomă pentru locul 1 în România – 2021, productivitate la categoria întreprinderi mijlocii

2. Context dificil și controversat pentru companiile din serviciile DDD

Pentru a înțelege mai bine managementul practicat în sfera serviciilor DDD, este necesar să descriem „perimetrul” în care firma Coral Impex își desfășoară activitatea. Acest perimetru este „jalonat” în principal de:

- legislația actuala care pune în mâna autorităților contractante, „pârghii infraționale” pentru ca volumul de servicii atribuit operatorului să fie variabil în funcție de cum vor acestea, prin contractul de acord-cadru care permite prestarea serviciilor pe un maxim sau un minim de suprafețe;
- instituții – în primul rând, Consiliul Național de Soluționare a Contestațiilor (CNSC) - prin care politicul ține sub control și determină câștigătorul licitației prin interpretări incorecte ale documentației de atribuire și uneori nelegale; precizăm că CNSC nu răspunde în fața legii pentru deciziile date, iar Agenția Națională pentru Achiziții Publice – ANAP, care sub lozinca „nu impunem condiții de eligibilitate, pentru a veni la licitație cât mai mulți ofertanți”, se ascunde de fapt „o dedicație” pentru o firmă neperformantă, care nu ar îndeplini condițiile de calificare;
- autoritățile publice contractante care în documentația de atribuire nu mai impun nici un fel de condiții de eligibilitate, (de calificare) sau dacă totuși mai impun, solicită ceva formal, făcând loc firmelor neperformante;
- concurența neloială practică de multe firme neperformante, care încearcă să câștige fraudulos licitațiile organizate de autoritățile contractante cu ajutorul

acestora, al ANAP, al comisiilor de evaluare și al CNSC, care nu răspund niciodată în fața legii pentru nici o eroare de interpretare, intenționată sau neintenționată.

3. Prioritățile managementului companiei Coral Impex SRL în perioada 2016-2022

În această perioadă, managementul societății s-a focalizat pe trei direcții principale:

- managementul privind refacerea imaginii societății Coral, afectată în urma controalelor de la DNA și ANAF;
- managementul privind extinderea serviciilor DDD la agenții economici și în alte orașe, precum și menținerea vechilor clienți, care să asigure mărirea cifrei de afaceri și a profitului (vezi figura nr. 3).
- managementul resurselor umane axat pe atragerea de personal tânăr pentru formarea lui și pensionarea celor cu drept de pensionare.

La baza activităților manageriale ale companiei se află conștientizarea de către cetățeni a importanței serviciilor DDD, pornind de la sintagma „sănătatea lucrul cel mai de preț” sau parafrazând pe Marin Preda „dacă sănătate nu e, nimic nu e”.



Figura 3. Serviciile DDD oferite de Coral Impex SRL la nivel național

Managementul în societatea Coral Impex este un management complex, atât în sfera prestării serviciilor, cât și în sferile juridică, economică, organizatorică, tehnico-socială și științifică. Managementul, în intervalul de timp 2016-2021 pentru Coral Impex, se poate caracteriza prin sintagma „de la agonie la extaz”.

4. Controalele multiple și intense

Spre sfârșitul anului 2015, mai exact în 7 octombrie 2015, societatea CORAL IMPEX a fost supusă unor controale de la DNA și ANAF pe partea de antifraudă. Controalele de la DNA și ANAF au venit concomitent în 6 localități din țară și au durat până în septembrie 2017.

Organele de control au dat dovadă de corectitudine în analizele făcute, s-au comportat demn, fără abuzuri, cu maximă exigență, făcând cinste celor două instituții. S-a constatat de către ANAF că societatea CORAL IMPEX nu a avut nici 1 (unu) leu

evaziune fiscală, ca atare nu s-a pus poprire pe nimic, iar DNA a precizat în raportul final, următoarele: „Din analiza documentelor aflate la dosarul cauzei, nu se pot identifica încălcări ale dispozițiilor legale în ce privește derularea contractelor încheiate de instituțiile publice menționate cu SC CORAL IMPEX SRL, sau referitor la modul în care funcționarii din cadrul acestora și-ar fi îndeplinit atribuțiile de serviciu privind lucrările de deratizare, dezinsecție, dezinfecție prestate de către SC CORAL IMPEX SRL. Drept urmare, prin prisma argumentelor invocate și detaliate anterior, apreciem că materialul de urmărire penală administrat în cauză nu este în măsură să fundamenteze săvârșirea infracțiunilor semnalate și să justifice demersuri în vederea continuării urmăririi penale în cauză.”

Precizăm că directorul general al companiei, Alexandru Badea este un adept al controalelor efectuate de către instituțiile statului „deoarece prin aceste controale se pot evidenția anumite erori pe care le poți face neintenționat și se pot remedia înainte ca eroarea să devină infracțiune, atunci când lucrezi corect și cinstit, nu ai de ce să îți fie teamă. Dar oricât de mult ești conștient că un control este benefic firmei, nu poate să îți pice bine atunci când acest control este de mare anvergură - mai ales că acest control era de foarte mare anvergură- fiind efectuat de DNA și ANAF concomitent și pentru o durată mare, de 2 ani”.

După ce au plecat specialiștii de la DNA și ANAF, directorul general a luat legătura telefonic imediat cu directorii de zona din țară (Cluj, Alba Iulia, Zalău, Târgu Mureș, Pitești, Ploiești) și le-a solicitat să își păstreze calmul. Precizăm că în perioada controlului nu s-a luat legătura cu personalul punctelor de lucru controlate, deoarece nu era permis. Ca urmare, primul pas care trebuia făcut era ca angajații să fie calmați, pentru că, după doi ani de control erau derutați și speriați. Al doilea pas a fost decizia directorului general de a se întâlni urgent într-o ședință cu directorii de zonă, directorul economic și juristul pentru a evalua situația și a stabili viitoarele decizii și acțiuni.

Directorul general, Alexandru Badea relatează:

„La ședință i-am întrebat dacă au fost respectate toate procedurile privind managementul calității ISO 9001. M-am asigurat că toți au respectat integral procedurile. Am discutat și cu directorul economic, dacă a fost respectat codul fiscal în totalitate și acesta m-a asigurat că s-au respectat toate prevederile legale. Atunci mi-am dat seama că punctele forte ale societății CORAL IMPEX, și anume respectarea legislației în plan fiscal și respectarea procedurilor în planul derulării contractelor privind buna prestare a serviciilor, ne vor feri de urmări care ne-ar fi distrus imaginea firmei pe de-o parte, și ne-ar fi înrăutățit relațiile cu autoritățile publice contractante, pe de altă parte. Următorul pas pe care l-am făcut a fost refacerea rapidă a bazei de date, deoarece toate calculatoarele și documentele contabile, au fost ridicate și blocate pentru verificare.

Pentru că era o situație foarte grea din toate punctele de vedere, pentru că băncile cu care firma colabora nu mai acordau împrumuturi, pentru că unii agenți economici își pierduseră încrederea în CORAL și unele primării nu voiau să mai vireze banii, managementul s-a axat mai mult asupra refacerii imaginii firmei și în zona financiară. Concret s-a procedat astfel:

- solicitarea tuturor angajaților și operatorilor DDD să păstreze disciplina la locul de muncă;
- focalizarea pe servicii de foarte bună calitate, ca și până atunci;

- solicitarea compartimentului de „vânzări-servicii” să mărească numărul de contracte noi;
- participarea compartimentului de „licitații” la toate licitațiile organizate de autoritățile publice contractante, pe întreg teritoriul României.

Numai că ultima cerință, (de a participa la toate licitațiile) era foarte greu de realizat întrucât potențialii clienți fugeau de firma Coral, deoarece eram considerați „rău famați”. Nici o primărie din țară nu mai intenționa să lucreze cu noi, nici măcar Primăria Ploiești. Unele posturi de televiziune ne acuzau, în contextul controalelor că „stropim” doar cu apă, și că de aceea am câștigat multe licitații, că de aceea ne permitem să mergem în licitații cu prețuri mici etc.”

În opinia directorului general, Alexandru Badea, această situație era cel mai prielnic moment pentru a demonstra competitivitatea firmei și pentru a câștiga licitațiile. Prima licitație câștigată a fost la Primăria Municipiului Oradea. Nu era o sumă mare, dar firma dovedea că are o poziție fruntașă în topurile naționale și internaționale, datorită competenței, nivelului ridicat de pregătire al angajaților de la toate nivelurile. A doua licitație apărută în iunie 2016, a fost la Primăria Municipiului Deva, unde de asemenea a câștigat firma Coral. Următoarea licitație apărută a fost în august 2016 la Primăria Municipiului București unde de asemenea a câștigat societatea Coral Impex. În anul 2017 au fost lansate alte două licitații organizate de Municipiul Ploiești, una pe DDD și alta pe colectare și incinerare deșeuri animaliere. Cu toate că nici la Primăria Municipiului Ploiești, firma nu era agreată de noua conducere, au fost câștigate ambele licitații.

Câștigarea licitației pe București, în urma sentinței Curții de Apel București din 17 mai 2017 și semnarea contractului în 27 septembrie 2017, a ridicat foarte mult prestigiul societății Coral Impex. Practic se dovedise că puteam câștiga orice licitație în România. Licităția de la București nu s-a câștigat ușor. Primăria Generală nu numai că nu ne agrea, pur și simplu nu ne voia. Au anulat licitația, dar s-a contestat la CNSC, care a dat dreptate firmei Coral și a acuzat Primăria Generală de abuz în serviciu. Decizia CNSC a fost atacată la Curtea de Apel București, de către Primăria Generală, iar acțiunea a fost respinsă și din nou Primăria Generală a fost acuzată de abuz în serviciu. O situație similară a fost și la Primăria Deva, unde contractul nu ne-a fost acordat și firma Coral Impex a făcut contestație.

Tot în această perioadă, împreună cu o societate din SUA, Coral Impex a câștigat și licitația de la baza NATO, la Deveselu. Aici trebuie precizat că societatea din SUA presta altfel de servicii, nu de deratizări. Numai că licitația cuprindea „un pachet de servicii complex” și atunci s-a licitat la „pachet”. Cei care au solicitat să participăm în asociere, a fost firma din SUA.

O altă problemă gravă pentru societate a fost faptul că Primăria Ploiești nu voia să ne plătească serviciile prestate în anii 2015, 2016, 2017. Serviciile au fost prestate pentru Primăria Municipiului Ploiești în baza contractului DDD câștigat în urma licitației din 2010, pentru care au fost emise facturi aferente serviciilor, a fost plătită TVA și impozitul pe profit, dar nu s-au mai primit banii din partea Primăriei. Aceasta era o situație foarte gravă. Ca urmare, firma Coral Impex era în pragul falimentului în anul 2016. Profitul a scăzut de la 1,2 milioane euro la 180.000 mii de euro. În aceste condiții salariile au fost diminuate și s-au vândut din imobilele firmei, pentru a supraviețui. Cu toate acestea, situația se înrăutățea deoarece prestam servicii pentru Primăria Ploiești,

care continua să nu plătească. Pentru a salva situația s-a optat pentru mărirea numărului contractelor încheiate cu agenții economici.

Această „soluție de salvare” - încheierea cât mai multor contracte în rândul agenților economici - a devenit un obiectiv important în strategia de dezvoltare a firmei.

În perioada 17 mai 2017 - 30 septembrie 2017, am avut controale de la Curtea de Conturi, cu tematică. Au verificat încă o dată contractele încheiate ducându-se în urmă cu controlul, în anii 2005 și 2006, cu toate că eram în anul 2017. Sperau să găsească prejudicii pentru a nu se încheia contractul cu Primăria Generală a Capitalei, dar nu s-au găsit prejudicii și firma era aproape de prăbușire. Atunci s-a primit ajutor din partea băncii Exim Bank, prin acordarea unui credit mic, fără să fie cerute garanții materiale (care nu mai existau).

Începând din 27 septembrie 2017 când s-a semnat contractul cu Primăria Generală a Capitalei, a început o oarecare redresare. Controalele de la DNA ANAF și Curtea de Conturi se încheiaseră.

În anul 2018, la aproape 2 ani de la câștigarea licitației, în urma plângerilor la DNA și Camera de Conturi Hunedoara, Primăria Deva a semnat contractul cu Coral Impex. După aceasta, băncile ne-au acordat împrumuturi chiar foarte mari, în funcție de necesități.

Firma a fost salvată de la faliment, dar conform proverbului „apa trece, pietrele rămân” și la firma Coral falimentul a trecut, dar datoriile la bănci au rămas.

În anul 2018, firma Coral a înregistrat o cifră de afaceri de peste 37,8 milioane dolari și un profit de peste 1 milion dolari, plasându-se pe locul II în Europa, pe nișa serviciilor de DDD.

În martie 2019, a expirat contractul cu Primăria Generală a Municipiului București, încheiat inițial pe 1 an și 4 luni, dar s-ar fi putut prelungi până la 4 ani. Conducerea Primăriei Generale de la acea vreme, a înființat nelegal o firmă de prestări servicii DDD, plătită în regie, care nu crea plus valoare și nu aducea bani la bugetul de stat, ci dimpotrivă, toca bani de la buget. Primăria Generală pentru servicii prestate mult sub calitatea celor prestate de Coral Impex, a plătit tarife mult mai mari pentru serviciile prestate de compania Eco Igienizare aflată în proprietatea sa. Întreruperea contractului cu Primăria Generală a dus la scăderea cifrei de afaceri cu 25%, iar profitului cu 75% pentru Coral Impex.

5. Managementul în condițiile crizei Coronavirus

În anul 2020, începând cu luna aprilie, societatea CORAL s-a relansat prin serviciile de dezinfecție efectuate contra Covid 19/Sars-Cov2. Profitul firmei a crescut spectaculos, deoarece pandemia a prins compania cu produse dezinfectante pe stoc, la prețuri mici, iar tarifele practicate au crescut foarte puțin. Concomitent au fost efectuate și multe lucrări la agenții economici. Se dovedea încă o dată că agenții economici pot reprezenta o sursă de venit, printr-un bun management aplicat la nivel național. Serviciile efectuate către agenții economici, au la bază contracte și valori mult mai stabile decât cele către primării.

Anul 2021, față de anul 2020 a prins pe „picior greșit” firma din mai multe puncte de vedere. În primul rând expirau 5 contracte încheiate în urmă cu 4 ani, cu 5 municipii mari, reședințe de județ, ceea ce diminuea frontul de lucru și sursele de venituri. În al doilea rând, compania nu a fost pregătită cu stocuri suficiente și prețurile „au luat-o razna” din cauza pandemiei, crescând cu 20-30% sau unele cu 50%. Toate cheltuielile

s-au amplificat, inclusiv chiriile, serviciile de publicitate, utilitățile etc., iar tarifele nu au putut fi mărite pentru că exista riscul pierderii contractelor încheiate cu agenții economici. Din nou compania nu putea atinge obiectivul de a reduce ratele bancare și de a lichida măcar o parte din liniile de credit. Mai mult se adâncea în datorii.

În aceste condiții foarte dificile, managementul și-a concentrat strategia pe două direcții:

- a) menținerea agenților economici cu care deja avea contracte încheiate și extinderea portofoliului de clienți din această categorie;
- b) recâștigarea licitațiilor în localitățile în care expiraseră contractele încheiate cu municipalitățile.

Din păcate, în cazul licitațiilor organizate de primării, standardele de calitate și caietele de sarcini erau aproape inexistente. Aceasta impunea licitarea la preturi foarte mici, care nu asigurau cota de profit necesară pentru dezvoltare, pentru finanțarea investițiilor. Așa că firma a trebuit să renunțe la realizarea unor obiective de dezvoltare.

Cu toate acestea, anul 2021 a fost încheiat satisfăcător din punct de vedere al realizării veniturilor, deoarece în litigiile avute cu Primăria Ploiești - ca urmare a refuzului de a ne deconta serviciile prestate în perioada 15 aug. 2015 - 30 dec. 2017 - în baza contractului încheiat cu Municipiul Ploiești în urma licitației câștigată în anul 2010, firma a reușit să câștige în instanță și să recupereze sumele neîncasate. Deși a recuperat sumele respective societatea este departe de a se fi redresat și nu are o situație financiară solidă.

În figurile nr.4 și nr.5 sunt prezentate sintetic performanțele managementului companiei Coral Impex în anul 2021 și precedenții 5 ani.

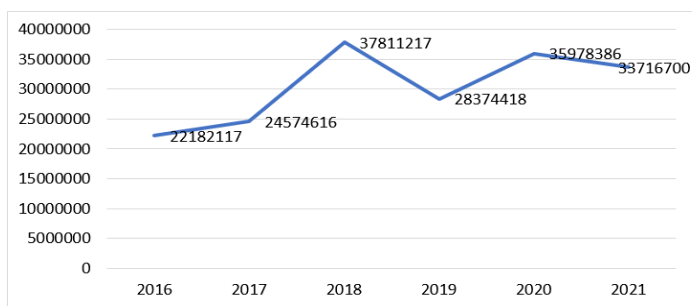


Figura 4. Dinamica cifrei de afaceri în perioada 2016-2021

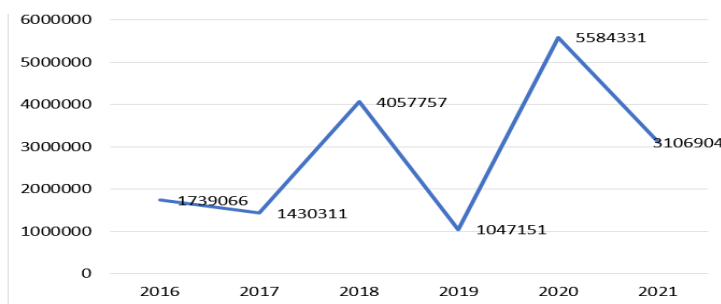


Figura 5. Dinamica profitului net în perioada 2016-2021

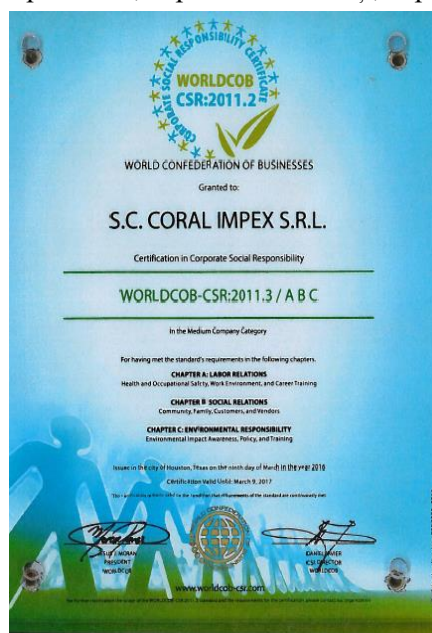
În anul 2022 situația financiară a rămas dificilă. Licitațiile câștigate în anul 2021 nu au îmbunătățit prea mult situația financiară a firmei, deoarece profitul licitat, a fost practic „anihilat” de creșterea excesivă a prețurilor la combustibil, gaze, energie electrică. Deși firma Coral Impex nu folosește gaze și energie electrică decât în mică măsură, creșterea prețului acestora a dat posibilitatea (fondat sau nefondat) tuturor firmelor să crească prețul la toate elementele de cost necesare pentru efectuarea serviciilor DDD (combustibil, produse biocide, echipamente de protecție, chirii etc.).

Pentru reactualizarea tarifelor la instituțiile de stat și primării, există un Ordin al ANRSC (109/2007) foarte bine gândit și elaborat. Dar acesta se aplică în condiții normale de evoluție a prețurilor sau a inflației. Ordinul ANRSC 109/2007, cu toate că este foarte bine conceput, nu impune autorităților publice aprobarea modificării sau ajustării tarifelor, ci lasă la aprecierea funcționarilor dacă aprobă sau nu modificarea tarifelor. Refuzul Primăriilor de a actualiza tarifele, a adus prejudicii foarte mari companiei Coral Impex în primul semestru. Această situație impune necesitatea implementării unui plan de restructurare a personalului și de reducere a cheltuielilor, acolo unde este posibil.

În anul 2022, cheltuielile cu combustibilul s-au dublat, iar ponderea acestora în tarifele serviciilor cu care s-au câștigat licitațiile este foarte mare și ca urmare reducerea de costuri pe ansamblul companiei nu este substanțială. Soluția avută în vedere în aceste condiții, este micșorare cheltuielilor cu salariile, sistarea investițiilor și diminuarea cheltuielilor bancare generate de împrumuturile accesate.

În concluzie, managementul companiei s-a realizat în condiții legislative ostile mediului de afaceri și aceasta a împiedicat firma Coral Impex să se dezvolte. A trebuit să practice un management de supraviețuire care să nu afecteze însă calitatea serviciilor DDD și aceasta a impactat favorabil și în mod direct, sănătatea și confortul a milioane de cetățeni din toate județele țării. Concomitent, firma va fi nevoită să reducă sponsorizările către cămine de bătrâni, cămine de copii orfani, copii cu dizabilități, copii supradotați intelectual, crearea de parcuri și locuri de joacă, spitalizări plătite etc. pe care le practică de peste 10 ani și care însumau peste 200.000 euro/an. Precizăm că firma Coral Impex este certificată de societatea Worldcoob din SUA pe responsabilitate socială, ca o recunoaștere a amplitudinii și efectelor pozitive a acestor activități (vezi fig. 6).

Figura 6. Certificat WORLDCOB 2011 pentru responsabilitatea socială de excepție



Întrebări

1. Evaluați managementul de ansamblu al companiei Coral Impex SRL indicând principalele două puncte forte și două puncte slabe.
2. Identificați principalele patru caracteristici ale mediului de afaceri, care impactează negativ asupra funcționării și performanțelor managementului organizației.
3. Caracterizați ce tip de manager este dl. Alexandru Badea directorul general al companiei.
4. Care sunt în opinia dvs. principalele elemente care determină firma Coral Impex SRL să fie cea mai performantă din România și printre cele mai performante din Europa în domeniul serviciilor DDD?
5. Indicați două elemente manageriale inovative pentru managementul companiei în următorii ani.

RADIOGRAFIA CERCETĂRII PRIVIND PANDEMIA SARS-COV-2 ȘI INFLUENȚA ACESTEIA ASUPRA MUNCII ANGAJATULUI

Claudiu CICEA[□],
Corina MARINESCU^{□*}

Rezumat

Nu încapă nici o îndoială că pandemia de coronavirus Sars-Cov-2 a avut o influență majoră asupra tuturor domeniilor de activitate, fie că vorbim de sfera economică (industrie, agricultură, construcții, comerț, turism, transporturi) sau de cea social – culturală (educație, sistemul de sănătate, cultură, religie etc.). Indiferent de domeniile menționate anterior, ca o constantă întâlnită în orice activitate, întâlnim schimbarea conținutului și a modului de desfășurare a muncii de către angajat. Într-adevăr, în contextul pandemiei, s-au accentuat anumite fenomene care în trecut erau destul de puțin întâlnite – telemunca, digitalizarea, video-conferința etc. Prezentul studiu de caz are în vedere realizarea unei radiografii a influenței pe care a avut-o (și o mai are încă) pandemia Sars-Cov-2 asupra modului de derulare a relațiilor de muncă, în producția științifică la nivel global, pe baza unei analize bibliometrice însoțită de o abordare de tip „text mining”. Analiza se derulează pe mai multe planuri și are ca obiectiv fundamental identificarea unor potențiale legături, corelații sau schimbări de atitudini sau de perspective privind modul de derulare a muncii angajatului.

Domeniul managerial: *Impactul crizei Covid asupra teoriei și practicii manageriale din organizații*

[□] Academia de Studii Economice din București, claudiu.cicea@man.ase.ro

^{□□} Academia de Studii Economice din București, corina.marinescu@man.ase.ro

1. Introducere

În contextul actual al exploziei informaționale și a prelucrării rapide a datelor, al extraordinarului salt tehnologic în domeniul telecomunicațiilor, se pune problema schimbării stilului de muncă pentru orice angajat din orice organizație precum și a modului de interacțiune între oameni în cadrul activității economice.

Evident, există domenii de activitate în care aceste schimbări sunt mai pregnante (ex. în cazul organizațiilor prestatoare de servicii din sfera consultanței sau din sectorul financiar-bancar, în cadrul administrațiilor publice locale sau centrale etc.), în timp ce în alte domenii (în special cele care implică activitate fizică din domeniul producției de bunuri sau din sfera construcțiilor) schimbările sunt mai puțin vizibile (deși există cu certitudine).

Din acest punct de vedere, pandemia SARS-COV-2 a reprezentat un factor catalizator care a amplificat ritmul de penetrare al acestor schimbări în activitatea umană. Fără îndoială, la început de mileniu III, au existat manifestări timide de schimbare a stilului de muncă și de interacțiune dintre oameni, pe fondul progresului tehnic în cadrul telecomunicațiilor, însă rezistența la schimbare (existentă în diferite proporții în orice organizație) a făcut ca aceste schimbări să fie destul de limitate (este de ajuns să amintim de birocrăția existentă în cadrul anumitor instituții publice, pentru a înțelege opoziția cu privire la schimbare). În acest peisaj, apariția pandemiei a fost factorul care a amplificat schimbarea stilului de muncă și a interacțiunii dintre oameni. În momentul în care, din cauza carantinei, indivizii au fost obligați să desfășoare aceleași activități economice fără a părăsi un anumit perimetru, lumea întregă și-a da seama de posibilitatea de a derula „altfel” activitățile economice și de a realiza interacțiunea umană. În acest sens, putem aprecia că telemunca și digitalizarea proceselor/activităților au înregistrat o creștere semnificativă începând cu anul 2020 (anul declarării stării de pandemie la nivel global). Dacă telemunca se referă la modul în care angajatul își îndeplinește sarcinile fără a fi nevoit să se deplaseze într-un cadru anume stabilit (de regulă, sediul organizației), digitalizarea are în vedere atât modul în care se derulează procesele în cadrul organizației cât și modul în care aceasta interacționează cu clienții; este de ajuns să amintim că în perioada pandemiei, anumite instituții bancare sau autorități locale (primării, organisme fiscale) au limitat interacțiunea dintre public și proprii angajații prin rezolvarea diferitelor solicitări ale acestora în mediul online, pe baza digitalizării.

În figura de mai jos este exemplificată în mod sugestiv influența progresului tehnic (manifestat în sisteme IT și de telecomunicații performante) și a pandemiei SARS-COV-2 asupra stilului de muncă și asupra digitalizării activității într-o organizație.

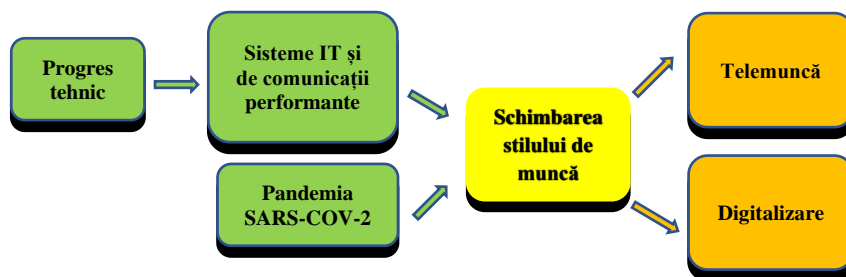


Figura 1. Influența progresului tehnic și a pandemiei asupra stilului de muncă și a digitalizării

Sursa: Concepția autorilor, conform bazei de date Web of Science

Prezentul studiu de caz dorește să identifice cum au fost reflectate aceste schimbări în producția științifică a teoreticienilor și practicienilor la nivel mondial. În mod detaliat, lucrarea analizează schimbările înregistrate în stilul de muncă în contextul pandemiei SARS-COV-2 (pe care o considerăm catalizatorul acestor schimbări), pe baza unei analize bibliometrice. În acest sens, putem preciza că prezentul studiu continuă cercetări anterioare ale autorilor în ceea ce privește analizele bibliometrice (Cicea et al., 2021a; Cicea et al., 2021b; Marinescu & Cicea, 2018; Marinescu et al., 2019).

2. Ce reprezintă de fapt telemunca și procesul de digitalizare?

Plecând de la figura nr. 1, vom încerca să definim conceptul de „telemuncă” și pe cel de „digitalizare”. Astfel, prin „telemuncă”, experții sunt de acord că reprezintă „munca de acasă” (sau într-un loc diferit de acela unde este nevoie de rezultatul muncii), pe baza utilizării pe scară largă a tehnologiei informațiilor, a internetului și a formelor moderne de comunicații. Concomitent, Oficiul Statelor Unite pentru Managementul Resurselor Umane (U.S. Office for Personnel Management) definesc telemunca drept „un aranjament de flexibilitate a muncii în temeiul căruia un angajat îndeplinește sarcinile și responsabilitățile postului și alte activități autorizate, de la un loc de muncă aprobat, altul decât locul din care angajatul ar lucra altfel” (OPM, nd).

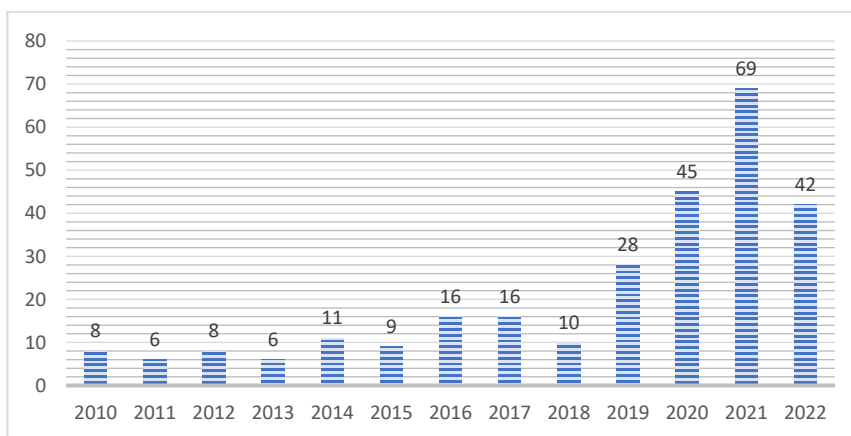


Figura 2. Repartiția lucrărilor în titlul cărora se regăsește conceptul de „telemuncă” (2010-2022)

Sursa: Web of Science

Din punct de vedere al interesului specialiștilor pentru studiarea acestui concept, luând în considerare baza de date Web of Science, observăm în figura 2, că dacă în intervalul 2010 – 2019 au fost publicate 118 de lucrări care analizează acest concept (cu o medie anuală de 12 lucrări pe an), în ultimii 3 ani interesul a crescut, existând un număr de 156 de lucrări care au în titlul lor sintagma „telemuncă” (45 în anul 2020, 69 în anul 2021 și 42 în anul 2022), cu o medie anuală de 52 de lucrări.

O scurtă incursiune în lucrările care abordează problematica telemuncii, luând în considerare cele mai importante lucrări în domeniu este prezentată în tabelul de mai jos:

Tabelul 1. Top 5 lucrări de referință privind conceptul de „telemuncă” în perioada 1995-2022

Sursa: Concepția autorilor, pe baza Web of Science

Autori	Țara/an	Aspect analizat
Bailey D.E. Kurland N.B.	Statele Unite ale Americii/2002	Lucrarea își propune să furnizeze răspuns pentru trei întrebări: cine participă la telemuncă ?, care este motivul pentru care participă la telemuncă ?, ce se întâmplă atunci când participă ?
Wellman B. Salaff J. Dimitrova D. Garton L. Gulia M. Haythornthwaite C.	Canada/1996	La începuturile dezvoltării IT și a comunicațiilor, lucrarea analizează modul în care indivizii devin, prin intermediul calculatoarelor pe care le utilizează, parte a unor rețele sociale, derulând diferite activități, inclusiv telemunca.
Kurland N.B. Bailey D.E.	Statele Unite ale Americii/1999	Autorii analizează mai multe provocări și avantaje ale telemuncii, în comparație cu stilul de muncă tradițional, în care există un program fix de muncă, într-o anumită locație bine determinată și în care angajații se văd zilnic pe baza unui program prestabilit.
Morganson V.J. Major D.A. Oborn K.L. Verive J.M. Heelan M.P.	Statele Unite ale Americii/2010	Lucrarea realizează o comparație între telemuncă și stilul de muncă tradițional, sub raportul satisfacției angajaților, incluziunea socială a acestora și a echilibrului fragil între viața privată și cea profesională.
Sardeshmukh S.R. Sharma D. Golden T.D.	India Statele Unite ale Americii Australia/2012	Autorii analizează fenomenul de epuizare care se poate manifesta cu precădere în cazul telemuncii, în comparație cu stilul de muncă tradițional, pe baza unui model de cercetare specific.

Selectarea acestor lucrări în topul reprezentativ care analizează conceptul de „telemuncă” s-a făcut prin luarea în considerare a numărului de citări pentru fiecare articol. Este posibil însă ca acest criteriu să avantajeze lucrările care au fost publicate mai demult, și care au avut suficient timp să fie studiate de către specialiști. Un lucru este însă cert, și anume faptul că telemunca a fost cu precădere analizată pe continentul Nord American, în Statele Unite ale Americii și în Canada.

În ceea ce privește conceptul de digitalizare, acesta poate fi definit ca un proces de transformare a informațiilor din format tradițional (pe hârtie, pe carton, pe bandă magnetică etc.) în format digital. Conform IGI Global, digitalizarea reprezintă „integrarea tehnologiilor digitale în viața de zi cu zi prin digitizarea oricărui lucru care poate fi digitizat” (IGI Global, nd).

Din punct de vedere al interesului specialiștilor în domeniu, putem afirma că aceștia au fost mult mai preocupați de conceptul de „digitalizare” în comparație cu conceptul de „telemuncă” (în perioada 2000-2022 au fost publicate peste 3000 lucrări care analizează

digitalizarea, față de cele sub 1000 care se referă la „telemuncă”). Ca și în cazul acesteia din urmă, preocuparea specialiștilor pentru studierea conceptului de „digitalizare” s-a accentuat în ultima perioadă de timp, pe fondul pandemiei SARS-COV-2. O repartiție pe ani a articolelor care analizează acest concept este redată în figura de mai jos.

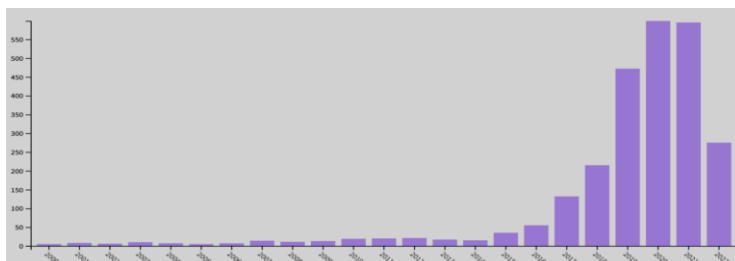


Figura 3. Repartiția lucrărilor în titlul cărora se regăsește conceptul de „digitalizare” (2000-2022)

Sursa: Web of Science

Dacă ne gândim că la început de mileniu, se publicau sub 10 lucrări anual iar la nivelul anului 2020 s-a ajuns la 691 de articole în domeniu, interesul pentru studierea fenomenului este evident. Mai mult decât atât, încercând să realizăm o radiografie a conceptului de „digitalizare” așa cum a fost el abordat de către specialiști în domeniu, vom constata că cele mai elocvente lucrări sunt:

Tabelul 2. Lucrări de referință privind conceptul de „digitalizare” în perioada 1995-2022

Sursa: Concepția autorului, pe baza Web of Science

Autori	Țara/an	Aspect analizat
Surmann H. Nuchter A. Hertzberg J.	Germania/2003	Lucrarea se axează pe prezentarea unui sistem automatizat de reprezentare digitalizată tridimensională a mediilor indoor, pe baza utilizării unui robot mobil autonom.
Hagberg J. Sundstrom M. Engels-Zanden N.	Suedia/2016	Scopul lucrării este acela de a analiza fenomenul digitalizării în domeniul retailing-ului, pe baza unui cadru de analiză conceptuală care poate fi utilizat pentru delimitarea transformărilor în interfața retailer-client
Legner C. Eymann T. Hess T. Matt C. Bohmann T. Drews P. Madche A. Urbach N. Ahlemann F.	Elveția, Germania/2017	Autorii analizează fenomenul de digitalizare prin prisma oportunităților și al provocărilor pentru comunitatea de business și cea de informații, pe baza dezvoltării de activități de cercetare inovative.
Cenamor J. Sjodin D.R. Parida V.	Suedia/2017	Autorii prezintă modul în care caracteristicile unei platforme digitale facilitează implementarea unor servicii avansate în cadrul organizațiilor producătoare de bunuri.
Parviainen P. Tihinen M. Kaariainen J. Teppola S.	Finlanda/2017	Lucrarea analizează conceptul de digitalizare pe baza analizei mai multor studii de caz derulate în vederea colectării de date de la diferite organizații.

Făcând o comparație între cele două tabele prezentate anterior, putem observa că noțiunea de „digitalizare” a fost analizată cu precădere în Europa (față de conceptul de „telemuncă” care a fost analizat mai mult în Statele Unite ale Americii). Mai mult decât atât, digitalizarea a fost „descoperită” relativ în ultimii ani față de telemuncă (patru dintre cele mai reprezentative studii au fost publicate în 2016 și 2017 (față de telemuncă, unde studiile reprezentative au fost publicate la început de mileniu).

3. Influența pandemiei SARS-COV-2 asupra stilului de muncă al angajatului

În cele ce urmează vom analiza modul în care pandemia declanșată în anul 2019 (și declarată la nivel global în anul 2020) a influențat stilul de muncă al angajatului, așa cum reiese din producția științifică (articole, capitole de carte, comunicări științifice etc.). În mod detaliat, vom analiza relația dintre pandemie și cele două efecte ale acesteia asupra stilului de muncă, respectiv „telemunca” și „digitalizarea”.

Pentru aceasta vom adopta o abordare bibliometrică, utilizând baza de date Web of Science (alături de Scopus, aceasta este cea mai bogată și mai reprezentativă bază de date științifice). Pe baza interogării acestei baze de date vor fi selectate lucrările științifice (articole, comunicări științifice la conferințe, capitole de carte etc.) pe baza unui anumit criteriu. În cazul de față, baza de date a fost interogată utilizând următorii termeni: „SARS-COV-2”, „SARSCOV”, „COVID” (pentru a descrie pandemia), respectiv „remote work”, „tele work” și „digitalization” (pentru a identifica schimbările în stilul de muncă al angajaților).

Datele vor fi analizate cu ajutorul instrumentelor furnizate de Web of Science și cu ajutorul produsului informatic VOSviewer.

4. Rezultatele obținute

În urma interogării au rezultat 1511 de documente care abordează simultan problematica pandemiei și a schimbării stilului de muncă al angajaților, toate obținute în perioada 2020-2022. Pentru conformitate, am redus numărul de documente la 1323, luându-le în considerare doar pe cele care au fost publicate în limba engleză. Din punct de vedere al distribuției temporale, așa cum era de așteptat, cele 1323 de documente au fost publicate exclusiv în ultimii 3 ani, după cum urmează:

Tabelul 3. Distribuția temporală a documentelor în intervalul 2020-2022

Sursa: Concepția autorilor, pe baza Web of Science

	Anul 2020	Anul 2021	Anul 2022
Număr de documente	187	720	416

Deși în anul 2022 se înregistrează o valoare mai mică decât în anul anterior, ținând cont că interogarea bazei de date a fost realizată înainte de jumătatea anului, ne așteptăm ca valoarea reală corespunzătoare anului 2022 să depășească valoarea anului 2021.

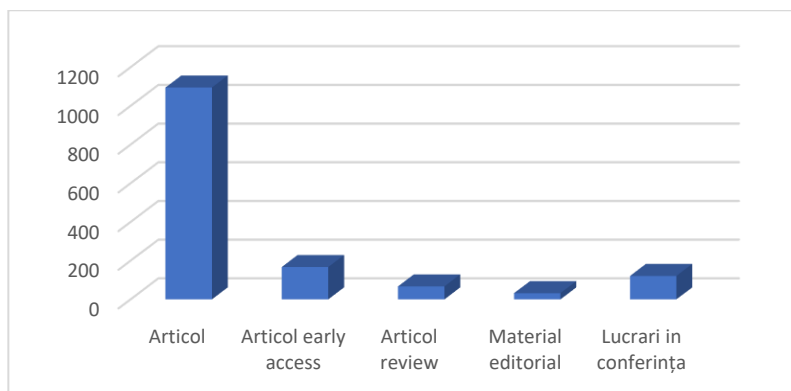


Figura 4. Repartiția producției științifice pe tipuri de publicații

Sursa: Concepția autorilor, bazat pe date din Web of Science

Ceea ce este de remarcat este faptul că cele 1323 de documente acoperă toate tipurile de publicații, așa cum rezultă din figura de mai sus (figura 4). Se observă foarte ușor că ponderea cea mai însemnată în cadrul acestor documente o are articolul (1095 documente din totalul de 1323, reprezentând 82%).

Mergând mai departe cu analiza, putem preciza care sunt cele mai prolifiche publicații care au diseminat informații în domeniu, conform tabelului de mai jos:

Tabelul 4. Top 10 publicații, în funcție de numărul de documente

Sursa: Concepția autorilor, pe baza Web of Science

Nr. crt.	Denumire publicație	Tipul publicației	Număr de documente
1	Sustainability	Revistă	75
2	International Journal of Environmental Research and Public Health	Revistă	54
3	Frontiers in Psychology	Revistă	36
4	Work a Journal of Prevention Assesment Rehabilitation	Revistă	17
5	Journal of Applied Psychology	Revistă	11
6	Frontiers in Public Health	Revistă	10
7	GMS Journal for Medical Education	Revistă	9
8	PLOS One	Revistă	9
9	Education Science	Revistă	8
10	Journal of Occupational and Environmental Medicine	Revistă	7

Din punct de vedere al editorilor, situația este redată în figura de mai jos:

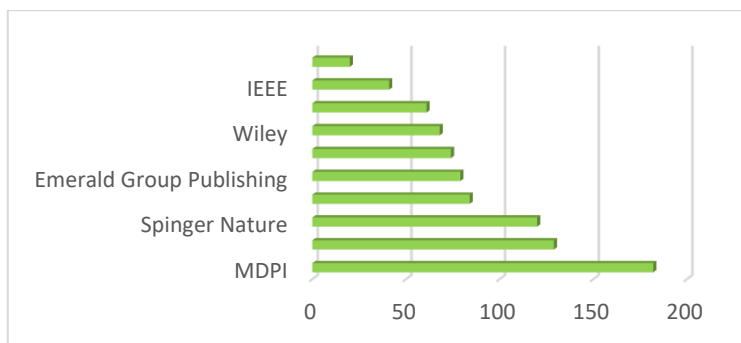


Figura 5. Repartiția producției științifice pe editori
Sursa: Concepția autorilor, bazat pe date din Web of Science

Analizând informația prezentată mai sus, observăm că editorul, care contribuie cu cel mai mare număr de documente la această colecție, este Institutul de Publicare Digitală Multidisciplinară (MDPI), cu 182 de documente, urmat de Elsevier cu 129 de documente și de Springer Nature cu 120 de documente. Trebuie precizat că editorul MDPI ocupă primul loc pe baza a două jurnale care îi aparțin și care sunt prezente pe locurile 1 și 2 în tabelul nr. 4.

De asemenea, facem precizarea că în figura nr. 4 au fost trecuți toți editorii care au publicat cel puțin 20 de documente în domeniu.

Mergând mai departe cu analiza, am utilizat programul informatic VOSviewer pentru a obține o vedere de ansamblu asupra cuvintelor cheie utilizate de autori și a cuvintelor cheie de tip PLUS (acestea reprezintă cuvinte care apar frecvent în titlurile referințelor unei lucrări științifice, dar nu apar în titlul lucrării în sine; sunt specifice bazei de date Web of Science și au avantajul că de multe ori sunt capabile să surprindă conținutul unui articol cu o mai mare profunzime și varietate comparativ cu cele furnizate de către autori). Programul informatic a identificat 4869 astfel de cuvinte cheie.

Tabelul 5. Cuvinte cheie în funcție de frecvența de apariție

Sursa: Concepția autorilor, pe baza VOSviewer

Nr. crt.	Cuvânt cheie	Apariții	Total co-apariții
1	impact	167	781
2	Performance	110	553
3	Pandemic	104	333
4	Management	86	349
5	Covid-19 pandemic	72	204
6	Technology	69	253
7	Work	65	310
8	Stress	59	312
9	Health	59	226
10	Innovation	56	178
11	Model	52	241
12	Home	50	251
13	Education	48	105
14	Teleworking	47	237
15	Work from home	41	191

16	Coronavirus	39	125
17	Satisfaction	38	216
18	Digital transformation	38	105
19	Communication	36	181
20	Workplace	35	162
21	Time	35	156
22	Gender	33	138
23	Sustainability	33	112
24	Higher education	33	69
25	Leadership	31	141
26	Resources	30	195
27	Job satisfaction	30	166
28	Mental health	30	127
29	Resilience	30	114
30	Burnout	29	178
31	Well being	27	152
32	Telecommuting	27	129
33	Behaviour	26	91
34	Engagement	25	134
35	Life	24	118
36	challenges	24	99
37	Outcomes	23	162
38	Productivity	23	127
39	Trust	21	83
40	Motivation	20	112

Tabelul 5 prezintă numărul de apariții și numărul total de co-apariții (altfel spus de câte ori un cuvânt cheie apare alături de un altul în lucrările colecției de documente pe care se lucrează) pentru o parte dintre aceste cuvinte cheie (cu un minim de 15 apariții) cu precizarea că din prezentarea acestora au fost omise cuvintele după care s-a realizat căutarea (respectiv: covid-19, digitalization, telework, remote work, sars-cov-2). Motivul principal pentru omiterea lor a constat în faptul că acestea ar fi avut oricum o frecvență de apariție foarte mare (de exemplu, „covid-19” are un număr total de apariții de 609, urmat de „digitalization” cu 227 și „telework” cu 209 apariții).

Se poate observa că o parte dintre aceste cuvinte reflectă clar aspecte legate de impactul telemuncii asupra angajatului (de exemplu: „impact”, „performance”, „stress”, „health”, „mental health”, „satisfaction”, „job satisfaction”, „burnout”, „trust”, „motivation”).

Toate cele 85 de cuvinte cheie identificate de program ca având un minim de 15 apariții în documentele colecției, au fost selectate și incluse într-o reprezentare schematică sub formă de hartă a cuvintelor cheie. Acestea sunt redată grafic sub formă de noduri (a căror dimensiune am ales să depindă de frecvența de apariție; astfel, cel mai mare nod este cel reprezentând „covid-19”, cu o frecvență de 609 apariții, cum am exemplificat anterior). Între nodurile acestei rețele de cuvinte cheie se creează legături asemeni unor ramuri, unele mai subțiri, când legăturile sunt mai slabe, altele mai groase când legăturile sunt mai puternice. Cele mai puternice legături s-au stabilit între cuvintele cheie: „covid-19” și „telework” (115 co-apariții), „covid-19” și „remote work” (94 co-apariții), „covid-19” și

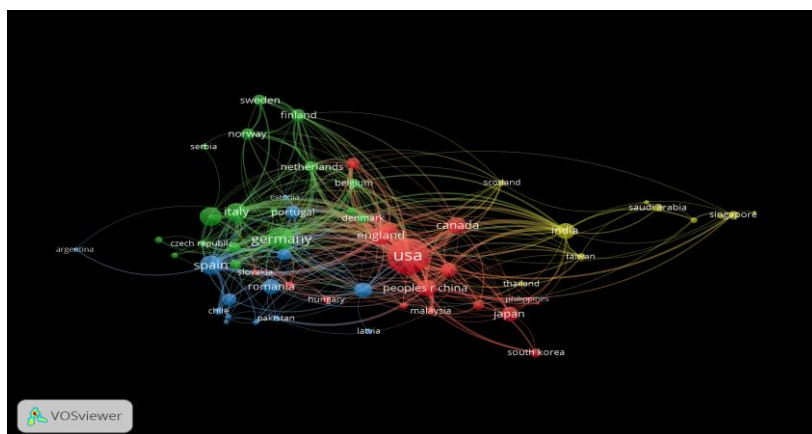


Figura 7. Harta cooperării între țări (prin coautorat)

Sursa: Autorii pe baza VOSviewer

De asemenea, harta cooperării dintre autori sugerează prin numărul mare de legături create, un grad mare de cooperare internațională în cercetarea științifică pe domeniul de interes. Cele mai puternice legături s-au stabilit între SUA și Canada (13 documente), între SUA și Republica Populară Chineză (11 documente), între SUA și India, Germania și Marea Britanie, Spania și Marea Britanie (fiecare legătură cu câte 10 documente).

5. Concluzii

În contextul pandemiei de coronavirus, fenomen ce apare rar în viața economică și socială și care poate avea un impact puternic nu numai asupra sănătății oamenilor, ci și în multe domenii de activitate, cercetarea științifică se orientează și ea în funcție de schimbările survenite în societate. Astfel, dacă ne plasăm în sfera desfășurării muncii și a condițiilor de realizare a acesteia, din studiul literaturii de specialitate vom observa că direcția generală este spre telemuncă, ceea ce atrage după sine ca imperativă, utilizarea pe scară largă a digitalizării, ca factor care facilitează munca la distanță. Considerăm că analiza realizată, cu accent pe literatura de specialitate, oferă posibilitatea conturării unei tendințe în demersul științific, din perioada pandemică și post-pandemică, al cercetătorilor la nivel global, demers legat strict de digitalizare și telemuncă, ambele sub influența efectelor pandemiei.

Astfel, prin analiza realizată a fost evidențiată o parte reprezentativă a fluxului principal de publicații în domeniu, din perspectiva indexării acestora de către baza de date Web of Science. În același timp, a fost conturată o imagine de ansamblu asupra legăturii dintre telemuncă, digitalizare, performanță și organizarea muncii în condiții impuse de situația pandemică, imagine ce poate confirma faptul că aceste concepte au câștigat mult teren în practică în ultimii doi ani. De asemenea, acestea nu numai că au schimbat stilul și condițiile de muncă ale angajaților, dar au atras schimbări și în cercetarea de specialitate în sensul dezvoltării de noi direcții de cercetare.

Cu scopul de a analiza literatura științifică de specialitate, a fost realizată selecția unui număr impresionant de lucrări, după anumite caracteristici de căutare aplicate prin intermediul platformei Web of Science. Documentele selectate au fost analizate pentru a găsi detalii cu privire la conceptele de interes, publicații și editori și ulterior, au fost

realizate analiza cuvintelor cheie și cea a colaborării dintre autori pe baza țării de proveniență a acestora. Pentru acestea din urmă, au fost realizate hărți care să reprezinte grafic legăturile dintre cuvintele cheie, respectiv dintre țările ce au contribuit cu documente la colecția analizată.

Cuvintele cheie s-au orientat și poziționat în interiorul hărții și în cadrul fiecărui cluster, astfel încât să evidențieze o asociere a lor în funcție de teme referitoare la pandemia de covid-19, digitalizare, telemuncă, performanța muncii de acasă și consecințe nedorite ale pandemiei de coronavirus asupra muncii angajaților.

Prin prezentarea hărții privind cooperarea între țări (dată evident de colaborarea între cercetătorii afiliați diverselor instituții de cercetare) a fost subliniat rolul acesteia în ceea ce privește cercetarea în domeniu, respectiv a fost redat nivelul de colaborare internațională între autori.

Ca limite ale studiului realizat, putem aprecia perioada restrânsă pentru care regăsim articole pe tema pandemie-digitalizare-telemuncă. Uneori, elemente de detaliu sau cu însemnătate științifică mai mare, apar atunci când perioada de studiu pentru documentele de referință, este și ea mai mare. Totuși, pentru moment, aceasta a reprezentat singura posibilitate, întrucât pandemia de coronavirus este fenomen de dată recentă. O altă posibilă limită ar fi dată de utilizarea unei singure baze de date pentru formarea colecției de documente supuse analizei. La nivel mondial sunt cunoscute numeroase baze de date, utilizarea unei alte baze (de exemplu Scopus, Pub Med sau Dimensions) poate genera rezultate și legături distincte. A utiliza în același timp lucrări științifice din mai multe baze de date creează impedimente în a mai prelucra datele bibliografice cu programe informatice dedicate (cum este și cel utilizat în analiza de față, VOSviewer), care nu au opțiunea de a combina sau uni informații sau de a înlătura duplicate; deși informațiile pot fi de același fel (detalii legate de titlu, autori, an, editor, paginație, etc.), diferă modul de redare sau descărcare a acestora, ceea ce face imposibilă utilizarea concomitentă a lor, de către un program informatic.

Întrebări și subiecte de discuție

1. Justificați care dintre cele două noțiuni, de digitalizare și de telemuncă, a atras mai mult atenția cercetătorilor în perioada 2000-2022.
2. Precizați căror state le este caracteristică „telemunca”, fapt susținut și de numărul mare de lucrări științifice publicate de către specialiști.
3. Identificați cele mai prolifiche publicații care au diseminat informații în cercetări legate de telemuncă și digitalizare în contextul pandemiei.
4. Identificați editorul cu cea mai mare contribuție la publicațiile științifice din domeniul studiat.
5. Care considerați că sunt cuvintele cheie ce reflectă impactul telemuncii asupra angajatului și ce frecvență de apariție au acestea în lucrările publicate, incluse în colecția de documente din baza de date Web of Science (ce a servit scopului acestei analize)?
6. Precizați în câte clustere au fost distribuite cuvintele cheie ale documentelor colecției analizate și ce particularități au acestea.
7. Cum apreciați gradul internațional de colaborare între cercetătorii interesați de tema supusă discuției (digitalizare–telemuncă în contextul pandemiei de coronavirus)?

Bibliografie

1. Bailey D.E., Kurland N.B. *A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work*, Journal of Organizational Behavior, vol. 23, special issue, 2002, pp. 383-400.
2. Cenamor J., Sjodin D.R., Parida V. *Adopting a platform approach in servitization: Leveraging the value of digitalization*, International Journal of Production Economics, vol. 192, 2017, pp. 54-65.
3. Cicea C., Ciocoiu N., Marinescu C. *Exploring of Research Regarding Energy – Economic Growth Relationship*, Energies, vol. 14, issue 9, article number 2661, 2021a.
4. Cicea C., Lefteris T., Marinescu C., Popa S.C., Albu F. *Applying text mining technique on innovation – development relationship: A joint agenda*, Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research, vol. 55, issue 1, 2021b, pp. 5-21.
5. Hagberg J., Sundstrom M., Engels-Zanden N. *The digitalization of retailing: an exploratory framework*, International Journal of Retailing & Distribution Management, vol. 44, issue 7, 2017, pp. 694-712.
6. Kurland N.B., Bailey D.E. *Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime*, Organizational Dynamics, vol. 28, issue 2, 1999, pp. 53-68
7. Legner C., Eymann T., Hess T., Matt C., Bohmann T., Drews P., Madche A., Urbach N., Ahlemann F. *Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community*, Business & Information System Engineering, vol. 59, issue 4, 2017, pp. 301-308.
8. IGI Global. *What is digitalization*, <https://www.igi-global.com/dictionary/it-strategy-follows-digitalization/7748>
9. OPM. *Definition of telework*, <https://www.opm.gov/faqs/QA.aspx?fid=88348d96-ddf7-40b3-9126-66c88abe1b00&pid=867f8ff4-e3bd-4563-b325-9ec0b7848cf3>
10. Marinescu C., Cicea C. *A bibliometric analysis of the international management conference proceedings' papers*, Proceedings of the 12th International Management Conference: Management perspectives in the digital era (IMC 2018), București, 2018, pp. 293-306.
11. Marinescu C., Cicea C., Colesca S. *Tracking biofuels-innovation relationship through scientific and technological advances*, Management Research and Practice, vol. 11, issue 2, 2019, pp. 31-44.
12. Morganson V.J., Major D.A., Oborn K.L., Verive J.M., Heelan M.P. *Comparing telework locations and traditional work arrangements Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion*, Journal of Managerial Psychology, vol. 25, issue 6, 2010, pp. 578-595.
13. Parviainen P., Tihinen M., Kaariainen J., Teppola S. *Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice*, IJISPM International Journal of Information Systems and Project Management, vol. 5, issue 1, 2017, pp. 62-77.
14. Sardeshmukh S.R., Sharma D., Golden T.D. *Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model*, New Technology Work and Employment, vol. 27, issue 3, 2012, pp. 193-207.
15. Surmann H., Nuchter A., Hertzberg J. *An autonomous mobile robot with a 3D laser range finder for 3D exploration and digitalization of indoor environments*, Robotics and Autonomous Systems, vol. 45, issue 3-4, 2003, pp. 181-198.
16. Wellman B., Salaff J., Dimitrova D., Garton L., Gulia M., Haythornthwaite C. *Computer networks as social networks: Collaborative work, telework, and virtual community*, Annual Review of Sociology, vol. 22, 1996, pp. 213-238.

UN DEMERS STRATEGIC INSPIRAȚIONAL ÎN CONTEXTUL COMPLEX ȘI VOLATIL ACTUAL

Maria Evelina BĂROIU[□],
Amalia Venera TODORUȚ^{□*}

Rezumat

Studiul de caz prezintă modelul de dezvoltare sustenabil al companiei „Unilever South Central Europe”, divizia Horeca – filiala din România. Unilever este o organizație orientată spre diversitate și incluziune, care conduce rezultatele afacerii în scopul creării unui viitor mai bun, în fiecare zi pentru angajații companiei, consumatorii globali, partenerii organizației și comunitatea în ansamblul ei. Pe parcursul studiului de caz am evidențiat preocuparea companiei spre inovare și creativitate pe multiple planuri, accentuând importanța reconfigurării procesului strategic în condiții crizei covid 19 și post covid. Pe parcursul studiului am analizat procesul de remodelare a organizației din punct de vedere strategic, în condițiile, digitalizării, a trecerii spre „smart economy”, exemplificând nevoie de a gândi mai strategic, mai eficient, mai agil, bazându-se pe valori solide și pe un leadership inspirațional.

Domeniul managerial: Managementul filialei în România a unei companii internaționale, strategii și politici generale ale organizației

1. Introducere

Perioada pe care o traversăm este una extrem de provocatoare, cu transformări multiple pentru toate tipurile de organizații și de aceea se impune o abordare inovatoare, care să permită fiecărei organizații să identifice, să dezvolte și să exploateze avantajele sale competitive cheie. O abordare inovatoare are ca punct vital remodelarea organizațională în contextul digitalizării proceselor, a amplificării rolului tehnologiilor inovaționale digitale și a trecerii la economia bazată pe cunoștințe.

Punctul de plecare îl constituie „inovarea care salvează lumea”¹ și care impune o nouă gândire strategică, noi tehnologii și noi procese inovaționale, un nou design pentru un management centrat pe stakeholderi, un nou comportament organizațional, o altă mentalitate, o nouă responsabilitate, o nouă viziune, o nouă cultură organizațională, un nou tip de relații interumane, o nouă abordare integrată, agilă, inteligentă.

Transformările actuale, în special transformările digitale sunt profunde și nu se referă doar la tehnologie, ci mai ales se referă la oameni. Efectele majore ale revoluției

[□] Unilever South Central Europe, eve_baroiu@yahoo.com

^{□□} Universitatea „Constantin Brâncuși” din Târgu-Jiu, amalia_venera@yahoo.com

¹ Harari, Y.H., Plokhy, S., How can we design technology that advances humanity while also protecting it?, disponibil https://www.youtube.com/watch?v=pN_Cean19_k, 2022.

digitale accelerate de criza Covid 19, cu efecte majore asupra procesului strategic din organizații și în general asupra noului mod de gândire și acțiune din fiecare entitate pot fi sintetizate astfel²:

- Schimbarea așteptărilor consumatorilor și remodelarea comportamentului acestora;
- Scăderea costurilor tehnologiilor avansate;
- Dezvoltarea inovării colaborative;
- Îmbunătățirea calității produselor și serviciilor;
- O lume mai conectată și mai rapidă;
- O extindere rapidă a rețelelor de colaborare;
- Impacturi majore pe piața muncii: substituirea, argumentarea și creația;
- Perturbarea proceselor economice existente, a sistemelor și sectoarelor;
- Remodelarea modelelor de afaceri și a interacțiunii în afaceri;
- Profunde inegalități în societate;
- Restructurarea economiei și a societății;
- Generarea unor noi riscuri, provocări și oportunități pentru fiecare dintre noi, pentru organizații, economii și societăți etc.

Așadar, într-o lume tot mai conectată, mai rapidă și mai turbulentă fiecare organizație trebuie să-și remodeleze sistemul de management concentrându-se pe stakeholderii relevanți și pe o responsabilitate socială mai accentuate pentru a atinge o dezvoltare sustenabilă într-un viitor incert.

2. Prezentarea Companiei Unilever

Unilever este una dintre cele mai importante companii de pe piața bunurilor de larg consum din România, prezentă pe piața românească din 1995. Cu 149.000 de angajați în întreaga lume și peste 400 branduri în peste 190 de țări, Unilever este o companie globală cu o misiune globală. Ambiția companiei este să se asigure că transformă viața durabilă într-un obicei. Compania abordează teme importante precum combaterea schimbărilor climatice, protejarea și regenerarea naturii, o lume fără deșeuri, sănătatea și starea de bine, precum și subiecte sensibile cum ar fi echitatea, diversitatea și incluziunea, comportamentul responsabil în afaceri³.

În 2010 au lansat Planul Unilever pentru un Stil de Viață Sustenabil (eng. USLP) cu scopul de a dovedi că există o legătură între dezvoltarea durabilă și succesul în afaceri.

Viziunea Unilever este să fie liderul global în afaceri durabile, demonstrând cum o afacere orientată spre un scop, cu un model potrivit pentru viitor conduce la performanțe superioare, oferind constant rezultate financiare, fiind în top 3 în industria din care face parte.

Drept urmare, în 2020 au lansat o nouă strategie corporativă complet integrată – „Unilever Compass”. „Unilever Compass” se bazează foarte mult, pilonii Planului Unilever pentru un Stil de Viață Sustenabil (eng. USLP): succesele, eșecurile și lecțiile învățate. Ne oferă calea pentru a ne realiza viziunea de a fi lider în afaceri durabile la nivel

² Nicolescu O., Nicolescu C., *Stakeholder Management and Social Responsibility*, Editura Routledge, New York, 2022.

³ *** <https://www.unilever.ro/planet-and-society/>

global – precum și pentru a duce la bun sfârșit dezbaterea dacă sustenabilitatea este bună pentru afaceri” – Alan Jope, Chief Executive Officer Unilever⁴.



Figura 1. Unilever Purpose
Sursa: Prelucrare⁵

Pasiunea Unilever pentru a înțelege dorințele și nevoile oamenilor se întinde către divizia de servicii gastronomice prin Unilever Food Solutions.

Unilever Food Solutions este divizia Horeca a companiei Unilever, fiind o afacere fondată de bucătari șefi. Toate activitățile companiei se concentrează pe ușurarea vieții bucătarilor.

Bazându-se pe experiența lor extinsă în domeniul serviciilor alimentare profesionale, echipa UFS este formată din peste 300 de bucătari șefi creează, soluții de preparate care se remarcă printr-un echilibru între un gust uluitor, comoditate și valoare nutritivă la un standard constant ridicat.

Rețeaua lor globală de experți în domeniul serviciilor alimentare ajută la detectarea celor mai bune ingrediente sustenabile, dezvoltă produse de calitate, creează rețete inspiraționale și în tendințe, și oferă instruire și asistență bucătarilor șefi.⁶

Compania pune la dispoziție ingrediente și servicii profesionale, adaptate la necesitățile clienților – de la operatori independenți până la hoteluri de cinci stele și de la cantine școlare până la rețele de restaurante renumite.

3. Reconfigurarea procesului strategic în condițiile crizei Covid-19 - Strategia Unilever Food Solutions în contextul pandemiei Covid-19

Gavin van Boekel, fostul CFO Food Solutions la Unilever a povestit pentru www.the-cfo.io despre provocările și deciziile cu care s-a confruntat în calitate de lider al unuia dintre cele mai afectate sectoare ale gigantului bunurilor de larg consum.⁷

⁴ *** <https://www.unilever.com/news/news-search/2020/the-unilever-compass-our-next-game-changer-for-business/>

⁵*** <https://www.unilever.com/news/news-search/2020/the-unilever-compass-our-next-game-changer-for-business/>

⁶*** <https://www.unileverfoodsolutions.ro/suntem-bucatari-sefi-care-venim-in-sprijinul-bucatarilor-sefi.html>

⁷*** <https://the-cfo.io/2021/06/25/cfo-at-unilever-on-leadership-through-a-crisis/>

Principalele două provocări au fost pierderea semnificativă a veniturilor, precum și incapacitatea de a se baza pe conducerea afacerilor așa cum au făcut-o întotdeauna. Unilever Food Solutions a făcut întotdeauna un profit sănătos în anii dinaintea pandemiei și brusc au trebuit să facă față unei situații în care pierdeau același profit în fiecare lună. Combinată cu majoritatea clienților săi care au trebuit să-și închidă afacerea, a însemnat o pierdere foarte mare de venituri din martie 2020 până în 2021.

Fiind o companie globală, UFS are reprezentanți de vânzări în întreaga lume, obișnuți să viziteze clienții în persoană. În urma pandemiei, cu blocaje și restricții privind călătoriile, nu au mai putut trimite oamenii în piață. A trebuit să își regândească abordarea de a conduce afaceri, a menține relațiile cu clienții și a acționa responsabil față de angajații lor.

Pentru a face față celor 2 principale provocări, compania a trebuit să acționeze rapid. Prioritatea numărul 1 a fost să se asigure că oamenii lor sunt în siguranță și își pot continua activitatea în limita restricțiilor impuse de fiecare țară în parte. Însă, pentru a continua comunicarea eficientă și pentru a menține relațiile de lungă durată cu clienții au trebuit să găsească soluții creative. Strategia Unilever Food Solutions a fost să implementeze două modele diferite pe piețele lor diferite. În primul rând, acolo unde a fost posibil au lucrat cu echipele IT locale pentru a conecta oamenii de la distanță și pentru a folosi funcții video precum Teams, Zoom, Whatsup și Face Time. În al doilea rând, vizând țările unde tehnologia nu este la fel de avansată, țări precum America de Sud, au continuat întâlnirile în persoană, asigurându-se că reprezentanții lor de vânzări sunt în siguranță, sprijinindu-i să ia Uber în loc de transportul public, precum și să mențină distanța socială atunci când sunt cu clienții lor.

O altă prioritate cheie pentru Unilever Food Solutions a fost să aibă grijă de clienții lor, în special proprietarii de afaceri mici ale căror venituri au dispărut rapid, dar cu aceleași costuri fixe, și care fost nevoiți să-și închidă afacerile. Cu toate acestea, în 2020 industria de livrare și take away a avut o expansiune foarte rapidă, și a fost evident că aceasta era o cale crucială pentru a face bani.

„Clienților noștri, le-am oferit sfaturi despre cum să treacă de la mesele interioare la cele la pachet, asigurându-ne că rețetele lor pot rezista călătoriilor. De asemenea, am sfătuit clienții noștri cu privire la rețete și ingrediente care i-ar ajuta să gestioneze deșeurile rezultate din fluctuațiile/incertitudinile mai mari ale cererii. Deoarece comportamentul consumatorilor se schimbă atât de dramatic, aceștia trebuiau să-și alinieze comenzile, precum și felurile de mâncare cu ceea ce se așteptau să vândă”⁸.

Pentru a încerca să compenseze scăderea veniturilor pe piețele existente, au lucrat pentru a explora dacă sectoare precum spitalele și școlile, sunt soluții viabile. Ceea ce s-a și dovedit, deoarece au fost două sectoare cu o nevoie crescută în perioada pandemiei, iar Unilever Food Solutions a fost în măsură să satisfacă această nevoie.

În cele din urmă, aceasta a îndeplinit trei obiective cheie. În primul rând, au putut să-și ajute clienții care au avut nevoie să răspundă cererii crescute cu soluții și produse. Acest lucru a fost deosebit de important, deoarece în anumite piețe, lanțurile de aprovizionare, și implicit, disponibilitatea produselor a fost din ce în ce mai redusă. În al doilea rând, a oferit noi fluxuri de venituri atât de necesare pentru Unilever Food

⁸ *** <https://the-cfo.io/2021/06/25/cfo-at-unilever-on-leadership-through-a-crisis/>

Solutions. În al treilea rând, a consolidat relațiile cu clienții, ceea ce reprezintă un avantaj care ajută compania și astăzi.

În ceea ce privește angajații lor, compania a decis să nu renunțe la aceștia până după trimestrul II, când pandemia a continuat și au putut vedea mai clar scăderea veniturilor lor. La finalul trimestrului, au trebuit să renunțe la angajații lor externi pentru a reduce costurile fixe.

Așadar, pandemia Covid-19 a afectat puternic industria ospitalității, forțând producătorii și furnizorii să-și reconfigureze strategiile de business.

Conform unui studiu Restograf, în industria Horeca, cifra de afaceri s-a redus, în medie, cu 83% în 2020, față de anul 2019. Astfel 41,1% spun că au înregistrat pierderi de 100%, 21,9% din respondenți spun că cifra de afaceri a scăzut cu 90%, iar 9,6% estimau o scădere de 80%⁹.

În contextul prezentat mai sus, Unilever Food Solutions și-a concentrat activitatea spre a oferi suport partenerilor săi – restaurante, hoteluri, cantine de birouri, etc – prin campanii integrate prin punctele de contact relevante. Astfel spus, compania a oferit suport prin platforma digitală unileverfoodsolutions.ro, punând la dispoziția operatorilor soluții care să adreseze principalele lor preocupări: cum să-și continue afacerea în contextual pandemiei Covid-19, fiind afectați direct de către restricțiile impuse de către autorități, cum să-și adapteze serviciile trecând de la servicii în locație/restaurant la servicii de livrare sau take-away.

Sub umbrela „Împreună” în perioada Covid-19¹⁰ compania a oferit soluții și materiale de training pentru operatori, concentrate pe mai mulți piloni:

1. Siguranța alimentară – suport pentru a îndeplini standardele HACCP (Sistemul de Analiză a Riscurilor în Punctele Critice de Control (engleză Hazard analysis and critical control points);
2. Protejarea profitului – costul alimentelor, importanța unei evidențe a costurilor, teste de randament etc.;
3. Delivery și Take Away – soluții pentru a trece de la modul tradițional de servicii la servicii de livrare și take away;
4. Nutriție și Imunitate – totul despre alimentația sănătoasă, cunoașterea alergenilor alimentari;
5. Digital marketing pentru restaurante.

În același timp, pandemia Covid-19 a obligat companiile să-și readapteze strategiile de marketing și vânzări, punând deoparte planul de business stabilit anterior.

Pentru Unilever Food Solutions, divizia HORECA a Unilever South East Europe, închiderea sectorului Horeca a însemnat stoparea planurilor de marketing și vânzări, schimbând direcția de promovare spre a oferi suport clienților săi, fără a integra componente de vânzări și promovare a produselor din portofoliu său.

Într-o perioadă incertă, în care activitatea echipelor de vânzări și marketing, precum și a celorlalte departamente suport (logistică, aprovizionare, financiar, resurse umane, etc.) au înregistrat pierderi, echipa globală Unilever Food Solutions și-a concentrat resursele interne spre a pune la punct un plan de învățare, care să ajute

⁹ *** <https://www.restograf.ro/studiu-restograf-situatia-restaurantelor-in-contextul-pandemiei-covid-19/>

¹⁰ *** <https://www.unileverfoodsolutions.ro/inspiratie-bucatari/impreuna-in-perioada-covid-19.html>

angajații și organizația să se pregătească pentru schimbările care urmau în perioada pandemiei, cât și post Covid-19.

Campania de învățare denumită #MaiPuternici a fost special concepută pentru toate funcțiunile companiei – marketing, vânzări, financiar, bucătari șefi, cercetare & dezvoltare, resurse umane, aprovizionare.

Echipele de angajați din fiecare funcțiune au beneficiat de o serie de traininguri și calificări care să ducă la îmbogățirea bagajului de cunoștințe și implicit, dezvoltarea lor profesională – traininguri axate pe subiecte precum marketing digital, centrarea pe operator și pe oaspeți, crearea de conținut, construirea și implementarea unui plan de marketing online și multe alte subiecte relevante, având ca scop pregătirea lor împotriva schimbărilor ce vor avea loc în noua realitate post pandemie Covid-19, cu precădere în industria ospitalității, domeniu din care fac parte.

Timp de 4 săptămâni și aproximativ 10 ore de cursuri, angajații au avut ocazia să investească în ei înșiși și în dezvoltarea lor.

Strategia Unilever este de a investi în angajații săi, de a pune la dispoziția acestora planuri de dezvoltare personală și profesională. Cu o nouă cultură organizațională¹¹ bazată pe valori puternic înrădăcinate în conștiința oamenilor, cu un nou comportament și noi atitudini, compania Unilever privește cu optimism către viitor.

Concluzii

Strategia integrată adoptată de compania Unilever este, așadar o strategie inteligentă care urmărește încurajarea inovației, care urmează o serie de principii cheie:

- a) se bazează pe activele și resursele disponibile și provocările socio-economice pentru a identifica oportunitățile de dezvoltare și creștere;
- b) vizează alegeri clare de investiții, deoarece specializarea implică concentrarea pe punctele forte competitive și pe potențialul realist de creștere;
- c) încurajează o participare incluzivă și interactivă a părților interesate centrată pe „descoperirea antreprenorială”;
- d) îmbrățișează o viziune largă asupra inovației, permițând inovarea tehnologică, bazată pe practică și socială;
- e) necesită un sistem puternic de monitorizare și evaluare și un mecanism de revizuire care să permită actualizarea opțiunilor strategice.

De remarcat este că firma Unilever dezvoltă prin strategia sa un model de dezvoltare durabilă reușind să răspundă provocărilor lumii contemporane (Combaterea schimbărilor climatice), să combine în mod inovativ și sustenabil un stil de viață sănătos cu un model de afaceri de succes. Este o organizație care învață mereu cu angajați implicați, care învață și se perfecționează mereu, unde preocuparea pentru well being organizațional este evidentă, cu efecte multiple asupra performanțelor organizației.

Într-o perioadă cu provocări fără precedent, compania Unilever a înțeles toate aceste amenințări, și de aceea a pus oamenii în centrul preocupărilor lor, au priorizat planurile, au construit reziliență organizațională și au privit încrezători în viitor în baza unor strategii inteligente care să valorice întregul lor potențial.

¹¹ Treven, S., Mulej, M., & Lynn, M. L. (2008). *The impact of culture on organizational behavior. Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 13(2), 27-39. Retrieved 11 2, 2018, <https://questia.com/library/journal/1p3-1969493231/the-impact-of-culture-on-organizational-behavior>

Valorificarea acestor abordări inovative, apelând pe scară largă la oportunitățile în continuă amplificare furnizate de transformările digitale și trecerea la economia bazată pe cunoștințe, reprezintă fundamentul de bază pentru o dezvoltare sustenabilă.

Întrebări și subiecte de discuție:

1. Explicați care au fost provocările cu care s-au confruntat angajații companiei Unilever în perioada pandemiei covid 19.
2. Caracterizați soluțiile de ieșire din criza covid 19 adoptate de către liderii organizației.
3. Precizați în ce a constat procesul de digitalizare la compania Unilever.
4. Descrieți relația cu stakeholderii organizației.
5. Caracterizați nouă strategie corporativă complet integrată - „Unilever Compass”.
6. Imaginați-vă că faceți parte din echipa de management a companiei Unilever și elaborați un set de obiective și opțiuni strategice pentru următorii 5 ani.
7. Enumerați 5 măsuri pentru consolidarea rezilienței organizaționale.

Bibliografie

1. Harari, Y.H., Plokhy, S., How can we design technology that advances humanity while also protecting it?, disponibil https://www.youtube.com/watch?v=pN_Cean19_k, 2022.
2. Nicolescu O., Nicolescu C., *Stakeholder Management and Social Responsibility*, Editura Routledge, New York, 2022, pp. 31-32.
3. Treven, S., Mulej, M., & Lynn, M. L. *The impact of culture on organizational behavior. Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 13(2), 2008, pp. 27-39. Retrieved 11 2, 2018, <https://questia.com/library/journal/1p3-1969493231/the-impact-of-culture-on-organizational-behavior>

Webografie

1. <https://www.unilever.ro/planet-and-society/>
2. <https://www.unilever.com/news/news-search/2020/the-unilever-compass-our-next-game-changer-for-business/>
3. <https://www.unileverfoodsolutions.ro/suntem-bucatari-sefi-care-venim-in-sprijinul-bucatarilor-sefi.html>
4. <https://www.restograf.ro/studiu-restograf-situatia-restaurantelor-in-contextul-pandemiei-covid-19/>
5. <https://www.unileverfoodsolutions.ro/inspiratie-bucatari/impreuna-in-perioada-covid-19.html>

IMPACTUL PANDEMIEI COVID-19 ASUPRA MANAGEMENTULUI RISCULUI ÎN AFACERI

Adina-Liliana PRIOTEASA[□],
Carmen Nadia CIOCOIU^{□*}

Rezumat

Pandemia de COVID-19 a afectat nu doar sănătatea oamenilor, ci a avut un impact sever asupra societății și economiei globale. Aceasta a generat tulburări uriașe în mediul de afaceri și a stimulat o nouă gândire asupra a ceea ce înseamnă siguranță. Mediul universitar și cel de cercetare a reacționat rapid în direcția găsirii unor noi metode și instrumente pentru managementul riscului sau pentru îmbunătățirea celor existente. Acest aspect s-a reflectat în apariția a numeroase publicații ce tratează subiectul. Studiul urmărește evaluarea cantitativă a cercetărilor realizate și publicate în domeniul managementului riscului în afaceri în contextul crizei pandemice, pornind de la o analiză bibliometrică cuprinzătoare pe baza publicațiilor din colecția de bază a Web of Science. Este discutată distribuția lucrărilor publicate în ceea ce privește anii, autorii, instituțiile, țările, jurnalele, rețeaua de coautori, co-citările, și co-ocurența cuvintelor cheie. Sunt desprinse principalele concluzii privind tendințele cercetărilor în domeniu. Studiul reprezintă o resursă utilă pentru cei interesați de domeniul managementul riscului în contextul Covid-19 pentru a surprinde principalele schimbări produse în domeniu și potențialele direcții de cercetare.

Domeniul managerial: *Impactul crizei Covid asupra teoriei și practicii manageriale din organizații*

1. Introducere

Pe parcursul perioadei de creștere economică, rolul managementul riscului a fost în numeroase cazuri neînțeles sau s-a considerat în mod greșit ca acesta reprezintă doar un element de conformitate a firmelor (Van der Meulen, 2020). Utilizarea managementului riscului ca un instrument de conformitate poate funcționa bine pentru riscurile cu implicații clare și măsuri dovedite într-un mediu destul de static, însă pandemia de coronavirus (COVID-19) a demonstrat că mediul decizional poate avea o caracterizare variată, dar care exclude atributul de a fi static, demonstrând în mod clar nevoia de atenție și rigoare (Peirson, și alții, 2020).

La nivel global, impactul pandemiei Covid-19 asupra întreprinderilor s-a manifestat prin perturbarea lanțurilor de aprovizionare, a transporturilor, a producției și a consumului,

[□] Academia de Studii Economice din București, prioteasaadina@gmail.com

^{□□} Academia de Studii Economice din București, nadia.ciocoiu@man.ase.ro

prin amenințarea operațiunilor și a piețelor financiare. Companiile se găsesc navigând într-o nouă realitate, abordând probleme precum formularea rapidă a unui răspuns la criză, amenințările cibernetice, dar și stresul financiar (Duff & Phelps, 2020).

Federația Europeană a Asociațiilor de Management al Riscului (2020) (engl. Federation of European Risk Management Associations – FERMA) a publicat la sfârșitul anului 2020 un studiu efectuat asupra comunității europene de managementul riscului și a asigurărilor corporative cu privire la experiența lor de până atunci privind criza COVID-19, subliniind faptul că informațiile studiului pot fi tratate ca reacții inițiale având în vedere faptul că cercetarea s-a desfășurat în timpul crizei (22 Septembrie - 21 Octombrie). La studiu au participat 314 manageri de risc din 21 de țări Europene, printre care și România, din sectoare de activitate variate precum: producție (20%), utilități (12%), telecomunicații, tehnologie, internet și electronică (9%); transport (8%) și comerțul cu amănuntul (8%). Rezultatele cercetării au indicat faptul că, înainte de pandemia COVID-19, doar 31% dintre firme incluseseră în registrul de riscuri un eveniment de magnitudinea pandemiei, peste 70% dintre managerii de risc aveau în vigoare un plan de continuitate a activității înainte de izbucnirea pandemiei și a acțiunilor guvernamentale aferente, 72% dintre organizații nu dețineau un mecanism de transfer al riscurilor, precum o poliță de asigurare. În schimb, perioada de criză pandemică a avut pentru companiile respondente atât un impact financiar negativ (69%), cât și un impact operațional negativ (62%); cele mai afectate zone au fost operațiunile, angajații, strategia de business, aprovizionarea, dar și tehnologia prin digitalizarea accelerată și îmbunătățirea infrastructurii și securității IT pentru a susține telemunca. În general, practicile care au fost folosite în criză de către companiile respondente au fost: telemunca (23%), planuri de continuitate a activității (21%), și comunicarea (19%) (Federation of European Risk Management Associations, 2020).

Riscul pandemiei este astăzi principala provocare cu care se confruntă întreaga lume. Izbucnirea pandemiei din 2020 a generat o schimbare a percepției riscului în afaceri și a managementului acestuia (Gavurova, Kubak, & Mikeska, 2020). Consecința sa majoră, printre altele, este criza economică globală care amenință multe întreprinderi. Pandemia de COVID-19 a afectat semnificativ veniturile și nivelul de angajare în multe companii (Cepel, Gavurova, Dvorsky, & Belas, 2020). Conducerile tuturor organizațiilor au fost nevoite să ia o serie de decizii dificile în timp ce se confruntau cu o criză bruscă cauzată de pandemie.

În majoritatea țărilor, pentru susținerea activității întreprinderilor, s-au folosit și continuă să se folosească diverse tipuri de instrumente financiare pentru a finanța o parte sau toate costurile suportate din cauza suspendării, închiderii sau încetării operațiunilor întreprinderilor (International Trade Centre, 2020). Multe state au dezvoltat soluții rapide pentru a sprijini operațiunile sectorului IMM-urilor, adică finanțare directă, scutiri de taxe, garanții financiare, împrumuturi cu dobândă redusă etc.

Structurile organizatorice pentru managementul riscului au o oportunitate rară, dar reală în prezent, aceea de a dezvolta și implementa practici îmbunătățite de gestionare a riscurilor pentru a atenua impactul pandemiei de coronavirus, acțiuni ce îi pot transforma rolul de serviciu complementar într-unul strategic pentru afaceri (KPMG, 2020) Orice criză, indiferent de consecințele acesteia pentru întreprindere, ar trebui să ofere un impuls pentru a trage concluzii și, ulterior, a le utiliza pentru a îmbunătăți activitatea acesteia (Jedynak & Bağ, 2022).

În acest context, deținerea și aplicarea cunoștințelor de managementul riscului în cadrul companiilor generează contribuții semnificative asupra întregului mediu economic. Beneficiile aduse de managementul riscului organizațiilor constau în: economisirea unor resurse valoroase precum timp, venituri, active, personal; crearea unui mediu sigur pentru personal, vizitatori și clienți; facilitarea succesului proiectelor din cadrul firmei; prevenirea problemelor de reputație; îmbunătățirea comunicării prin furnizarea unor rapoarte și analize de risc, ghidarea angajaților în fundamentarea deciziilor strategice contribuind la îndeplinirea obiectivelor companiei; protejarea mediului (Broker Link, 2020; Webb, 2021).

În vederea identificării și evaluării studiilor publicate care au ca subiect managementul riscului în perioada pandemică se folosește analiza bibliometrică completată cu o revizuire sistematică a literaturii. Mai întâi este cercetat mediul online în vederea identificării unor lucrări cu tematică similară, apoi se analizează baza de articole selectată și sunt desprinse principalele concluzii privind evoluția domeniului cercetat.

2. Utilizarea analizei bibliometrice în managementul riscului

Bibliometria constă în colectarea, manipularea și analiza datelor bibliografice cantitative din publicațiile științifice (Verbeek, Debackere, Luwel, & Zimmermann, 2002). Analiza bibliometrică este fundamentală pentru a analiza conexiunile intelectuale din citările articolelor din domeniile de cercetare (Ardito, Scuotto, Del Giudice, Petruzzelli, 2019).

Această tehnică a evoluat de la numărătoarea sistematică a publicațiilor care își are originile în domeniul psihologiei, la începutul anilor 1900 (Godin, 2006), urmată de eforturile de colectare sistematică a datelor făcute de Alfred Lotka și Samuel Bradford, care au stabilit ulterior legile de bază ale bibliometriei (Thompson & Walker, 2015).

În 1926, Alfred J. Lotka publică studiul de pionierat privind distribuția de frecvență a productivității științifice (Lotka, 1926). La opt ani de la apariția articolului lui Lotka, în anul 1934, Bradford a publicat studiul despre distribuția de frecvență a lucrărilor în reviste. Potrivit lui Lotka (1926), analiza bibliometrică este metoda de măsurare a productivității cercetătorilor. Bradford (1985) o definește ca fiind lege pentru disecarea cunoștințelor științifice, în timp ce Zipf (1949) afirmă că este un șablon pentru distribuirea cuvintelor și frecvența lor în text. Odată cu apariția lucrării lui Eugene Garfield, în 1955, se pun bazele bibliometriei moderne (Garfield, 1955). Acesta a dezvoltat Science Citation Index (SCI), prin care a fost adoptată o nouă abordare pentru regăsirea și urmărirea literaturii și sistematizarea procesului de numărare și examinare a citărilor pentru articolele individuale (Thompson & Walker, 2015).

Bibliometria este disciplina în care abordările cantitative au fost folosite pentru a se aplica în principal domeniilor științifice și se bazează în principal pe diverse aspecte ale articolelor scrise, cum ar fi subiectul, autorul, citatele, titlul etc. (Hussain, Fatima, & Kumar, 2011). Așadar, analiza bibliometrică asigură un instrument util pentru trecerea de la nivel micro (o publicație, om de știință sau institut) la nivel macro (național sau global) și oferă posibilitatea de a urmări tendințele cercetării și problemele curente (Shi, Blainey, Sun, & Jing, 2020).

Analiza bibliometrică a cunoscut o popularitate imensă în cercetarea de afaceri în ultimii ani, acceptarea sa masivă putând fi atribuită, pe de o parte avansării, disponibilității și accesibilității software-ului bibliometric (cum ar fi Gephi, Leximancer, VOSviewer) și bazelor de date științifice, (cum ar fi Scopus și Web of Science), și pe de

altă parte îmbogățirii transdisciplinare a metodologiei bibliometrice cu elemente de la știința informației la cercetarea în afaceri (Donthu, Kumar, Mukherjeec, Pandey, Lim, 2021).

O serie de studii bibliometrice privind evaluarea și managementul riscului au fost efectuate în domenii precum management, medicină, inginerie, științe sociale și altele.

Nobanee, și alții (2021) au aplicat metoda bibliometrică pentru a analiza literatura existentă privind sustenabilitatea și managementul riscului pentru perioada 1990–2020, folosind software-ul VOSviewer, obținând 1233 de documente baza de date științifice Scopus privind sustenabilitatea și managementul riscului. Lucrarea a evidențiat șase fluxuri majore, legate de subiecte precum responsabilitățile morale și dezvoltarea sustenabilității, tehnologia blockchain și minimizarea riscurilor, sustenabilitatea socială și lanțul de aprovizionare, impactul asupra mediului, ingineria siguranței și identificarea riscurilor, optimizarea și practicile de sustenabilitate. Documentul a concluzionat că sustenabilitatea rămâne o problemă importantă în perspectiva globală, fiind identificați și factorii de risc și, de asemenea, toată lumea trebuie să fie responsabilă din punct de vedere social pentru a minimiza impactul lor negativ asupra economiei.

Xu, Zhang, Feng, & Yang (2020) prezintă o cercetare bibliometrică cuprinzătoare și o vizualizare a domeniului managementului lanțului de aprovizionare prin prisma riscurilor de întrerupere, pe baza a 1310 publicații derivate din colecția de bază a Web of Science (WoS). Autorii influenți, organizațiile și cuvintele cheie ale domeniului sunt discutate în detaliu pe baza unor instrumente de vizualizare. Apoi, publicațiile de top și grupurile principale sunt identificate pentru a afla subiectele cheie de cercetare bazate pe analiza citărilor și analiza co-citărilor. De asemenea, Da Silva, Senna, Chousa, Coelho (2020) au realizat o analiză bibliometrică pentru a contura modul în care tehnici de extragere a datelor și de cercetare operațională sunt aplicate în managementul riscului lanțului de aprovizionare. Lucrarea a evidențiat decalajul găsit în literatura de specialitate, luând în considerare tehnicile de extragere a datelor în managementul riscului lanțului de aprovizionare, a identificat fluxurile actuale și a propus sugestii pentru cercetări viitoare.

În cercetarea lui Ahmad, Iqbal, Naz, Jamil, & Haider (2021) este adoptată o analiză bibliometrică a managementului riscului financiar pentru a identifica tendințele și oportunitățile de cercetare legate de diverse tipuri de lucrări publicate în reviste și conferințe indexate de Web of Science între anii 2004 - 2018. Rezultatele studiului relevă că numărul de citări ale lucrărilor de cercetare privind managementul riscului financiar a crescut, domeniile de cercetare de top în managementul riscului financiar includ economia afacerilor, științe de mediu ecologie, inginerie, matematică și știința managementului cercetării operaționale, precum și faptul că Fundația Națională de Științe Naturale din China finanțează cea mai mare parte a cercetării privind managementul riscului financiar.

Tot în 2021 este publicată o lucrare ce analizează bibliometric 936 de lucrări indexate în Web of Science cu scopul identificării trendului publicațiilor și a schimbărilor induse de criza din 2008 asupra atitudinii față de risc a decidenților (Aren & Nayman Hamamci, 2021).

Studiile bibliometrice privind managementul riscului identificate au analizat rezultatele cercetării în mai multe domenii și discipline. Cu toate acestea, pe baza analizei critice a literaturii existente, nu a fost identificat niciun studiu care să utilizeze

metoda bibliometrică pentru a revizui rezultatele cercetării existente cu privire gestionarea riscurilor în contextul Covid-19.

3. Metodologia cercetării

Acest studiu își propune să examineze descriptiv și evaluativ, pe baza articolelor indexate în reputata bază de date internațională Web of Science (WoS), evoluția preocupărilor privind managementul riscului în contextul pandemiei Covid-19.

Cercetarea caută răspunsuri la următoarele întrebări:

(1) Care este distribuția informațiilor descriptive (ani, autori, instituții, țări și reviste) ale lucrărilor publicate privind managementul riscului în contextul pandemic în baza de date științifice WoS?

(2) Care este distribuția informațiilor evaluative (rețea de coautori, co-citări, co-apariția cuvintelor cheie) ale cercetărilor publicate privind managementul riscului în contextul pandemic în baza de date științifice WoS?

(3) Care sunt principalele tendințe ale cercetărilor privind managementul riscului în contextul pandemic care se desprind din lucrările publicate?

Metoda utilizată de prezenta cercetare este analiza bibliometrică. Pentru a examina conținutul articolelor au fost utilizate atât baza de date științifice WoS, cât și software-ul VOSviewer. Software-ul VOSviewer a fost dezvoltat de Van-Eck & Waltman (2010), și se bazează pe un algoritm numit „vizualizarea asemănărilor” între elemente (engl. „visualization of similarities” – VOS). Exemple de astfel de elemente includ țări, cuvinte cheie, reviste, autori și alte informații bibliometrice extrase din bazele de date științifice (Wong, și alții, 2020). Așadar, în această cercetare, software-ul VOSviewer a fost folosit pentru a vizualiza rezultatele descriptive și evaluative.

Sursa de date joacă un rol important în realizarea unui studiu bibliometric. În primul rând, în acest studiu, datele din literatura de specialitate au fost colectate din WoS Core Collection, care include aproximativ 18.000 de reviste de înaltă calitate și 1,3 miliarde de referințe citate începând cu 1900 (Wang, 2018).

În timpul procesului de revizuire a literaturii de specialitate, cuvintele cheie au fost căutate în secțiunea „Topic” a bazei de date WoS deoarece aceasta include căutări în următoarele câmpuri ale unei înregistrări: titlu, rezumat și cuvinte cheie. Cuvintele cheie căutate în topic au constat în expresiile „risk management” și covid-19, folosind conectorul „AND” între acestea. În aceeași căutare, folosind conectorul „OR”, au fost incluse următoarele două combinații de cuvinte cheie: „risk management*” AND coronavirus OR „risk management” AND pandemic, cu scopul de a evita neincluderea articolelor ce conțin alternativele cuvântului cheie „covid-19”. De asemenea, a fost stabilită o perioadă în timpul procesului de revizuire a literaturii pentru accesarea articolelor, și anume perioada 1 ianuarie 2020 – 30 iunie 2022. În prima etapă, au fost obținute în total 1011 documente. Procesele ulterioare, după criteriile de includere și excludere, sunt prezentate în Tabelul 1.

Tabelul 1. Etapele procesului de revizuire a literaturii de specialitate privind criteriile de includere și excludere

Sursa: autori

Etape	Conținut	Descriere
Etapa 1	Baza de date științifice	WoS Core Collection
	Indexări	Toate
	Data	30.06.2022
	Perioada	1 ianuarie 2020 – 30 Iunie 2022
	Cuvintele cheie căutate	(TS = („risk management” AND covid-19 OR „risk management*” AND coronavirus OR „risk management*” AND pandemic))
	Rezultat inițial	1011 documente
Etape de rafinare		
Etapa 2	Limba	Engleză ⇒ 978 documente
Etapa 3	Tipul de document	Articol ⇒ 825 documente
Etapa 4	Categoria WoS	Economics, Management, Business, Business Finance ⇒ 268 documente

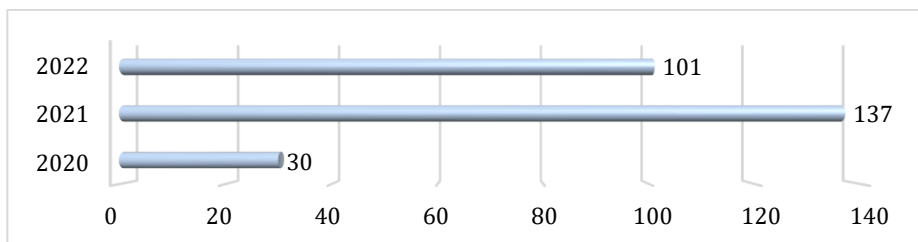
În a doua etapă, au fost selectate documentele redactate în limba engleză. Astfel, numărul documentelor a scăzut la 978. În cadrul următorului pas, a fost stabilit tipul de document căutat, și anume articolul, deoarece este cel mai comun și popular tip de document și oferă date mai obiective. La sfârșitul acestui pas, numărul articolelor s-a redus la 825. În ultima etapă, „Economics”, „Management”, „Business”, „Business Finance” au fost alese ca și categorii WoS pentru a surprinde articole privind managementul riscului în contextul pandemic în afaceri. După toate aceste etape ale criteriilor de includere și excludere, a fost obținut un total de 268 de articole.

4. Analiza datelor și discuții

În această secțiune sunt prezentate constatările descriptive și evaluative a 268 de articole obținute ca urmare a analizei literaturii de specialitate.

4.1. Rezultatele descriptive privind anii, autorii, instituțiile, țările, și jurnalele

Evoluția în timp a celor 268 articole selectate referitoare la tema managementului riscului în contextul pandemiei Covid-19, publicate între 2020 și 2022, este prezentată în Figura 1. Examinând datele furnizate de Figura 1, se poate observa că anul 2021 deține cea mai mare pondere (51.12%), urmată de anul 2022 (37.69%), și 2020 (11.19%). Valoarea înregistrată pentru anul 2022 indică o tendință clară a intensificării ritmului publicațiilor dacă luăm în considerare că aceasta se referă doar la jumătate de an.

**Figura 1.** Numărul articolelor publicate pe ani

Sursa: autori după WoS (2022)

Tabelul 2 conține un dublu clasament privind autorii și instituțiile care au contribuit cu cercetări științifice la subiectul managementului riscului în contextul pandemic. La întocmirea celor 268 de articole au contribuit 772 de autori. De exemplu, primele patru poziții sunt ocupate de Choi, T.M., Modgil, S., Van Hoek, R. și Yousaf, I. ce au 4 contribuții personale și sunt afiliați la Universitatea Națională din Taiwan, Institutul Internațional de Management din Calcutta, Sistemul Universitar din Arkansas și Universitatea Namal. Aceștia sunt urmați îndeaproape de autori ce dețin câte 3 cercetări. În ceea ce privește instituțiile, prima poziție este deținută de Universitatea din Londra, cu 7 documente. Următoarele două poziții sunt deținute de Universitatea din Sydney și Universitatea de Economie și Finanțe a orașului Ho Chi Minh, cu 6, respectiv 5 publicații în baza de date științifice WoS. Mai mult decât atât, examinând topul celor 10 instituții ce aduc contribuții semnificative managementului riscului în contextul pandemic, 56.52% dintre acestea sunt din Europa, incluzând și România, reprezentată de Academia de Studii Economice din București.

Tabelul 2. Topul celor 10 autori și instituții cu contribuții semnificative în domeniul studiat

Sursa: autori după WoS (2022)

Autori			Poziție	Instituție		
Nume autor	Contribuție Documente	Procent		Denumire instituție	Contribuție Documente	Procent
Choi, T.M.	4	1.493%	1	Universitatea din Londra	7	2.612%
Modgil, S.	4	1.493%	2	Universitatea din Sydney	6	2.239%
Van Hoek, R.	4	1.493%	3	Universitatea de Economie și Finanțe a orașului Ho Chi Minh	5	1.866%
Yousaf, I.	4	1.493%	4	Institutul Indian de Management (IIMs)	5	1.866%
Ali, S.	3	1.119%	5	Banca Egipteană de Cunoaștere	4	1.493%
Gupta, S.	3	1.119%	6	Universitatea Financiară sub guvernul Federației Ruse	4	1.493%
Huy, D. T. N.	3	1.119%	7	Ministerului Educației și Științei al Ucrainei	4	1.493%
Kang, S. H.	3	1.119%	8	Universitatea Rusă de Economie Plehanov	4	1.493%
Mensi, W.	3	1.119%	9	Universitatea de Stat din Voronej	4	1.493%

Figura 2 prezintă primele 25 de țări/regiuni cele mai productive în publicații privind managementului riscului în contextul pandemiei Covid-19 dintre cele 71 de țări cărora le aparțin publicațiile selectate. Constatările arată că Statele Unite ale Americii, în care au fost publicate 60 de articole, este țara din vârful acestui top. În continuare, 34 de articole au fost publicate în țara clasată pe locul doi, Republica Populară Chineză, urmată de Anglia cu 33 de articole. Aceste prime trei poziții furnizează aproape jumătate din numărul total de articole distribuite în funcție de țară. Mai mult decât atât, 11 țări din cele 25 sunt din Europa, incluzând și România, și oferind 142 de articole (52.98%) din cele 268 documente selectate.

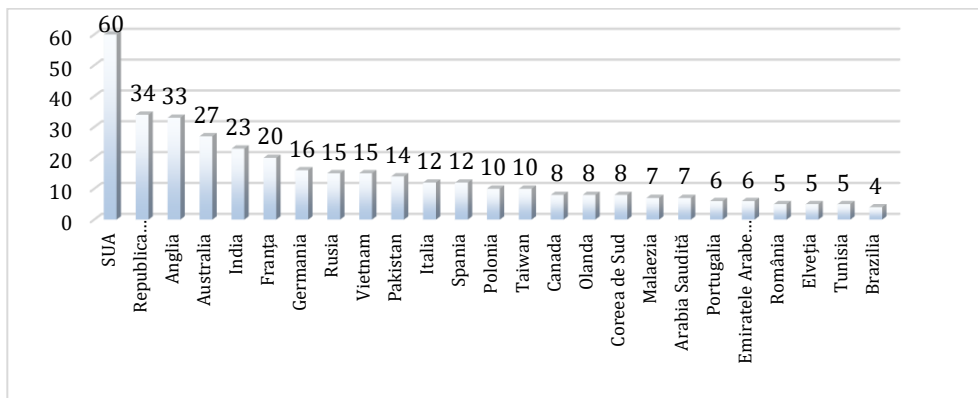


Figura 2. Numărul de articole publicate pe țară

Sursa: autori după WoS (2022)

Tabelul 3 conține doar 10 din cele 145 de jurnale ce au publicat în perioada ianuarie 2020 - iunie 2022 articole privind situația managementului riscului în contextul Covid-19. Aceste 10 jurnale furnizează 83 de lucrări (30.97%) din totalul celor 268 analizate. Trei jurnale (Finance Research Letters, Journal of Risk and Financial Management, Risks) din cele 10 dețin cea mai semnificativă și egală contribuție, cu câte 16 articole și o pondere de 5.97% în totalul celor 268 documente studiate. Rezultatul este normal dacă se are în vedere tematica jurnalelor.

Tabelul 3. Distribuția articolelor în jurnale

Sursa: autori după WoS (2022)

Poziția	Denumire jurnal	Număr documente
1	Finance Research Letters	16
2	Journal of Risk and Financial Management	16
3	Risks	16
4	International Journal of Logistics Management	7
5	Supply Chain Management: An International Journal	6
6	Energy Economics	5
7	Operations Management Research	5
8	IEEE Transactions on Engineering Management	4
9	International Journal of Contemporary Hospitality Management	4
10	International Journal of Emerging Markets	4

4.2. Rezultatele evaluative privind rețeaua de coautori, co-citările, și co-apariția cuvintelor cheie

În această secțiune sunt prezentate rezultatele evaluării rețelei de coautori, a co-citărilor, și co-apariția cuvintelor cheie. Într-o hartă de vizualizare a rețelei, grosimea liniilor indică puterea colaborării, dimensiunea cercului indică numărul mare de articole, iar culorile indică grupul de colaborări (Van-Eck & Waltman, 2017).

Figura 3 prezintă harta de vizualizare a rețelei de colaborări internaționale ale țărilor ce au publicat cercetări în domeniul managementului riscului în contextul pandemic. Cel mai mic număr de articole per țară a fost stabilit la 3 articole, din cele 71 de țări, 10 au atins pragul. Rezultatele arată că țările/regiunile colaboratoare au fost clasificate în 3 grupuri: Clusterul 1 conține 4 elemente (Australia, Franța, India, Vietnam), Clusterul 2 alcătuit din 3 elemente (Germania, Pakistan, Republica Populară Chineză) și Clusterul 3 format din 3 elemente (Anglia, Italia, Statele Unite ale Americii). Statele Unite ale Americii este cea mai activă țară în domeniul managementului riscului în contextul Covid-19 la nivel global, în ceea ce privește colaborarea. Statele Unite ale Americii are legături puternice cu Republica Populară Chineză, Anglia, Australia, India, Germania și Italia. De asemenea, s-au realizat analize pentru identificarea colaborării între autori și instituții, însă rezultate au indicat existența unor legături fragile/reduse/ delicate între autorii Choi, T. M. și Ivanov D., respectiv Yousaf, I. și Ali, S, precum și lipsa totală a unor legături între instituțiile (Berlin School of Economics and Law, Hong Kong Polytechnic University, Air University, EM Normandie Business School, University of Economics Ho Chi Minh City, University of Nicosia, The University of Sydney,) ce au cercetat domeniul managementului riscului în perioada pandemiei de Covid-19.

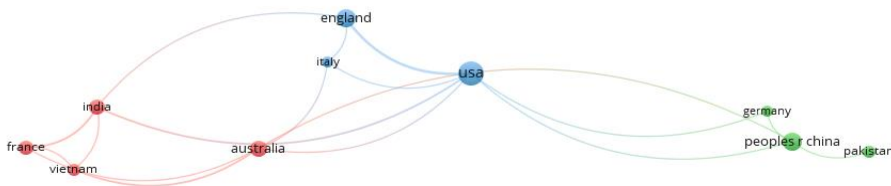


Figura 3. Harta de vizualizare a rețelei de co-autori privind țările

Sursa: creat de autori cu VOSviewer

Cauzele lipsei de conexiune dintre autorii și instituțiile din rețea pot fi atribuite perioadei reduse stabilite în procesul de revizuire a literaturii de specialitate, respectiv 1 ianuarie 2020-30 iunie 2022, care la momentul realizării studiului (iunie 2022), poate coincide cu perioada de manifestare a pandemiei Covid-19, dar și caracterul de actualitate al acestui context, ce nu a permis încă o colaborare strânsă dintre autorii și instituțiile fruntașe în realizarea și publicarea de cercetări privind subiectul managementului riscului în contextul pandemic, situație ce poate suferi modificări majore în următoarea perioadă. În ceea ce privește co-citarea autorilor citați, cel mai mic număr de citări per autor a fost stabilit la 9 din cei 2478 de autori, 16 autori au atins pragul, astfel, Figura 4 conține autorii ce îndeplinesc acest criteriu.

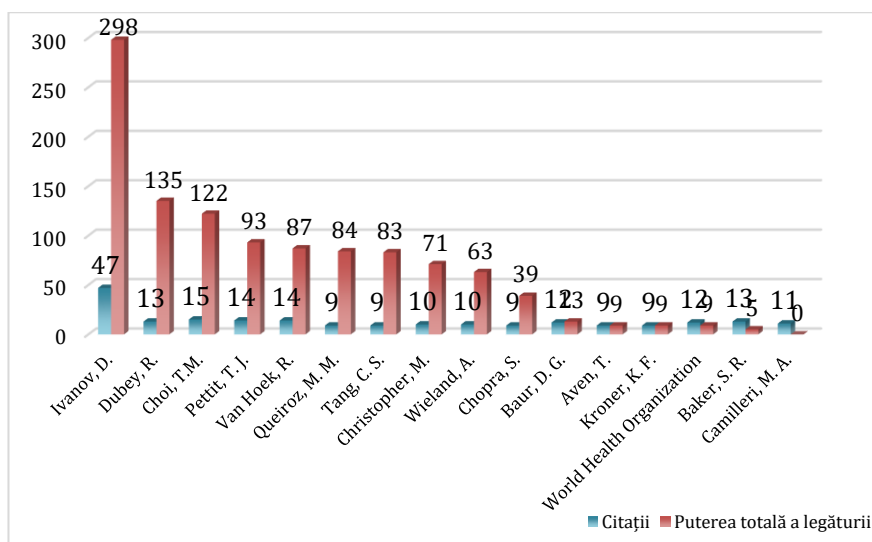


Figura 4. Co-citarea autorilor citați

Sursa: creat de autori cu VOSviewer (Van-Eck & Waltman, 2019)

Co-citarea se referă la incidența cu care două articole sunt menționate simultan de alte articole, în timp ce există cuplare bibliografică (Cunill, Salva', Gonzalez, & Mulet-Forteza, 2019). Bazat pe puterea totală a legăturii, Ivanov D. (Profesor la Berlin School of Economics and Law, Germania) este cel mai citat autor din baza de date WoS, urmat de Dubey, R. Choi T.M., Pettit, T. J. și Van Hoek R.

Legat de co-citarea referințelor citate de cele 268 articole, cel mai mic număr de citări ale unei referințe citate a fost stabilit la 5 de referințe; din 3128 referințe, 16 referințe au atins pragul și sunt prezentate în Tabelul 4. Atributul de putere totală a legăturii indică puterea totală a legăturilor de co-citare ale unei referințe date cu alte referințe. Constatările arată că cea mai mare co-citare a referințelor citate a deținut-o Queiroz, M. M., Ivanov, D., Dolgui, A., Wamba, S. F. (2020), care are 7 citări și 33 puterea totală a legăturilor. În acest sens, Ho, W., Zheng, T., Yildiz, H., & Talluri, S. (2015) a avut cea mai mare putere totală a legăturilor în co-citarea referințelor citate, urmat de Ivanov, D., Dolgui, A. (2020) și Ivanov, D. (2020). De fapt, se poate spune că aceste referințe se bazează pe managementul general în contextul Covid-19.

Tabelul 4. Co-citarea referințelor

Sursa: creat de autori cu VOSviewer (Van-Eck & Waltman, 2019)

Poziția	Autori	Titlu	C*	T**
1	Queiroz, M. M., Ivanov, D., Dolgui, A., Wamba, S. F. (2020)	Impacts of epidemic outbreaks on supply chains: mapping a research agenda amid the COVID-19 pandemic through a structured literature review	7	33
2	Ivanov, D., Dolgui, A. (2020)	Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak	8	30
3	Ivanov, D. (2020)	Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case	7	30
4	Christopher, M., Peck, H. (2004)	Building the Resilient Supply Chain	5	25
5	Pettit, T.J., Fiksel, J., Croxton, K.L. (2010)	Ensuring Supply Chain Resilience: Development of a Conceptual Framework.	5	25
6	Ho, W., Zheng, T., Yildiz, H., & Talluri, S. (2015)	Supply chain risk management: a literature review	6	22
7	Paul, S.K., Chowdhury, P. (2021)	A production recovery plan in manufacturing supply chains for a high-demand item during COVID-19	5	22
8	Van Hoek, R. (2020)	Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain—closing the gap between research findings and industry practice	5	22
9	Pettit, T.J., Croxton, K.L. Fiksel, J. (2019)	The Evolution of Resilience in Supply Chain Management: A Retrospective on Ensuring Supply Chain Resilience	6	21
10	Manuj, I., Mentzer, J. T. (2008)	Global Supply Chain Risk Management	5	18
11	Wieland, A., Wallenburg, C.M. (2013)	The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view	5	17
12	Tang, C. S. (2006)	Perspectives in supply chain risk management	5	15
13	Engle, R. (2002)	Dynamic Conditional Correlation	6	5
14	Kroner, K.F., Sultan, J. (1993)	Time-Varying Distributions and Dynamic Hedging with Foreign Currency Futures.	5	5
15	Corbet, S., Larkin, C., Lucey, B. (2020)	The contagion effects of the COVID-19 pandemic: Evidence from gold and cryptocurrencies	5	4
16	Zhang, D., Hu, M., Ji, Q. (2020)	Financial markets under the global pandemic of COVID-19	5	4

*Citații, **Puterea totală a legăturii

Figura 4 arată co-apariția cuvintelor cheie pe harta de vizualizare a rețelei. Cel mai mic număr de cuvinte cheie a fost stabilit la trei, ca urmare, din totalul de 400 de cuvinte cheie doar 36 au atins pragul. Rezultatele arată că cuvintele cheie de co-ocurență au fost clasificate în 5 grupuri: Clusterul 1 conține 11 elemente (Covid 19 Pandemic, Dynamic Capabilities, Framework, Implementation, Management,

Operations, Performance, Risk – Management, Strategies, Supply Chain Resilience, Trust), Clusterul 2 este format din 11 elemente (Bitcoin, Connectedness, Crisis, Gold, Hedge, Oil, Return, Risk, Stock - Market, Volatility Spillover, Volatility Spillovers), Clusterul 3 este compus din 8 elemente (Coronavirus, Disruption, Mitigation, Model, Resilience, Risk Management, Supply Chain, Uncertainty), și Clusterul 4 este alcătuit din 4 elemente (Covid-19, Impact, Integration, Supply Chain Risk Management). Mai mult, rezultatele arată că cea mai puternică legătură de co-ocurență între cuvintele cheie se formează între conceptele de „covid-19”, „risk management” și „reziliență”.

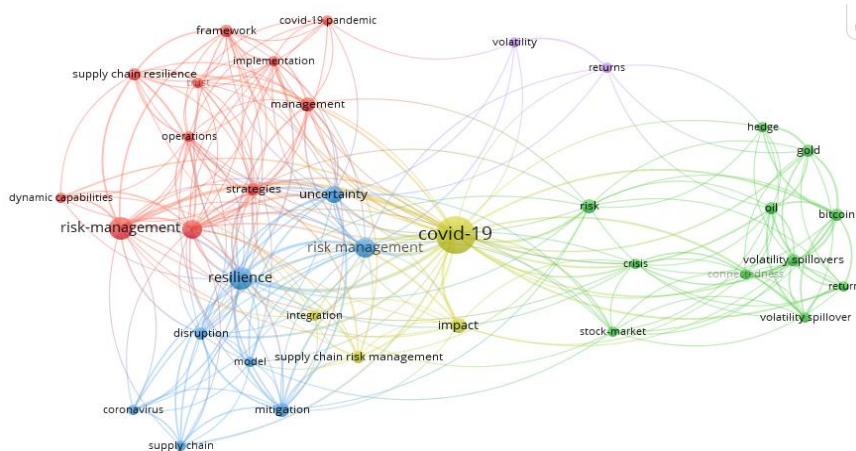


Figura 4. Harta de vizualizare a rețelei de co-ocurență a cuvintelor cheie

Sursa: creat de autori cu VOSviewer

4.3. Sinteza preocupărilor privind managementul riscului în contextul pandemiei Covid-19

Managementul riscului nu a fost niciodată mai important decât este în prezent. Riscurile cu care se confruntă organizațiile moderne au devenit din ce în ce mai complexe, alimentate de ritmul rapid al globalizării. Apar în mod constant noi riscuri, deseori generate de utilizarea pe scară largă a tehnologiei digitale, iar schimbările climatice sunt considerate de către experții în gestionarea riscului „multiplicatori de amenințări”. Un risc extern recent care s-a manifestat ca o problemă a lanțului de aprovizionare la multe companii - pandemia de coronavirus - a evoluat rapid într-o amenințare existențială, afectând sănătatea și siguranța angajaților, modalitățile de a face afaceri, capacitatea de a interacționa cu clienții și reputația organizațională.

În ceea ce privește lanțurile de aprovizionare, pentru ca aplicarea măsurilor de atenuare a riscurilor să aibă un rezultat/impact deosebit, managerii lanțurilor de aprovizionare au recurs la sistarea parțială sau temporară a implementării strategiilor de aprovizionare globale și abordărilor de guvernare a lanțului de aprovizionare tradiționale deterministe și de minimizare a costurilor. Constatările au indicat faptul că tehnicile de gestionare a riscurilor s-au concentrat pe mai multe aspecte la un an de la izbucnirea pandemiei comparativ cu începutul pandemiei, inclusiv pe diversificarea bazei de aprovizionare și schimbul de informații cu furnizorii. De asemenea, acestea au surprins faptul că aspectele comportamentale ale schimbului de informații, experiența în

gestionarea riscurilor și atitudinea față de risc au jucat un rol important în eforturile de atenuare a riscurilor (Van Hoek, 2021).

În mod contraintuitiv, pandemia COVID-19 a avut un impact pozitiv asupra capacităților de gestionare a riscurilor lanțurilor de aprovizionare, determinând companiile să convertească ceea ce au învățat în mod reactiv, adică din modul în care au răspuns la pandemie, în acțiune proactivă (Hohenstein, 2022). Mai mult decât atât, stabilitatea financiară a firmelor care dețin instrumente de managementul riscului a fost consolidată pe fondul pandemiei de COVID-19, în timp ce celelalte firme s-au confruntat cu probleme de lichiditate (Nguyen & Hoang Dinh, 2021).

Un alt studiu, ce vizează piețele emergente, demonstrează că odată cu apariția pandemiei de COVID-19, tehnicile tradiționale de managementul riscului s-au dovedit a fi insuficiente pentru a susține rezistența și capacitatea ofițerilor de risc de a face față incertitudinilor care au apărut recent pe piață, situație a contribuit la diluarea identității profesionale a ofițerilor de risc, transformându-i în funcționari mai averși față de risc (Metwally & Diab, 2022).

Lecțiile învățate din criza Covid-19 pentru managerii de risc de asigurări implică dezvoltarea unei rezistențe în avans sub forma unor resurse suficiente de capital și lichiditate, combinate cu limitarea acumulărilor de risc, deoarece executarea planurilor de contingență din timpul unei crize are adesea un cost ridicat și, de obicei, nu se poate recupera complet în condițiile dinaintea crizei (Richter & Wilson, 2020).

Unii autori (Jedynak & Bąk, 2022) au creat un model original al rezilienței unei întreprinderi la criză completat cu o procedură de implementare a acesteia. Cadrul se bazează pe următorii piloni: (1) dezvoltarea unei culturi a pregătirii organizației, (2) planificarea continuității afacerii și (3) construirea/întărirea rezilienței în fața dezastrelor. Luarea de acțiuni referitoare la pilonii respectivi poate duce la dezvoltarea unor caracteristici ale rezilienței, de exemplu redundanța, capacitatea de adaptare, agilitatea, flexibilitatea, diversitatea și eficiența.

În ceea ce privește câștigătorii și perdanții din timpul crizei pandemice, literatura de specialitate include deja destule exemple. În categoria perdanților se situează firmele din turism, transporturi, firmele care vând produse ce nu se află în categoria celor de strictă necesitate. Pe de altă parte, unele domenii de activitate au profitat de oportunități: industria farmaceutică și producătorii de echipamente medicale, firmele de e-comerț și cele de IT.

În cazul firmelor din sectorul agricol canadian, COVID-19 nu a expus nicio vulnerabilitate în urma programelor federale-provinciale-teritoriale BRM (Business Risk Management) și, prin urmare, nu a fost adoptată o finanțare suplimentară de tip BRM, în ciuda solicitărilor continue din partea fermierilor canadieni, ce și-au menținut pozițiile competitive în piață. Mai mult decât atât, nu s-a recomandat introducerea de programe suplimentare care să răspundă crizelor de tipul pandemiei Covid-19, acestea fiind considerate evenimente „Black-Swan”, a căror pregătire ar implica costuri ridicate, distorsionate, și care ar periclita alocarea eficientă a resurselor în perioadele normale (Ker & Biden, 2021).

În finalul acestui studiu este util să se abordeze unele limitări ce pot fi eliminate în cercetările viitoare. În primul rând, această cercetare a fost limitată la 268 de articole publicate într-o perioadă redusă (1 ianuarie 2020- 30 iunie 2022) și accesate conform criteriilor menționate în secțiunea privind metodologia de cercetare. În acest sens, alte

tipuri de documente și intervale diferite de timp pot fi luate în considerare în studiile viitoare. În plus, doar baza de date WoS a fost folosită pentru a căuta articole în acest studiu, astfel, articolele de jurnal neindexate în baza de date WoS nu au fost incluse. În plus, această revizuire a literaturii de specialitate a inclus doar articole publicate în limba engleză. În cercetările viitoare, experții ar putea examina situația pe baza lucrărilor publicate în limbile locale și indexate în bazele de date naționale ale diferitelor țări.

5. Concluzii

În cadrul acestui studiu, prin utilizarea analizei bibliometrice, au fost examinate și evidențiate tendințele cercetărilor privind managementul riscului în contextul Covid-19. Cele 268 de lucrări utilizate în analiza bibliometrică au fost extrase din baza de date științifice Web of Science, în urma aplicării unor criterii de includere și excludere. Deși această cercetare nu este primul studiu bibliometric realizat pe tema managementului riscului, este prima inițiativă bibliometrică realizată pe tema gestionării riscului în contextul Covid-19, folosind baza de date WoS.

În urma analizei anilor a rezultat, cum era de așteptat, o preocupare ridicată din partea mediului academic și de cercetare pentru a studia și disemina informații legate de diverse aspecte ale managementului riscului în perioada pandemiei.

În conformitate cu scopul urmărit, se consideră că această cercetare aduce trei contribuții importante în literatura de specialitate. În primul rând, prezintă o imagine de ansamblu a modului în care managementul riscului în contextul pandemic este reflectat în publicațiile din baza de date științifice WoS. În al doilea rând, este relevantă colaborarea cercetătorilor în managementul riscului în contextul Covid-19. În cele din urmă, rezultatele analizei citatelor și ale cuvintelor cheie au permis identificarea celor mai citate articole și au dezvăluit cuvintele cheie utilizate frecvent. De fapt, toate aceste contribuții vor oferi o perspectivă generală noilor cercetători care lucrează în acest domeniu. Astfel, cercetătorii în managementul riscului care se concentrează în special pe contextul pandemic vor putea consulta autorii, articolele, organizațiile, instituțiile, revistele, referințele, cuvintele cheie și altele asemenea, care ies în evidență.

Din punct de vedere practic, acest studiu poate fi util cercetătorilor și practicienilor interesați să evalueze situația incipientă a studiilor privind managementul riscului în contextul Covid-19 și îi poate ajuta să își orienteze căutările spre acele publicații care detaliază instrumentele, metodele și strategiile prezentate sintetic în acest studiu.

Întrebări și subiecte de discuție

1. Care sunt principalele schimbări induse de criza Covid-19 asupra managementului riscului în afaceri, așa cum sunt reflectate în publicațiile analizate?
2. Discutați legătura de co-ocurență dintre cuvintele-cheie din lucrările ce tratează impactul Covid asupra managementului riscului și care rezultă din analiza bibliometrică.
3. Discutați avantajele și limitele analizei bibliometrice aplicată în cercetările privind managementul riscului în perioada pandemiei de Covid-19.

Bibliografie

1. Ahmad, I., Iqbal, S., Naz, F., Jamil, S., & Haider, I. Bibliometric analysis of Financial Risk Management. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(5), 1169-1181, 2021.
2. Ardito, L., Scuotto, V., Del Giudice, M., & Petruzzelli, A. M. A bibliometric analysis of research on Big Data analytics for business and management. *Management Decision*, 57(8), 1993-2009, 2019.
3. Aren, S., & Nayman Hamamci, H. Risk-taking and risk aversion in the period of before and after the 2008 crisis: evaluation with bibliometric analysis. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, ahead on print (ahead on print), 2021.
4. Bradford, S. C. Sources of information on specific subjects 1934. *Journal of Information Science*, 10(4), 176-180. doi:<https://doi.org/10.1177/016555158501000407>, 1985.
5. Broker Link. (2020, Mai 28). Effective Risk Management Plan: Why Is It Important for Your Business?. online. <https://www.brokerlink.ca/blog/risk-management>, accesat în data de 11 octombrie, 2021.
6. Cepel, M., Gavurova, B., Dvorsky, J., & Belas, J. The impact of the COVID-19 crisis on the perception of business risk in the SME segment. *Journal of International Studies*, 13(3), 248-263, 2020.
7. Cunill, O. M., Salva, A. S., Gonzalez, L. O., & Mulet-Forteza, C. Thirty-fifth anniversary of the international journal of hospitality management: A bibliometric overview. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 89-101, 2019.
8. Da Silva, J. N., Senna, P., Chousa, A., & Coelho, O. Data mining and operations research techniques in Supply Chain Risk Management: A bibliometric study. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 17(3), e2020966, 2020.
9. Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296, 2021.
10. Duff & Phelps. (2020, Aprilie 30). Coronavirus (COVID-19) and Managing the Risks to Your Organization. online, <https://www.duffandphelps.com/coronavirus-covid-19-managing-risks-organization>, accesat în data de 6 noiembrie 2021
11. Federation of European Risk Management Associations. (2020). *Risk Management, Recovery and Resilience. COVID-19 Survey Report*. Bruxelles: FERMA. online, https://www.ferma.eu/app/uploads/2020/12/Risk-Management-recovery-and-resilience-COVID-19-Survey-Report-2020_2020.12.01_final.pdf, accesat în data de 8 noiembrie 2021.
12. Garfield, E. Citation indexes for science. A new dimension indocumentation through association of ideas. *Science*, 122, 108-111, 1955.
13. Gavurova, B., Kubak, M., & Mikeska, M. The efficiency of public procurement in the health sector—The platform on sustainable public finances. *Administratie și Management Public*, 35, 21–39, 2020.
14. Godin, B. On the origins of bibliometrics. *Scientometrics*, 68(1), 109–133, 2006.
15. Hohenstein, N. O. Supply chain risk management in the COVID-19 pandemic: strategies and empirical lessons for improving global logistics service providers' performance. *The International Journal of Logistics Management*, in Press, 2022.
16. Hussain, A., Fatima, N., & Kumar, D. Bibliometric analysis of the 'Electronic Library' journal (2000-2010). *Webology*, 8(1), 87, 2011.
17. International Trade Centre. *COVID-19: The Great Lockdown and Its Impact on Small Business, SME Competitiveness Outlook*. Geneva: International Trade Centre, 2020.
18. Jedynak, P., & Bağ, S. *Risk Management in Crisis: Winners and Losers during the COVID-19 Pandemic*. Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge, 2022.
19. Ker, A. P., & Biden, S. Risk management in Canada's agricultural sector in light of COVID-19: Considerations one year later. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 69(2), 251-258, 2021.
20. KPMG. (2020, Mai 20). Risk Management during the COVID-19 era. online, <https://home.kpmg/nl/nl/home/insights/2020/05/risk-management-during-the-covid-19-era.html>, accesat în data de 10 noiembrie 2021.

21. Lotka, A. J. The frequency distribution of scientific productivity. *Journal of the Washington Academy of Sciences*, 16(12), 317-323, 1926.
22. Metwally, A. B., & Diab, A. An institutional analysis of the risk management process during the COVID-19 pandemic: evidence from an emerging market. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 2022.
23. Nguyen, L. T., & Hoang Dinh, P. Ex-ante risk management and financial stability during the COVID-19 pandemic: a study of Vietnamese firms. *China Finance Review International*, 11(3), 349-371, 2021.
24. Nobanee, H., Al Hamadi, F. Y., Abdulaziz, F. A., Abukarsh, L. S., Alqahtani, A. F., AlSubaey, S. K., Alqahtany, S.M., & Almansoori, H. A. A Bibliometric Analysis of Sustainability and Risk Management. *Sustainability*, 13(6), 3277, 2021.
25. Peirson, J., Hardy, E., Fancher, D., și colaboratori (2020, Septembrie 23). Rebooting risk management. Making risk relevant in a world remade by COVID-19. *Deloitte Insights*. online, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/covid-19/risk-management-during-covid-19.html>, accesat în data de 6 decembrie 2021.
26. Richter, A., & Wilson, T. C. Covid-19: implications for insurer risk management and the insurability of pandemic risk. *The Geneva Risk and Insurances Review*, 45, 171–199, 2020.
27. Shi, Y., Blainey, S., Sun, C., & Jing, P. A literature review on accessibility using bibliometric analysis techniques. *Journal of Transport Geography*, 87, 102810, 2020.
28. Thompson, D. F., & Walker, C. K. (2015). A descriptive and historical review of bibliometrics with applications to medical sciences. *Pharmacotherapy*, 35(6), 551-559, 2015.
29. Van der Meulen, R. (2020, Aprilie 10). COVID-19 Makes a Strong Business Case for Enterprise Risk Management. *Gartner*. online, <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/covid-19-makes-a-strong-business-case-for-enterprise-risk-management>, accesat în data de 5 decembrie 2021.
30. Van Hoek, R. (2021). Exploring Progress with Supply Chain Risk Management during the First Year of the COVID-19 Pandemic. *Logistics*, 5(4), 70., 2021.
31. Van-Eck, N. J., & Waltman, L. Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84, 523–538, 2010.
32. Van-Eck, N. J., & Waltman, L. (2017). VOSviewer Manual. online, https://www.vosviewer.com/documentation/Manual_VOSviewer_1.6.6.pdf, accesat în data de 8 iulie 2022.
33. Van-Eck, N. J., & Waltman, L. (2019). VOSviewer software version 1.6.11, developed at Leiden University's Centre for Science and Technology Studies (CWTS). online, <https://www.vosviewer.com/>
34. Verbeek, A., Debackere, K., Luwel, M., & Zimmermann, E. Measuring progress and evolution in science and technology – I: the multiple uses of bibliometric indicators. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 179-211, 2002.
35. Wang, Q. Distribution Features and Intellectual Structures of Digital Humanities: A Bibliometric Analysis. *Journal of Documentation*, 74(1), 223–246, 2018.
36. Webb, R. (2021, 6 Ianuarie). 10 Reasons Risk Management Matters for All Employees. *Clear Risk*, online. <https://www.clearrisk.com/risk-management-blog/risk-management-matters-for-all-employees-0-0-0>, accesat în data de 22 decembrie 2021.
37. Wong, S. L., Nyakuma, B. B., Wong, K. Y., Lee, C. T., Lee, T. H., & Lee, C. H. Microplastics and nanoplastics in global food webs: A bibliometric analysis (2009–2019). *Marine Pollution Bulletin*, 158(111432), 1-15, 2020.
38. WoS. (2022). 268 selected documents – Analyze Results. www.webofscience.com, accesat în data de 1 iulie 2022.
39. Xu, S., Zhang, X., Feng, L., & Yang, W. Disruption risks in supply chain management: a literature review based on bibliometric analysis. *International Journal of Production Research*, 57(11), 3508-3526, 2020.
40. Zipf, G. K. *Human Behaviour and the Principle of Least Effort*. Cambridge: Addison Wesley, 1949.

ABORDĂRI ȘI SOLUȚII ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE LA VALTRYP ORADEA

Valeriu TRIP[□], Ciprian NICOLESCU^{□*},
Alexandru Vlad BANCIU^{□**}

Rezumat

În prima parte a studiului se prezintă succint profilul și performanțele companiei Valtryp, una din cele mai competitive din România și Europa, în domeniul său de activitate, în contextul punctării viziunii directorului general, ing. Vasile Trip, asupra funcționării și dezvoltării întreprinderii. Partea a doua a lucrării se axează asupra managementului resurselor umane, evidențiindu-se provocările majore cu care este confruntată compania și abordările și soluțiile pragmatice. Principalele aspecte avute în vedere sunt asigurarea resurselor umane necesare, trainingului și motivarea personalului și dezvoltarea unei culturi coezive bazată pe muncă, implicare, responsabilitate, colaborare, inovare și respect. În final, se prezintă câteva reflecții asupra evoluțiilor în domeniul de activitate al firmei și a implicațiilor asupra sa.

Cuvinte cheie: management, resursa umană, training, motivare, cultură organizațională, performanța

1. Valtryp firmă performantă

În mod firesc, abordarea managementului resurselor umane trebuie precedată de o succintă prezentare a companiei și performanțelor sale. Valtryp este o companie specializată pe realizarea de volane speciale – îmbrăcate în piele, piele și lemn - pentru mașinile de lux din Europa și Asia. Printre clienții companiei menționăm Mercedes, BMW și Toyota. Cu toate că și industria automobilelor – la fel ca cvasitotalitatea ramurilor industriale – a fost marcată de criza generată de Covid-19, cererea pentru produsele fabricate de Valtryp a fost foarte puțin afectată, datorită capacității ridicate a managementului său de a fi performant, chiar și în condiții de criză. Cifrele încorporate în tabelul 1 sunt edificatoare.

[□] Valtryp Oradea, office@valtryp.ro

^{□□} Academia de Studii Economice din București, ciprian.nicolescu@gmail.com

^{□□□} Valtryp Oradea, vlad.banciu93@e-uvt.ro

Tabelul 1. Dinamica principalilor indicatori la Valtryp în ultimii 5 ani

Criteriu	2017	2018	2019	2020	2021
Cifra de afaceri	9.456.224 lei	12.217.000 lei	12.226.800 lei	9.404.000 lei	11.913.000 lei
Nr. salariați	80	115	140	185	215
Valoare fonduri fixe	1.504.583 lei	1.933.324 lei	3.187.456 lei	10.852.149 lei	11.000.070 lei
Profit	3.008.000 lei	3.892.900 lei	3.758.000 lei	3.600.000 lei	3.672.200 lei
Rata rentabilității	56,36	37,94	36,20	46,50	48,30

Aceste performanțe s-au „reflectat” în distincții și trofee obținute de compania Valtryp și ing. Trip Vasile Valeriu, în ultimii ani. Succint enumerăm „recunoașterea” performanțelor obținute de această întreprindere în perioada 2018-2021:

- 2018 – Camera de Comerț și Industrie Bihor Topul Județean al Firmelor din 2017 – Locul I;
- 2019 – Camera de Comerț și Industrie Bihor Topul Județean al Firmelor din 2018 – Locul I;
- 2019 – Consiliul Național al Întreprinderilor Mici și Mijlocii – Locul I - Clasamentul Național pe Domenii de Activitate (2932) După Profit Brut La Categoria Întreprinderilor Mijlocii;
- 2020 – Consiliul Național al Întreprinderilor Mici și Mijlocii - Premiul Special – pentru numărul de locuri de muncă create; - 2020 - Topul Național al Firmelor Private din România – Ediția XXVIII-a – Locul I – Clasamentul Național pe domenii de activitate (2932) După Profit Brut La Categoria Întreprinderilor Mijlocii;
- 2020 - Topul Național al Firmelor Private din România – Ediția XXVIII-a – Premiul Special – pentru investiție în comunitate;
- 2021 – Topul Național al Firmelor Private – Locul I – Clasamentul Național pe Domenii de Activitate (2932) După Profit Brut La Categoria Întreprinderilor Mici; - 2021 - Topul Național al Firmelor Private – Premiul Special Prof. Dr. Ovidiu Nicolescu.

Imaginile acestor trofee se regăsesc parțial în figura 1.

**Figura 1.** Trofee obținute de compania Valtry Oradea

2. „Crezul” domnului ing. Trip Vasile Valeriu privind rolul și dezvoltarea companiei Valtryp

Pentru a înțelege mai bine atât managementul de ansamblu la Valtryp, cât și îndeosebi, managementul resurselor umane este foarte util să cunoaștem viziunea, „crezul” domnului inginer Valeriu Trip, directorul general al companiei.

„Nicolae Iorga spunea că un patriot se recunoaște prin faptul că iubește, respectă și caută să adune și să îmbunătățească țărâmurile și oamenii.... Pentru mine este primordială credința în Dumnezeu, sunt patriot, și îmi iubesc familia. Între anii 1990-1994 înainte de a înființa compania Valtryp, am avut ocazia să vizitez alte state unde am studiat elemente de tehnologie industrială din SUA, Germania și Marea Britanie și mi-am pus întrebarea: Doamne! Când voi avea și eu așa ceva în țară mea? În 1994, când am pus bazele conceptuale pentru ceea ce avea să devină Valtryp, mi-am stabilit obiectivul de a depăși standardele pe care le-am văzut în Statele Unite ale Americii, Germania și Marea Britanie în domeniul volanelor speciale pentru mașini de lux.

Consider că Valtryp este o dovadă a faptului că în România se pot realiza lucruri mărețe și că românii pot obține performanțe în orice domeniu. Realizările companiei mele sunt de fapt realizările echipei, întrucât fără contribuția fiecăruia dintre colegii mei, viziunea mea nu s-ar fi putut înfăptui întru totul. Compania Valtryp și-a propus realizarea unui produs competitiv, unind oamenii, dându-le posibilitatea să acceadă la o „familie profesională” bazată pe principii etice, care să constituie o mândrie pentru comunitatea locală din zona Oradea.

Prin prisma elementelor expuse mai sus, am constatat că asigurarea resurselor umane atât din perspectiva numărului cât și a pregătirii profesionale este deosebit de complexă și dificilă și presupune asumarea unui risc apreciabil de către angajator. Soluția promovată de noi constă în susținerea personalului angajat în toate situațiile, inclusiv când apar eventuale pierderi financiare și respectarea tuturor angajaților în egală măsură, indiferent de poziția deținută în cadrul organizației.

3. Resursele umane ale companiei

Compania Valtryp Oradea, de dimensiune medie, utilizează 232 de salariați. În tabelul următor prezentăm detaliat structura resurselor umane ale societății comerciale.

Tabelul 2. Structura resurselor umane

Nr. crt.	Criterii	Categoriile de resurse umane	Număr
1.	Natura activității	• Personal de specialitate	10
		• Muncitori	222
2.	Nivelul studiilor	• Superioare	10
		• Liceale	141
		• Elementare	81
3.	Vârsta	• Până în 25 de ani	32
		• 26-35 ani	84
		• 36-45 ani	96
		• 56-65 ani	20
4.	Gen	• Masculin	80
		• Feminin	152
5.	Cetățenie	• Români	208
		• Străini	24

Managementul resurselor umane este asigurat de compartimentul de specialitate care utilizează 2 specialiști (vezi figura 2). O intensă implicare în acest domeniu are directorul general, ing. Valeriu Trip.

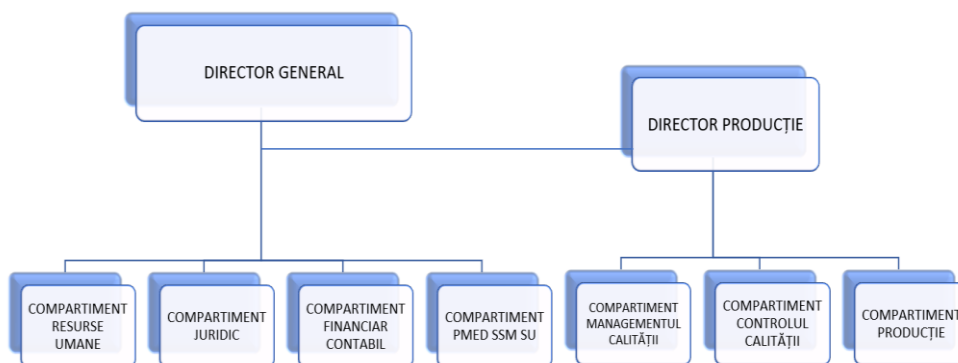


Figura 2. Organigrama companiei Valtryp Oradea

4. Provocări majore privind managementul resurselor umane

În continuare, prezentăm succint principalele provocări cu care se confruntă compania Valtryp, așa cum au fost ele identificate de echipa managerială:

- asigurarea de suficientă resursă umană, atât cantitativ cât și calitativ;
- evaluarea riguroasă și pregătirea forței de muncă recent angajată;
- asigurarea de condiții de muncă și odihnă care să satisfacă salariații companiei;
- integrarea noilor salariați, români și străini, în cadrul organizației;
- motivarea resursei umane pentru o muncă de calitate și o productivitate ridicată;
- diminuarea fluctuației salariaților;
- crearea în cadrul companiei a unei culturi organizaționale coezive, favorizantă împlinirii umane, dezvoltării profesionale și obținerii de performanțe individuale și de grup;
- dezvoltarea unui management al resurselor umane eficace prin prisma necesităților, cerințelor și provocărilor actuale, pe termen mediu și lung.

5. Abordări și soluții utilizate în managementul resurselor umane

5.1 Asigurarea resurselor umane necesare

Activitatea de îmbrăcare a volanelor în piele și lemn piele presupune deprinderea unor procedee specifice, care necesită foarte multă precizie în execuție și este supusă unor analize de calitate extrem de riguroase. În aceste condiții, pentru compania Valtryp experiența profesională anterioară nu este un criteriu pentru recrutarea personalului, însă practicarea unei activități similare la o altă companie poate reprezenta un avantaj. Din acest motiv, firma Valtryp oferă posibilitatea angajării atât persoanelor calificate cât și celor necalificate, astfel că factorul determinant în privința randamentului operatorilor devine procesul de pregătire, trainingul.

Societatea a implementat un program de instructaj specific pentru fiecare fază de producție care durează până la 90 de zile. Încă de la început, operatorii sunt încurajați să

solicite ajutorul trainerilor și li se dă libertatea de a-și exersa aptitudinile tehnice ori de câte ori este necesar, chiar și dacă aceasta poate genera rebutarea unor materii prime.

În esență, principala caracteristică a procesului de pregătire a resurselor umane este atribuirea sistematică de sarcini și responsabilității operatorilor în curs de inițiere, astfel încât fiecare nou angajat să aibă posibilitatea să deprindă aptitudinile necesare fără presiune și în absența oricăror elemente de constrângere. Perioada de 90 de zile este stabilită în contractul individual de muncă ca fiind o perioadă de probă, având scopul verificării și dezvoltării aptitudinilor profesionale. În aceste condiții atât angajatorul cât și angajatul obțin informații suficiente pentru a stabili dacă munca desfășurată este satisfăcătoare din perspectiva aptitudinilor profesionale deprinse de angajat, stabilite evaluativ și raportate la caracteristicile personale ale fiecărei persoane. Prin prisma elementelor expuse mai sus, am constatat că asigurarea resurselor umane atât din perspectiva cantitativă cât și din perspectiva financiară, constituie un proces intern al societății care implică un risc inerent. Cu toate acestea, soluția care o considerăm viabilă este aceea de a susține angajații societății, facilitarea dezvoltării acestora și crearea unui sistem bazat de producție bazat pe egalitate.

Asigurarea resurselor umane din România se realizează prin intermediul publicării de oferte de angajare în presă și pe internet, dar și prin recrutarea de personal de la firme care și-au încetat activitatea. Oferta societății se adresează tuturor persoanelor interesate, indiferent de categoria socială, educație și calificare. Perspectiva unei cariere la Valtryp dă posibilitatea oricărei persoane să își pună în valoare abilitățile și să obțină o remunerație consistentă, corelată cu efortul depus și productivitatea obținută. În baza acestor considerente, societatea Valtryp a atras interesul oamenilor care sunt dornici să muncească, apreciază condițiile remuneratorii oferite și facilitățile puse la dispoziție de angajator și, nu în ultimul rând, beneficiază de certitudinea că este o companie stabilă și sănătoasă din punct de vedere financiar, ceea ce conferă securitate locului de muncă pe termen lung.

În prezent compania are salariați care provin din Sudan, India și Sri Lanka, aceste persoane fiind acomodată în spații special amenajate în incinta întreprinderii. Angajarea acestor persoane s-a realizat prin efectuarea procedurilor de recrutare din statele de proveniență, iar în cazul unora au fost demersuri umanitare. Spre exemplu, în luna iunie 2020, compania Valtryp în cooperare cu organizația Crucea Roșie, a oferit locuri de muncă, hrană și cazare pentru 23 de persoane din Sri Lanka, care rămăseseră fără locuri de muncă și adăpost în județul Vrancea.

5.2 Cum sunt pregătite resursele umane în companie

Resursele umane nou angajate sunt integrate într-un ciclu de școlarizare desfășurat în cadrul unui compartiment dedicat, amplasat în interiorul halei de producție. În acest ciclu de pregătire resursele umane experimentează fiecare fază de producție și se perfecționează pentru faza de producție care este cea mai potrivită pentru fiecare operator. Personalul dedicat pentru coordonarea și efectuarea ciclului de școlarizare este compus din operatori din cadrul companiei care au o experiență îndelungată și stăpânesc cu desăvârșire toate fazele de producție.

Trainingul ulterior este fundamentat pe rezultatele controlului calității produselor, care este efectuat atât interfazic cât și la finalizarea prelucrării volanelor. În aceste condiții, având un sistem eficace de trasabilitate, se întocmesc rapoarte privind prestația

fiecărui angajat ceea ce permite luarea de măsuri de corecție profesională ori de câte ori rapoartele de lucru arată că un salariat nu se încadrează în parametrii impuși de standardele beneficiarilor. Pentru persoanele respective se asigură sesiuni de training speciale, în fazele de producție unde nu reușesc să realizeze calitatea și cantitatea de produse prestabilită.

5.3 Motivarea resurselor umane și asigurarea de condiții de muncă și viață decente

Considerăm că motivarea resurselor umane poate fi exercitată printr-un ansamblu de modalități, care influențează opțiunea indivizilor de a accede la o anumită activitate profesională. În acest context, principalele forme de motivare exercitate de societatea noastră sunt: motivarea financiară, spații de lucru ergonomic amenajate, respectul mutual, apartenența la o comunitate bazată pe principii familiale și susținerea din partea angajatorului.

Pe baza motivării financiare a resurselor umane, societatea stabilește anumite cote sau target-uri de execuție raportate la fiecare faza de producție și model de produs. Target-urile sunt stabilite în funcție de durata medie a timpului de execuție a fiecărei faze de producție pentru fiecare model, astfel încât fiecare operator să aibă posibilitatea ca în condiții normale să realizeze numărul stabilit de produse. Operatorii care depășesc target-ul sunt remunerați suplimentar pentru fiecare volan prelucrat excedentar. A fost dezvoltat un sistem prin care performanța este evaluată riguros și recompensată proporțional. De asemenea, operatorii care sunt de acord să presteze ore suplimentare, sunt remunerați pentru fiecare ora suplimentară de două ori mai mult decât cota salarială stabilită în mod obișnuit. O altă formă de motivare financiară o reprezintă bonusurile acordate cu ocazia sărbătorilor religioase, zilelor onomastice sau altor evenimente familiale. Spre exemplu, compania Valtryp este solidară cu angajații în cazurile de necesitate majoră determinate de situații nefaste (decese, boli grave, accidente etc.), în aceste situații oferind atât susținere morală cât și financiară.

O altă componentă de motivare financiară a resurselor umane se constituie prin acordarea de indemnizații speciale pentru operatorii care realizează progrese. Această indemnizație se acordă pe baza evaluării fiecărui operator, în raport cu anterioarele performanțe, prin prisma îmbunătățirilor calitative și cantitative dobândite într-o perioadă de timp. Este de remarcat faptul că această formă de motivare financiară, are și o componentă subiectivă a angajatorului, însă scopul acesteia este de a răsplăti atitudinea profesională, pozitivă și dedicată a resurselor umane. Această modalitate de recompensare umanizează raportul dintre angajator și angajat, prin empatie și prin evidențierea faptului că latura comportamentală și atitudinea corespunzătoare sunt cel puțin la fel de importante ca și performanța evaluată obiectiv.

Cu privire la condițiile de lucru, societatea dispune de o hală amenajată modern, având facilități de o calitate similară atât în zona de producție cât și în zona de birouri. Este indiscutabil faptul că există diferențe între caracteristicile activității de birou și condițiile unei activități de producție, însă aceste diferențe pot fi și sunt reduse prin anumite amenajări speciale. Un exemplu în acest sens, este sistemul de ventilare și aerisire amenajat în hala de producție care asigură temperatura, recircularea și umiditatea aerului. De asemenea, s-a amenajat un sistem special de extragere a aerului în zonele în care se lucrează cu adeziv sau alte substanțe toxice astfel încât angajații să nu inhaleze aceste substanțe.

Hala de producție dispune de multiple facilități - spații de luat masa, cabinet medical și o unitate de cazare în incinta halei pentru angajați străini. Totodată, sala de mese sau alte spații din incinta halei deservește organizarea de evenimente în cadrul firmei precum zile de naștere, mese festive sau vizite speciale. Toate facilitățile oferite, precum și organizarea de evenimente în cadrul comunității firmei încurajează interacțiunea între salariați și consolidează relațiile de cooperare, convivialitate și prietenie. Societatea este preocupată permanent de situația particulară a fiecărui salariat, îndeosebi pentru a putea oferi susținere persoanelor care au necesități speciale. Pentru personalul salariat care locuiește în afara localității Oradea, societatea Valtryp asigură transport gratuit prin punerea la dispoziție de autoturisme și decontarea combustibilului sau prin decontarea altor costuri de transport dacă este cazul.

În cadrul motivării resurselor umane, una dintre prioritățile societății noastre este promovarea de valori umane bazată pe respect reciproc și solidaritate. Fiecare angajat al companiei Valtryp este tratat ca un membru al familiei care se identifică cu succesul companiei și în egală măsură este solidar cu demersurile necesare pentru realizarea obiectivelor companiei. Concepția comună a membrilor comunității de angajați Valtryp este fundamentată pe ideea conform căreia, greșelile sunt acceptate și pot fi compensate prin efortul comun al grupului, însă codul de conduită trebuie să fie respectat de fiecare membru al grupului în egală măsură. Este de la sine înțeles faptul că afirmarea unui astfel de principiu constituie o valoare, însă consolidarea acestui principiu rezidă în consecvență și rezistență la compromis. În acest sens, au fost nu puține situații în care unii angajați ai companiei au realizat performanțe profesionale excepționale, însă aceștia au manifestat o conduită inadecvată, ofensatoare la adresa celorlalți angajați și neconformă normelor etice. În astfel de situații, persoanele cu probleme de conduită care nu își remediază comportamentul sunt supuse cercetării disciplinare și propuse pentru rezilierea contractului individual de muncă. În opinia managementului companiei, modul de abordare și atitudinea personalului de conducere a companiei poate reprezenta un instrument motivațional atunci când acestea promovează valori pozitive și sunt aplicate în mod consecvent, considerând că nu poate exista nici un individ mai puternic decât grupul.

5.4 Dezvoltarea unei culturi a salariaților bazată pe muncă, implicare, responsabilitate, colaborare, prietenie, inovare, inițiative și respect

Considerăm că dezvoltarea unei culturi coezive și performante în cadrul unei companii este esențială pentru că aceasta conferă identitate comunității de angajați și potențează capacitatea coezivă a grupului. Acest aspect stă la baza performanțelor companiei Valtryp, întrucât succesul și realizările nu ar fi fost posibile fără un efort comun. Experiența ne-a învățat că munca în echipă înseamnă că fiecare membru al grupului devine un element activ al acestuia, care acționează în beneficiul comun al grupului pentru atingerea obiectivelor. Modul de colaborare a salariaților companiei este determinat de organizarea utilizată în cadrul proceselor de producție. În activitatea de îmbrăcare a volanelor în piele și lemn-piele, realizarea produselor finite este rezultatul a 8 etape de lucru numite faze de producție. Ordinea efectuării fazelor de producție este impusă de itinerariul tehnologic din care reiese interdependența fazelor de producție. În aceste condiții, efectuarea greșită a oricăreia dintre fazele de producție determină un rezultat final precar. Astfel, numărul de volane finite și calitatea acestora depinde de

prestația executantului fiecărei faze de producție, ceea ce înseamnă că performanța fiecărui operator este într-o bună măsură influențată de performanța colegilor acestuia. Luarea în considerare a acestui aspect și faptul că angajații societății sunt motivați să își suplimenteze remunerația prin depășirea cotei de producție, duc la concluzia că depășirea cotei de producție este posibilă numai prin concursul tuturor participanților implicați. Concret, această formă de colaborare determină inițiativa comună a angajaților de a realiza performanță, creează o formă de unitate bazată pe muncă și îi determină pe toți membri grupului să găsească soluții pentru atingerea obiectivelor comune.

5.5 Gânduri de viitor și perspective

Ținând cont de profilul de activitate al companiei, dl. ing. Vasile Trip consideră că digitalizarea și introducerea autovehiculelor electrice nu vor constitui impedimente majore în viitor. În susținerea acestei afirmații se pleacă de la considerentul că îmbrăcarea volanelor în piele și lemn va face obiectul cererii producătorilor de autovehicule de lux și în viitorul predictibil.

Totodată se anticipează că tehnologia de îmbrăcare a volanelor în piele și lemn nu poate fi robotizată în totalitate, deoarece proprietățile pielii naturale prezintă variații în dimensiuni și elasticitate, care nu pot fi standardizate. Din acest motiv, serviciile prestate de Valtryp vor fi în continuare solicitate. În ceea ce privește introducerea autovehiculelor electrice și hibride, se considera că acest fenomen nu va influența semnificativ activitatea întreprinderii Valtryp, atâta timp cât aceste autovehicule vor fi dotate cu volan îmbrăcat în piele.

Referitor la resursele umane, se vor depune în continuare eforturi pentru a asigura condiții optime de lucru și odihnă, pentru a atrage și menține forța de muncă în companie. Pe de altă parte se conștientizează că factorii sociali, politici și economici joacă un rol important în dinamica și comportamentul resurselor umane, care pot genera împrejurări imprevizibile, independente de companie, ce determină blocaje pe piața forței de muncă. În acest context, s-au adoptat măsuri care să ofere facilități suplimentare persoanelor care locuiesc în afara orașului, prin punerea la dispoziție a unor mijloace de transport pentru a se deplasa la locul de muncă, iar persoanelor străine li se asigură cazare și utilități gratuite. Concomitent, compania Valtryp se află într-un proces continuu de creștere a productivității prin implementarea de tehnologii inovatoare și prin îmbunătățirea și eficientizarea tuturor operațiilor tehnologice. În consecință, necesitatea relativa cantitativă de resurse umane se va diminua prin eficientizare.

Provocarea majoră pentru companie este de a se adapta la noile cerințe ale pieței, inclusiv la reducerea semnificativă a producției de automobile.

În peste 28 de ani de activitate, calitatea serviciilor a fost cea care a asigurat continuitatea și succesul întreprinderii Valtryp și, în consecință, eforturile au fost focalizate în aceste zone. Totodată este indiscutabil faptul că perioada actuală și viitoarele evoluții tehnologice vor fi de proporții nemaîntâlnite, însă există convingerea că menținerea calității serviciilor va sigura nu doar continuitatea, ci chiar progresul companiei.

Dintr-o altă perspectivă, luând în considerare prognozele de specialitate, în sensul reducerii producției de automobile, managementul companiei investighează și accederea și în alte segmente ale pieței, la care procesul tehnologic practicat de companie ar putea să se adapteze performant.

Întrebări și subiecte de discuție

1. Identificați principalele trei puncte forte ale managementului companiei Valtryp.
2. Care este în opinia dvs., conexiunea dintre „crezul” directorului general, dl. Vasile Trip privind rolul și dezvoltarea companiei și managementul resurselor umane practicat în cadrul său?
3. Pe baza evaluării, punctați cinci caracteristici ale managementului resurselor umane exercitat în această companie.
4. Formulați trei perfecționări ale managementului resurselor umane pentru această companie, în contextul complexelor evoluții științifico-tehnice și economice din mediul de afaceri național și internațional.

IMPACTUL PANDEMIEI COVID19 ASUPRA ORGANIZĂRII TIMPULUI DE LUCRU AL UNUI MANAGER. STUDIU DE CAZ.

Adrian NEGREA[□], Andreea Florina FORA^{□*},
Liana Eugenia MEȘTER^{□**}

Rezumat

Studiul de caz vizează evoluția managerului general, Danilo Firpo, de la firma Nidec din Oradea. În prima parte se punctează principalii pași în carieră, urmând ca în partea a doua să se prezinte la general compania Nidec, iar în partea a treia și a patra a studiului să se facă referire la perioada pandemică, măsurile ce s-au luat și se încheie cu efectele lor prezente. Concluziile vizează idei precum: ca să ajungi într-o poziție cheie din cadrul unei multinaționale, este bine să parcurgi etapele într-un mod natural; niciodată să nu privești o deplasare în străinătate ca pe o corvoadă, tot timpul să te gândești că ce ți se întâmplă este doar pentru propria ta dezvoltare personală; experiența extra-curriculară te poate ajuta în munca pe care o prestezi zi de zi; în orice situație de criză pot apărea beneficii, trebuie doar să le observi.

Domeniul managerial: Activitatea unui manager

Seara târziu, în data de 23.01.2020, după ce a terminat discuția cu superiorul francez și japonez din cadrul firmei Nidec, Danilo Firpo se tot gândea uitându-se în gol și adresându-și mereu aceleași întrebări: Ce este acest COVID19? Dacă chinezii și-au închis întreaga economie intrând în carantină forțată pentru a opri contaminarea, în cât timp va ajunge pandemia și în România cauzând aceleași efecte? Care pot fi cele mai bune decizii de luat astfel încât fabrica să producă în continuare chiar cu iminenta închidere din partea autorităților?

Danilo Firpo nu poate fi considerat un italian obișnuit. Născut în orașul lui Cristofor Columb și a predecesorilor familiei Grimaldi, Genova, după ce și-a finalizat studiile, acesta a luat calea străinătății, Dacă sunt luate în considerare stereotipurile despre italieni, acestea ar sugera faptul că italienii sunt oarecum mici de înălțime, au părul brunet și pielea mai închisă la culoare, gesticulează și vorbesc mult, iar mâncărurile lor preferate sunt pastele și pizza, pe care le consumă la micul dejun, prânz și cina alături de un pahar cu vin.

□ Universitatea din Oradea, Facultatea de Științe Economice, Departamentul de Afaceri Internaționale, ngr_adrian@yahoo.com

□□ Universitatea din Oradea, Facultatea de Științe Economice, Departamentul de Afaceri Internaționale, andreea.fora@gmail.com

□□□ Universitatea din Oradea, Facultatea de Științe Economice, Departamentul de Afaceri Internaționale, lianaeugeniamester@gmail.com

Ei bine, Danilo nu se înscrie în această tipologie. Directorul general al Nidec Oradea, o unitate de producție japoneză în domeniul energiei electrice, este de un alb suspect, destul de înalt, având o înălțime în jur de 1,80 m, pizza nu mănâncă defel, iar pastele le savurează doar după ce a parcurs 60-70 de km cu bicicleta pe dealurile din preajma Oradiei. Singurul aspect ce îl caracterizează ca fiind italian este dorința de comunicare și eee-urile prelungite în momentul în care se ajunge la o concluzie, la finalul unei glume bune, sau în urma unei ironii.

Danilo a absolvit C.I.T.I. Galilei în anul 2001 devenind astfel un tânăr inginer în domeniul metalurgiei. Pașii l-au ghidat spre a face carieră în acest domeniu, cu sarcini în diferite părți ale lumii, începând cu o deplasare în Ispahan, Iran. În acest loc a câștigat dar a și pierdut. A câștigat din punctul de vedere al cunoștințelor acumulate în domeniul siderurgic, a câștigat din punctul de vedere al îmbogățirii experiențelor culturale, a câștigat numeroși prieteni, dar a și pierdut 25 kg din cauza lipsei consumului de mezeluri din carne de porc cu care era obișnuit în Italia și înlocuirea acestora cu „nenorocitul” de fistic. După această experiență de 1 an de zile, pașii i-au fost călăuziți spre Veracruz, Mexic, unde a participat la investiția greenfield realizată de către firma Tenaris în anul 2010-2011. Aici a putut coordona o mică echipă de oameni cu care trebuia să construiască o fabrică unde urma să se topească și să prelucraze diverse metale, totul de la zero. Cel mai tensionat moment pe care și-l amintește a fost pre-inaugurarea. Atunci un motor a luat foc, iar țevile de metal efectiv nu ieșeau pe bandă. Concluzia a fost „De aceea ai pre-inaugurări, tocmai pentru a depista astfel de evenimente”. Inaugurarea ulterioară bineînțeles că s-a desfășurat cu succes, după ce au fost remediate toate problemele și după ce a fost înlocuit motorul ars.

De aici, a urmat calea Rusiei, mai precis în orașele Taganrog și Volsky timp de 6 luni, Magnitogorsk 2 ani și Moscova 3 ani, în total petrecând următorii 6 ani. De data aceasta lucrurile stau puțin diferit, în sensul că nu mai coordonează o echipă mică de oameni ci ajunge să coordoneze activitatea unei fabrici siderurgice, iar ospitalitatea cu care era obișnuit în Iran și Mexic dispare, deoarece oamenii erau mai reci și reticenți la străini. Exact ca și în precedentele deplasări, Danilo din nou a avut ceva de câștigat și de pierdut. Cu stilul caracteristic și cu o comunicare eficientă a reușit să „câștige” inima viitoarei lui soții Olga, cu care este căsătorit și în prezent. Dar în această deplasare a avut și de pierdut, a pierdut timp prețios deoarece extrem de multe sarcini nu putea să le delege rușilor și trebuia să le execute el, aceștia nefiind deloc cooperanți și cu spirit de echipă, urmând strict ce scrie în contractul colectiv de muncă și în fișa postului.

1. Corporația Nidec

După 25 de ani petrecuți în cadrul corporației Nidec, urcând fiecare treaptă ierarhică, Danilo vorbește extrem de respectuos despre firmă. O prezintă ca fiind o întreprindere multinațională înființată în anul 1973 cu sediul în orașul Kyoto, Japonia.

Compania produce motoare electrice, generatoare, actuatoare, controlere și auxiliare pentru a îmbunătăți controlul și poziționarea motoarelor. În ultimii 10 ani, prin intermediul câtorva achiziții importante, compania a început să își orienteze atenția și către infrastructuri de transport și conservare a energiei.

Brandul și renumele companiei, spre deosebire de concurenții săi precum Siemens, ABB sau Schneider, nu sunt așa de bine cunoscute la nivel de gospodărie individuală deoarece oferta de bunuri din vastul portofoliu al firmei se adresează în principal companiilor și integratorilor de sisteme, nu vânzării cu amănuntul. Cu toate

acestea, printre clienții săi țintă, Nidec este un punct de referință când vine vorba de fiabilitate, calitate, disponibilitate și tehnologie.

Compania oferă un portofoliu foarte larg, de la micromotoare instalate în telefoanele mobile până la motoare gigantice care antrenează pompele și compresoarele de petrol și benzină. În domeniul electronicii, portofoliul se extinde de la echipamente optice mici precum obloanele camerelor digitale până la sisteme mari de compensare instalate pe liniile de distribuție de înaltă tensiune. După cum afirmă și Danilo, firma produce toate aceste bunuri „pentru tot ceea ce se rotește și se mișcă”.

Cele 5 unități principale de afaceri generează un flux anual consolidat de venituri de peste 12,5 miliarde de euro. Nidec produce în prezent peste 50 de miliarde de motoare în fiecare an, acoperind peste 50% din piața globală agregată, cu poziții de lider în segmente precum echipamentele Brushless. Compania numără aproximativ 112000 angajați la sfârșitul anului 2020 (martie 2021) distribuiți în peste 40 de țări din întreaga lume

Compania, deși își are sediul în Kyoto, Japonia, este înființată și coordonată ca o organizație transnațională. În timp ce multe dintre produsele companiei nu necesită personalizare specifică atunci când sunt vândute în străinătate, luarea deciziilor este distribuită prin organizație oferind o independență ridicată la nivel de unități de afaceri și la nivel regional. Acest lucru permite Nidec să ia decizii rapide în apropierea/proximitatea clienților săi.

Unitățile și sub-unitățile de afaceri au sediul în mai multe locații de pe tot globul și fiecare dintre ele controlează o rețea de fabrici și filiale de vânzări cu un amplasament oportun pentru a servi mai bine piețele.

Un aspect pe care Danilo l-a punctat aparte este faptul că spre deosebire de multe alte corporații japoneze, conducerea de vârf a organizației Nidec este una multietnică, acest aspect fiind observat chiar după prezentarea conducerii principale a companiei, unde apar americani, italieni, brazilieni, germani, francezi, la conducerea unităților și sub-unităților de top ale grupului.

Această abordare, împreună cu aspectul multinațional, permite o înțelegere excelentă a fiecărei piețe locale și o integrare completă a afacerilor în lanțul regional de aprovizionare și sisteme de servicii.

Mare i-a fost ușurarea lui Danilo când în anul 2017 Nidec a achiziționat divizia producătoare de motoare și generatoare electrice Leroy-Somer de la compania americană Emerson, achiziție ce l-a propulsat ca și manager general al noii unități de producție din Oradea.

Odată ajuns aici în anul 2018, a întâlnit o țară, o cultură și niște oameni de care s-a îndrăgostit rapid. Auzind salutul „Ceau” („Ciao” în italiană) în cadrul companiei și pe stradă, descoperind restaurante cu o bogată ofertă de mâncăruri tradiționale italiene, atmosfera prietenoasă de la locul de muncă și dorința colegilor de a se implica și de a realiza sarcini dificile, plus comparația cu situația nefastă din Rusia, au reprezentat un catalizator de energie nouă pentru managerul general.

2. De ce tocmai Oradea?

Danilo consideră faptul că Oradea pare a fi o locație excelentă pentru dezvoltare, iar pentru a exemplifica de ce, face o trecere în revistă a două concepte dragi lui și anume: diamantul lui Porter și paradigma eclectică a lui Dunning.

Pentru a înțelege motivele acestei afirmații și, în consecință, motivele investițiilor Nidec în organizația locală, Danilo recomandă să analizăm locația prima dată din prisma diamantului lui Porter, începând cu:

- Dotările factoriale – în cadrul prestării de servicii, dotările factoriale sunt în mare parte legate de competențele disponibile ale forței de muncă și a infrastructurii generale de telecomunicații disponibilă în zonă. Oradea de asemenea poate conta pe o Universitate cu o existență îndelungată, care pregătește o mulțime de tineri în multiple domenii. O atenție deosebită Nidec o acordă însă facultăților de Inginerie, Economie și Limbi Străine. De asemenea, mai este de admirat și capacitatea naturală a românilor de a cunoaște sau învăța limbi străine, care asigură o bază solidă de competențe pentru a face față perimetrului european, alcătuită din țări diferite, limbi diferite și standarde de muncă diferite. Contextul multiethnic al Oradei și județului Bihor poate fi, de asemenea, un factor de asimilare rapidă a limbilor străine, datorită existenței etnicilor maghiari și slovaci.
- Condițiile cererii – serviciile interne creează cererii un tip foarte special de provocare. Clienții sunt și colegi. Germanii au nevoie de eficacitate și precizie, francezii necesită flexibilitate în gestionarea limbii și termeni tehnologici specifici, iar italienii au nevoie de flexibilitate. Oradea poate acoperi toate aceste aspecte datorită competențelor menționate mai sus dar și datorită experienței pe care mulți cetățeni, dar în special angajații, au dobândit-o călătorind și lucrând în străinătate. În plus, prezența locală a altor companii multinaționale contribuie la ridicarea standardelor privind instrumentele și activitățile în care sunt implicați angajații.
- Industrii conexe și suport – Oradea oferă un spectru larg de companii din industriile de sprijin privind furnizarea de servicii. Pornind de la domeniul IT, fundamental pentru îmbunătățirea serviciilor, trecând la firme de consultanță managerială capabile să susțină dezvoltarea organizațiilor locale. De asemenea, cei „patru mari” din domeniul auditului fiscal operează la nivel local prin reprezentanți și consultanți locali, prin urmare consultanța fiscală este la fel de bine acoperită și susținută.
- Strategia, cultura, rivalitatea firmelor – Rivalitatea locală pe piața muncii reprezintă o amenințare continuă. În comparație cu alte țări din UE, rata scăzută a șomajului din România, în special în regiunea sa de Nord-Vest, presează angajatorii orădeni din prisma provocării indisponibilității resurselor umane și volatilității candidaților. Cu toate acestea, pentru o companie precum Nidec care urmărește eficiența și îmbunătățirea continuă conform mantrei Kaizen, această amenințare se poate transforma într-o oportunitate. Nidec urmărește constant dezvoltarea de instrumente tehnologice avansate care să compenseze lipsa de personal, iar în același timp se străduiește să ofere poziții atractive în organizație.

Prin urmare, deși în Oradea operează o filială de producție, aceasta este implicată activ și în prototiparea și industrializarea diferitelor produse, susținută de o echipă completă de analiști în domenii multiple și un laborator propriu, care colaborează împreună permițând o livrare completă către companie a rezultatelor din cercetare și dezvoltare.

În plus, echipa din Oradea sprijină localizarea producției în alte zone geografice atât pentru mașini rotative, cât și pentru aplicațiile de conversie a puterii. Danilo este ferm convins de faptul că elemente ce țin de patentele rezultate din cercetare & dezvoltare (O) dar și această localizare (L) și încheind cu internalizarea proceselor (I) s-ar putea afirma faptul că localizarea producției Nidec are loc întotdeauna în conformitate cu echilibrul optim OLI. De fapt aceste două teorii, diamantul lui Porter și paradigma eclectică (modelul OLI) a lui Dunning sunt principalele 2 teorii apreciate de către Danilo.

Chiar dacă acest studiu de caz se concentrează pe producția și furnizarea de servicii interne, merită evidențiat unul dintre proiectele aflate în derulare pentru maximizarea avantajelor OLI în producție.

Nidec Industrial Solutions produce în Oradea diverse tipuri de dulapuri de putere și automatizări destinate industriei generale, mobilității, petrol & gaz, energiei regenerabile. Modulele invertoare de joasă tensiune, menite să controleze tensiunea și frecvența pentru reglarea puterii, sunt produse în prezent în Italia pentru întreaga piață globală.

După o analiză cuprinzătoare, a fost luată decizia de a localiza producția în Oradea în anul fiscal 2022 pentru a maximiza eficiența lanțului valoric pentru întregul spectru de proiecte din piață globală.

Decizia de localiza producția în Oradea nu a fost luată doar pentru că este mai ieftin să produci într-o țară cu costuri mici. Deoarece timpul pentru realizarea unui modul invertor poate fi de la 0,5 la 6 ore (în funcție de complexitatea acestuia), economiile pentru fabricarea într-o țară cu costuri mici pot fluctua de la câțiva zeci de euro pe un echipament până la zeci de mii de euro. Motivul cheie pentru decizia de localizare poate fi recapitulat ca o intenție de a valorifica avantajele cercetătorilor și a laboratorului (O) cât și avantajele locației (L), toate împreună utilizate pentru a maximiza internalizarea (I) din cadrul firmei.

Acest lucru scris în cuvinte simple înseamnă că, valorificând facilitatea existentă EMEA și capacitatea existentă de a asambla invertoare, Nidec își poate verticaliza și mai mult producția în Oradea și de facto:

- Eliminarea tuturor costurilor de transport al modulelor între Italia și România;
- Creșterea vizibilității și priorității în expediere pentru producția locală de dulapuri de putere;
- Crearea unei unități de rezervă pentru operațiunile din Italia.

3. Pompierisme și triaj medical

Danilo își amintește că toate aceste operațiuni de producție și servicii au decurs normal, cu prezență fizică la birouri, cu organizare normală a timpului de muncă, a echipelor și a departamentelor. Chiar și ședințele în zilele de luni și joi, cu ziua de luni când se planifică ce trebuie realizat pe parcursul săptămânii, sau se prezintă cum evoluează și în ce parametri sunt diverse proiecte, ajung la ziua de joi când se realizează un follow-up, adică ce s-a realizat efectiv din ce s-a discutat luni și ce ar mai trebui realizat până la sfârșitul săptămânii.

Inclusiv programul său săptămânal părea să fie de o rigurozitate germano-elvețiană, începând de luni și până vineri cu un program normal de lucru de la 08:00-18:00, cu ședințe luna și vinerea, iar cu marți, miercuri și joi zile intensive în muncă efectivă. Singurele chestiuni care nu au un program fix sunt orele de mișcare, acestea fluctuând în funcție de sezon. De regulă primăvara, vara și ceva din toamnă preferă să se trezească

la 06:00 pentru o alergare de 45 de minute. Astfel încât după servicii să poată să își petreacă timpul alături de soție. În schimb iarna, preferă să meargă 3 zile pe săptămână să înoate la bazin, totul desfășurându-se după programul normal de lucru. În weekend-uri dis-de-dimineață alege una din cele 6 biciclete și parcurge 60-70 de km pe dealurile din preajma Oradiei. De ce 6 biciclete, răspunsul a fost simplu: „Dacă o persoană care aleargă și merge la fotbal are 4-5 perechi de pantofi sport, o pereche alergat normal, o pereche de alergat pe ploaie, o pereche pentru fotbal afară, o pereche pentru fotbal în sală, așa am și eu biciclete pentru asfalt, off-road, trekking, oraș”. În timpul cât nu este la muncă și nici nu face mișcare, îl petrece alături de soție, sau citind o carte nouă, ori uitându-se la un film, sau în trei seri pe săptămână își invită soția la restaurant.

Totul părea să decurgă în parametri normali, până în data de 23.01.2020 când oficialii chinezi au decis să instaureze carantinarea orașului Wuhan și a provinciei Wubei, după care au extins carantinarea la nivel național. Toate companiile cu producție sau furnizori în China au intrat în panică.

Inclusiv Danilo a primit un telefon seara târziu pentru a intra urgent într-o conferință cu managerul francez și superiorul japonez care se ocupa de unitatea de business. Discuțiile au fost extrem de tensionate, cu întrebări tăioase, cu analize ample dar realizate în timpi scurți, finalizându-se cu decizii radicale care urmau să afecteze întreaga normalitate prezentată anterior.

Danilo crede că în acel moment au devenit pompieri și medici în același timp, deoarece deciziile luate semănau cu acțiuni pompieristice și cu un triaj medical. Faptul că în timpul studenției a fost șofer voluntar la serviciul medical din Genova a ajutat foarte mult în gestionarea situației manageriale dificile. Explicația lui Danilo a fost simplă: dacă are loc o tragedie, iar la fața locului sunt victime afectate în diverse stadii, triajul medical începe cu salvarea celor mai puțin afectați. De ce se aplică această procedură, pentru că dacă tot timpul și efortul ar fi direcționat către acele persoane care au fost grav afectate, iar intervenția de salvare se prelungește foarte mult, starea de sănătate se poate agrava și pentru persoanele mai puțin afectate. Astfel, primele se vor salva acele persoane cărora le poate fi ameliorată situația în cel mai scurt timp, iar doar ulterior se va trece la ajutorarea persoanelor grav afectate.

Realizând această analogie, Danilo a înțeles din prima ce activități din cadrul firmei Nidec Oradea trebuie salvate primele în cazul unei potențiale opriri totale a activității din rațiuni de pandemie. A doua zi dimineața a ținut o ședință cu toți angajații. Primele recomandări au fost ca cei care se ocupă de partea de servicii să își ia tot echipamentul necesar format fie doar din laptop, fie din stații de lucru sau desktop și să se instaleze cu toate acestea în locuințele personale. Toate acestea urmau să fie conectate permanent la sistem, fiecare angajat urmând să primească un user și parolă, deoarece astfel se putea asigura continuitatea pe partea de servicii. Singurele inconveniente au fost din partea unor angajați care nu își putea conecta echipamentele direct la cablul de fibră optică deoarece dețineau doar WiFi. Aceștia din urmă în momentul în care doreau să încarce volumul de muncă realizat în ziua respectivă aveau de așteptat foarte mult timp deoarece informația salvată ocupa un volum mare de spațiu, iar toate informațiile se încărcau în serviciile de cloud unde se mai procesau și salvau informațiile finale.

I-a informat pe toți șefii de ture despre faptul că trebuie să finalizeze toate comenzile primite până atunci, iar pentru cele viitoare, acestea vor fi începute doar când toate materiile prime, materialele, părțile componente sau alte subsansamble vor fi livrate.

Închiderea operațiunilor chineze a fost un șoc pentru compania Nidec, de aceea au luat decizia de a se orienta strict pe producția ce se poate realiza, iar produsele care necesită componente din țări care urmau să intre în carantină totală, să fie plasate în stand-by.

Tot la nivel de companie s-a luat decizia de a se direcționa toată activitatea de sedințe și follow-up-uri către platformele de media precum zoom și google meet. Sedințele de luni și vineri au trecut de la întâlnirea față în față la întâlnirea virtuală. Dacă raportările efectuate în zilele de marți, miercuri, joi, erau realizate de la birou, acestea au început să fie realizate de acasă. Dacă înainte se mergea ori înainte de program, ori după program afară pentru a se face sport, acum totul se face în casă, alergatul și bicicleta fiind înlocuite de flotări și genuflexiuni. După cum recunoaște și Danilo, a pus câteva kilograme în cele două luni de pandemie.

Un aspect de menționat este faptul că Danilo a luat o decizie interesantă pentru unii doar cu câteva luni de zile înainte de a lovi pandemia, dar perfect rațională pentru el: s-a înscris în luna septembrie 2019 la programul de Afaceri Internaționale în limba engleză în cadrul Facultății de Științe Economice a Universității din Oradea, deci pandemia l-a prins doar cu 1 semestru la activ. A fost un semestru greu pentru el, pentru că trebuia să meargă de la job-ul de manager general la universitate și invers. A ratat multe cursuri și seminare în tot acest timp. Pandemia însă i-a venit ca o mânășă lui Danilo, deoarece cursurile au trecut în online, iar așa a putut să participe la majoritatea dintre acestea dar și a seminarelor. Era mult mai ușor să intre ori la curs/seminar, ori într-un meeting la firmă direct de la biroul de acasă. Cum materialele erau disponibile direct pe noua platformă moodle, nu era greu să le lectureze în avans și să adreseze întrebări. Motivația lui a fost de a înțelege mai bine modul în care funcționează o firmă și de a vedea tot ansamblul operațional atât din prisma unui inginer, cât și din perspectiva unui economist. Dacă primul ar observa mai bine modul în care funcționează firma, al doilea are capacitatea de a observa modul cum se finanțează o activitate.

Datorită acestei decizii, timpul a trecut mult mai ușor pentru Danilo, deoarece trebuia să își facă munca pentru firmă, dar și să asiste la cursuri ori să își pregătească proiectele de seminar. Cele 2 luni de carantină deși au fost grele din punctul de vedere al volumului de muncă, totuși au trecut destul repede pentru el. În schimb pentru soția sa, care deținea o firmă de turism și coordona venirile și plecările cetățenilor ruși către și dinspre peninsula italică, carantina a fost o perioadă grea de suportat și de trecut. Toate zborurile au fost oprite, toți turiștii ruși au rămas acasă, toate comenziile s-au evaporat. Singurul lucru care o alina era faptul că realiza toate lucrurile din casă cu ajutorul lui Danilo, iar din când în când, îi mai verifica proiectele de seminar.

Deși autoritățile la vremea respectivă au anunțat că vor închide toate activitățile care nu au legătură cu alimentația publică sau sectorul medical, Nidec Oradea și-a văzut nestingherită de treabă. Aspectul salvator al fabricii a fost faptul că echipamentele electrice sunt folosite în multe aparate medicale, de aici și comenzi mai mari pentru astfel de echipamente. De asemenea s-au produs motoare și generatoare performante pentru camioanele speciale destinate transportului fiolelor de vaccin necesare a fi ținute la -70°C. Au mai fost produse motoare și generatoare performante pentru roboții firmelor Amazon și Caterpillar.

Pentru ca lucrurile să se înrăutățească, au început problemele cu angajații. Două dintre cele mai mari firme din Parcul Industrial I din Oradea, Plexus și Celestica, au început să oferteze și să angajeze foarte mulți oameni. Cererea a explodat datorită

faptului că aceste două firme produceau echipamente pentru industria medicală. Cum pandemia a lovit dur întreaga lume, cererea de produse medicale a explodat. Comenzile pentru aceste firme au crescut semnificativ. Angajații Nidec erau atrași prin activități de head-hunting să renunțe la munca actuală și să schimbe corabia către Plexus sau Celestica. După cum recunoaște și Danilo, mulți oameni au plecat pentru salarii mai mari la vecinii din parcul industrial.

Danilo a luat curajoasă decizie de a înlocui o parte din oamenii pierduți prin eficientizarea centrului de servicii partajate din Oradea (SSC), a centrul de servicii globale (GBS) prin îmbunătățirea și adăugarea de caracteristici suplimentare și prin robotizarea activităților fabricii conducând la creșterea valorii adăugate oferită de către locația din Oradea. Dacă înainte majoritatea noilor angajați erau trimiși la pregătire în țări precum Marea Britanie sau Franța pentru a se familiariza cu modelele și standardele de raportare, datorită pandemiei și a suspendării schimburilor, Danilo a luat decizia de a pregăti toți viitorii angajați în Oradea. Pentru a putea realiza acest obiectiv a creat o echipă mixtă din cadrul angajaților și le-a trasat obiectivul de a instrui orice nou angajat venit în companie. Nu doar că această idee a redus cheltuielile cu transportul, cazarea și pregătirea (cheltuielile intra grup sunt raportate tot ca și cheltuieli), dar a contribuit și la oferirea de soluții pentru îmbunătățirea serviciilor de raportare la nivel de grup de firme.

Continuitatea și îmbunătățirea afacerii a devenit un subiect fierbinte în ultimii ani. În timp ce fiecare mare multinațională are planuri solide pentru continuitatea producției, de la începutul anului 2020, continuitatea funcțiilor administrative (a serviciilor) a apărut ca o criticitate. Datorită ideilor lui Danilo, Oradea SSC garantează astăzi back-up pentru marea majoritate a funcțiilor de business, furnizate fie local, fie în sinergie cu entitățile deservite din cadrul grupului Nidec.

În plus, valorificând instrumentele informatice disponibile în prezent, a făcut posibil ca SSC-ul să experimenteze o aplicație extinsă a Home-Working care a garantat în primul rând siguranța angajaților, dar în același timp și creșterea productivității lor. Danilo a constatat faptul că în timp ce astăzi angajații sunt obligați să participe lunar pentru aproximativ 25% din timp la muncă în locație, munca la distanță a permis o schimbare radicală în abordare atât din partea managementului, cât și a angajaților. Îmbunătățirea constă în schimbarea focalizării către serviciile furnizate de către angajat, în loc să se microgestioneze prezența și munca angajatului la sediu. Prezența astăzi la sediu a devenit necesară doar din perspectiva menținerii relațiilor și colaborarea cât mai bună cu colegii și partenerii pentru a construi și distribui în continuare cele mai bune soluții practice către clienți și parteneri.

Din cele menționate mai sus reiese faptul că aceste competențe digitale au apărut ca un factor cheie pentru a depăși atât munca la distanță, cât și angajamentele pentru livrările către partenerii și clienții firmei.

Odată cu îmbunătățirea unor competențe digitale interne foarte specializate și având în vedere imposibilitatea de a călători pentru a livra afacerile obișnuite, SSC-urile și GBS-urile au început să dezvolte instrumente interne pentru a asista echipa în sarcinile tranzacționale zilnice. Inițiativa cheie lansată în ultimii ani este digitalizarea activităților tranzacționale. Danilo este extrem de mândru, deoarece în timp ce proiectul este autofinanțat de Nidec Oradea, întreaga companie se așteaptă să valorifice instrumentele dezvoltate.

Întrucât astăzi SSC înregistrează și reconciliază aproximativ 20.000 de facturi ale furnizorilor în fiecare lună, primul proces luat în considerare este gestionarea conturilor de plătitibile. Scopul inițiativei este înregistrarea automată a facturilor și procesarea automată a reconcilierilor furnizorilor. Îmbunătățirea eficienței permite echipei existente să proceseze un volum net superior de tranzacții și să diversifice activitățile către sarcini cu valoare adăugată mai mare.

În domeniul digital, a început și dezvoltarea internă a aplicației web cu cele mai noi tehnologii pentru a sprijini diverse departamente în activitățile lor analitice, de la evaluarea performanței angajaților până la performanța operațională a întregului grup.

Danilo este ferm convins că astăzi, alte inițiative sunt canalizate pentru a crea o foaie de parcurs de dezvoltare durabilă care să susțină creșterea sustenabilă în următorii câțiva ani. De aceea se poate rezuma faptul că datorită celor mai recente inițiative spunând că Nidec concentrează capabilități specifice în SSC, pentru a îmbunătăți în continuare livrabilele și pentru a trece pas cu pas de la un serviciu End-to-End la nivelul de furnizor de soluții integrate adaptate partenerilor și clienților.

4. Tendințe globale în managementul centrului de servicii partajate

După cum Danilo a menționat anterior, Nidec în Oradea pune accentul atât pe partea de producție cât și pe partea de furnizare de servicii diverse către entitățile grupului Nidec. Centrul de servicii partajate din Oradea (SSC) cât și centrul de servicii globale (GBS) sunt astăzi în continuă evoluție. În conformitate cu ideile lui Porter și Dunning, echilibrul optim al OLI și nivelul de internalizare sunt strict dependente de tipul de industrie pentru care se aplică aceste servicii. Până în prezent, profesionalizarea SSC-urilor a permis multinaționalelor mari cum este și Nidec să se concentreze pe operațiunile și produsele lor, optimizând atât costurile directe, cât și cele indirecte ale afacerii. Pe partea furnizorului de servicii, această profesionalizare a permis stimularea în continuare a serviciizării producției care completează fiecare produs prin suport suplimentar, îngrijire extinsă pentru clienți, leasing, abonamente etc.

Având în vedere faptul că lucrurile tind să evolueze, este posibil să apară o schimbare de paradigmă, astfel încât SSC-urile și GBS-urile să treacă de la o funcție de back-office la o funcție de birou central. Trecerea către abordarea de birou central va permite multinaționalelor să folosească capacitățile în loc de procese. Drumul spre schimbarea paradigmei este de a concentra în SSC și GBS toate acele competențe menite să susțină transformarea digitală a organizației astfel încât aceasta să înceapă să ofere mai multă plus valoare din punctul de vedere al serviciilor decât a produsului.

Pentru a-l parafraza pe Michael Porter, adaptându-și cuvintele la scenariul furnizării de servicii în era digitală, firmele nu mai trebuie să urmărească economia de scară pentru sarcinile tranzacționale, ci pot alege cea mai bună locație pentru a-și stabili birourile centrale în funcție de productivitate și dinamism. În conformitate cu tendințele prezentate în ultimul studiu al celor de la Deloitte, în timp ce în trecut li se cerea SSC-urilor să livreze procese eficiente în domeniile clasice ale administrației (procure to pay, quote to cash, recrute to pension etc.), viitorul va cere serviciilor să se ocupe de responsabilitățile cu valoare adăugată necesare întregului mediu MNE. Raportarea și analizele fiind probabil primele subiecte de valorificat, transformarea ar trebui să includă neapărat un management de proiect puternic și un program precis pentru a gestiona noile instrumente dezvoltate sau implementate prin terți. Instruirea și managementul

schimbării va fi o parte integrantă substanțială a dezvoltării viitoarelor tendințe. Întrucât, desigur, managementul tranzacțional de zi cu zi va rămâne o funcție cheie a SSC-urilor, un accent puternic trebuie pus pe dezvoltarea capacităților în managementul excelenței proceselor și în automatizarea proceselor.

Infrastructura ca și serviciu (IaaS - Infrastructure as a Service), programarea ca și serviciu (SaaS – Software as a Service), capacitățile ca și servicii (CaaS – Capability as a Service), sunt termeni pe care îi auzim menționați din ce în ce mai des în ultimii 2 ani de zile. Danilo este convins că această tendință doar se va mări și din tendință se va transforma în noul standard pentru industrie. Operațiunile desfășurate în cloud, aplicațiile web care nu necesită găzduire locală pentru acces și capacitățile muncii de la distanță pentru a le folosi sunt factori care contribuie la eliminarea barierelor geografice de pe piața serviciilor. Având bariere aproape inexistente în calea dezvoltării pieței serviciilor, odată identificate prin abordarea OLI nivelul de internalizare a serviciilor pe care o anumită multinațională dorește să-l atingă, alegerea locației pentru producția de servicii ar trebui să fie bazată în conformitate cu factorii optimi ai diamantului lui Porter.

5. Concluzii

Ca să ajungi într-o poziție cheie din cadrul unei multinaționale, este bine să parcurgi etapele într-un mod natural și să nu le arzi așa de repede crezând că ai acumulat suficiente cunoștințe și poți trece la etapa următoare.

Tot timpul să îți ieși din zona de confort și să realizezi pe lângă fișa postului și alte activități atât în cadrul companiei, asta dacă poți ajuta pe cineva, cât și în afara ei prin activități sau acțiuni extra-curriculare.

Niciodată să nu privești o deplasare în străinătate ca pe o corvoadă, tot timpul să te gândești că ce ți se întâmplă este doar pentru propria ta dezvoltare personală. Încearcă să descoperi noua locație atât din punct de vedere cultural, istoric cât și gastronomic, și încearcă să interrelaționezi cu cât mai multe persoane. Relațiile de prietenie te vor ajuta foarte mult pe viitor dacă dorești să ceri sfaturi avizate de la foști colegi.

Cei 6 ani petrecuți în Rusia au părut a fi sufocați, atât din punctul de vedere al volumului de muncă ce nu putea fi delegat, cât și din punctul de vedere al lipsei interacțiunii. Sportul poate face diferența între o minte ascuțită gata tot timpul pentru luare de decizii și o depresie. Faptul că aici Danilo și-a cunoscut soția, a șters oarecum toate aceste inconveniente.

Experiența extra-curriculară te poate ajuta în munca pe care o prestezi zi de zi. Niciodată Danilo nu ar fi crezut că va realiza un triaj al principalelor activități economice bazat pe experiențele ca și voluntar la ambulanța din Genova, să creeze sisteme de backup și să supervizeze activitatea unei companii cu sute de salariați în vreme de pandemie.

În ceea ce privește firma Nidec din Oradea, dacă la început a fost o dezvoltare bazată pe conceptele enunțate de Porter, atât în ceea ce privește dotarea cu factori cât și rivalitatea cu firmele din parcurile industriale, încetul cu încetul s-a trecut la dezvoltarea aptitudinilor enunțate de Dunning cu privire la cercetare & dezvoltare (O), localizare (L) și încheind cu internalizarea proceselor (I).

În orice situație de criză pot apărea beneficii, trebuie doar să le observi. Firma Nidec Oradea a pierdut mulți angajați în perioada pandemiei datorită ofertelor salariale mai atractive oferite de către principalii vecini din parcul industrial. Dar acest fenomen a impulsionat digitalizarea și robotizarea activităților firmei și a condus astăzi la

creșterea competitivității per angajat, aceasta fiind superioară față de unele firme partenere din grupul Nidec.

De asemenea, criza COVID19 a condus la dezvoltarea profesională a noilor angajați în cadrul filialei. Dacă anterior crizei COVID 19 majoritatea noilor angajați erau trimiși la pregătire în țări precum Marea Britanie sau Franța, astăzi Nidec Oradea, datorită profesionalismului angajaților locali, a devenit parte decizională în cadrul dezvoltării de noi funcții în cadrul serviciilor oferite de către companie. Această nouă capacitate diferențiază Nidec Oradea față de alte filiale și sucursale la nivel mondial.

Finalitatea acestor idei evidențiază necesitatea unei tendințe de îmbunătățire continuă a activității unei filiale: dacă o filială nu devine mai competitivă într-o piață internațională în continuă schimbare și se mulțumește doar cu efectuarea repetitivă a acelorași sarcini, riscă în timp să devină doar un viitor accesoriu dispensabil în inventarul unei multinaționale.

Întrebări:

1. Care este rolul managementului timpului în viața unui angajat și cum ar arăta propriul orar săptămânal detaliat, asta dacă ați fi la conducerea unei multinaționale în România?
2. Cum a fost gestionată criza COVID19 în cadrul filialei Nidec Oradea: care au fost principalele probleme și soluții identificate?
3. În baza exemplului firmei Nidec Oradea și a conjuncturii actuale, considerați că se poate vorbi despre o tendință de amplificare a „servicizării” producției la nivel mondial?
4. Cum a reușit Nidec Oradea să își dezvolte și alte competențe cheie? De ce este important ca o filială să înceapă să își dezvolte și alte competențe cheie în cadrul unei multinaționale și nu doar să se mulțumească cu efectuarea repetitivă a acelorași sarcini?
5. Se poate vorbi despre actualitatea teoriilor lui Porter și Dunning în ceea ce privește investițiile realizate de către multinaționale având în vedere: criza COVID19, criza Suez, criza statelor autocratice în urma războiului ruso-ucrainean sau măsurile protecționiste ale statelor dezvoltate împotriva Chinei?

Bibliografie

1. Porter, Michael E., *Competitive Advantage of Nations*, Free Press. Kindle edition, 1990.
2. Cantwell J., Narula R., *International business and the Eclectic Paradigm*, Routledge 2005.
3. Deloitte – Finance Event 19th May 2022.

Finanțarea IMM-urilor subcapitalizate cu suportul FNGCIMM SA-IFN

Dumitru NANCU[□]

Rezumat

Prezentul studiu are ca temă principală analiza principalelor dificultăți financiare cu care se confruntă IMM-urile din România, respectiv accesul la finanțare și capitalizarea. Acesta este structurat în trei părți. În prima parte se prezintă elemente informaționale cu privire la finanțarea IMM-urilor subcapitalizate în contextul actual. În partea a doua și a treia se prezintă programul IMM Invest pentru finanțarea IMM-urilor și modalitățile de abordare ale acestuia.

Cuvinte cheie: IMM-uri, antreprenoriat, finanțarea IMM-urilor, capitalizare, management financiar

1.

2. Prezentare a contextului actual al finanțării IMM-urilor subcapitalizate din România

Conform informațiilor publicate de Banca Națională a României din cadrul „Raportului asupra stabilității financiare iunie 2021”, vulnerabilitatea structurală care a caracterizat sectorul companiilor nefinanciare din România în ultimii 20 de ani, cu implicații la adresa economiei reale și sistemului financiar, vizează ponderea importantă a companiilor nefinanciare cu deficiențe privind nivelul de capitalizare, respectiv cu un nivel al capitalului propriu mai mic de 50% din capitalul social. Nivelul minim obligatoriu al capitalului social subscris a rămas neschimbat din anul 1990, la 200 lei, iar firmele respective nu reușesc să mențină un nivel al capitalizării de cel puțin 100 de lei. După criza financiară din perioada 2008-2010, numărul întreprinderilor subcapitalizate a atins un maxim de circa 312 mii în anul 2012, reprezentând 50% din total. Ulterior, numărul acestora s-a situat pe un trend descrescător în intervalul 2013-2019, menținându-se însă la un nivel semnificativ (244,1 mii de firme la sfârșitul anului 2019, respectiv 35,4% din total). (a se vedea figurile nr. 1 și 2).

Majoritatea firmelor subcapitalizate, care înregistrează capitaluri proprii negative (97% la decembrie 2019), sunt concentrate în sectoarele servicii și comerț (38%, respectiv 34,8% la decembrie 2019) și provin din mediul privat autohton (91,4%, în anul 2019), iar 7,3% au acționariat privat străin.

[□] Universitatea Ovidius din Constanța, nancu_dumitru@yahoo.com

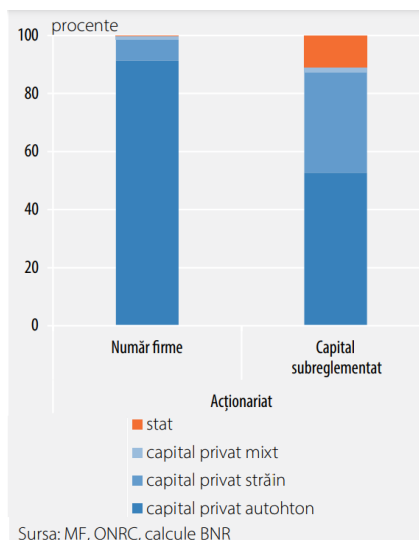


Figura 1. Structura firmelor subcapitalizate în funcție de acționariat
Sursa: Raport asupra stabilității financiare iunie 2021, BNR

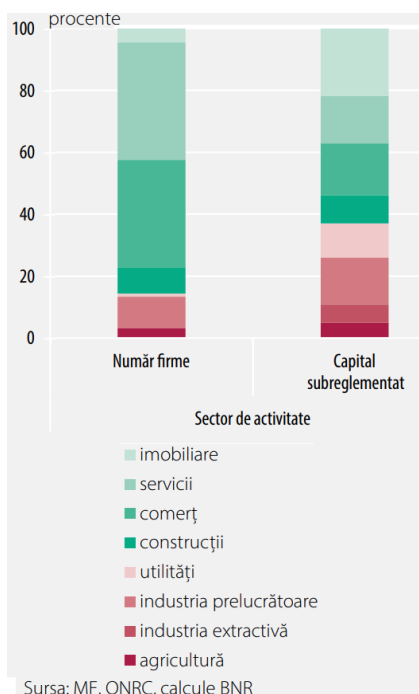


Figura 2. Structura firmelor subcapitalizate în funcție de sectorul de activitate
Sursa: Raport asupra stabilității financiare iunie 2021, BNR

Companiile decapitalizate influențează semnificativ dinamica de ansamblu a sectorului IMM-urilor și implicit a economiei naționale. Pe lângă efectele negative asupra economiei reale, întreprinderile decapitalizate afectează și sectorul bancar. Expunerea instituțiilor financiare față de aceste IMM-uri este în scădere (de la un maxim

de peste 34 de miliarde lei în anul 2012 la 12,6 miliarde în februarie 2021, reprezentând circa 11 % din totalul împrumuturilor), principala cauză fiind faptul că acestea nu sunt bancabile și nu îndeplinesc condițiile de creditare impuse de bănci.

Potrivit raportului de cercetare „Carta Albă a IMM-urilor din România 2021”, publicat anual de către CNIPMMR, principalele probleme cu care se confruntă IMM-urile din România sunt accesul la finanțare, lichiditățile, creditarea, incertitudinea din piață, scăderea cererii interne, precum și pregătirea și menținerea angajaților.

Potrivit aceleiași surse, în anul 2021, în contextul complex și dificil generat de pandemia Covid-19, 46,59% dintre IMM-uri s-au autofinanțat, 31,72% au accesat fonduri nerambursabile, 16,31% au apelat la credite bancare și 10,75% au apelat la creditele bancare garantate cu fonduri de garantare. (a se vedea figura nr. 3).

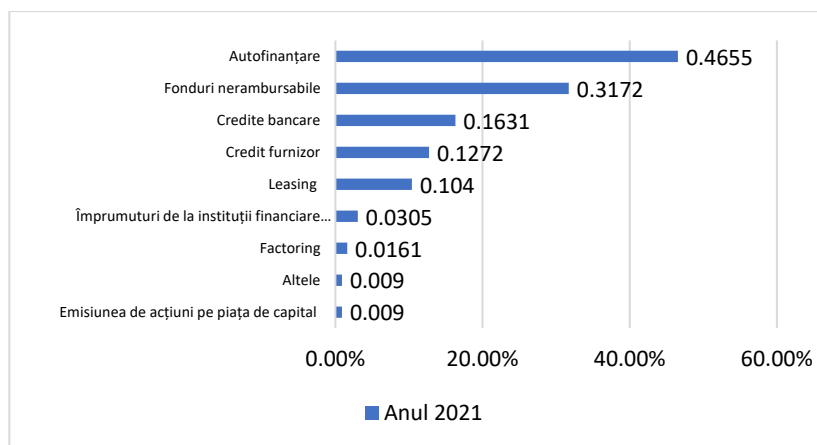


Figura3. Principalele modalități de finanțare a IMM-urilor în 2021

Sursa: Carta Albă a IMM-urilor din România 2021, Ovidiu Nicolescu, Ciprian Nicolescu, Daniel Urîtu, Simion Cezar Petre, Denisa Samek, Camelia Cristof, Editura Pro Universitaria, București, 2021

Figura menționată mai sus relevă faptul că accesul la finanțare al sectorului de IMM-uri, este extrem de dificil, doar 16,31% dintre antreprenori apelează la creditele bancare. În schimb, autofinanțarea este la un nivel cu multe peste cel al creditării, respectiv peste 46%. Acest procent coroborat cu procentul redus de creditare al IMM-urilor aplicat în instituțiile financiare – aproximativ o șesime din IMM-urile existente – indică o situație gravă pentru firmele din România, cu majore efecte negative în viitor.

3. Programul IMM Invest

Programul IMM INVEST România este un program lansat de către Guvernul României în anul 2020, ca urmare a pandemiei Covid-19 și a dificultăților majore ale IMM-urilor. Programul este destinat susținerii mediului antreprenorial, facilitând accesul IMM-urilor la finanțare, pentru asigurarea lichidităților necesare în vederea continuării activității economice, prin accesarea unuia sau a mai multor credite pentru realizarea de investiții și/sau unul sau mai multe credite/linii de credit pentru capital de lucru, garantate de către FNGCIMM în numele și contul statului român, prin Ministerul Finanțelor Publice. Programul IMM Invest s-a dovedit a fi cel mai de succes program din ultimii ani, fiind de un real ajutor antreprenorilor.

Printre principalele avantaje ale unui credit garantat prin intermediul programului IMM INVEST, enumerăm:

- Statul poate garanta până la 90% din valoarea creditelor pe care IMM-ul le accesează la una din băncile partenere.
- Din ajutorul de stat se acoperă plata dobânzii datorate de către beneficiarii programului pe o durată de opt luni de la data acordării creditului, iar comisionul de administrare și comisionul de risc sunt subvenționate integral pe toată durata de derulare a creditului.
- Valoarea ridicată a creditelor ce pot fi accesate de către un IMM, care poate fi de până la 10.000.000 lei pentru investiții și până la 5.000.000 lei pentru capital de lucru.

Potrivit biroului de presă al FNGCIMM, în anul 2020 au beneficiat de credite cu garanții de stat un număr de peste 25.000 de firme, iar în 2021 aproximativ 20.000 de firme au obținut finanțări și garanții. Valoarea finanțărilor acordate în anul 2020 se ridică la aproximativ 15 miliarde de lei, iar în anul 2021 însumează circa 10,5 miliarde lei, majoritatea creditelor fiind accesate pentru susținerea activității (capital de lucru). Cele mai multe garanții au fost accesate de către microîntreprinderile și întreprinderile mici din domeniile: transporturi rutiere de mărfuri, construcții, comerț cu ridicata al materialului lemnos, a materialelor de construcție și a echipamentelor sanitare și, respectiv, comerț cu autoturisme și alte vehicule.

Fondul Național de Garantare a Creditelor pentru Întreprinderile Mici și Mijlocii (FNGCIMM SA-IFN) este o instituție financiară nebancară, cu capital de risc, înființată în scopul facilitării accesului IMM-urilor la finanțări, prin acordarea de garanții pentru instrumentele de finanțare contractate de la bănci comerciale sau din alte surse. FNGCIMM instrumentează programe guvernamentale destinate relansării economice, dezvoltării mediului de afaceri, precum și creării și susținerii de locuri de muncă, funcționând ca o societate comercială pe acțiuni, cu acționar unic statul român, sub supravegherea prudențială a Băncii Naționale a României.

Prin valoarea capitalurilor proprii, complexitatea și volumul activităților de garantare pe care le desfășoară, precum și a rețelei teritoriale care acoperă întreg teritoriul țării, FNGCIMM SA IFN este cea mai reprezentativă instituție financiară care funcționează în România în scopul garantării creditelor. De-a lungul anilor, numărul de întreprinderi care au beneficiat de serviciile Fondului a avut o tendință de creștere, deși cu unele fluctuații, așa cum se vede și în figura nr. 4.

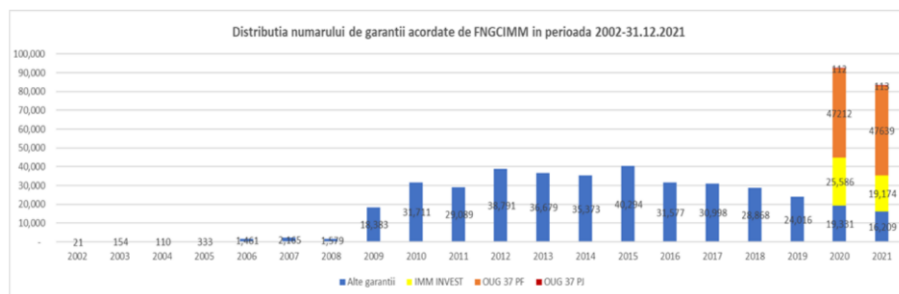


Figura 4. Distribuția numărului de garanții acordate de FNGCIMM în perioada 2002-2021

Sursa: Biroul de presă al FNGCIMM

4. Accesarea de către firme a finanțărilor cu garanție de stat prin intermediul programului IMM Invest

IMM-urile eligibile programului IMM Invest România, trebuie să îndeplinească criteriile de eligibilitate ale instituției finanțatoare și, cumulativ, următoarele criterii obligatorii:

- a) Nu se află în dificultate și nici în litigiu, în calitate de pârât, cu Ministerul Finanțelor și/sau instituția de credit;
- b) Nu figurează cu credite restante;
- c) Nu se află în interdicție de a emite cecuri la data aprobării creditului și nu figurează cu incidente majore cu bilete la ordin în ultimele șase luni anterioare datei solicitării garanției de stat în baza de date a Centralei Incidentelor de Plăți;
- d) Prezintă instituției de credit garanții colaterale care, în cazul creditelor de investiții împreună cu garanția de stat și ipoteca legală imobiliară și/sau mobilă asupra activelor finanțate din credit, acoperă în proporție de 100% valoarea finanțării, proporțional cu procentul de garantare. Pentru creditele/liniile de credit destinate finanțării capitalului de lucru se instituie ipotecă legală asupra soldurilor creditoare ale tuturor conturilor deschise de beneficiarul programului la instituția de credit finanțatoare, proporțional cu procentul de garantare;
- e) Nu se află în insolvență;
- f) Nu sunt eligibile pentru acordarea de garanții în cadrul programului întreprinderile mici și mijlocii din sectoarele/domeniile: intermediari financiare și asigurări, tranzacții imobiliare, activități de jocuri de noroc și pariuri, producție sau comercializare de armament, muniții, explozibili, tutun, alcool, substanțe aflate sub control național, plante, substanțe și preparate stupefiante și psihotrope, activități de închiriere și leasing, activități de investigare și protecție.

Creditele garantate se pot acorda doar beneficiarilor eligibili care respectă condițiile programului și se încadrează în normele și procedurile interne ale instituțiilor de credit și beneficiază de garanții emise/acordate de către FNGCMM în numele și în contul statului în calitate de mandatar al Ministerului Finanțelor.

Durata maximă a finanțărilor este de 120 de luni, în cazul creditelor pentru investiții, și de 24 luni în cazul creditelor/liniilor de credit pentru capital de lucru. Liniile de credit pot fi prelungete cu maximum 24 luni, urmând ca, în ultimul an de prelungire, să fie rambursate în condițiile stabilite prin normele metodologice ale FNGCMM. Perioada și modalitatea de rambursare a creditelor sunt stabilite de instituția de credit care a acordat creditul, conform normelor interne ale acesteia.

Acordarea și derularea garanțiilor de stat se realizează pe baza unor convenții de garantare și plată a granturilor încheiate între FNGCMM și instituțiile de credit participante în program.

În vederea accesării finanțărilor cu garanția statului în cadrul programului IMM Invest, întreprinderile trebuie să urmeze **următoarele etape**:

- a. Etapa I constă în înregistrarea societății pe site-ul www.imminvest.ro. În cadrul acestei etape, IMM-ul trebuie să încarce pe site trei documente obligatorii, și anume: certificatul de înregistrare al societății, declarația IMM și cartea de identitate a administratorului. Aceste trei documente sunt analizate preliminar de către FNGCMM și sunt apoi trimise către bancă.

- b. În cadrul etapei a doua, IMM-ul se adresează băncii cu care dorește să colaboreze. Aici este întocmit dosarul de creditare cu documente specifice fiecărui finanțator. Instituția de credit transmite FNGCIMM, direct sau prin unitățile sale teritoriale, solicitarea privind acordarea garanției de stat, după aprobarea creditului de către structurile sale competente, prin intermediul aplicației interne de lucru dintre bănci și FNGCIMM. Solicitarea de garantare se transmite prin intermediul aplicației de lucru de instituția de credit către FNGCIMM împreună cu următoarele documente:
- declarațiile necesare pentru acordarea ajutorului de stat;
 - declarația pe propria răspundere a beneficiarului privind încadrarea în categoria IMM;
 - declarația pe propria răspundere a beneficiarului finanțării garantate, din care să rezulte îndeplinirea criteriilor de eligibilitate;
 - rezultatul consultării Centralei Riscului de Credit din care să rezulte că IMM-ul nu figurează cu incidente majore cu bilete la ordin în ultimele șase luni anterioare datei solicitării garanției de stat;
 - acordul beneficiarului de finanțare de consultare a bazei de date a MFP.
- c. După analiza dosarului și acordarea finanțării, în cadrul etapei a treia, documentele sunt trimise către FNGCIMM de către finanțator pentru acordarea garanției. FNGCIMM analizează solicitarea de garantare împreună cu documentele obligatorii trimise de instituția de credit în vederea îndeplinirii condițiilor de eligibilitate menționate mai sus, astfel:
- rezultatul consultării Oficiului Național al Registrului Comerțului materializat în extrasul certificatului constatator obținut de la RECOM
 - rezultatul consultării Buletinului Procedurilor de Insolvență
- datele financiare aferente ultimilor doi ani fiscali încheiați, obținute de la un furnizor de date financiare integrate cu care FNGCIMM are încheiat un contract de furnizare de servicii financiare.

În situația în care solicitantul înregistrează obligații fiscale restante și/ sau alte creanțe bugetare administrate de organul fiscal central, acesta se obligă să le achite din creditul/linia de credit pentru finanțarea capitalului de lucru acordată în cadrul programului.

După verificarea documentelor și informațiilor enunțate mai sus, FNGCIMM comunică instituției de credit decizia sa în termen de 5 zile lucrătoare de la data transmiterii corecte și complete a documentelor. FNGCIMM transmite instituției de credit contractul de garantare și acordul de finanțare în vederea semnării, în cel puțin patru exemplare originale, în funcție de numărul semnatarilor.

- d. În cadrul etapei a patra, finală, întreprinderea împreună cu banca semnează contractele și virează efectiv creditul în baza documentelor justificative prezentate de către IMM băncii.

Alte elemente importante în managerierea acestui tip de finanțare sunt:

- Instituția de credit are obligația de a solicita beneficiarului finanțării garantate, la acordarea creditului, asigurarea pentru toate riscurile a tuturor bunurilor imobile/mobile;

- În cazul daunelor parțiale produse bunurilor imobile admise în garanția creditului, pentru despăgubirile a căror valoare este de până la 20% din suma asigurată, fără a depăși echivalentul în lei al sumei de 10.000 euro, societatea de asigurare efectuează plata direct către proprietarul bunului imobil, respectiv beneficiarul programului și/sau terțul garant, după caz.
- În cazul daunelor totale produse bunurilor imobile și/sau mobile admise în garanția creditului, după ce Ministerul Finanțelor a plătit instituției de credit suma rezultată din executarea garanției, plata valorii despăgubirilor se efectuează de către societatea de asigurare către instituția de credit și stat, reprezentat prin MFP, proporțional cu procentul de garantare aplicat la soldul finanțării garantate restante, până la concurența creanțelor rezultate din trecerea la restanță a întregii finanțări garantate și plata garanției.

Întrebări

1. Indicați care sunt principalele trei cauze economico-manageriale care explică ponderea mare a IMM-urilor subcapitalizate din România.
2. Identificați și comentați două puncte forte și două puncte slabe ale programului cu garanții de stat, IMM Invest, din punct de vedere al managementului IMM-urilor.
3. Ce schimbări majore trebuie să efectueze managementul firmelor subcapitalizate pentru a avea acces și fructifica oportunitățile oferite de programul IMM Invest?

Bibliografie

1. Ovidiu Nicolescu, Ciprian Nicolescu, Daniel Urîtu, Simion Cezar Petre, Denisa Samek, Camelia Cristof, *Carta Albă a IMM-urilor din România în 2021*, Editura Pro Universitaria, București, 2021.
2. Raport asupra stabilității financiare iunie 2021, BNR
3. www.fngcimm.ro
4. Normele metodologice de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 110/2017 privind Programul de susținere a întreprinderilor mici și mijlocii - IMM INVEST ROMÂNIA

AUTOMATIZARE ȘI DIGITALIZARE ÎN ACTIVITATEA DEPOZITELOR DIN COMERȚUL ONLINE

Răzvan-Liviu NISTOR[□], Roxana STEGEREAN^{□*},
Vlad-Tudor TRINCĂ^{□**}

Rezumat

Prezentul studiu de caz vizează rolul automatizării și digitalizării în activitatea depozitelor celui mai mare jucător al pieței de profil - eMAG. Prin prezentarea activității celui mai mare depozit din România în comerțul online se aduc în analiză principalele activități ale depozitării, corelat cu identificarea unor indicatori care cuantifică nivelul de performanță la care se lucrează. Obiectivele realizării studiului de caz sunt legate de perfecționarea sistemului organizatoric - prin abordarea diferențiată la nivelul depozitelor dar, mai ales se concentrează pe descrierea activităților principale din cadrul depozitului, realizate la niveluri superioare prin îmbunătățiri continue. Mai mult, ca perspective de viitor, se prezintă cel mai mare jucător la nivel mondial în domeniu, respectiv Amazon. Considerăm că studiul este important pentru că arată nivelul actual al informatizării în domeniu, inclusiv prezența inteligenței artificiale, care este cu certitudine un motor al creșterii performanțelor viitoare în comerțul online.

Domeniul managerial: Subsistemul organizatoric, Subsistemul informațional, Managementul activităților comerciale

Depozitarea în era digitalizării - scurtă incursiune teoretică

Tradițional, activitatea de depozitare este considerată ca fiind de bază în cadrul comerțului en gros sau wholesale cum este el acceptat în rândul practicienilor. Este util să realizăm analiza pornind de la definiția comerțului en gros formulată de Kotler în 1991, conform căreia această sferă include **toate activitățile de vânzare a bunurilor și serviciilor către oricine le cumpără pentru a le revinde sau le folosește în scop de afaceri, nu pentru interes individual.**¹

Menționăm că, odată cu trecerea în era globalizării, rolul depozitelor a crescut concomitent cu creșterea volumului de activitate a producătorilor, dar și al comercianților. Structura bunurilor și a serviciilor a devenit tot mai diversificată, iar depozitele tradiționale au trebuit adaptate noilor cerințe. Pe de cealaltă parte, procesele

□ Universitatea Babeș-Bolyai, razvan.nistor@econ.ubbcluj.ro

□□ Universitatea Babeș-Bolyai, roxana.stegerean@econ.ubbcluj.ro

□□□ Universitatea Babeș-Bolyai, vlad.trinca@econ.ubbcluj.ro

¹ Stegerean, R. *Management în comerț și turism*. Cluj-Napoca, 2006 Editura Risoprint, p. 127.

operative tradiționale - primirea, păstrarea și livrarea mărfurilor² - au rămas aceleași, doar că ele sunt organizate cu ajutorul tehnologiei pentru a putea face față volumului și structurii tot mai mari.

Astăzi, dimensiunile competitive legate de agilitate și de livrarea la timp sunt tot mai importante pentru companii din diferite domenii. Pentru ca aceste dimensiuni să fie puse în valoare este nevoie de o interacțiune și de o integrare a subsistemelor organizaționale, informaționale și comerciale. Aici intervine rolul tehnologiei care oferă echipamente automatizate și robotizate, dar și cadrul digital în care acestea să funcționeze și să ofere surse de avantaj competitiv și evolutiv.

Considerăm că studiul de caz prezentat este reprezentativ atât pentru depozit, ca unitate organizatorică de bază în comerț, cât și pentru domeniul ales - comerțul online. Compania analizată este fondată în România și în prezent are filiale și în alte țări, putând fi considerată un exemplu de bune practici în domeniul în care își desfășoară activitatea.

1. Istoric companie

eMAG este o companie care a luat ființă în anul 2001, concentrându-și la început activitatea pe comerț online cu articole de birotică și sisteme de calcul. Evoluția companiei este de referință atât pentru comerțul online, cât și pentru economia României, în ansamblu. Compania a fost fondată de trei antreprenori români: Radu Apostolescu, Dan Teodorescu și Bogdan Vlad.³

Anul 2009, unul important în evoluția companiei, este cel în care 51% din acțiunile eMAG sunt preluate de către fondul sud african de investiții Naspers. Ulterior, procentul acțiunilor deținute de Naspers crește la 70% în 2012.⁴

În 2011 eMAG aduce pentru prima dată pe piața din România conceptul american „Black Friday”, oferind reduceri de până la 60% la unele produse. Acesta s-a dezvoltat continuu, iar în 2021 clienții eMAG au comandat de Black Friday peste 2,2 milioane de produse din toate categoriile, valoarea comenzilor a urcat la 609 milioane lei, într-o singură zi.⁵

Anul 2012 este anul în care compania începe expansiunea internațională, prin extinderea operațiunilor în regiune, mai exact în Bulgaria, Ungaria și Polonia. Modelul românesc este rapid asimilat și în aceste țări vecine.⁶

În 2013, eMAG preia agenția de marketing digital Conversion Marketing, iar în 2015 achiziționează și integrează platforma online de articole vestimentare Fashion Days. Aceste achiziții au fost realizate prin integrare verticală și au avut ca scop diversificarea produselor oferite de companie.⁷

² Stegorean, R. *Management în comerț și turism*. Cluj-Napoca, 2006 Editura Risoprint, pag.126

³ eMAG sărbătorește 13 ani de la înființare pe data de 8 decembrie printr-o campanie specială de reduceri!. <https://www.mobilissimo.ro/stiri-telefoane/emag-sarbatoreste-13-ani-de-la-infiintare-pe-data-de-8-decembrie-printr-o-campanie-speciala-de-reduceri>, accesat în data de 10.04.2022.

⁴ Tranzacția anului în online: Naspers cumpără 70% din retailerul eMag. <https://www.zf.ro/business-hitech/tranzactia-anului-in-online-naspers-cumpara-70-din-retailerul-emag-9911170>, accesat în data de 11.04.2022.

⁵ Rezultate eMAG Black Friday 2021: vânzări de 609 milioane de lei într-o zi. <https://start-up.ro/rezultate-emag-black-friday-2021-vanzari-de-609-milioane-de-lei-intr-o-zi/>, accesat în data de 07.04.2022

⁶ eMAG se extinde în Bulgaria. <https://www.profit.ro/povesti-cu-profit/retail/emag-se-extinde-in-bulgaria-20469319>, accesat în data de 10.04.2022.

⁷ eMAG a preluat 90% din agenția de publicitate Conversion Marketing. https://economie.hotnews.ro/stiri-media_publicitate-14406877-emag-preluat-90-din-agentia-publicitate-conversion-marketing.htm, accesat în data de 09.04.2022.

În ceea ce privește competitorii direcți, organizația a preluat în 2016 PC Garage, magazin online de articole IT, pe care îl operează și astăzi sub același brand. Prin acest tip de achiziții s-a urmărit dezvoltarea unui portofoliu mai larg de produse deja existente.⁸

2017 este anul în care compania decide să achiziționeze Sameday, o companie de curierat pe care o dezvoltă și o capitalizează.⁹ Astăzi, Sameday Courier operează în toată țara, având și o rețea de peste 2400 de easybox-uri, de unde clienții își pot ridica comenzile la orice oră.¹⁰

În luna martie a anului trecut, Iulian Stanciu, cel care deținea poziția de top din anul 2009, de la momentul internaționalizării companiei, decide să facă un pas în spate din poziția de CEO, iar directorul general eMAG, Tudor Manea, preia poziția de top manager al companiei.¹¹

Ca și analiză diagnostic suplimentară, dacă ne concentrăm atenția asupra indicatorilor financiari ai companiei din ultimii cinci ani, putem observa aproape o triplare a numărului de angajați și a cifrei de afaceri. Se remarcă faptul că organizația s-a concentrat pe dezvoltarea afacerilor și pe investiții, iar trecerea la un bilanț pozitiv în ceea ce privește profitul, s-a făcut doar din anul 2019, acesta dublându-se în următorul an.

Tabelul 1. Indicatori financiari eMAG

Surse: DANTE INTERNATIONAL SA.

<https://www.romanian-companies.eu/dante-international-sa-14399840/>, accesat în data de 10.04.2022

Agenții economici și instituții publice - date de identificare, informații fiscale, bilanțuri.

<https://mfinate.gov.ro/domenii/informatii-contribuabili/persoane-juridice/info-pj-selectie-dupa-cui>, accesat în data de 10.04.2022

Anul	Cifra de afaceri	Profit net	Datorii	Active imobilizate	Active circulante	Capitaluri proprii	Nr. mediu angajați
2016	2,472,558,889	-85,340,985	781,561,607	261,379,211	725,908,356	206,135,643	1,335
2017	3,309,942,013	-111,281,112	1,097,649,153	431,292,059	1,018,800,370	351,570,857	1,990
2018	4,236,072,083	-44,744,358	1,276,267,711	606,487,610	1,180,465,241	454,770,184	2,720
2019	4,559,413,123	49,548,545	1,346,771,245	655,378,420	1,282,280,567	501,911,330	2,478
2020	6,721,624,852	107,325,341	1,830,602,335	781,212,208	1,807,613,590	534,334,642	3,088

În concluzie, putem afirma că această companie este una de referință prin ceea ce a dezvoltat și realizat în cei 20 de ani ai existenței sale și considerăm că analiza operațiilor depozitului său axat pe mărfuri de dimensiuni medii și mari poate fi un model de business și bune practici pentru alți jucători ai pieței de online.

2. Descrierea operațiilor din depozitul eMAG

Operațiunile reprezintă activitățile de bază care se desfășoară într-o companie pentru ca aceasta să livreze pieței bunuri sau servicii conforme cu cerințele și așteptările clienților. Pentru compania analizată în acest studiu ne referim la onorarea comenzilor

⁸ Consiliul Concurenței: eMAG poate să preia PC Garage în anumite condiții. <https://www.forbes.ro/ce-conditii-poate-emag-sa-preia-pc-garage-71899>, accesat în data de 08.04.2022.

⁹ eMAG cumpără firma de curierat Sameday Courier, un business cu afaceri de 13,5 milioane lei anul trecut. <https://www.forbes.ro/emag-cumpara-firma-de-curierat-sameday-courier-un-business-cu-afaceri-de-135-milioane-lei-anul-trecut-85039>, accesat în data de 09.04.2022.

¹⁰ Despre noi. <https://sameday.ro/despre-noi/>, accesat în data de 09.04.2022.

¹¹ Tudor Manea îl înlocuiește pe Iulian Stanciu în poziția de CEO al eMAG. <https://gadget.ro/tudor-manea-il-inlocuieste-pe-iulian-stanciu-in-pozitia-de-ceo-al-emag/>, accesat în data de 09.04.2022.

către clienții care comandă online pe site-ul sau în cadrul aplicațiilor eMag. Vom prezenta modul în care se derulează o comandă din momentul în care ea se înregistrează de către eMag și până când este preluată de distribuitor/transportator. Aceste activități se realizează în cadrul depozitului modernizat și automatizat situat la periferia Bucureștiului.¹²

În primul rând, totul începe cu **plasarea comenzii de către client**, pe website-ul sau prin aplicația eMAG.

Odată plasată, comanda ajunge instant în depozitul companiei, cu ajutorul sistemelor digitale utilizate de către organizație - **transmiterea digitală a comenzii către angajatul din depozit**.

Operațiunile subsecvente au fost integrate în fluxul de mai jos:

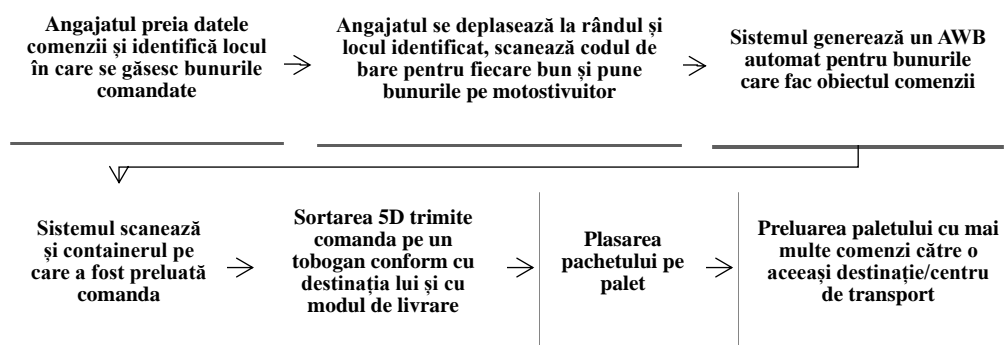


Figura 1. Fluxul procesării unei comenzi în depozitul eMAG

Elemente care determină performanța operațiunilor depozitului, așa cum rezultă din analiza filmului de prezentare existent pe YouTube¹³:

1. Depozitul are o suprafață de 120.000 de m² și o capacitate de stocare a bunurilor mari și medii de peste 1 milion de produse. În depozit lucrează 330 de angajați, un număr relativ mic, raportat la dimensiunea activităților din depozit. Acest număr redus este datorat gradului de automatizare și digitalizare. Instrumentele integrate în operațiunile curente, reduc erorile, timpii de așteptare și înlocuiesc între 50 și 70 de angajați pe un schimb.
2. Capacitatea de depozitare este optimizată prin distanța dintre rânduri care permite deplasarea unui motostivuitor pe un singur sens. De asemenea, prin faptul că este o distanță minimă până la rafturi sunt evitate alte mișcări suplimentare ale angajatului/motostivuitorului și bunurile se preiau într-un timp foarte scurt.
3. Sorterul 5D are o capacitate de scanare de 5000 de colete/oră în timp ce nivelul mediu de operare este de 50%. În timpul perioadelor de vârf – de exemplu, Black

¹² CEL MAI MARE DEPOZIT AUTOMATIZAT AL EMAG-ului. <https://www.youtube.com/watch?v=4cXAVEufVcg>, accesat în data de 06.04.2022.

¹³ CEL MAI MARE DEPOZIT AUTOMATIZAT AL EMAG-ului. <https://www.youtube.com/watch?v=4cXAVEufVcg>, accesat în data de 06.04.2022.

Friday - sorterul este suprautilizat cu 40%, ajungând să prelucreze până la 7000 colete/oră. Menționăm că acest sorter trebuie corelat cu toboganele disponibile care distribuie ulterior coletele pe moduri de livrare și centre de transport. În acest sens, compania a anunțat deja intenția de a crește numărul acestora și, astfel, de a corela mai bine cele două faze.

4. O comandă se prelucrează în depozit în 3 minute, din momentul în care este preluată și până când iese din depozit preluată de către firma de curierat.
5. Prin dubla scanare – generare AWB și scanarea bunului - stocul este automat actualizat, iar bunul este scăzut din gestiunea depozitului.
6. Digitalizarea și utilizarea echipamentelor informatice permit pe lângă viteza de prelucrare a comenzii și diversificarea pe moduri/timpuri diferiți de livrare - comenzile pot fi livrate în 2 ore, 3 ore sau a doua zi. De asemenea, depozitul sortează direct pe diferite moduri de livrare - easybox sau la domiciliu.
7. Paletele care vor fi transmise firmei de curierat sunt încărcate optim și apoi înfoliate automat. Astfel, depozitul contribuie și la optimizarea transportului către destinatar și, implicit, la creșterea performanțelor companiei în ansamblu.
8. Într-o zi cu activitate medie, sunt operate între 15.000 și 16.000 de comenzi și peste 25.000 de bunuri în depozitul analizat, iar în total, se realizează 30.000 de comenzi și peste 60.000 de bunuri pregătite pentru livrare. Trebuie menționat și faptul că în apropierea celui mai mare depozit există încă unul pentru bunuri mici, având o suprafață egală cu jumătate din cea a depozitului invocat anterior. Din punct de vedere istoric, în urmă cu doar 7-8 ani, eMag procesa 600-700 de comenzi pe zi și toate documentele erau realizate și listate pe hârtie.

3. Elemente legate de sustenabilitatea proceselor din depozit și din lanțul logistic

Dintre acțiunile întreprinse de compania eMAG legate de sustenabilitatea ei, dar și a mediului extern, considerăm relevante următoarele:

- depozitul dispune de un sistem de iluminare verde, inteligent, cu lumină rece albă, reglată după cea a soarelui. În caz de inactivitate, luminile se opresc în acele zone. Sistemul de încălzire este asigurat prin pardoseală;
- deși conform declarațiilor unui reprezentant eMag costurile cu energia electrică depășeau 200.000 de lei pe lună în 2021, este important să menționăm faptul că în luna mai a aceluiași an eMAG a atins nivelul „net zero” al emisiilor de dioxid de carbon. Mai exact, compania a neutralizat amprenta de carbon generată de toate operațiunile sale prin compensare;
- compania a adoptat așa numitul *Angajament pentru Mediu* prin care își reduce emisiile de carbon prin îmbunătățirea operațiunilor sale, dar și ale partenerilor, mizând pe dezideratul de a ajunge „net zero” pe întregul lanț de aprovizionare;¹⁴
- rețeaua de easybox-uri, care este unul dintre punctele forte eMAG, ajută compania să reducă nivelul emisiilor directe de carbon pentru operațiunile din țară cu aproape 16%. Acest lucru se datorează livrărilor multiple realizate de

¹⁴ eMAG a atins nivelul “net zero” al emisiilor de dioxid de carbon. <https://www.csrmedia.ro/emag-a-atins-nivelul-net-zero-al-emisiilor-de-dioxid-de-carbon/>, accesat în data de 09.04.2022.

un singur mijloc de transport în același loc prin care se onorează un număr mare de comenzi, cu un singur drum parcurs de către curier. Față de o livrare standard la ușa clientului, nivelul emisiilor este redus cu până la 95%, conform unui studiu efectuat în 2019;

- flota companiei a început să se completeze cu autovehicule 100% electrice, miza fiind aceea de a înlocui parcul auto actual cu unul verde, nepoluant;
- în ceea ce privește operațiunile din depozite, sustenabilitatea se regăsește în proiectul de montare a 40.000 de panouri fotovoltaice, care contribuie la alimentarea centrului logistic din comuna Joița cu energie din surse regenerabile în proporție de 100%. În acest context și costurile cu energia se vor reduce considerabil, ajutând la menținerea competitivității companiei într-o perioadă în care prețul energiei a crescut considerabil pe piața mondială;
- eMAG coordonează și un proiect de împădurire a unei suprafețe de 10 hectare, pentru a-și putea atinge dimensiunea verde, asumată prin *Angajamentul pentru Mediu*;
- economia circulară este de asemenea un punct important pe agenda organizației. Prin popularizarea conceptului de produse resigilate, compania reușește să mărească durata de viață a produselor, care sunt achiziționate la un preț mai mic de către consumatori și care beneficiază de același condiții de garanție ca și produsele noi. Prin această acțiune, eMAG a dezvoltat un proiect sustenabil care este implementat de peste 10 ani și care reduce semnificativ cantitatea de deșuri generate;
- proiectele guvernamentale sunt și ele susținute de către organizație. Cel mai vizibil în ultima perioadă este cel intitulat „*Rabla pentru electrocasnice*” și vizează preluarea de către retailerii parteneri, dar și eMAG, a electrocasnicelor vechi. Acest lucru se întâmplă în momentul livrării produselor noi, eficiente energetic. Electrocasnicele care au un consum redus de energie sunt subvenționate de statul român prin vouchere, care reduc prețul final al produsului achiziționat de la magazinele care fac parte din program.

Compania eMAG a pus sustenabilitatea pe un loc fruntaș și colaborează cu consilieri externi care creionează noile direcții în acest domeniu.¹⁵

O acțiune foarte importantă este că eMAG a anunțat în luna septembrie 2021 că se alătură comunității Global Compact (UNGC) a ONU. Această inițiativă este privită de către companie ca una care să facă parte din proiectul său de sustenabilitate început deja, dar și ca una care să încurajeze în România o atitudine de responsabilitate cu mediul înconjurător. UNGC reunește aproape 10.000 de companii și peste 3.000 de organizații din 160 de țări și peste 70 de rețele locale cu preocupări în domeniul conservării și protejării resurselor la nivel global.¹⁶

¹⁵ #SPECIALCSR: Interviu cu Sarah Joițoiu, Sustainability Advisor eMAG. <https://www.csrmedia.ro/specialcsr-interviu-cu-sarah-joitoiu-sustainability-advisor-emag/>, accesat în data de 08.04.2022

¹⁶ România sustenabilă. eMAG se alătură Organizației Națiunilor Unite în parteneriatul pentru dezvoltare durabilă. <https://republica.ro/romania-sustenabila-emag-se-alatura-organizatiei-natiunilor-unite-in-parteneriatul-pentru-dezvoltare-durabila>, accesat în data de 10.04.2022

4. Posibile dezvoltări viitoare

Chiar dacă eMAG este liderul pieței din România și Bulgaria, compania nu trebuie să se oprească din procesul de îmbunătățire, digitalizare și transformare a operațiunilor, pentru a rămâne competitivă și relevantă în piață.

Pentru a continua pe acest drum compania trebuie să acorde atenție pieței comerțului online și să adopte politici dovedite ca fiind de succes ale altor companii. Un exemplu de urmat este acela al companiei Amazon, lider indiscutabil al domeniului la nivel mondial. Această companie este prezentă în multe țări și are zeci de milioane de comenzi pe care trebuie să le gestioneze zilnic.

Dimensiunea competitivă a companiei este aceea a livrării în timp scurt a produselor comandate, oriunde în lume.

Amazon utilizează roboți în cele mai multe dintre operațiunile sale, precum și inteligența artificială de tipul „deep learning AI”. Acești roboți sunt adaptați continuu să răspundă provocărilor care nu încetează să apară - cantitate de marfă mare manipulată de un robot, peste 300 roboți simultan în depozit, gps încorporat care evită încrucișările, timp și mai scurt de livrare, zone tot mai îndepărtate pentru livrare, utilizarea dronelor în procesul de livrare a comenzilor etc.

Compania Amazon și-a dublat veniturile în perioada 2017-2020, ajungând la suma de 330 de miliarde de dolari.

Livrarea a doua zi, concept utilizat și de către eMAG, este extrem de importantă pentru companie. Diferența semnificativă în acest moment este că Amazon realizează acest lucru pe întreg teritoriul SUA și a altor țări, în timp ce eMAG este încă la început cu implementarea acestui concept - doar în câteva orașe din România este realizabil și disponibil acest serviciu.

Comanda se plasează similar, prin aplicație sau website, iar simfonia om-mașină este una aproape desăvârșită.

Încă din anul 2015 se utilizează inteligența artificială pentru a realiza un profil al consumatorului și pentru a putea aproviziona depozitele locale în timp util, preîntâmpinând potențiale probleme logistice în cazul unei cereri mari, de exemplu cum a fost cea de măști chirurgicale în primăvara anului 2020. Folosind învățarea automată, algoritmul a estimat încă din luna ianuarie a aceluiași an, o posibilă creștere a cererii și s-a asigurat că se vor lua măsurile necesare pentru onorarea comenzilor la timp. Astfel, au fost evitate problemele care au apărut în cadrul altor companii legat de cererea neașteptată de mare pentru măști.

Așa cum am menționat anterior, roboții asigură majoritatea operațiunilor din depozit. Un flux al acestor operațiuni, cât și al performanțelor înregistrate este prezentat în continuare:

- roboții ridică paleții și îi aduc în zona în care așteaptă angajatul,¹⁷
- un astfel de robot are o înălțime de 30 de cm și o capacitate de a ridica 450 kg, astfel el se strecoară mai ușor printre rafturi decât un motostivuitoare și circulă cu o viteză de 3 mile pe oră;
- bazat pe dimensiunea redusă a roboților, capacitatea depozitelor a devenit cu 50% mai mare decât în cazul utilizării motostivuitoarelor, deoarece distanțele

¹⁷ Inside Amazon's Smart Warehouse. <https://www.youtube.com/watch?v=IMPbKVb8y8s>, accesat în data de 06.04.2022

dintre rafturi sunt mult mai mici. În plus, a crescut de 3 ori viteza de identificare a stocurilor, iar costurile s-au redus cu 40%;

- roboții se alimentează singuri, aceștia îndreptându-se către un punct de încărcare atunci când nivelul bateriei scade sub pragul minim stabilit;
- lumina solară nu ajunge în depozit, pentru a preveni reflecțiile. Lumina artificială este atent controlată pentru a putea optimiza citirea codurilor QR de către roboți, acestea fiind lipite pe sol;
- un alt element tehnic important este brațul robotic preluat ca soluție tehnologică din industria auto, acesta putând să ridice marfă de până la 1200 de kg;
- în depozit există și roboți care au ca sarcină de lucru lipirea AWB-urilor pe colete, cu o viteză medie de 1 etichetă/ secundă;
- ca și consecință, numărul de angajați din depozite a fost redus la jumătate, iar cifra vânzărilor a depășit 10 milioane de dolari. Prin cumularea reducerii numărului de angajați și a creșterii volumului de vânzări, creșterea productivității, dar și a eficienței este ușor de observat.

Amazon este adepta dezvoltării strategiilor de integrare verticală, prin achiziționarea companiei producătoare a roboților, pe care a redenumit-o Amazon Robotics. Astfel, ei au putut să își extindă competențele în această zonă și să adapteze roboții la cerințele lor concrete. O altă decizie a Amazon a fost aceea de a nu mai permite competitorilor să achiziționeze noi roboți, chiar dacă avuseseră o colaborare bună cu firma producătoare până în acel moment.

În 2018, în depozitele Amazon se regăseau 100.000 de roboți, iar în 2021 numărul ajungea la peste 200.000. În ultimii doi ani, Amazon Robotics a dezvoltat un nou robot cu 10 cm mai scurt, denumit Pegasus, care poate ridica peste 600kg. În plus, Amazon Robotics dezvoltă un nou robot numit Xanthus, mai eficient și mai ergonomic. Acești roboți se deplasează cu ajutorul inteligenței artificiale, fiind direcționați asemenea avioanelor, cu ajutorul controlului de trafic aerian. Senzorii și radarele îi ajută la accelerare și decelerare, numărul maxim de roboți care se pot opera simultan în depozit fiind de 800. Această capacitate maximă nu este atinsă, cu scopul de a preveni încrucișările și posibila prelungire a timpilor de transport a paleților către angajat.

În concluzie, deși compania eMAG este o companie de succes care a făcut progrese remarcabile considerăm că exemplul companiei Amazon poate să ofere continuu și alte surse de îmbunătățire ceea ce ar determina o și mai bună consolidare a poziției și a brandului eMAG nu doar în România, dar și în afara ei. Robotizarea este, fără discuție, etapa următoare pe care compania ar trebui să o ia în considerare în dezvoltarea și creșterea performanțelor ei.

Întrebări și subiecte de discuție

1. Care considerați că este avantajul competitiv al firmei analizate?
2. Care este cel mai important factor de evoluție în viitor în domeniul abordat?
3. Considerați că impactul inteligenței artificiale va genera și consecințe economice semnificative? Prezentați câteva argumente care să susțină răspunsul la această întrebare.

Bibliografie

1. Stegorean, R. *Management în comerț și turism*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2006

Webografie

1. #SPECIALCSR: Interviu cu Sarah Joițoiu, Sustainability Advisor eMAG. <https://www.csrmedia.ro/specialcsr-interviu-cu-sarah-joitoiu-sustainability-advisor-emag/>, accesat în data de 08.04.2022.
2. Agenți economici și instituții publice - date de identificare, informații fiscale, bilanțuri. <https://mfinanze.gov.ro/domenii/informatii-contribuabili/persoane-juridice/info-pj-selectie-dupa-cui>, accesat în data de 10.04.2022.
3. CEL MAI MARE DEPOZIT AUTOMATIZAT AL EMAG-ului. <https://www.youtube.com/watch?v=4cXAVEufVcg>, accesat în data de 06.04.2022.
4. Consiliul Concurenței: eMAG poate să preia PC Garage în anumite condiții. <https://www.forbes.ro/ce-conditii-poate-emag-sa-preia-pc-garage-71899>, accesat în data de 08.04.2022.
5. DANTE INTERNATIONAL SA. <https://www.romanian-companies.eu/dante-international-sa-14399840/>, accesat în data de 10.04.2022
6. Despre noi. <https://sameday.ro/despre-noi/>, accesat în data de 09.04.2022.
7. eMAG a atins nivelul „net zero” al emisiilor de dioxid de carbon. <https://www.csrmedia.ro/emag-a-atins-nivelul-net-zero-al-emisiilor-de-dioxid-de-carbon/>, accesat în data de 09.04.2022.
8. eMAG a preluat 90% din agenția de publicitate Conversion Marketing. https://economie.hotnews.ro/stiri-media_publicitate-14406877-emag-preluat-90-din-agentia-publicitate-conversion-marketing.htm, accesat în data de 09.04.2022.
9. eMAG cumpără firma de curierat Sameday Courier, un business cu afaceri de 13,5 milioane lei anul trecut. <https://www.forbes.ro/emag-cumpara-firma-de-curierat-sameday-courier-un-business-cu-afaceri-de-135-milioane-lei-anul-trecut-85039>, accesat în data de 09.04.2022.
10. eMAG sărbătorește 13 ani de la înființare pe data de 8 decembrie printr-o campanie specială de reduceri!. <https://www.mobilissimo.ro/stiri-telefoane/emag-sarbatoreste-13-ani-de-la-infiintare-pe-data-de-8-decembrie-printr-o-campanie-speciala-de-reduceri>, accesat în data de 10.04.2022.
11. eMAG se extinde în Bulgaria. <https://www.profit.ro/povesti-cu-profit/retail/emag-se-extinde-in-bulgaria-20469319>, accesat în data de 10.04.2022.
12. <https://www.zf.ro/business-hi-tech/tranzactia-anului-in-online-naspers-cumpara-70-din-retailerul-emag-9911170>, accesat în data de 11.04.2022.
13. Inside Amazon's Smart Warehouse. <https://www.youtube.com/watch?v=IMPbKVb8y8s>, accesat în data de 06.04.2022.
14. Rezultate eMAG Black Friday 2021: vânzări de 609 milioane de lei într-o zi. <https://start-up.ro/rezultate-emag-black-friday-2021-vanzari-de-609-milioane-de-lei-intr-o-zi/>, Accesat în data de 07.04.2022.
15. România sustenabilă. eMAG se alătură Organizației Națiunilor Unite în parteneriatul pentru dezvoltare durabilă. <https://republica.ro/romania-sustenabila-emag-se-alatura-organizatiei-natiunilor-unite-in-parteneriatul-pentru-dezvoltare-durabila>, accesat în data de 10.04.2022.
16. Tudor Manea îl înlocuiește pe Iulian Stanciu în poziția de CEO al eMAG. <https://gadget.ro/tudor-manea-il-inlocuieste-pe-iulian-stanciu-in-pozitia-de-ceo-al-emag/>, accesat în data de 09.04.2022.

Acknowledgements: This research was partially funded by the project TeMATIC-Art, Project co-financed by FEDR through Competitiveness Operational Programme 2014 – 2020, Funding contract: 14/01.09.2016.

Această cercetare a fost finanțată parțial prin proiectul TeMATIC-Art, proiect cofinanțat din FEDR prin Programul Operațional Competitivitate 2014 - 2020, contract de finanțare nr. 14/01.09.2016.

ELEMENTE DE MANAGEMENT ANTREPRENORIAL ÎN FIRMA ARTESANA

Ana-Maria GRIGORE[□]

Rezumat

Artesana este povestea succesului dobândit cu muncă și fără compromisuri, a doi tineri întreprinzători români care au construit cea mai mare firmă de producție de lactate artisanale printr-o interacțiune nemijlocită cu clientul final, cu deschiderea către risc calculat și curajul de a respecta principiile. Artesana, cu o cifră de afaceri în anul 2021 de aproximativ 4,2 milioane euro, se află pe piața românească din anul 2012, iar în retailul modern din 2013. În anul 2020, ROCA Investment – companie de private equity, a intrat în acționariatul Artesana prin cumpărarea unui pachet de 20% din acțiuni. Produsele Artesana se găsesc în peste 700 de magazine în toată țara, în majoritatea marilor rețele de retail dar și lanțuri locale și băcăni specializate. Studiul de caz își propune să familiarizeze studenții cu câteva din fațetele managementului antreprenorial cu privire la sursele de finanțare a afacerii, diferențierea produselor în vederea pătrunderii și menținerii într-o piață dominată de multinaționale, posibile strategii antreprenoriale privind consolidarea și dezvoltarea afacerii, dar și resursa umană și motivarea ei.

Domeniul managerial: management antreprenorial

Introducere. Informații despre piață

Industria de prelucrare a laptelui este o industrie puternică care se maturizează. În cele peste 150 de fabrici de prelucrare a laptelui rămase, cu 100 mai puține decât acum un deceniu, lucrează circa 15.500 de persoane, potrivit datelor centralizate de la ANSVSA și de la Ministerul Finanțelor Publice¹.

Achiziționând mari jucători români, multinaționalele au ajuns să aibă afaceri robuste, cu cote de piață considerabile. De pildă, Grupul francez Lactalis, cu o cotă de piață de 20% în volum și 19% în valoare în prezent², a cumpărat în anul 2016 producătorii autohtoni Albalact (leaderul de piață) și Covolact, controlând la acel moment 23% din piața totală a laptelui din România, piața evaluată la data achizițiilor la circa 800 de milioane de euro.³

[□] Universitatea din București, ana.grigore@faa.unibuc.ro

¹ Nitu, F., *Afacere rezistentă la crize*, Business Magazin, 30 Octombrie, 2020, (<https://www.businessmagazin.ro/analize/afacere-rezidenta-la-crize-ce-afaceri-din-romania-sunt-acum-la-a-19703987>, accesat în data de 10.04.2022).

² Profit.ro, *Producătorii de lactate: Piața a ajuns la 1,5 miliarde euro în 2020, în creștere cu 15% față de anul precedent*, 24 Aprilie 2021, (<https://www.profit.ro/stiri/producatorii-lactate-piata-ajuns-1-5-miliarde-euro-2020-crestere-15-fata-anul-precedent-consumul-local-crescut-dupa-au-restrictionate-calatoriile-s-au-intors-romanii-strainatate-20136638>, accesat în data de 12.04.2022).

³ Manu, F., *Cine este familia din Tecuci care a redescoperit „sticla de sticlă” și caimacul în producția de lapte*, New Money, 8 Iulie, 2019, (<https://www.newmoney.ro/cine-este-familia-din-tecuci-care-a-redescoperit-sticla-de-sticla-si-caimacul-in-productia-de-lapte/>, accesat în data de 10.04.2022).

Ponderea cotei de piață cumulate deținute de cei mai importanți zece jucători din sectorul de fabricarea produselor lactate și a brânzeturilor este de 66%.⁴ Sectorul are un grad ridicat de concentrare a jucătorilor, eșalonul superior fiind dominat de companii multinaționale. O piață „aglomerată” în care mai există giganți precum francezii de la Danone, nemții de la Hochland sau grecii de la Olympus.

Piața lactatelor din România a înregistrat creșteri an de an, fiind estimată la circa 1,5 miliarde euro în valoare, în 2020, cu un avans de 15% față de anul 2019, și aproximativ 631.000 de tone în volum, în creștere cu 11% față de anul 2019. Această evoluție se datorează creșterii consumului și producției interne, determinate de pandemie. „*Pentru că include alimente de bază, proaspete, cu termene de valabilitate relativ scurte și cu foarte multe sortimente locale, tradiționale care nu pot fi produse decât local, piața lactatelor nu este atât de mult supusă globalizării*” potrivit aprecierilor directorului general al Lactalis România, Giampaolo Manzonetto⁵. Iar consecința unei astfel de situații ca cea produsă de pandemie, o reprezintă faptul că producția locală crește, iar exporturile scad. La acest trend ascendent s-a adăugat și creșterea consumului local, ce a fost determinată pe de o parte de restricționarea călătoriilor dar și de întoarcerea românilor din străinătate.

În ceea ce privește laptele de băut, toate cele cinci segmente principale (lapte simplu, lapte de soia, alte tipuri de lapte alternative, lapte praf și băuturi aromate din lapte) au înregistrat creșteri, însă ritmul a variat puternic la nivelul anului 2020 de la 2,6% pentru laptele praf la 62,2% pentru alte tipuri de lapte alternativ din migdale sau orez, potrivit companiei de cercetare de piață Euromonitor⁶.

În acest context, un mic producător din Tecuci a oferit o alternativă la produsele industriale țintind nișa produselor premium. Au înțeles și au respectat regulile jocului, ajungând să încheie anul 2021 cu o cifră de afaceri netă de aproximativ 4,2 milioane de euro, în creștere comparativ cu cea de 3,7 milioane euro din 2020.

⁴ Ro.aliment, *Cei mai mari 10 producători de lactate = 66% din cota de piață din România*, 3 Februarie, 2021, (<https://www.roaliment.ro/piata/cei-mai-mari-10-producatori-de-lactate-66-din-cota-de-piata-din-romania/>, accesat în data de 10.04.2022).

⁵ Profit.ro, *Producătorii de lactate: Piața a ajuns la 1,5 miliarde euro în 2020, în creștere cu 15% față de anul precedent*, 24 Aprilie 2021, (<https://www.profit.ro/stiri/producatorii-lactate-piata-ajuns-1-5-miliarde-euro-2020-crestere-15-fata-anul-precedent-consumul-local-crescut-dupa-au-restrictionate-calatoriile-s-au-intors-romanii-strainatate-20136638>, accesat în data de 12.04.2022).

⁶ Rosca, C., *Radiografia pieței laptelui de băut: piața a urcat anul trecut la 1,8 mld lei, plus 22%*, Ziarul Financiar, 7 Octombrie, 2021 (<https://www.zf.ro/companii/radiografia-pietei-laptelui-baut-piata-urcat-anul-trecut-1-8-mld-lei-20289774>, accesat în data de 12.04.2022).

Povestea⁷ Artesana

Primii pași

O poveste adevărată scrisă de doi tineri întreprinzători români în timp, cu trudă, cu întoarceri complicate și clipe grele. Căci, deși produsul era de calitate și apreciat, niciun mare retailer nu l-a vrut.

Începuturile în afaceri ale soților Donici, Alina și Daniel - tineri absolvenți de studii economice – au însemnat importuri de brânzeturi artizanale din Spania, perioadă în care mai mult intuitiv au testat piața încercând să înțeleagă ce merge și ce nu. Fiind inspirați de filozofia din spatele rețetelor tradiționale, și anume lapte provenit de la fermieri locali și proces de fabricație artizanal, în anul 2008 soții Donici inițiază proiectul pentru construcția propriei fabrici de procesare a laptelui în Tecuci, proiect finalizat în 2012 cu o finanțare bancară de 750.000 euro la care s-a adăugat o finanțare din fonduri europene de 250.000 euro.

Fiecare început este dificil astfel că, primii pași ai soților Donici făcuți în această nouă lume s-au dovedit a fi anevoioși. Au înțeles rapid că să produci nu este suficient, așa cum detaliază în continuare Daniel Donici:

„Am construit fabrica și, în 2012, am început să vindem. Vindeam la târguri. Făcusem o fabrică întreagă și noi vindeam la târguri. Am încercat să mergem la marile magazine, dar nu ne-au primit...”

Au urmat cele mai grele momente în ceea ce privește povestea Artesana. Cei doi întreprinzători și părinții lor au primit înștiințări că locuințele puse gaj la bancă vor fi executate silit. Firma a intrat în insolvență.

Mâna lui Dumnezeu sau(și) norocul începătorului

Vor reține pentru totdeauna o zi de Sfânta Maria care le-a fost salvatoare.

⁷ Documentată inițial din următoarele surse (și validată apoi în urma discuției cu întreprinzătoarea Alina Donici): Artesana, <https://artesana.ro/povestea-companiei/>, accesat în data de 12.04.2022, Business Leaders, Povestea brandului local de produse lactate artizanale „Artesana”, 2 August, 2020, (https://www.youtube.com/watch?v=COfb2p_PCww, accesat în data de 15.04.2022); Rosca, A., Vast and Curious, Opt ani pe muchie de cuțit. Povestea Artesana, 8 Aprilie 2021, (<https://www.andreearosca.ro/alina-si-daniel-donici-artesana/>, accesat în data de 15.04.2022); Moisescu, A., Alina și Daniel Donici, fondatorii Artesana la Apropo.Tv; 27 Februarie, 2022; (<https://artesana.ro/alina-si-daniel-donici-fondatorii-artesana-la-apropo-tv-pro-tv-27-februarie-2022/>, accesat în data de 12.04.2022); Manu, F., Cine este familia din Tecuci care a redescoperit „sticla de sticlă” și caimacul în producția de lapte, New Money, 8 Iulie, 2019, (<https://www.newmoney.ro/cine-este-familia-din-tecuci-care-a-redescoperit-sticla-de-sticla-si-caimacul-in-productia-de-lapte/>, accesat în data de 10.04.2022).

Cotidianul.ro., Piața produselor lactate: Se anunță creșteri dramatice de prețuri, 22 Martie, 2022, (<https://www.cotidianul.ro/piata-produselor-lactate-se-anunta-cresteri-dramatice-de-preturi/> accesat în data de 18.04.2022); Nitu, F., Firmele românești din industria laptelui cresc mai repede decât multinaționalele, Mediafax.ro, 25 Iulie, 2021, (https://www.mediafax.ro/economic/analiza-zf-firmele-romanesti-din-industria-laptelui-cresc-mai-repede-decat-multinationalele-cum-arata-topul-celor-mai-dinamice-companii-din-industria-20202842#aoh=16508174397591&csi=1&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&_tf=De%20pe%20%251%24s_ accesat în data de 18.04.2022); Vasiliu, A., Matei, A., ZF Economia Verde. Daniel Donici, Artesana: Risipa alimentară ar putea fi limitată și prin schimbarea percepției asupra termenului de valabilitate, 26 Martie, 2022, <https://www.zf.ro/economia-verde/zf-economia-verde-daniel-donici-artesana-risipa-alimentara-ar-putea-20647677>, accesat în data de 12.04.2022); Ionuț Ancuțescu, NewMoney, 10 iulie, 2019, Principiul celor trei P, (<https://www.newmoney.ro/principiul-celor-trei-p/>, accesat în data de 12.04.2022).

Salvarea fabricii a venit, așa cum se întâmplă de multe ori în viață, pe filieră umană, iar în acest caz din zona de retail, acolo unde aveau nevoie ca produsele lor să fie listate. S-a întâmplat într-o zi de 15 august 2013 atunci când Auchan le-a vrut produsele.

Dezvoltarea companiei

Pas cu pas, lucrurile s-au așezat, vânzările au mers tot mai bine, la fel și producția fabricii. Cererea a fost tot mai mare. Din partea consumatorilor de lactate ori din partea tot mai multor rețele de hipermarketuri.

„Am știut că am reușit, că suntem dincolo de zona de pericol, abia în 2016, când am reușit să facem rost de bani să ne cumpărăm fabrica înapoi.”, mărturisește fondatorul Artesana, Daniel Donici.

Astfel că, pentru a crește capacitatea fabricii în anul 2017, cei doi întreprinzători au făcut o nouă investiție, de 500 de mii de euro, destinată unei noi linii de ambalare automată. În anul 2018, întreprinzătorii vin cu o nouă strategie, lansând o gamă de produse bio, fabrica din Tecuci a început astfel să proceseze și lapte bio.

Dar cererea tot mai mare i-a pus în fața unei noi alegeri: să se limiteze la actuala capacitate de producție (de aproximativ 15 tone pe zi, cererea acoperind peste 100% din capacitatea de producție actuală) sau să îndrăznească mai mult și să construiască o nouă fabrică, opțiune care implică o investiție de câteva milioane de euro, bani pe care nu îi aveau. Așa că au luat decizia să atragă o finanțare de tip private equity (20% din firmă) de la fondul ROCA Investments, primul cu capital 100% românesc, deținut printre alții de două dintre cele mai importante familii din mediul de afaceri din România - frații Pavăl, fondatorii Dedeman, și Theodora Popa, fiica lui Ioan Popa, fondatorul companiei Transavia.

În acest punct trebuie făcute două observații. Prima cu privire la ecosistemul antreprenorial din România care iată că a ajuns la stadiul în care întreprinzători de succes, care dincolo de faptul că au devenit modele sau mentori, sunt și investitori pentru alte afaceri antreprenoriale. Iar cea de a doua, cu privire la varietatea *surselor de finanțare* la care au apelat cei doi întreprinzători - la începuturi au recurs la cel mai răspândit mecanism de finanțare pentru start-up, ceea ce literatura de specialitate anglo-saxonă numește cei trei F (Friends, Family and Fools), deveniți cei trei P în limba română (Părinți, Prieteni și alți Proști), mecanism care a pus și în acest caz bazele pentru un leverage de finanțare bancară, dar a reprezentat și un prim pas foarte important către alte finanțări mai semnificative care să vină de la investitori profesioniști.

Astfel că în prezent, cu o investiție de peste 5 milioane de euro, au ridicat o a doua fabrică în Tecuci, chiar lângă cea veche, cu o *capacitate de producție* de aproximativ 40 de tone de lapte pe zi, și cu un grad de automatizare ridicat - compania a inclus în strategie dezvoltarea atât pe orizontală (creșterea capacității de producție) cât și pe verticală (creșterea productivității printr-o tehnologie superioară).

Coordonate esențiale ale afacerii

Produsul. Produs artizanal, fără nimic scos sau adăugat e parte și din greutatea și din succesul Artesana. Produsele Artesana sunt realizate după rețete tradiționale, simple, fără aditivi și cu procesarea minimă a laptelui, nu standardizează laptele, nu există omogenizatori, laptele se pasteurizează la temperatură joasă și cu atenție maximă la condițiile de igienă. (vezi Figura 1. Decalogul Artesana⁸).

⁸ Artesana, <https://artesanaromania.ro/povestea-companiei/>

Care este *riscul*? Produsele atât de puțin procesate, au un termen de valabilitate mai scurt. Trebuie vândute și consumate mai repede decât cele pasteurizate la temperaturi înalte. Pentru a păstra caracteristicile produsului, au găsit soluția ambalării în recipiente de sticlă, ambalaj care a reprezentat și un puternic diferențiator.

Modelul de business este centrat/condiționat de aceste termene mici de valabilitate, după cum explică întreprinzătorul Daniel Donici:

„Noi facem produse la comandă. Avem doar un stoc redus de pe o săptămână pe alta și reacționăm în funcție de comenzile primite la începutul săptămânii pentru a completa stocul cu ce este nevoie.”

Pentru că și-au dat seama rapid că nu pot supraviețui doar din producția de brânză, și-au diversificat portofoliul de produse cu laptele de vacă, laptele de capră, sana, iaurt, kefir, smântână, crema de brânză, brânză maturată de vacă și de capră.

Figura 1. Decalogul Artesana

Sursa: <https://artesana.ro/povestea-companiei/>

1. Fără compromisuri.
2. Lapte livrat de la furnizori aleși pe sprânceană, vizitați personal de Alina și Daniel. Fermieri care le-au dovedit că au grijă de bunăstarea animalelor pe care le cresc, plătiți corespunzător pentru eforturile lor.
3. Intervenție minimă asupra laptelui pentru păstrarea tuturor calităților lui.
4. Rețete autentice, adaptate laptelui românesc și sezonalityții lui.
5. Igienă absolută în fabrică, mai ceva ca în spitale.
6. Testări frecvente ale materiei prime de la fermieri. Calitate, parametri, sănătate. Respectarea cu sfințenie a tuturor standardelor de calitate și siguranță a produselor.
7. Angajați bine pregătiți și dedicați. Oameni care împărtășesc valorile lui Daniel și pe ale Alinei. Dispuși să învețe și să se autodepășească.
8. Ambalaje de sticlă. Întotdeauna de sticlă. Așa ca pe vremuri. Pentru păstrarea produselor în condiții optime.
9. Grijă pentru angajați, grijă pentru rodul muncii lor, grijă pentru clienți.
10. Fără compromisuri.

Furnizori. Laptele provine de la fermieri mici și mijlocii din jurul Tecuciului, fermieri cu care au o relație de ani de zile, pe unii avându-i alături încă de la începuturile producției. Au înțeles că pentru ca produsul final să fie de calitate este important de asemenea ca materia primă să fie de calitate, de aceea au niște standarde stricte contractuale pe care furnizorii trebuie să le respecte.

Preț. Astfel că prețul produsului final este mai mare cu 20% față de restul produselor similare din piață, iar *fondatoarea Artesana, Alina Donici, explică:*

„Există o enormă presiune pe sectorul agro-alimentar de a produce mult, la standarde înalte și cu costuri reduse. Din păcate însă, creșterile prețului la energie și la lapte, ne determină să ajustăm prețurile.”

În context de criză sanitară, piața aflată deja sub presiune va suferi și mai mult de pe urma perturbării livrărilor de îngrășăminte și hrană pentru animale și presiunilor inflaționiste generate de războiului din Ucraina.

Distribuție. Produsele Artesana sunt distribuite prin peste 700 de magazine din lanțurile de retail, precum și în lanțuri locale și băcării specializate. Comercializarea în

lanțurile de retail în proporție de 95% nu a fost un drum ușor, au început în târgurile artisanale, ca apoi să deschidă un magazin propriu care s-a dovedit rapid că nu a fost cea mai potrivită alegere, a urmat prima listare într-un lanț de hypermarketuri care a deschis apoi drumul.

„Am luat în calcul opțiunea unui magazin online, dar pandemia a condus la apariția unor servicii de livrare care acoperă bine acest segment. Ne concentrăm acum pe noua fabrică, dar nu respingem niciun proiect care să ne ajute să ne extindem cota de piață”, spun fondatorii Artesana.

Perioada *pandemiei* foarte încărcată, cu ceva fluctuații în vânzări la început, dar în cele din urmă cu cerere în creștere ceea ce i-a determinat, paradoxal, în timpul celei de-a doua crize pe care o străbat să aibă curajul extinderii capacității de producție.

„Ceea ce am observat și ne-a ajutat foarte mult, este o reorientare din partea consumatorilor către un anumit tip de produse curate, naturale, cât mai puțin procesate, dar și către un business onest și, mai ales autohton.”, afirmă Alina Donici.

Responsabilitate socială. Firma a inițiat un proiect pilot în București, împreună cu Reciclad'OR și Opera Comică pentru Copii, de colectare a ambalajelor de sticlă, indiferent de proveniența lor. Au fost adunate în felul acesta mii de ambalaje din sticlă, dar au și conștientizat câți pași mai sunt de făcut.

Resursa umană și motivarea ei. Firma Artesana are în prezent 70 de salariați, iar nevoia viitoare, odată cu deschiderea noii fabrici, este estimată la 100 de salariați, pentru că noua fabrică este cu mult mai tehnologizată.

Întreprinzătorii manageri au înțeles că idei valoroase pot veni de oriunde, astfel că încurajează creativitatea, precum și liniile de comunicare de jos-în sus. Firma oferă angajaților, pe lângă climatul organizațional, un salariu fix, tichete de masă și alte beneficii, precum preț preferențial la achiziția de produse din fabrică, programe de training și team - building.

„În principal, căutăm oameni foarte bine motivați, care sunt dispuși să învețe lucruri noi și împărtășesc valorile Artesana. Categorie observăm o rată mare de fluctuație a forței de muncă. Ne-a luat foarte mult timp să ne construim echipa, așa că, rămâne o provocare importantă pentru viitor”, afirmă Alina Donici.

Și alte provocări... Creșterea costurilor de transport și energie, a materiei prime, criza sanitară, presiunea inflaționistă, se adaugă la principala provocare, și anume dinamica pieței. Au înțeles rapid că trebuie să fie mereu în gardă și că investițiile sunt obligatorii pentru consolidarea poziției în piață, investiții în special în procesul de producție.

Planuri de viitor. Cu noua fabrică se gândesc să meargă dincolo de granițele țării. În privința creșterii, întreprinzătorii își doresc o creștere constantă, cu o medie de 25% pe an. *„Perspectivele sunt de creștere și de consolidarea a prezenței în piață, în ciuda contextului din ce în ce mai dificil.”*, spune Alina Donici.

Artesana va lansa o linie de ambalaje marcă proprie. De asemenea, își propun chiar **să se extindă și prin magazine proprii de desfacere. Dar până atunci,** *„Lucrăm să ne consolidăm prezența în magazinele actuale, în primul rând. Sigur că purtăm negocieri și cu lanțurile în care nu avem încă o prezență și credem că, până la sfârșitul acestui an, vom fi prezenți în toate rețelele de retail modern din țară”,* afirmă fondatorii Artesana.

Ca parte din strategia de sustenabilitate, compania își propune să aplice pentru fonduri nerambursabile pentru a asigura o parte din energie din surse regenerabile.

Concluzionând, observăm o abordare profesionistă a modului de a face afaceri, cu înțelegerea și folosirea instrumentelor de management al producției și al oamenilor, dar și cu atenția cuvenită acordată pieței și modalităților de distribuție.

Astfel de modele constituie un îndemn: pentru cât mai mulți tineri, să îndrăznească să joace un joc real; pentru finanțatori, mai mult curaj de a oferi capital – cu discernământul necesar – celor care îndrăznesc să iasă din zona de confort pentru a face valoare adăugată.

Întrebări și subiecte de discuție

1. Care au fost principalele surse de finanțare ale afacerii prezentate? Care au fost direcțiile în care s-a investit?
2. Prin ce se diferențiază produsele oferite de firma Artesana? În ce constă avantajul competitiv pe care aceștia și l-au creat?
3. Caracterizați piața de prelucrare a laptelui din România. Calculați cota de piață a firmei Artesana. Apreciați cât de mare este amenințarea din partea produselor de substituție? Dar din partea nou-soșiților în industrie?
4. Identificați strategiile la care au apelat întreprinzătorii – manageri ai firmei Artesana. Ce planuri de viitor are firma? Care sunt obiectivele și modalitățile de realizare a acestora?
5. Identificați principalele elemente care au contribuit la succesul acestei afaceri.

Bibliografie

1. Ancuțescu, I., NewMoney, 10 iulie, 2019, *Principiul celor trei P*, (<https://www.newmoney.ro/principiul-celor-trei-p/>, accesat în data de 12.04.2022).
2. Artesana, (<https://artesana.ro/povestea-companiei/>, accesat în data de 12.04.2022).
3. Business Leaders, *Povestea brandului local de produse lactate artisanale „Artesana”*, 2 August, 2020, (https://www.youtube.com/watch?v=COfb2p_PCww, accesat în data de 15.04.2022).
4. Cotidianul.ro, *Piața produselor lactate: Se anunță creșteri dramatice de prețuri*, 22 Martie, 2022, (<https://www.cotidianul.ro/piata-produselor-lactate-se-anunta-cresteri-dramatice-de-preturi/> accesat în data de 18.04.2022).
5. Manu, F., *Cine este familia din Tecuci care a redescoperit „sticla de sticlă” și caimacul în producția de lapte*, New Money, 8 Iulie, 2019, (<https://www.newmoney.ro/cine-este-familia-din-tecuci-care-a-redescoperit-sticla-de-sticla-si-caimacul-in-productia-de-lapte/>, accesat în data de 10.04.2022).
6. Moisescu, A., Alina și Daniel Donici, fondatorii Artesana la Apropos.Tv; 27 Februarie, 2022; (<https://artesana.ro/alina-si-daniel-donici-fondatorii-artesana-la-apropo-tv-pro-tv-27-februarie-2022/>, accesat în data de 12.04.2022);
7. Nitu, F., *Firmele românești din industria laptelui cresc mai repede decât multinaționalele*, Mediafax.ro, 25 Iulie, 2021 (https://www.mediafax.ro/economic/analiza-zf-firmele-romanesti-din-industria-laptelui-cresc-mai-repede-decat-multinationalele-cum-arata-topul-celor-mai-dinamice-companii-din-industria-20202842#aoh=16508174397591&csi=1&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&_tf=De%20pe%20%251%24s, accesat în data de 18.04.2022).
8. Nitu, F., *Afacere rezistentă la crize*, Business Magazin, 30 Octombrie, 2020, (<https://www.businessmagazin.ro/analize/afacere-rezistenta-la-crize-ce-afaceri-din-romania-sunt-acum-la-a-19703987>, accesat în data de 10.04.2022).

9. Profit.ro, *Producătorii de lactate: Piața a ajuns la 1,5 miliarde euro în 2020, în creștere cu 15% față de anul precedent*, 24 Aprilie 2021, (<https://www.profit.ro/stiri/producerii-lactate-piata-ajuns-1-5-miliarde-euro-2020-crestere-15-fata-anul-precedent-consumul-local-crescut-dupa-au-restrictionate-calatoriile-s-au-intors-romanii-strainatate-20136638>, accesat în data de 12.04.2022).
10. Ro.aliment, *Cei mai mari 10 producători de lactate = 66% din cota de piață din România*, 3 Februarie, 2021, (<https://www.roaliment.ro/piata/cei-mai-mari-10-producatori-de-lactate-66-din-cota-de-piata-din-romania/>, accesat în data de 10.04.2022).
11. Rosca, A., *Vast and Curious, Opt ani pe muchie de cuțit. Povestea Artesana*, 8 Aprilie 2021, (<https://www.andreearosca.ro/alina-si-daniel-donici-artesana/>, accesat în data de 15.04.2022).
12. Rosca, C., *Radiografia pieței laptelui de băut: piața a urcat anul trecut la 1,8 mld lei, plus 22%*, Ziarul Financiar, 7 Octombrie, 2021 (<https://www.zf.ro/companii/radiografia-pietei-laptelui-baut-piata-urcat-anul-trecut-1-8-mld-lei-20289774>, accesat în data de 12.04.2022).
13. Vasiliu, A., Matei, A., ZF Economia Verde. Daniel Donici, *Artesana: Risipa alimentara ar putea fi limitată și prin schimbarea percepției asupra termenului de valabilitate*, 26 Martie, 2022, <https://www.zf.ro/economia-verde/zf-economia-verde-daniel-donici-artesana-risipa-alimentara-ar-putea-20647677>, accesat în data de 12.04.2022).

POVESTEA „NEROMANȚATĂ” A UNEI ÎNTREPRINZĂTOARE DE SUCCES

Olimpia DORU[□], Ovidiu NICOLESCU^{□*}

Rezumat

Studiul de caz este focalizat asupra debutului și evoluției unei întreprinzătoare din zona Piteștiului, cu o personalitate foarte complexă și cu performanțe întreprinderiale deosebite. În prima parte, se prezintă succint informațiile esențiale asupra firmei în care lucrează această întreprinzătoare, punctând performanțele obținute. În continuare, se descrie „omul” care se află în spatele întreprinzătorului, evidențiind puternica influență pe care familia a avut-o asupra formării și dezvoltării sale. În partea a treia, cea mai consistentă, se prezintă prin confesiunile întreprinzătoarei, multiplele procese prin care aceasta s-a dezvoltat, acordând o mare atenție laturii umane și intenselor procese de învățare formală și informală, pe care le-a parcurs.

Cuvinte cheie: întreprinzător, învățare, schimbare, performanță, management

1. Preambul – succintă prezentare a companiei New Design Composite

Activitatea a debutat în anul 2002, fiind una complexă, începând cu producția și finalizând prin comercializarea produselor, atât pe plan intern cât și pe plan extern. Activitatea se desfășoară în spații proprii, într-o zonă industrială care a luat amploare în ultimii ani, aflată într-o poziție strategică, vis-a-vis de vama Pitești, în capătul autostrăzii București-Pitești.

„Inițiativa” înființării New Design Composite, i-a aparținut soțului meu, Marian Doru, eu alăturându-mă, ceva mai târziu. Compania noastră este o afacere de familie, născută din nevoia și dorința arzătoare de a ne construi o viață mai bună, prosperă, pentru familie, angajați, precum și pentru comunitatea locală.

Cu multă încredere, perseverență, determinare, efort și mai ales credință, am reușit să construim o afacere ale cărei produse au depășit granițele țării noastre. Gama de produse s-a diversificat în timp, în funcție de nevoile clienților și se dezvoltă în trei mari direcții:

- produse realizate din rășină poliesterică nesaturată armată cu fibre de sticlă:
 - rezervoare din poliester de mare capacitate având ca destinație implanturile mari de alimentare cu apă, pentru zonele defavorizate,

[□] New Design Composite Pitești

^{□*} Academia de Studii Economice din București, inst.manager@gmail.com

- rezervoare simple sau izolate cu spumă poliuretanică, pentru industria chimică,
- scrubber pentru instalații chimice,
- ministații de epurare și tratare a apelor uzate,
- fose vidanjabile,
- toalete ecologice,
- cabine modulare izolate cu spumă poliuretanică, pentru pază și protecție, comerț, birouri de șantier, stații PECO etc.
- paravanturi auto,
- alte reperi din rășină potrivit cererii pieței
- soluții pentru un mediu fără noxe, un mediu mai curat:
 - producția și comercializarea de AdBlue®-marcă înregistrată a V.D.A.
- producție și comercializare de produse pentru îngrijire și curățenie auto:
 - antigel auto,
 - antigel instalații industriale,
 - apă demineralizată,
 - degivrant auto,
 - lichid de curățire parbriz, formula vară/iarnă.

În perioada pandemiei, ca multe alte IMM-uri de altfel, firma s-a reinventat. Am produs dezinfectanți (biocide) pentru igiena umană și suprafețe inerte:

- alcool sanitar Meedsan,
- dezinfectant pentru mâini, varianta lichidă,
- dezinfectant pentru mâini, varianta gel,
- dezinfectant pentru suprafețe.

Încă de la început, compania noastră și-a propus îmbogățirea gamei de produse oferite, iar de fiecare dată ne-am prezentat în fața clienților cu modele și produse noi, anticipând nevoile acestora. Succesul de care se bucură compania se datorează în special valorilor care au ghidat politica sa și care au stat la baza relațiilor noastre cu clienții, partenerii și angajații.

Atuu-rile firmei pot fi sintetizate astfel:

- capacitate de dezvoltare rapidă,
- adaptabilitate rapidă la schimbări,
- eficiență adaptată la exigențele pieței,
- urmărirea continuă a valorii oferite clientului (tangibilă și intangibilă),
- construirea de parteneriate pe termen lung, bazate pe încredere și respect reciproc,
- fundamentarea activităților companiei pe valori și centrarea pe oameni.

Strategia de marketing este esențială pentru întreprindere, fiind în continuă mișcare, în raport direct cu evoluția și noile cerințe ale pieței. Obiectivele pe care ni le-am propus, sunt în concordanță cu două concepte:

- a) **smart**: specifice, măsurabile, acceptate, realiste, timp bine precizat,
- b) **cei 4 C: cerințele clientului** - conceperea tuturor elementelor unui produs sau serviciu, astfel încât rezultatul final să satisfacă pe deplin necesitățile și

exigențele acestuia; **costul suportat de client** - valoarea pe care o reprezintă pentru client și ne referim aici, nu numai la valoarea financiară, ci și la celelalte valori intangibile oferite (timpul necesar achiziționării, răspunsuri la oferte rapid, informații transmise în timp real); **comoditatea** - livrarea produselor și serviciilor către clienți pentru a se facilita cumpărarea; **comunicarea** - toți clienții cunosc beneficiile produselor și serviciilor, precum și modalitatea de obținere a produselor.

Politica de abordare a companiei este una de marketing relațional, și mai mult decât atât, pornește de la vizarea nediferențiată a segmentelor de clienți până la axarea personalizată pe client, corelând foarte bine costul suportat de client cu cerințele și așteptările acestuia, în așa fel încât produsele să fie accesibile pentru toate segmentele de clienți.

În același timp, compania a manifestat o preocupare permanentă privind dotarea cu echipamente și instalații performante, implementarea permanentă de proiecte noi, realizarea de investiții moderne, a urmărit continuu mărirea și diversificarea parcului auto, tocmai pentru a oferi clienților servicii complete, adăugând astfel o nouă direcție de dezvoltare și anume „transportul produselor”.

Dinamica ultimilor cinci ani din perspectiva cifrei de afaceri, numărului de angajați, profitului brut realizat este prezentată în figura următoare.

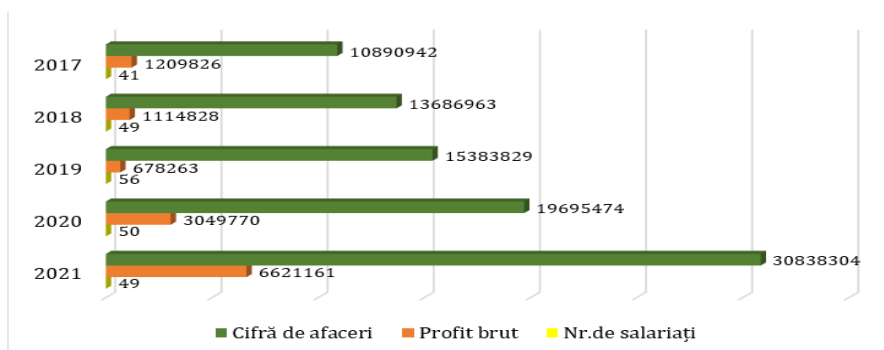


Figura 1. Performanțele companiei în perioada 2017-2021

2. „Omul” Olimpia Doru

Adesea, cel mai greu este să vorbim despre noi înșine. Cu toate acestea, personal, aș putea să vorbesc ore în șir, cu emoție, dar cu o bucurie imensă, despre ce am făcut, despre valorile în care cred fără tăgadă, despre satul meu, locul în care a început drumul meu în această minunată călătorie numită viață. Despre mine am multe de spus, încerc însă, să mă prezint, pe scurt, în câteva cuvinte.

Încep cu cei care, nu doar că mi-au dat viață, ci mi-au marcat existența: tata și mama. „Ține minte, în tot ce vei face în viața ta, să nu treci ca găscă prin apă!”, îmi spunea tata, tot timpul. Tata m-a învățat ceva foarte important: să muncesc din greu pentru tot ce vreau să am și să fiu, să zâmbesc cât de des pot, oricât de greu mi-ar fi și să îmi respect cuvântul dat. Iar mama, venită parcă din lumea lui Creangă, avea o replică și mai și: „draga mea, atenție, nu toate muștele fac miere!”. De la ea am învățat să judec lucrurile cu mintea mea, dar niciodată oamenii și să fac ca vocea mea să fie auzită.

În vremurile în care educația sănătoasă se făcea ținând cont de astfel de „parabole”, ca adevărate legi nescrise, în mintea mea de copil, se dădea cumva o luptă, în încercarea de a descifra marea enigmă din spatele acestor cuvinte, care urmau să mă ajute, să pun cărămidă peste cărămidă la temelia personalității mele. Copil încă, la cei 14 ani, vârsta la care am plecat să îmi croiesc drumul în viață, am fost sigură că doar respectând aceste două sintagme „voi ajunge cineva”.

Acesta a fost visul meu! În drumul spre realizarea visului meu am aflat că nu știi cât de atașat ești de locurile natale până nu pleci de acolo, în lume și în viață, până nu cunoști dezrădăcinarea. Pe acest drum m-am transformat și eu, ca mulți alții, într-o plută care a plutit, uneori în derivă, în oceanul necunoscut al vieții.

Dar am reușit să găsec drumul potrivit pentru a ajunge la capăt. Nu mi-a fost ușor, au fost momente grele, însă credința în Dumnezeu și în crezul părinților mei, m-au ajutat să străbat drumul început „ieri”. Am realizat lucruri „imposibile” pentru nivelul la care mă aflam și astfel am reușit să îmi depășesc condiția socială, financiară sau poziția în societate. Așa am ajuns să fiu omul de „azi”, cu bune și cu mai puțin bune.

Cred în mine, cred în oamenii dragi din viața mea și le mulțumesc celor care mi-au rămas alături și împreună, pentru că am reușit să demonstrăm că nu este suficient doar să ne raportăm la lumea în care trăim, așa cum este ea, ci că doar muncind cu seriozitate și perseverență, lumea poate fi așa cum este necesar să fie. Sunt un Săgetător, cu plusuri și minusuri, cu o personalitate puternică, veșnic în postura unui acrobat. Dacă mă pricep la un lucru, iar faptele și oamenii care mă cunosc confirmă acest lucru, acela este să găsec soluții la problemele apărute. Sunt o persoană activă, mă implic întotdeauna cu pasiune, responsabilitate, depun mult efort, sunt parte din echipă, și nu pot să stau „pe margine”. Înainte de toate, însă, sunt femeie. O femeie idealistă convinsă, care „transformă” cu ajutorul pragmatismului „ideea” în lucruri concrete, cu rezultate benefice pentru toți. Nu sunt doar pragmatică, pentru că iubesc prea mult oamenii, iar idealismul îmi ridică ștacheta de fiecare dată mai sus, ceea ce mă face să îmi doresc mereu să fiu cea mai bună versiune a mea. Iar asta m-a făcut ca, în ultimii ani să mă dedic și altei laturi a personalității mele: dezvoltarea personală. Pentru că sunt membru certificat al echipei John Maxwell Team România¹ mi-am setat ca principal obiectiv promovarea nevoii oamenilor de a înțelege că dezvoltarea personală este esențială. Eu sunt un exemplu viu și, dacă am ajuns aici, în afaceri și în viața socială, am ajuns și datorită faptului că am înțeles și am ales ca fiecare zi să reprezinte pregătire, învățare, șlefuire și evoluție. Aceasta este, pe scurt, povestea mea. E tot ce am mai de preț și am avut vreodată. E acel tot pe care nimeni nu mi-l poate lua. Și știu că, oriunde aș fi, povestea vorbește despre mine și nu eu despre ea. Tot ce îmi doresc este să fiu de folos oamenilor, căci doar așa, voi reuși să dau înapoi o parte dintre darurile pe care viața mi le-a oferit. Sunt multe lucruri pe care, probabil, încă nu le știu despre mine însămi, despre viață și despre ceea ce „mâine” poate să aducă. Dar știu sigur că eu sunt ceea ce spun, ceea ce gândesc, ceea ce fac.

3. Întreprinzătorul Olimpia Doru

Am plecat de acasă cu multe povețe, unele motivante, altele contradictorii, pentru altele chiar mi-au fost necesari ani și mult timp de lucru cu mine, pentru a le înțelege

¹ <http://johnmaxwellteam.ro/>

și/sau depăși. „Valoarea ești tu, valoarea este în tine!” îmi spunea tatăl meu, în același timp cu „tu ești femeie și ai un handicap în viață, pentru că afacerile se fac la șpriț”, sau „trebuie să muncești de 10 ori mai mult decât un bărbat, pentru ca acesta să îți întindă mâna.” Încurajatoare momente, pentru o femeie și pentru o companie la început de drum, cu acționari tineri, care avea ca obiect de activitate producția de articole din fibră de sticlă, despre care nu știam nimic și care nu avea absolut nicio legătură cu ceea ce învățasem vreodată. Reamintesc, New Design Composite a fost constituită la inițiativa soțului meu, Marian Doru, eu m-am alăturat, mai târziu, după nașterea celui de al doilea copil, fără cunoștințe în domeniu, dar având multe visuri.

Am început să învăț, practic, de la angajații noștri, însă știam că acest lucru nu va fi nici pe departe suficient, pentru a ne atinge visurile! Produsul pe care îl fabricam și comercializam atunci (și încă 4 firme concurente exact în același loc!, nu mai amintesc de concurența la nivel național) se numea „suprastructura Dacia” din fibra de sticlă. Iar visul meu nu era nici pe departe mic. Doream să ajungem leader la nivel național. Am fost printre ultimele, dacă nu chiar ultima companie care a inițiat această producție, restul erau deja companii consacrate în piață. Aveam multe dileme: cum să faci diferența? doar prin calitate, clar nu era suficient. Aveam nevoie de mult mai mult - productivitate, promovare, câștigarea încrederii clienților și mai ales câștigarea încrederii principalilor dealeri Dacia-Renault, de la nivel național. Eforturile de început au fost uriașe: nopți nedormite, o luptă continuă de a găsi angajați dispuși să învețe această meserie, dispuși să te urmeze, identificarea furnizorilor dispuși să îți livreze materii prime (concurenții noștri se coalizaseră și condiționau furnizorii de materii prime) și multe alte provocări și obstacole. Am conștientizat imediat că este nevoie de mult mai mult decât efort, pasiune, dăruire, sacrificiu personal, pentru a ajunge acolo unde ne-am propus. Să știți că nu este ușor să îți vezi copilul mic câteva ore pe săptămână iar discuțiile cu fiica adolescentă să fie rare, spre deloc. Alegerile acestea sunt greu de dus pentru o mamă. Sunt o femeie despre care alții spun că „a făcut carieră”. Adevărat, în lumea afacerilor este altceva, nu am rămas doar soție și mamă, ci mi-am dorit mai mult pentru familia mea, pentru mine și pentru cei din jurul meu. Familia, cariera, oamenii din jur sunt echilibrul meu. În aceste condiții, am înțeles că aveam nevoie să învăț despre ce înseamnă a fi un manager bun, despre ce înseamnă evoluția corectă a unei companii, despre ce înseamnă, cu adevărat să construiești trainic lucruri demne de a fi lăsate urmașilor tăi.

Astfel că, am început o lungă călătorie de a învăța continuu, călătorie care se continuă și în zilele de astăzi, deși ai spune că după 25 de ani de antreprenoriat, nu prea mai ai ce să înveți. Eronat! Din experiența acumulată, am învățat că este mai ușor să ajungi în vârf (pot spune acest lucru acum) însă cu adevărat remarcabil și demn de apreciat este să te menții acolo! Am fost convinsă că pentru a face diferența în această piață concurențială aveam nevoie de calitate, înainte de toate. Știam, atât eu cât și soțul meu, ca acest lucru ne va asigura un avantaj net superior și cu efecte imediate. Așadar am început un program intens de învățare, care cuprindea 4 module, și cum altfel decât parcurgându-le în paralel cu activitatea la companie, viața de familie și promovarea companiei în comunitate. Totul se întâmpla atât de rapid, „la foc continuu”, și fără să ai prea mult timp de analiză; 4 ani de studiu condensați în 2 ani. Un program inuman chiar, așa afirma acum. Pentru că ziua era deja ocupată cu activitatea obișnuită, doar noaptea aveam timp să învăț, să îmi scriu temele și să identific conceptele pe care le puteam

aplica în companie. Îmi amintesc că într-o noapte, Alex care avea 5 ani atunci, s-a trezit și m-a întrebat ce fac la calculator noaptea? I-am răspuns că îmi fac temele pentru școală, iar el foarte serios a comentat ușor întrebător. Hmm...mama la școală!?!? Pentru că el o văzuse doar pe Ana Maria, fiica mai mare și pe colegii ei, mergând la școală.

Aveam toată încrederea că la finalul cursului, cu expertiza dobândită, ne vom desfășura activitatea cu profesionalism, cu și mai multă responsabilitate, asumare, în concordanță cu viziunea și țelul nostru. Am urmat așadar cele 4 module: management performant, management al clienților și al calității, management financiar și management al resurselor umane, iar la finalul examenului am obținut certificatul profesional în management eliberat de The Open University. Însă nu certificatul în sine a fost marele „câștig”, ci faptul că toate studiile de caz, toate temele efectuate, au avut la bază activitatea New Design Composite, ceea ce m-a ajutat foarte mult să învăț despre:

- cum să prezentăm produsele și serviciile,
- cum să raționalizăm costurile,
- cum să creăm o rețea de distribuție eficientă și accesibilă clienților,
- ce înseamnă a adăuga valoare produsului inițial,
- faptul că parcursul și accesivitatea rapidă a companiei, nu s-a datorat în totalitate „deșteptăciunii” noastre, ci că, instinctiv, am urmat principiile și formatele profesionale de management empiric, dar care ne-au adus rezultate performante,
- cum să transcriem într-un format profesionist un plan de afaceri, cum să ne stabilim o viziune, cum să definim misiunea companiei.

Urmând toți acești pași, normal că au apărut rezultate performante, care ne-au făcut să devenim vizibili atât în plan local dar și mai mult la nivel național. Deja eram recunoscuți ca fiind unul dintre cei mai profesioniști carosieri ai acestor tipuri de suprastructuri. Eram singurii producători care dezvoltasem cea mai largă gamă de modele de suprastructuri Dacia-Renault – 12 - cu toate că, Dacia la acea dată producea doar 3 modele de camionete- Dacia Pick-up 1304, Dacia Drop-side 1305, Dacia pick-up 1307 (cu 4 locuri).

Am urmat apoi cursuri de auditor intern pentru sisteme de management al calității, deoarece mi-am dorit foarte mult ca tot acest sistem de proceduri și instrucțiuni să fie „personalizat” pe activitatea companiei noastre. După finalizarea cursului și la prima etapă de monitorizare și evaluare, așa am și procedat, adaptând toate formularele la specificul activității.

Apoi au urmat mai multe etape de progres ale companiei, însă și al meu ca om și întreprinzător. Învățarea continuă și reinventarea individuală nu este doar un concept, cel puțin pentru mine, ci este un mod de viață. Așadar am parcurs mai multe cursuri, conștientă fiind că în momentul în care compania are nevoie de mai multă resursă umană, profesionalizată, obligatoriu tu, angajator, ai nevoie să știi, poate nu perfect, însă noțiunile de bază, regulile, legislația aplicabilă, pentru oricare post din compania ta. Nu poți cere unui angajat să „vorbească o limbă” pe care tu nu o cunoști. Nu poți cere unui angajat să ducă la îndeplinire obiectivele companiei, dacă ție nu îți sunt clare, concrete și realizabile. Astfel că am urmat cursuri de:

- 05.02.2007-16.02.2007 - Cadru Tehnic cu Atribuții în Domeniul P.S.I,
- 10.08.2009-21.08.2009 - Formator,

- 10.02.2011- 20.02.2011 - Manager de Proiect,
- 2013- Perfecționare continuă - Coach, Teacher, Trainer and Speaker,
- 2015-2018 - Licență în Management, Specializarea Management,
- 2018-2020 - Master Management, Specializarea Managementul Afacerilor,
- Iunie 2020 - Trainer și Consultant Certificat în Analiza Comportamentală,
- Martie 2022-Octombrie 2022 - Consultant în reorganizarea și dezvoltarea afacerii.

În paralel cu toate acestea compania a început să își mărească capacitatea de producție, iar spațiile de fabricație, improprii și închiriate, au devenit neîncăpătoare și nepotrivite cu noua dezvoltare a companiei. O altă componentă a managementului companiei, care asigură resurse umane, a devenit o necesitate imediată și a căpătat caracter de urgență. Și iată cum am devenit „client” permanent al tuturor evenimentelor AJOFM Argeș tip „Bursa locurilor de muncă”. Și greul abia acum începea! Toate produsele realizate din fibră de sticlă, manual, indiferent de mărimea sau aplicabilitatea lor, se produc în matrițe deschise. Partea cea mai dificilă pentru companie este asigurarea resursei umane necesară îndeplinirii obiectivelor strategice conforme cu viziunea asumată de companie. Producția diverselor repere din rășină poliestică armate cu fibră de sticlă și materiale compozite este o adevărată provocare. Mediul de lucru nu este nici pe departe unul prietenos. Rășinile au un miros specific, de stiren, greu de suportat, sunt produse inflamabile, angajații au nevoie de echipamente de lucru adecvate – măști de protecție speciale, salopete speciale pentru firele de fibră, încălțăminte specială, mănuși rezistente. În foarte multe nopți îmi puneam întrebarea cu cine vom lucra? Primul meu contact cu potențialii matrițeri a constituit și primul șoc, deoarece prima întrebare primită din partea unui matrițer specialist, nu a fost despre salariu, nu a fost despre condiții de muncă, nu a fost despre produsele companiei, nimic din toate acestea. Prima întrebare, era mai degrabă o constatare, și a sunat cam așa „ Adică vrei să spui, că tu îmi vei plăti mie salariul? Păi tu ești femeie și cred că ești de-o seamă cu fiica mea. Nu, în niciun caz!” Și iată cum, spusele tatălui meu, legate de mentalitate încep să prindă” viață. Însă toate acestea nu ne-au descurajat în nici un fel, dimpotrivă. Am reușit să găsim angajați, mulți dintre ei încă ne sunt alături, chiar și acum după 20 ani de la înființare. Compania a evoluat, am finalizat investițiile începute în 2003, iar acest lucru ne-a permis ca în anul 2006 să semnăm un contract, care ulterior s-a prelungit până în anul 2012, pentru produse pe care nu le mai produseseam până atunci și anume rezervoare din fibra de sticlă. Am încetat să mai producem suprastructuri din fibră de sticlă, pentru că Uzina Dacia-Renault a renunțat la producția autoutilitarelor Dacia începând cu anul 2007. Pentru compania noastră aceasta perioadă a fost una de mare cumpănă, însă lucrurile au evoluat pozitiv. Cum? Partenerul cu care tocmai încheiasem contractul, a adus tehnologia producerii rezervoarelor, a adus dotările tehnice - matrițele metalice, o paletă diversificată de clienți, majoritatea din afara țării, însă toate acestea nu au sosit gratuit, nici vorbă, au sosit „la pachet” cu exigențe uriașe privind calitatea. Aveam experiență în acest domeniu? Nu! Aveam resursă umană pregătită? Nu!

Așa că, începând cu septembrie 2006, am parcurs o serie nouă de provocări, emoții, produse noi, piețe noi, parteneri noi, resursă umană nouă. Nu uit emoțiile de la primele livrări la export. Nu aveam liniște în sufletele noastre, până când rezervoarele

nu ajungeau la destinație, nu erau montate și funcționabile. Anii au trecut, iar în 2012, an în care am închis contractul cu partenerul nostru, practic, iar am început de la zero. Piața românească încă nu era destul de dezvoltată pentru asemenea produse și cu toate acestea, cu multe eforturi am devenit cunoscuți la nivel național, pentru gama largă de produse realizate din rășină poliestică nesaturată armată cu fibre de sticlă, descrise în preambulul acestui studiu de caz.

Pentru că activitatea de producție s-a diversificat și pentru că ne doream să satisfacem nevoile clienților cât mai rapid, am dezvoltat o nouă activitate, de transport. Am achiziționat capete de tractor noi, de ultimă generație atunci, care respectau cele mai noi norme privind poluarea mediului, dotate cu sistem SCR. Combustibilul folosit era motorina. Și așa cum se întâmplă tuturor... lucrurile bune nu durează foarte mult, am început să avem probleme cu pompa de AdBlue a sistemului SCR².

În acel moment, soțul meu, Marian Doru, a început să studieze mai aprofundat ce este Adblue, care sunt cerințele și nivelul de calitate. Și tot citind și adunând informații, s-a gândit că acesta este calea spre o nouă afacere - producția de Adblue - pentru mașinile care folosesc motorină, care sunt dotate cu sistem SCR din fabrică și care respectă normele de poluare Euro 5, Euro 6. Convertoarele de reducere catalitică selectivă (SCR) care utilizează soluție de uree ca agent de reducere sunt considerate o tehnologie cheie pentru reducerea emisiilor de NOx. Calitatea soluției de uree folosite pentru tehnologia respectivă trebuie să fie specificată pentru a asigura funcționarea fiabilă și stabilă a sistemelor de conversie SCR. Seria ISO 22241 prevede specificațiile pentru caracteristicile de calitate, pentru manipulare, transport și depozitare și pentru interfața de umplere, precum și metodele de testare, necesare producătorilor de autovehicule și motoare, producătorilor de convertoare, producătorilor și distribuitorilor de soluție de uree și operatorilor de parcuri auto. „AdBlue®” este marca înregistrată a VDA (Verband der Automobilindustrie) pentru AUS 32 conform ISO 22241. Folosirea numelui „AdBlue®” pentru Ureea AUS 32 presupune conformarea produsului la standardul ISO 22241 și un acord de licență cu VDA.

În acea perioadă, fiica noastră era angrenată în activitatea companiei, astfel că am început discuțiile cu V.D.A.³ pentru obținerea licenței. Răspunsul lor a sosit imediat, dar aveam nevoie de multe investiții și doar atunci erau de acord să începem tratativele. Astfel că am început cu pași mai mici, producția într-o încăpăre din hala mică de producție. În 2014, am început construcția unei hale noi, moderne, dotată cu toată tehnologia necesară, instalații de producție noi, acreditații și certificate de sublicență noi. Am finalizat hala, am achiziționat cisterna necesară transportului la nivel național, am obținut o sublicență V.D.A, deci am urmat toți pașii pentru a deveni cunoscuți la nivel național, pentru a câștiga încrederea clienților și cotă de piață. Cei care îl cunosc pe Marian Doru, știu că ideile de completare a gamei de produse nu se opresc aici. Pentru că instalațiile de îmbuteliat, care uneori parcă „erau în pauză”, le-a găsit imediat utilitate, fabricând noi produse care completează gama de articole auto, precum: apa demineralizată, antigeturile auto, lichid de curățire parbriz formula de vară și iarnă,

² SCR (reducere catalitică selectivă) este denumirea unei tehnologii de tratare post-combustie pentru vehicule Diesel, care transforma oxizii de azot (NOx) în azot și în aburi de apă datorită tehnologiei AdBlue®.

³ Verband Der Automobilindustrie - Asociația Germană a Industriei Auto, organizație care monitorizează respectarea parametrilor de calitate, astfel cum sunt definiți de Standardul Internațional ISO 22241-1.

AdBlue®, ambalat la pet-uri și canistre HDPE. Și așa cum afirmam mai sus, credeam că totul va intra pe un făgaș normal și mai...previzibil. Da' de unde!!! A sosit pandemia! Nimeni din generația mea nu trăise așa o perioadă! Multe firme s-au închis, oamenii au intrat în panică, nesiguranța și spaima s-au instalat imediat!

Vă mărturisesc că niciodată până atunci, nu am trăit cu atâta intensitate neputința pe care o simțeam cu toată ființa mea! Nici măcar atunci când nu aveam resurse financiare pentru investiții, nici atunci când ne lipseau resursele umane. Parcă eram prinși într-o cușcă cu pereți, fără posibilitatea de a vedea lumina din exterior. Printre angajați s-a instalat teama de a nu se îmbolnăvi de Covid, de a nu își îmbolnăvi familia din cauza contactului cu vreun coleg. Și cu toate acestea, în urma unei „operative” unul dintre angajați, a propus pentru liniștea colegilor, să îmbibăm cu alcool, porțiuni de tifon, cu care ulterior să înfășurăm, la propriu mânerul ușilor! WOW!!! Deci putem să producem dezinfectanți? Iată cum altă idee salvatoare, miracol, ca multe altele de-a lungul existenței companiei, ne-a salvat în aceste vremuri, nu grele, ci foarte grele pentru multe I.M.M-uri. Au urmat zile și nopți nedormite, luni la rând, perioade în care am învățat legi, am testat rețete, am scris documentația necesară obținerii avizelor și autorizațiilor necesare de punere pe piață!

Cu toată strădania mea, nu pot descrie în cuvinte perioada de atunci! Totul era contra cronometru, nesiguranța și incertitudinea, erau sentimente trăite la cote nemaîntâlnite până atunci! Îmi aduc aminte presiunea pe care o simțeam pe umeri până am primit primele autorizații ale produselor, întrebările angajaților, spaima lor. Într-una dintre multele nopți petrecute la birou (pentru a învăța și scrie documentația, a concepe grafica pentru etichete, dimensiunea ambalajelor) am căzut în genunchi, în hală, rugându-mă la Dumnezeu!

Am depășit și această perioadă, am făcut unele restructurări privind resursa umană, dar în final rezultatele financiare „au fost pe plus!”, eforturile și stresul însă, nu pot să fie cuantificate valoric! Am mai avut o șansă în această perioadă - în sensul că circulația a fost închisă iar importurile au scăzut considerabil, și atunci solicitările pentru Adblue au crescut. Însă perioada postpandemică care a urmat, a fost și mai greu de gestionat! Cu toate acestea, Dumnezeu a mai făcut un miracol - producători fiind, am avut șansa de deveni furnizori Adblue, pentru una dintre primele companii care distribuie combustibil în țara noastră la finalul anului 2020 și cu toate că investiția în cisterne și capete tractor, nu a fost una mică (peste 250.000 euro), am devenit singurul producător Adblue din România care are capacitate logistică proprie, ceea ce reprezintă un avantaj strategic deloc de neglijat.

Cu toate acestea, pe fondul confruntării cu provocările COVID-19, activitatea industrială se recupera cu dificultate în întreaga lume și majoritatea cheltuielilor înregistrau o amplificare semnificativă. Anul 2021 a debutat cu o avalanșă de scumpiri, de la materii prime la utilități, de la logistică și transport la costuri operaționale. Pe întreg lanțul de producție, fiecare cost înregistrează un „+”, de la câteva zecimi de procent până la creșteri duble. Contextul global în primele două luni ale anului 2021 a marcat o performanță nemaîntâlnită din 1948: o scumpire generalizată a materiilor prime. Prin comparație cu anul 1948, când scumpirea materiilor prime a avut la bază declanșarea războiului rece și industrializarea excesivă, scumpirea materiilor prime din acest an are ca punct de pornire temerile privind producțiile, dar și fluxurile de aprovizionare, în contextul pandemiei globale. Provocările și impactul celor prezentate, impactau puternic activitatea companiei

noastre, pe toate palierele activității, și se datorau în special faptului că toate aceste consecințe erau strict legate de prețul petrolului, al utilajelor, al energiei electrice, al gazelor naturale, al transportului maritim. Între aceste consecințe evidențiem:

- niveluri de stoc reduse dramatic,
- costuri de aprovizionare mult mărite, ca urmare a redimensionării fluxurilor de producție, dar și ca urmare a unor întreruperi pe lanțul de aprovizionare,
- costuri de logistică și transport mărite,
- costuri de personal majorate,
- costuri cu utilitățile amplificate,
- costuri cu ambalajele produselor în continuă creștere,
- costuri financiare suplimentare datorate creșterii de curs valutar,
- costuri cu energia și cu gaze naturale aproape dublate.

Concluzia, deși toți credeau că în anul 2021 lucrurile vor reveni cât de cât, într-un normal, acest lucru nu numai că nu s-a întâmplat, ci a devenit și mai dificil de depășit. A apărut criza de Adblue, la nivel european.

Datorită tuturor acestor circumstanțe, New Design Composite, s-a aflat în situația de a nu mai reuși să absoarbă creșterile semnificative din această perioadă, fără a pune în pericol capacitatea de a deservi cu normalitate și consecvență, la nivelul așteptărilor, clienții. Așa că a început o altă muncă, extrem de istovitoare, de a convinge clienții să achiziționeze produsele, la un preț, care se schimba tot timpul, ajungându-se până chiar a se utiliza sintagma „prețul zilei”. Pentru că New Design Composite a fost prima companie care inițiasse în piață aceasta mărire de preț, clienții au crezut că este doar o strategie de ceea ce ei numeau „câștig rapid!”, ca să mă exprim elegant. Vânzările au scăzut, iar efortul de a convinge clienții deja devenea istovitor. În septembrie 2021, după ce această criză a fost anunțată public, abia atunci clienții au acceptat mai ușor noile prețuri dar și acest nou mod de a face business deloc convenabil, lipsit de orice predictibilitate și extrem de volatil.

În aceste condiții au desfășurat activitatea toate firmele implicate, indiferent de calitatea pe care o aveau – furnizori, producători, distribuitori, clienți. Eforturile fizice depuse în această perioadă au fost, uneori, inumane. Luasem o decizie în februarie 2021, de a concedia 2 angajați de la departamentul Adblue, și pentru că nu am reușit să angajăm imediat, am fost nevoită să îi înlocuiesc, la propriu. Pentru că regula de bază, pentru un întreprinzător, indiferent de profilul companiei, este să cunoască atât de bine activitatea și în orice situație să fie capabil să preia unul sau chiar mai multe posturi în situații critice. Și ca tabloul să fie „complet”, colega de la logistică a plecat și ea la nici o lună distanță! Așa că am început să lucrez, un program de „non stop”. Am rezistat câteva luni și mi-au venit în ajutor, o altă colegă, care a preluat o parte din procesele de logistică, și fiica noastră care este angajată cu timp parțial; în septembrie și decembrie am reușit să fac noi angajări.

Incertitudinea acesta persistă și în acest an 2022, care a debutat după cum bine știm cu războiul împotriva Ucrainei. Alte provocări de înfruntat și alte obstacole de depășit. Cei care sunt antreprenori știu și înțeleg ce înseamnă această luptă permanentă cu timpul, cu obținerea rezultatelor, cu punerea în practică a ideilor, cu monitorizarea constantă, cu dezvoltarea ta, individuală!

Pentru că dacă nu parcurgi toate aceste etape, tu și echipa ta, compania nu are cum să prospere. Cu acest concept, „în minte”, am pășit în anul 2022 și am decis, că a sosit momentul să mergem iar la școală. Așadar, noi întreprinzătorii și o parte dintre membrii echipei, parcurgem cursurile CBC România, convinși fiind că, în această etapă pentru a ne atinge obiectivele și pentru a deveni leader la nivel național pentru producție și livrare AdBlue, avem nevoie să ne conducem afacerea conform unor formate și principii profesionale de business, altele decât cele folosite până acum.

În final, vreau să inserez citatul meu preferat, care ne definește și care este concluzia partenerului meu de viață și afacere, Marian Doru: „Dumnezeu nu ne-a dat niciodată când am vrut noi, dar nici mai târziu decât ne-a trebuit !”

Întrebări

1. Care sunt în opinia dvs. principalele trei „secrete” care explică performanțele întreprinzătoarei Olimpia Doru și a companiei New Design Composite?
2. Cum apreciați relația dintre „omul” și respectiv „întreprinzătorul” Olimpia Doru?
3. Care sunt principalele trei învățăminte de natură întreprenorial-managerială pe care le-ați desprins din analiza acestui studiu de caz?
4. După lecturarea acestui studiu de caz ați primit un imbold pentru a deveni sau respectiv pentru a nu deveni întreprinzător? Argumentați-vă opțiunea!

STUDIU PRIVIND EVALUAREA REZILIENȚEI SPECIFICE MEDIULUI URBAN

Andreea-Simina PORANCEA-RĂULEA[□],
Elida-Tomița TODĂRIȚĂ^{□*},
Diana-Elena RANF^{□**}, Dorel BADEA^{□***}

Rezumat

Mediul urban contemporan este caracterizat de o dezvoltare extensivă și intensivă pe multiple paliere (economic, tehnologic, ecologic, administrativ-teritorial etc.). În același timp, pornind de la această premisă, provocările (oportunități și constrângeri) de asigurare a performanței, bazate pe diagnoză și evaluare, sunt fără precedent. Vectori actuali ai dezvoltării (a se vedea inclusiv inițiativele de tip SMART) se pot constitui în același timp în amenințări asupra securității societale. În acest context, devine imperativ a găsi cele mai bune practici de proiectare și implementare a unor metrici de performanță bazate pe reziliență. Astfel, pe parcursul studiului au fost abordate două direcții de lucru. Prima este referitoare la evidențierea modalității de aplicare a unui instrument de evaluare a rezilienței urbane identificat în literatura de specialitate. A doua direcție aduce în atenție bune practici identificate prin analiza unor surse primare de date, aplicate la nivelul unor orașe.

Domeniul managerial: funcționarea și perfecționarea unor componente ale culturii manageriale organizaționale

1. Introducere privind actualitatea și necesitatea abordării rezilienței urbane

Reziliența reprezintă un deziderat pentru foarte multe dintre domeniile și sectoarele de activitate. Pornind de la conceptul explicat în științele ecologice se poate spune că a evolua în contextul expunerii constante la riscuri este obiectivul oricărei entități organizaționale.

Mai mult decât atât, privind în ansamblu, trecând de la modelul micro (organizațional) conceptul de reziliență se poate multiplica la nivel macro (oraș, regiune, stat etc.). Aducerea în discuție a rezilienței la nivel urban reprezintă o necesitate în contextul politic, economic, social, tehnologic, legal și ecologic actual în care se manifestă și migrația constantă dinspre mediul rural. Migrația a fost întotdeauna strâns legată de dezvoltarea economică și socială, dar doar în ultima perioadă de timp a fost tratată din perspectivă globală, la nivel de repercursiuni directe și indirecte.

□ Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu, rauleaandreea@gmail.com

□□ Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu, elida_todarita@yahoo.com

□□□ Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu, ranfd@yahoo.com

□□□□ Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu, Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, dorel.badea@yahoo.com

Analizând documentul „Interlinks between migration and development”¹ realizat de Parlamentul European se pot puncta factorii determinanți ai migrației atât la nivel micro (venitul, competențele și abilitățile personale, aspirațiile și managementul riscului) cât și la nivel macro (evoluția demografică, existența rețelelor de emigranți, factori istorici și demografici, conflicte, schimbări climatice). Este importantă analiza acestor factori și a modului în care evoluează migrația internă având în vedere contextul de dezvoltare pe care orașele și-l propun drept parcurs.

Este justificată dorința umană de a crea un cadru de dezvoltare care să cuprindă un orizont de timp îndelungat mai ales manifestând în vedere elementele perturbatoare care se manifestă cu recurență și având un impact dinamic exponențial.

Pentru a realiza o proiecție durabilă la nivel urban este necesar ca reziliența să se manifeste atât din punct de vedere economic cât și social. Reziliența devine astfel „un limbaj omniprezent” al guvernării urbane², necesitând strategii pentru atenuarea dezastrelor și protecția infrastructurilor critice precum și dezvoltarea unor proceduri de anticipare și prevenirea a amenințărilor cheie.

Definiția rezilienței urbane în literatura de specialitate^{3,4} cuprinde trei dimensiuni interdependente: capacitatea unei entități urbane de a rezista la presiunea externă (rezistență), capacitatea sa de a răspunde pozitiv la schimbările externe și pe termen lung, adaptabilitate sau capacitatea de învățare.

Nivelul de reziliență reflectă vulnerabilitatea unui oraș la surpriză și șoc în sensul că vulnerabilitatea ridicată este asociată cu reziliență scăzută, implicând un grad puternic de expunerea la potențiale amenințări și o lipsă de anticipare și pregătire.

Pentru a evalua nivelul de reziliență al orașelor este necesară o trecere în revistă a unor evenimente perturbatoare și apoi o analiză a modului în care acestea au anticipat și reacționat. Desigur că la nivelul mentalului colectiv evenimentele cu conotații negative tind să fie eliminate din memoria de lungă durată dar se pot extrage informații folositoare în contextul în care același eveniment poate avea impact diferit.

Bineînțeles că adoptarea unui comportament și a unei mentalități care se fundamentează pe caracteristici de reziliență presupune o schimbare, iar orice schimbare care implică omul trebuie să fie promovată și susținută intens la nivel de management urban. Cultura urbană reprezintă o combinație specifică de culturi societale și organizaționale. Educarea diversității culturale care compun mediul urban, uniformizarea valorilor, a credințelor, comportamentelor, practicilor pentru a crește eficiența economică locală reprezintă un efort managerial complex, dar similar construirii unei culturi organizaționale. Cultura rezilientă urbană se construiește pas cu pas, favorizată de globalizare, care produce efecte asupra mediului de afaceri urban, asupra culturii, sistemelor politice, dezvoltării economice prin exemplele de bune practici din diferite domenii.

Interesant de analizat sunt factorii care determină impactul diferit și modul în care se manifestă un eveniment într-o așezare urbană. În acest sens au fost realizate demersuri de conturare a unor metodologii de evaluare.

¹ <https://bit.ly/3JB8SXA>, accesat în data de 23.03.2022.

² Walker, J., Cooper, M., *Genealogies of resilience: from systems ecology to the political economy of crisis adaptation*, Security Dialogue 43, 2011, pp. 143–160.

³ Davies, S., *Regional resilience in the 2008–2010 downturn: comparative evidence from European countries*. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 4, 2011, pp. 362–389.

⁴ Hudson, R., *Resilient regions in an uncertain world: wishful thinking or a practical reality?* *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 3, 2010, pp. 11–25.

2. Practici metodologice de evaluare a rezilienței urbane

În zilele noastre, majoritatea populației lumii trăiește în orașe și, conform statisticilor, un număr tot mai mare de oameni vor locui în orașe în următoarele decenii⁵.

Pe măsură ce orașele continuă să crească, va exista o nevoie tot mai mare de a lucra pentru a construi reziliența orașelor⁶.

Astfel, rămâne necesară îndrumarea continuă în vederea operaționalizării rezilienței pentru o aplicare practică, pentru luarea deciziilor și pentru planificare.

Se constată în ultima perioadă intensificarea eforturilor de proiectare a unor matrici specifice rezilienței urbane în cadrul unor proiecte naționale sau internaționale. Este dificil a transla aspectele importante de funcționalități urbane (și implicit de reziliență) în indicatori cantitativi, lipsiți de subiectivitate.

Pentru a găsi o modalitate de a răspunde acestor nevoi, proiectul SMR - *Smart Mature Resilience*⁷ dezvoltă, testează și validează un ghid de management al rezistenței care se bazează pe cinci instrumente complementare menite să sporească anticiparea și coordonarea între diferiți stakeholderi și să permită abordarea riscurilor și oportunităților pentru a facilita procesul de planificare și luare a deciziilor. Aceste cinci instrumente sunt:

- modelul de maturitate a rezilienței;
- chestionarul de sistemicitate a riscurilor;
- portofoliul de politici de consolidare a rezistenței;
- modelul sistemului dinamic;
- instrumentul de comunicare și implicare comunitară.

Proiectul definește conceptul de oraș ca un mediu care implică toți factorii relevanți și interesați în vederea construirii procesului de reziliență.

Dezvoltarea *modelului de Maturitate* a fost realizată într-un mod iterativ, îmbunătățind modelul continuu până la atingerea versiunii descrise, cu cele cinci stadii de maturitate: începător (S), mediu (M), avansat (A), robust (R), flexibil (T).

Înainte de a începe dezvoltarea *modelului de Maturitate* a fost realizată o fază de conceptualizare printr-o revizuire a literaturii. Obiectivul acestei faze de conceptualizare a fost obținerea unei imagini de ansamblu asupra practicii curente în reziliența urbană și abordările sectoriale ale UE privind reziliența, pentru a identifica, sintetiza și evalua principalele provocări și cele mai bune practici contemporane.

Politicile sunt definite ca acțiunile sau măsurile pe care orașele ar trebui să le dezvolte pentru a atinge maturitatea. Fiecare etapă de maturitate definește un set de politici astfel încât, fiecare oraș să știe exact ce pași ar trebui să facă pentru a atinge obiectivul acestei etape. De fapt, fiecare etapă de maturitate definește specific politicile

⁵100 Resilient Cities. 2016, http://www.100resilientcities.org/resilience#/-/_/, 2016, accesat în data de 29.03.2022.

⁶Godschalk, D. R., *Urban hazard mitigation: creating resilient cities*, Natural Hazards Review, 4(3), 2003, pp. 136-143.

⁷Managementul crizelor: Reziliența la crize și dezastre – operaționalizarea conceptelor de reziliență, coordonator proiect Universitatea Navarra din Spania, parteneri Universitatea I AGDER din Norvegia, Universitatea STRATHCLYDE din Marea Britanie, Universitatea LINKOPINGS din Suedia, Secretariatul European ICLEI din Germania, KRISTIANSAND din Norvegia, Consiliul Local Donostia-San Sebastian din Spania, Consiliul GLASGOW din Marea Britanie, orașul VEJLE din Danemarca, Consiliul BRISTOL din Marea Britanie, ROMA din Italia, Domul RIGAS din Letonia, Institutul German pentru Standardizare din Germania.

de construire a rezilienței ținând cont de cerințele și etapele de maturitate. Implementarea acestor politici va permite orașului să treacă la o etapă următoare. În plus, trebuie subliniat că atunci când un oraș trece la o etapă următoare, nu înseamnă că acesta trebuie să lase în urmă toate cunoștințele acumulate în etapele anterioare, ci că ar trebui să mențină cel puțin ceea ce a realizat deja.

Politicile amintite mai sus au fost clasificate luând în considerare patru dimensiuni ale rezilienței:

- resurse și infrastructură robustă;
- leadership și guvernare;
- pregătire;
- cooperare.

Fiecare dimensiune a rezilienței a fost împărțită în mai multe sub-dimensiuni care grupează politicile menționate. Aceste sub-dimensiuni ajută orașele să își vizualizeze nivelul de maturitate în aceste subzone predeterminate, deoarece așezările urbane se pot afla în diferite stadii de maturitate în cadrul diferitelor dimensiuni și sub-dimensiuni de politică.

În paragrafele următoare vor fi detaliate dimensiunile amintite.

Dimensiunea conducere și guvernare afectează procesul de luare a deciziilor orașului. Angajamentul liderilor față de o cultură rezilientă, față de valori și viziune este esențial pentru promovarea strategiilor eficiente, luarea deciziilor incluzive și implicarea relevantă a stakeholder-ilor în cadrul managementului orașului. Toate nivelurile guvernamentale ar trebui să dezvolte o cultură organizațională a entuziasmului pentru schimbare, agilitate, flexibilitate, capacitate de adaptare și inovație.

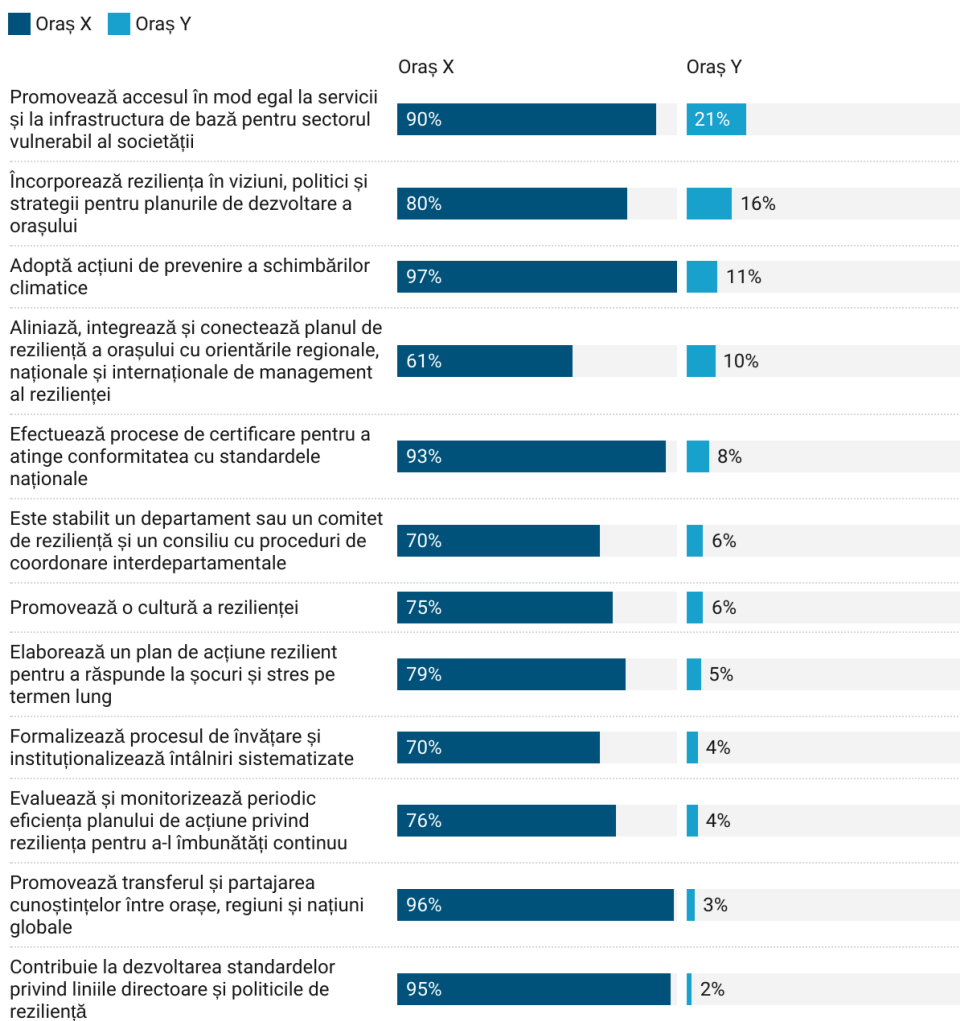
Această dimensiune implică și conceptul de guvernare pe mai multe niveluri care necesită înțelegerea dinamică inter-relațională în cadrul și între diferitele niveluri de guvernare.

Transferul de competențe în sus către organizațiile supranaționale și în jos către autoritățile subnaționale a transformat, fără îndoială, atât structura, cât și capacitatea națională guvernamentală. În cadrul acestei dimensiuni au fost luate în considerare următoarele sub-dimensiuni pentru a clasifica politicile în *modelul de Maturitate*:

- *colaborarea municipală, intersectorială și multi-guvernare* conținând toate politicile legate de activitățile pe care orașul le desfășoară pentru a stabili colaborarea în subiectele legate de reziliență în cadrul diferitelor departamente ale municipalității, între diferite sectoare și între diferite organisme guvernamentale;
- *dezvoltarea și rafinarea legislației* incluzând toate politicile referitoare la elaborarea de legi și proceduri care ajută la formalizarea rezistenței orașului în procesul de construire;
- *cultura învățării* (învățare și diseminare) conținând toate politicile specifice promovării culturii rezilienței ca modalitate de îmbunătățire a procesului de învățare în interiorul orașului;
- *dezvoltarea planului de acțiune pentru reziliență* incluzând toate acțiunile privind elaborarea planului de acțiune pentru reziliență.

În ceea ce privește categoria exemplificată, se poate observa că „Adoptarea acțiunilor de prevenire a schimbărilor climatice”, înregistrează un procent de 97% în cadrul orașului X, concretizându-se în una dintre priorități, comparativ cu Orașul Y, cu un procentul de 11%, unde acțiunile de prevenire a schimbărilor climatice nu prezintă interes.

Cel mai mic procent îl înregistrează caracteristica „Contribuția la dezvoltarea standardelor privind liniile directoare și politicile de reziliență”, care înregistrează în cazul orașului Y, un procent de 2%. În cazul Orașului X, procentul la această caracteristică a înregistrat 95%, preocuparea pentru reziliență fiind una ridicată.



Created with Datawrapper

Figura 1. Caracteristici care compun dimensiunea de conducere și guvernanta

Sursa: (concepție proprie)

Dimensiunea pregătire se referă la anticiparea nevoilor viitoare și adaptarea funcțiilor orașului. Pregătirea poate fi dezvoltată la toate nivelurile societății, de la indivizi și comunități către lideri și guverne. Sub-dimensiunile incluse în această secțiune sunt:

- *diagnosticare și evaluare* incluzând politicile privind sistemele și metodologiile care pot fi utilizate pentru monitorizarea și evaluarea implementării planului de acțiune pentru reziliență;
- *educație și formare* conținând toate activitățile care pot fi desfășurate pentru informarea, educarea și formarea părților interesate din oraș (activitățile de perfecționare și diseminare a instruirii sunt de asemenea luate în considerare).

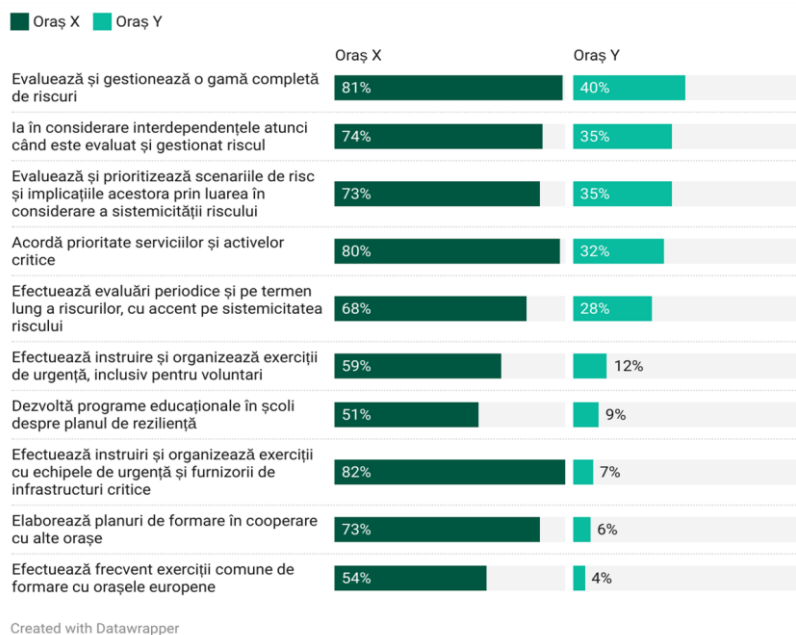


Figura 2. Caracteristici care compun dimensiunea de pregătire

Sursa: (concepție proprie)

În cadrul acestui set de caracteristici, cel mai mare procent, de 82%, a fost înregistrat de Orașul X și face referire la „Efectuarea instruirii și organizării exercițiilor cu echipele de urgență și furnizorii de infrastructuri critice”. Orașul Y în cazul de față a înregistrat un procent de doar 7%.

Cel mai mic procent al caracteristicilor de pregătire a fost de 4% (Orașul Y) și a vizat „Efectuarea frecventă a exercițiilor comune de formare cu orașele europene”. Aici, Orașul X a obținut un procent de 54%.

Dimensiunea infrastructură și resurse se focusează pe infrastructura orașului care necesită robustețe pentru a rezista și absorbi pericolele prin intermediul conservării și restaurării funcțiilor esențiale. Este nevoie de redundanță, management al riscurilor și muncă continuă. Resursele includ toate activele, oamenii, abilitățile, informațiile, tehnologia (inclusiv instalațiile și echipamentele), spațiile, proviziile și informațiile (fie ele electronice sau nu) pe care trebuie să le aibă o organizație disponibile pentru utilizare, atunci când este necesar, în vederea atingerii obiectivelor.

În cadrul acestei dimensiuni au fost definite trei sub-dimensiuni pentru a clasifica politicile în *modelul de Maturitate*:

- *fiabilitatea infrastructurilor*: conținând toate politicile care ajută la creșterea fiabilității generale, redundanței și flexibilității infrastructurilor critice;
- *resurse pentru creșterea rezilienței* incluzând toate politicile aferente alocării de resurse pentru a consolida reziliența orașului și a îmbunătăți calitatea.

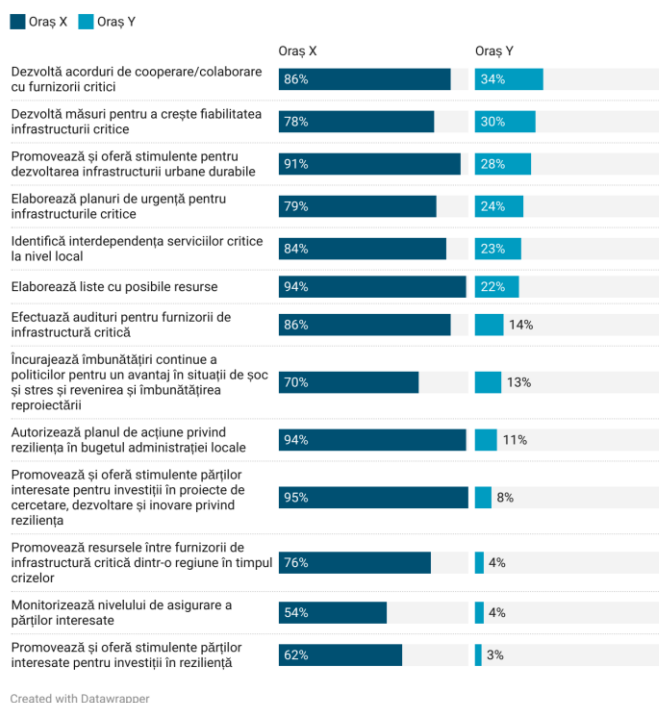


Figura 3. Caracteristici care compun dimensiunea de infrastructură și resurse

Sursa: (concepție proprie)

Cel de-al treilea set de caracteristici a cuprins infrastructura și resursele, procentul cel mai mare fiind înregistrat tot de Orașul X (ca și în celelalte două cazuri prezentate anterior). Așadar, 95% este procentul cel mai mare înregistrat în „Promovarea și oferirea stimulentele părților interesate pentru investiții în proiecte de cercetare, dezvoltare și inovare privind reziliența”. Procentul obținut de Orașul Y în acest caz a fost de doar 8%.

Cel mai mic procent, de 3% aparține Orașului Y la categoria „Promovarea și oferirea de stimulente părților interesate pentru investiții în reziliență”, comparativ cu procentul de 62% obținut de Orașul X.

Dimensiunea cooperare se referă la munca sau activitatea efectuată în comun pentru un scop sau beneficiu comun. Cooperarea se dezvoltă în interiorul orașului și la nivel trans-regional. Părțile interesate necesare vor fi luate în considerare în toate sectoarele urbane și regionale, inclusiv orașele europene. Cooperarea este, de asemenea dezvoltată la nivel de comunitate, implicând diferite părți interesate, cum ar fi grupuri de voluntari și cetățeni care manifestă capacitatea de a se auto-organiza.

Sub-dimensiunile incluse în această categorie sunt:

- dezvoltarea parteneriatelor cu părțile interesate ale orașului (prin urmare, autoritatea din orașul respectiv trebuie să realizeze politici de dezvoltare prin parteneriate și acorduri cu părți interesate și implicarea acestora în procese participative, de învățare și de luare a deciziilor);
- implicarea în rețelele de reziliență ale orașelor (va permite orașului să identifice cele mai bune practici, să primească ajutor și să învețe împreună cu alte orașe despre construirea procesului de reziliență).

Pentru aplicarea modelului prezentat și evidențierea funcționalității sale au fost considerate două entități administrative urbane (orașul X și orașul Y), considerate cu o bună practică în implementarea unor politici de reziliență urbană (orașul X), respectiv, un profil funcțional slab operaționalizat în domeniu (orașul Y). Sunt reliefați totodată și indicatorii considerați și analizați pentru fiecare din cele patru dimensiuni.

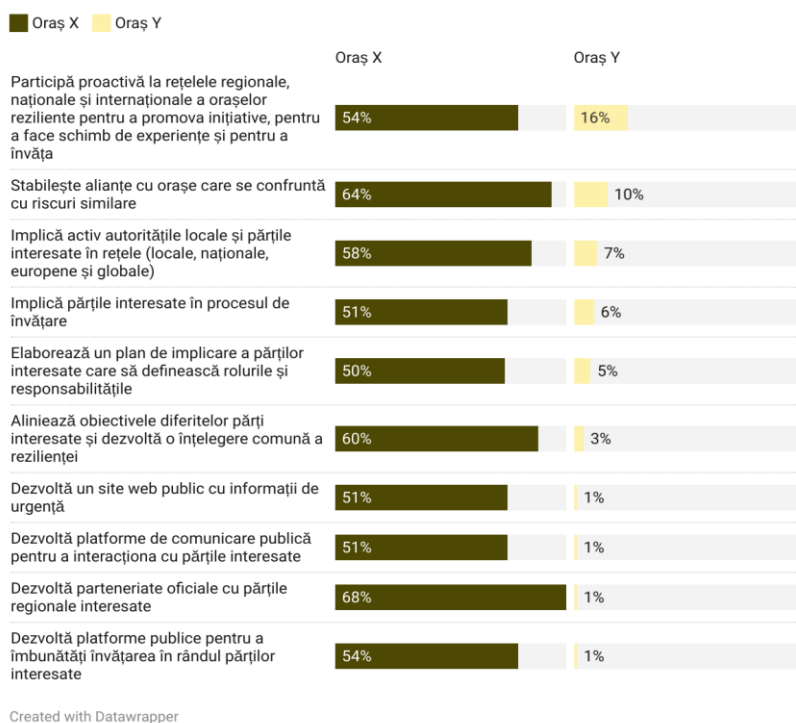


Figura 4. Caracteristici care compun dimensiunea de cooperare

Sursa: (concepție proprie)

Ultima categorie de caracteristici a vizat cooperarea, itemul „Dezvoltarea parteneriatelor oficiale cu părțile regionale interesate” a obținut procentul cel mai mare, de 68%, în cazul Orașului X. La această categorie, Orașul Y a înregistrat doar 1%, fiind cel mai mic procent înregistrat în acest set de caracteristici (54% în cazul Orașului X), alături de altele trei (dezvoltarea unui site web public cu informații de urgență, dezvoltarea platformei de comunicare publică pentru a interacționa cu părțile interesate

și dezvoltarea parteneriatelor oficiale cu părțile regionale interesate). În cazul Orașului X, procentele obținute, în ordinea enumerării sunt de 51%, 51%, 68%.

În figura 5 este reprezentat, conform graficului generat de aplicație, nivelul de maturitate al rezilienței atins (pentru cele 4 dimensiuni și 5 stadii de maturitate definite) pentru cele două cazuri considerate aplicativ (în partea stângă a figurii, cazul unui oraș cu nivel redus de implementare acțiuni specifice obținerii rezilienței; în partea dreaptă a figurii, cazul unui oraș cu nivel ridicat de implementare acțiuni specifice obținerii rezilienței). Figura reflectă concluziile obținute anterior, orașul X, reprezentat în caseta din dreapta, demonstrează, prin procentele înregistrate pe fiecare din caracteristicile care compun dimensiunile prezentate un nivel ridicat de maturitate al rezilienței. La polul opus se află orașul Y, reprezentat în caseta din stânga, cu o scăzută preocupare în domeniul rezilienței.

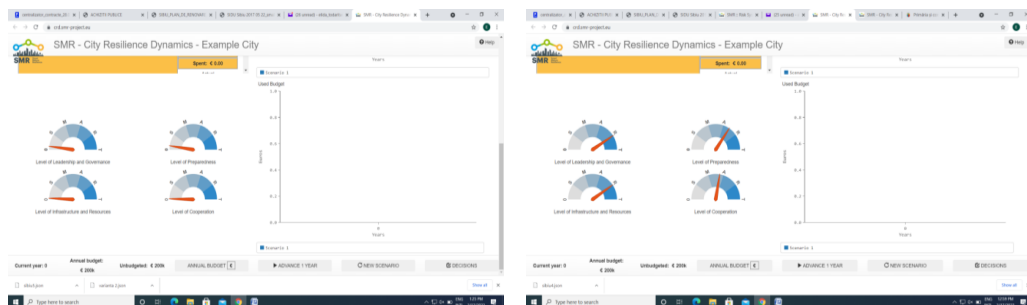


Figura 5. Nivelul de maturitate al rezilienței atins în cele două cazuri considerate

Sursa: (concepție proprie)

3. Exemple de practici de management al rezilienței urbane

Consolidarea unei *Europe verzi*, un obiectiv major al *Agendei Strategice a UE pentru 2019-2024*, a adus în centrul preocupărilor, atât la nivel teoretic, cât și practic reziliența urbană. Conceptul este deocamdată în curs de testare și consolidare, iar dimensiunile exemplificate prin studiul de caz pot fi îmbunătățite analizând practicile existente în domeniu.

Unele practicile ale orașelor europene, care au desfășurat proiecte de îmbunătățire a sustenabilității și rezilienței, au pus accent pe ecologizare, ca instrument de construcție a rezilienței urbane (Barcelona sub motto-ul „renaturalizării” a construit un parc nou; Utrecht, sub obiectivul „re canalizării” a înconjurat orașul de apă și verdeață; Paris, prin „pietonizarea permanentă” a facilitat accesul în zonele de pe malul Senei).⁸ Un bun exemplu în acest sens este Viena, considerat cel mai verde oraș din lume, conform unui clasament realizat în 2020 cu participarea a peste 100 de orașe mari.⁹

Unul dintre cele mai ambițioase proiecte globale, aflat în curs de desfășurare, cu termen de finalizare în 2024, vizează construcția în Arabia Saudită a unui oraș eco fără străzi, mașini sau emisii de carbon, dar cu miliarde de copaci care vor fi plantați în națiunea deșertică.¹⁰

⁸ <https://urbact.eu/ecologizarea-ca-o-cale-c%C4%83tre-rezilien%C8%9B%C4%83-%C3%AEn-zonele-urbane>, accesat în data de 04.04.2022.

⁹ <https://www.austria.info/ro/destinatii/orase/viena/cel-mai-verde-oras-al-lumii>, accesat în data de 04.04.2022.

¹⁰ <https://www.thetravel.com/neon-the-futuristic-saudi-city-under-construction/>, accesat în data de 05.04.2022

Analizând practicile orașelor/regiunilor la nivel global, s-au identificat preocupări de creștere a sustenabilității prin includerea rezilienței în strategia lor de dezvoltare, folosind mai ales natura în eforturile de a construi spații sigure, cu emisii zero pentru populațiile lor.¹¹ Studiul de caz întreprins în secțiunea a doua a lucrării, evidențiază în schimb o strategie integrată de reziliență urbană cu indicatori care pot stabili clar direcția strategică pe care ar trebui să o adopte orașul/zona analizată.

Pentru a veni în sprijinul tendinței de urbanizare a populației la nivel global cu presiune pe resurse și infrastructură, Organizația Internațională de Standardizare (ISO) a început definirea unui cadru comun de reziliență urbană, prin elaborarea unui standard care va clarifica principiile și conceptele ajutând utilizatorii să identifice, să implementeze și să monitorizeze acțiuni adecvate pentru a face orașele mai durabile. Acțiunea este condusă de ONU prin programul UN-Habitat¹².

În ceea ce privește practica din România, Clujul, în colaborare cu UN-Habitat, a făcut încă din 2020 primii pași în construcția unei strategii de reziliență urbană.¹³ Obiectivul Clujului a fost să devină primul oraș din Europa de Est evaluat după indicatori de reziliență urbană.

Ca și practică în domeniu, Clujul s-a distins ca fiind primul oraș din România care a achiziționat autobuze electrice prin *Programul de Cooperare Elvețiano-Român*, demonstrând și o capacitate ridicată de cooperare la nivel de comunitate pentru atingerea obiectivului comun de construcție a unei Europe sustenabile.¹⁴

Municipiul Cluj-Napoca se mai distinge prin faptul că este singurul oraș din țară care asigură transportul persoanelor nedeplasabile sau cu dizabilități neuro-motorii utilizând microbuze special dotate, modalitate prin care le asigură acestora posibilitatea de a se bucura pe deplin de toate drepturile și libertățile fundamentale ale omului prin mobilitate.

Printre obiectivele propuse de infrastructură care intră sub umbrela sustenabilității și rezilienței se află următoarele investiții: reabilitarea și electrificarea liniei de tren dintre Cluj-Napoca, Oradea și Episcopia Bihor,¹⁵ o linie de metrou cu 9 stații și autostrada dintre Cluj-Napoca și Sălaj, care va avea 42 km, cu finalizare în 2026.

Fondată în 2016, *Asociația Română pentru Smart City* este un alt stakeholder distinct și important în sprijinul sustenabilității, care sub forma unui cluster, integrează companii și instituții preocupate de îmbunătățirea vieții cetățenilor.¹⁶ Proiectele dezvoltate se bazează pe interacțiunea dintre instituțiile publice, sectorul privat, sectorul academic prin componenta de cercetare și inovare și, cel mai important, societatea civilă, cei care sunt cu adevărat beneficiarii schimbării generate prin implementarea soluțiilor și tehnologiilor Smart City.

¹¹ Appleby, Kyra, 2021. How cities are using nature-based solutions to adapt to climate change, <https://www.reutersevents.com/sustainability/how-cities-are-using-nature-based-solutions-adapt-clim-ate-change>, accesat în data de 06.04.2022.

¹² <https://www.asro.ro/un-nou-standard-iso-pentru-reziliencia-urbana/>, accesat în data de 06.04.2022

¹³ <https://actualdecluj.ro/clujul-este-primul-oras-din-europa-de-est-care-investeste-in-reziliencia-urbana/>, accesat în data de 07.04.2022.

¹⁴ <https://romaniansmartcity.ro/autobuze-electrice-cluj/>, accesat în data de 07.04.2022.

¹⁵ <https://economedia.ro/reabilitarea-si-electrificarea-linii-de-tren-dintre-cluj-napoca-si-oradea-costa-aproape-2-miliarde-de-euro-unda-verde-pentru-al-doilea-cel-mai-scump-proiect-de-investitii-finantat-prin-pnrr.html>, accesat în data de 07.04.2022.

¹⁶ <https://romaniansmartcity.ro/clusterul-smart-city-romania/>, accesat în data de 07.04.2022.

Concluzii

Este demonstrat faptul că sustenabilitatea unei organizații este dependentă de caracteristicile culturii organizaționale în care resursele umane își desfășoară activitatea. În mod similar, prosperitatea unui oraș este în directă conexiune cu cultura urbană, cu valorile pe care se consolidează managementul urban, mediul de afaceri, sistemele politice, relațiile umane și modul în care este abordată munca.

În acest context, avantajat de porțile globalizării, atragem atenția asupra necesității construirii unei culturi a rezilienței urbane, sub presiunea unei necesități la nivel global de economisire a resurselor. Studiul de caz exemplifică o metodologie de evaluare a maturității unui oraș în ceea ce privește implicarea acestuia în acțiuni de reziliență. Acest instrument este util deoarece oferă posibilitatea diagnosticării unui mediu urban, a identificării punctelor tari și slabe în demersul de construcție a rezilienței, apoi formularea unor direcții strategice care pot fi introduse în obiectivele de dezvoltare locale.

Întrebări și subiecte de discuție

1. Modelarea unei culturi la nivel de organizație are similitudini cu schimbarea unei culturi urbane? Care sunt deosebirile?
2. În ce măsură considerați că globalizarea contribuie pozitiv asupra consolidării unei culturi urbane reziliente? Formulați argumente pro și contra acestei afirmații.
3. Considerați că acest tip de instrumente pot contribui la îmbunătățirea managementului urban, cu posibilitatea utilizării inclusiv în procesele specifice politicilor publice în mod general, și în cele bugetare, în mod particular?
4. În ce măsură afectează noile tehnologii (în special din domeniul TIC) obținerea și menținerea rezilienței urbane?

Bibliografie

1. Walker, J., Cooper, M., *Genealogies of resilience: from systems ecology to the political economy of crisis adaptation*. Security Dialogue 43, 2011 p. 143–160.
2. Davies, S., *Regional resilience in the 2008–2010 downturn: comparative evidence from European countries*. Cambridge Journal of Regions, Economy and Society 4, 2011, p. 362–389.
3. Hudson, R., *Resilient regions in an uncertain world: wishful thinking or a practical reality?* Cambridge Journal of Regions, Economy and Society 3, 2010, p. 11–25.
4. Godschalk, D. R. *Urban hazard mitigation: creating resilient cities*, Natural Hazards Review, 4(3), 2003, p. 136-143.

Webografie

1. Appleby, Kyra, 2021. How cities are using nature-based solutions to adapt to climate change, <https://www.reutersevents.com/sustainability/how-cities-are-using-nature-based-solutions-adapt-climate-change>, accesat în data de 06.04.2022.
2. Interlinks between migration and development, <https://bit.ly/3JB8SXA>, accesat în data de 23.03.2022.
3. 100 Resilient Cities. 2016, http://www.100resilientcities.org/resilience#/-/_/, 2016, accesat în data de 29.03.2022.
4. <https://urbact.eu/ecologizarea-ca-o-cale-c%C4%83tre-rezilien%C8%9B%C4%83-%C3%AEn-zonele-urbane>, accesat în data de 04.04.2022.

5. <https://www.austria.info/ro/destinatii/orase/viena/cel-mai-verde-oras-al-lumii>, accesat în data de 04.04.2022.
6. <https://www.thetravel.com/neon-the-futuristic-saudi-city-under-construction/>, accesat în data de 05.04.2022.
7. <https://www.asro.ro/un-nou-standard-iso-pentru-rezilienta-urbana/>, accesat în data de 06.04.2022.
8. <https://actualdecluj.ro/clujul-este-primul-oras-din-europa-de-est-care-investeste-in-rezilienta-urbana/>, accesat în data de 07.04.2022.
9. <https://romaniansmartcity.ro/autobuze-electrice-cluj/>, accesat în data de 07.04.2022.
10. <https://economedia.ro/reabilitarea-si-electrificarea-linii-de-tren-dintre-cluj-napoca-si-oradea-costa-aproape-2-miliarde-de-euro-unda-verde-pentru-al-doilea-cel-mai-scamp-proiect-de-investitii-finatat-prin-pnrr.html>, accesat în data de 07.04.2022.
11. <https://romaniansmartcity.ro/clusterul-smart-city-romania/>, accesat în data de 07.04.2022.

DIGITALIZAREA ÎN OSPITALITATE

Paul MARINESCU[□], Cristina VEITH^{□*}

Rezumat

Digitalizarea reprezintă o preocupare pentru oamenii de știință, dar și pentru manageri. Aceasta presupune folosirea tehnologiilor digitale cu scopul de a rezolva probleme, de a oferi posibilitatea de a obține venituri suplimentare și de a crea valoare adăugată, conducând la deținerea unui nou model de afaceri. Pandemia a provocat o scădere semnificativă a profitabilității în industria ospitalității. Compania „Max Resto SRL” folosește primul receptioner virtual în industria ospitalității din România. Avantajele și dezavantajele digitalizării societății sunt evidențiate în cadrul interviului realizat cu domnul Christian Macedonschi, unul dintre proprietarii acestei companii. Acesta pune în valoare câteva dintre rezultatele introducerii digitalizării: scăderea timpului de așteptare, respectarea reglementărilor de distanțare socială, reducerea costurilor și minimizarea riscurilor.

Domeniul managerial: impactul crizei Covid asupra teoriei și practicii manageriale din organizații, managementul de ansamblu al unui IMM, digitalizarea organizației

1. Introducere

La ora actuală majoritatea organizațiilor au ajuns să fie dependente de dezvoltarea din industria IT&C pentru susținerea strategiilor lor de afaceri¹. În industria ospitalității numai un număr mic de firme au reușit să implementeze soluții digitale și anume dintre cele 35.00 de firme din industrie în continuare 30% nu intenționează să-și implementeze soluții IT de digitalizare².

O serie de oameni de afaceri, proprietari de hoteluri și pensiuni au înțeles că trebuie să-și regândească afacerile în 2022 în condițiile socio-economice de astăzi. 30% din operatorii HoReCa nu și-au putut desfășura activitatea anul trecut și au rămas fără angajați. Soluția este astăzi digitalizarea³.

Transformarea digitală a fost accelerată de către pandemia de COVID-19 în foarte multe ramuri ale economiei în întreaga lume. Încă din 2018 Comisia Europeană⁴ sublinia

[□] Facultatea de Administrație și Afaceri - UB, paulmarinescu1@gmail.com

^{□□} Facultatea de Administrație și Afaceri - UB, cristina.veith@unibuc.ro

¹ Carvalho, L. C., Jeleniewicz, M., Franczak, P., & Vanková, Ž. *Business Models for Digital Economy: Good Practices and Success Stories*. În L. C. Carvalho, L. Reis, A. Prata, & R. Pereira, *Handbook of Research on Multidisciplinary Approaches to Entrepreneurship, Innovation, and ICTs*, 2021 (p. 1-21). Hershey, Pennsylvania, USA: IGI Global.

² Goagă, A. (2022, martie 04). Măine începe astăzi: 7 lucruri de știut despre digitalizarea HoReCa.

³ Știrile. TVR. (2022, ianuarie 02). Digitalizare în domeniul HoReCa. Lara, primul receptioner virtual din România.

⁴ Comisia Europeană. (2018, January 17). Digital Education Action Plan. Bruxelles: COM.

faptul că noile cuceriri ale tehnologiei, precum inteligența artificială, tehnologiile cloud și blockchain, dar și partea de robotică favorizează implementarea proceselor care ne conduc către o reală transformare digitală.

Pandemia de COVID-19 a accelerat toate procesele care au condus către o transformare digitală chiar și în domenii în care nu ne așteptam ca aceasta să apară atât de curând, ca de exemplu în industria ospitalității. McKinsey a comparat criza mondială provocată de pandemia de COVID-19 cu o criză climatică. Printre aspectele comune ale celor două tipuri de crize prezentate de către McKinsey se numără și acelea legate cooperarea și coordonarea globală, ceea ce a oferit șanse pentru deschiderea de noi orizonturi în diverse domenii de activitate⁵. Chiar dacă a fost foarte greu de anticipat evoluția pieței în condițiile apariției unei crize a sănătății care a afectat întreaga planetă, organizațiile au învățat că este necesar să-și facă rezervele necesare pentru a putea face față unei perioade de suspendare a activității⁶.

Transformarea digitală este posibilă în diverse ramuri ale economiei, precum: transporturile, sectorul energetic, serviciile, sănătatea, industrie și infrastructură. Aceasta se datorează creșterii permanente a numărului și a complexității noilor tehnologii, care apar în mod constant⁷. În contextul provocărilor deosebite cu care se confruntă în secolul 21 societatea în general și economiile tuturor țărilor la ora actuală, cea de a patra revoluție industrială, numită și Industria 4.0, oferă noi șanse și perspective pentru viitor.

Industria 4.0 oferă pe de-o parte o serie de soluții pentru trecerea mai ușoară prin situațiile de criză rezultate ca urmare a pandemiei de COVID-19 sau a războiului din Ucraina, dar pe de altă parte aduce cu sine și o serie de provocări. Pentru ca o organizație să poată avea succes în contextul nou creat trebuie să aibă capacitatea de a se documenta foarte profund și amănunțit și în același timp să poată crea structurile care să permită utilizarea noilor tehnologii la cel mai înalt nivel de performanță.

Creșterea competitivității la nivel național și internațional, obținerea unei flexibilități în producție, dar și în toate celelalte activități ale unei organizații, adaptarea la nevoile clienților, cât și îndeplinirea obligațiilor legate de raportări, dar și raportările organizaționale în general trebuie să fie cât mai transparente, sigure și ușor de realizat pentru a putea beneficia de avantajele pe care le oferă Industria 4.0⁸.

Numărul de locuri de muncă specifice cerințelor apărute ca urmare a dezvoltării tehnologiei au cunoscut o creștere exponențială. În perioada 2009-2016 numărul de locuri de muncă vacante s-a dublat⁹. Digitalizarea lanțului de aprovizionare, de exemplu, poate aduce avantaje substanțiale organizațiilor, precum: reducerea timpului de răspuns în cazul evenimentelor neprevăzute care afectează comenzile, livrarea comenzilor și reducerea timpului de introducere a bunurilor în piață¹⁰. Putem observa și creșterea importanței

⁵ Pinner, D., Rogers, M., & Samandari, H. (2020). Pinner, D., Rogers, M. and Samandari, H., 2020. *Addressing climate change in a post - pandemic world*. McKinsey Quarterly.

⁶ Trip, V. V., & Nicolescu, O. *CUM DEVII O COMPANIE COMPETITIVĂ ÎN INDUSTRIA HIPERCONCURENȚĂ AUTO*. Societatea Academică de Management din România (SAMRO), 2020, 67-76.

⁷ Santosa, C. M., Barrosa, A., Araujob, M., & Ares, E. *Towards Industry 4.0: an overview of European strategic roadmaps*. Vigo: Manufacturing Engineering Society International Conference 2017, MESIC 2017., 2017.

⁸ *Bundesverband Informationswirtschaft, T. u.* (2015, February 18). Plattform Industrie 4.0.

⁹ Bellu, C. (2017, September 19). Statistică tristă: 60% dintre restaurantele, barurile și cafelele din România dau faliment în primele 9 luni de la deschidere. Ziarul Financiar.

¹⁰ T.S.P. Forum, e. (2015). Digital transformation of European Industry and Enterprises. Brussel: Strategic Policy Forum on Digital.

furnizorilor ce folosesc platforme digitale, ce au devenit indispensabile în desfășurarea activității de management al sistemelor de producție foarte complexe. Aceasta vine însă cu o provocare legată de securitatea datelor și drepturi de proprietate. Mai ales pentru corporațiile interconectate aceste provocări sunt relevante în drumul către un „ecosistem digital”¹¹.

Digitalizarea este atât o provocare, cât și o soluție pentru rezolvarea unor probleme legate de forța de muncă. Astăzi tinerii nu mai sunt interesați și dispuși să desfășoare anumite activități solicitante, care presupun muncă fizică intensă, iar soluția organizațiilor este să înlocuiască forța de muncă indisponibilă cu roboți pentru continuarea activității. Utilizarea roboților și simplificarea proceselor de muncă conduc către o creștere efectivă și sustenabilă a productivității. Digitalizarea are potențialul de a ridica productivitatea, dar aceasta se poate realiza numai dacă companiile sunt integrate atât pe orizontală, cât și pe verticală pentru a asigura schimbul de informație și decentralizarea luării deciziilor¹².

Pe de altă parte, dacă luăm studiul realizat de Deloitte, unde este prezentată și situația din România, aflăm că Industria 4.0 poate afecta peste jumătate din locurile de muncă de la noi din țară¹³.

Multe companii sunt optimiste în legătură cu efectele pe care le poate avea Industria 4.0 asupra activității economice și consideră că aceasta va îmbunătăți echitatea socială, va crește calitatea vieții și va aduce stabilitate. Problema care se pune este legată de cât de pregătite sunt companiile să facă pasul spre schimbările necesare. În plus pentru a putea profita de avantajele pe care le aduce Industria 4.0 este nevoie ca relația cu clienții, angajații, alte organizații, comunitatea locală și societatea în general să fie mult mai strânsă¹⁴.

Din ce în ce mai multe companii investesc în soluțiile digitale, chiar dacă la nivelul anului 2015 investițiile în acest domeniu se ridicau la numai cca. 5%, conform studiului prezentat de PwC și mediatizat prin Agerpress¹⁵. Pandemia de Covid-19 a accelerat implementarea soluțiilor digitale, care au fost în multe cazuri singura soluție pentru continuarea activității¹⁶.

Industria ospitalității a fost puternic afectată de către pandemia, înregistrând o scădere a profitabilității de 77%, iar la momentul actual se confruntă cu o puternică lipsă de personal, atât calificat cât și necalificat¹⁷.

În studiul de caz prezentat în continuare este descrisă o soluție digitală care a adus rezultate nesperate companiei într-o perioadă foarte dificilă pentru industria ospitalității. La baza acesteia a stat creativitatea și capacitatea de inovare manifestate de către directorul general al companiei. Diferența dintre creativitate și inovare se referă la faptul că creativitatea se oprește la generarea de noi idei, pe când inovarea presupune și „efectuarea

¹¹ Kagermann, H., Anderl, R., Gausmeier, J., Schuh, G., & Wahlster, W. *Industrie 4.0 in a Global Context: strategies for cooperating with international partners*. Munich: Herbert Utz Verlag, 2016.

¹² Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. *Design principles for industrie 4.0 scenarios*. Koloa, HI, USA: 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), IEEE, 2016.

¹³ Feinberg, A. (2016). *The Restaurant of the Future - Creating the next-generation customer experience*. Berlin: Deloitte Development LLC.

¹⁴ Angheluta, B. (2018, March 19). 60% din locurile de muncă din România ar putea fi afectate de digitalizarea 4.0 a economiei.

¹⁵ Agerpress. (2016, July 20). Agerpress, Obiectivul companiilor în era Industriei 4.0

¹⁶ Petrișor, I., & Cozmiuc, D. STRATEGIA DE DIGITALIZARE CA SOLUȚIE PENTRU A GESTIONA CRIZA COVID. Societatea Academică de Management din România (SAMRO), 2020, 114-136.

¹⁷ Cioabă, L.-G. (2022, martie 08). Industria locală a ospitalității: în labirintul pandemiei.

de schimbări în organizație pe baza acestora”¹⁸. Abordările noi și inovative ale proceselor din cadrul organizațiilor și în special a celor de management au fost deosebit de necesare pe tot parcursul pandemiei, dar continuă să fie obligatorii și în continuare¹⁹.

2. Metodologia de cercetare

Pentru realizarea prezentului studiu de caz „Digitalizarea în ospitalitate” metoda de cercetare este una mixtă, care îmbină o cercetare secundară bazată pe studierea bibliografiei și pe datele existente în bazele de date internaționale cu o cercetare primară, empirică, cu o componentă calitativă realizată cu ajutorul unui interviu semi-structurat. Cercetarea calitativă cuprinde, astfel, interviuarea domnului Christian Macedonschi, asociat și director general și responsabil pentru inovare, digitalizare și dezvoltare.

În cadrul interviului care a cuprins opt întrebări principale am încercat să surprindem principalele elemente care descriu contextul, cât și provocările aduse de pandemia de Covid-19 în cadrul firmei Max Resto SRL.

Desfășurarea cercetării calitative primare prin interviul adresat expertului în domeniul reprezintă etapa din cadrul prezentului studiu de caz, care a depins foarte mult de viteza de reacție și de disponibilitatea de a răspunde al persoanei intervievate.

Interviul este piatra unghiulară a metodologiei calitative și una dintre cele mai utilizate tehnici de colectare a datelor. Tehnica interviului permite înțelegerea profundă și nuanțată a ființei umane și a relațiilor ei cu lumea sau a punctelor de vedere specifice unor grupuri. Interviul poate fi definit ca „arta de a pune întrebări și de a asculta”. Literatura de specialitate definește cel puțin două cauze care pot determina cercetătorul să opteze pentru utilizarea interviului ca tehnică de investigare, și anume interesul pentru semnificațiile subiective conferite de participanți subiectului sau problemei investigate și explorarea nuanțată a unor subiecte considerate prea complexe pentru a fi investigate prin metode cantitative. În cazul de față am ales interviul pentru a explora cât mai bine tema de cercetare, care prezintă nuanțe foarte diferite de la țară la țară și de la un context economic la altul²⁰.

3. Prezentarea persoanei intervievate

Christian Macedonschi este un antreprenor și om de afaceri licențiat în studii economice cu specializarea în management. El a trăit 16 ani în Germania, în orașul Nürnberg unde s-a format profesional și antreprenorial. Timp de 10 ani a condus compania Dialog Telecom GmbH, ca un adevărat antreprenor în domeniul IT&C având 11 puncte de lucru în zona metropolitană Nürnberg în care lucrau peste 20 de angajați. În anul 2006 s-a întors acasă la Brașov pentru a pune bazele companiei Trus HoReCa Services. În 2013 a absolvit Institutul Diplomatic Român și s-a implicat în politica locală din dorința de a contribui la dezvoltarea Brașovului. Christian Macedonschi spune despre sine că nu este un om politic ci un cetățean implicat. Christian este de etnie germană și respectă valorile culturale, morale și etice cu care este obișnuit din copilărie. Christian Macedonschi este membru al Forumului German din Brașov.

¹⁸ Nicolescu, O., & Verboncu, I. *Fundamentele managementului organizației*. Bucureși: Editura Universitară, 2008.

¹⁹ Popa, I. *IMPACTUL NOULUI CORONAVIRUS COVID-19 (SARS-COV-2) ASUPRA MANAGEMENTULUI ORGANIZATIILOR ȘI PREGATIRII MANAGERIALE UNIVERSITARE*. Societatea Academică de Management din România (SAMRO), 2020, 27-29.

²⁰ Popa, M., Noțiuni de cercetare calitativă. În: *Metodologia cercetării*. Iași: APIO, 2016, 1-25.

Christian Macedonschi a inițiat mișcarea dezvoltării inteligente în Brașov prin Asociația Smart City Brașov al cărei președinte este. El s-a implicat și în dezvoltarea turistică a Brașovului ocupând timp de 7 ani până în 2017 funcția neremunerată de președinte al Asociației de Promovare și Dezvoltare Turistică din județul Brașov. Prin activitatea sa a contribuit la înființarea primei școli profesionale duale în ospitalitate din România, la Brașov - CoolAcademy Brașov. El se numără printre membrii fondatori ai Clubului Economic German și co-înițiator al renumitului festival Oktoberfest Brașov.

Fiind un european convins este de mulți ani membru activ al Institutului Regiunilor Europene - IRE din Salzburg prin care promovează neîncetat Brașovul ca destinație de excelență turistică și economică.

Christian Macedonschi este, prin funcțiile și demnitățile pe care le deține, extrem de activ în a construi punți durabile între România și țările vorbitoare de limbă germană din Europa, atât pe plan economic, educațional și cultural.

Astăzi, Christian Macedonschi este reprezentantul Asociației Hoteliere Brașovene și membru al bord-ului Federației Hoteliere Române. În această calitate desfășoară deja diverse activități. În timpul pandemiei, din dorința de a oferi cele mai bune și sigure condiții clienților, partenerilor și angajaților s-a specializat ca auditor DEKRA, a format și alți auditori și a auditat diverse firme terțe.

Christian Macedonschi nu se oprește niciodată din a se perfecționa și astăzi studiază Mobilitatea Inteligentă în cadrul programului „SMART Mobility Management Executive Programm” al Institutului pentru Mobilitate de la Universitatea din Stankt Gallen.

4. Prezentarea organizației

Christian Macedonschi deține împreună cu partenerii săi un grup de firme din care fac parte: Trus HoReCa Services, restaurantul Cucinino (firma Cucinino Pasta Bar SRL), care este un showroom viu pentru serviciile oferite de Trust Horeca Services și Max Resto SRL care administrează Boutique Hotelul Casa Chitic.

Trus Horeca Services este o companie specializată în industria ospitalității, oferind servicii profesionale, dar și accesibile care se potrivesc atât afacerilor mari, cât și celor mici. Serviciile acoperă fiecare aspect al industriei începând de la preconcepție, planificare, grafică și dezvoltare, până la operațiunile funcționale.

Firma Cucinino Pasta Bar SRL administrează restaurantul din cadrul hotelului Casa Chitic. „Cuci, pasionat de savuroasa artă culinară și Nino, pasionat de echipamentele de cooking, de ultimă generație au îmbrățișat ideea de a scrie un nou concept de pasta bar cu open kitchen pentru ca pasionații de food să aibă parte de transparență și vizibilitate 100% în ceea ce privesc ingredientele, echipamentele și modul de preparare al deliciilor din meniu. Dacă într-un bar poți socializa cu barmanul, de ce să nu poți socializa și cu bucătarul într-un pasta bar?”, ne spun cei de la Cucinino pe site-ul lor.

Compania Max Resto SRL, deținută astăzi de Christian Macedonschi împreună cu partenerii săi, este, de fapt compania care a renovat și deschis în anul 2019 hotelul cu numele „Boutique Hotel Casa Chitic” de pe Strada Johann Gött numărul șapte. Domnul Macedonschi opera la momentul respectiv deja restaurantul „Cucinino Pasta Bar” în aceeași clădire, la parter cu intrare din strada Coresi numărul șase.

În 2020 a apărut pandemia.

În perioada pandemiei, mai corect pe perioada lock down-ului a trebuit să găsească o soluție de supraviețuire și să se orienteze și ei către delivery, ceea ce au și făcut, după cum

ne spune domnul Macedonschi. Pentru aceasta le trebuia un spațiu suplimentar pentru a putea face pizza. La Cucinino Pasta Bar, pentru că așa se și numea, se pregăteau numai paste proaspete, care nu sunt foarte adecvate pentru delivery.

Cel mai vândut produs pe partea de livrări este pizza și în condițiile acestea le trebuia un spațiu suplimentar pentru a putea crea o pizzeria. Astfel, au luat legătura cu proprietarul clădirii, care tocmai terminase de amenajat hotelul de deasupra restaurantului, pentru a-l întreba dacă nu pot închiria de la el subsolul, beciul de sub restaurant pentru a se putea extinde și a putea amenaja pizzeria acolo. „Ne-am înțeles destul de repede, mai ales că era perioada de lock down și nu funcționa nimic la momentul respectiv. El avea inclusiv hotelul închis și n-am înțeles ca pe lângă preluarea spațiului necesar pentru pizzeria să preluăm și serviciul de oferire a micului dejun pentru oaspeții hotelului. În momentul în care luam beciul, care e funcționa ca și spațiu pentru micul dejun ar fi rămas fără această facilitate. Am început prin semnarea contractelor, am preluat partea de jos și am început să facem partea de organizare necesară să mutăm tot ce este nevoie”²¹.

Pentru etapa următoare s-a luat legătura cu firma Elmas din Brașov pentru a se monta un lift care să lege bucătăria de la parter cu bucătăria de la subsol, astfel încât, activitățile să se desfășoare optim și cât mai rapide. Au urmat restul investițiilor pentru dezvoltarea pizzeriei, precum: achiziționarea de echipamente și toate celelalte dotări necesare.

„La circa trei săptămâni după semnarea contractului de închiriere a spațiului de la beci, a venit proprietarul clădirii, care era și operatorul hotelului, și ne-a întrebat dacă nu am dorii să preluăm și hotelul”, conform relatărilor domnului Macedonschi²⁰.

„Ca urmare a discuțiilor am spus da putem să îl preluăm și am fost convinși că putem să ne înțelegem pentru anumită chirie care să fie valabilă numai pe perioada pandemiei ci pe o durată mai lungă de 10 ani. Astfel, am semnat contractul pe perioada de 10 ani și am început să ne implicăm și în business-ul hotelier. Astăzi operăm întreaga clădire, adică restaurantul, la subsol micul dejun și spațiul pentru pregătirea pizzei pentru delivery. La scurt timp am mai montat și o a doua bucătărie pentru a putea diversifica meniul și am preluat și hotelul cu cele șapte camere duble și cele patru apartamente”, ne spune domnul Macedonschi²⁰.

Un avantaj important a constat în faptul că au avut posibilitatea de a extinde terasa de la o capacitate de 40 de locuri la 110 locuri, practic în jurul întregii case, casa fiind pe colț între strada Diaconul Coresi și Strada Johann Gött. După terminarea lock down-ului în mai - iunie 2020 afacerea a început să meargă destul de bine. Activitatea companiei s-a diversificat prin desfășurarea de activități de livrare la domiciliu, începând cu luna iulie, ceea ce a avantajat și dezvoltarea hotelului. Astfel, au reușit să aibă vânzări mai bune la restaurant în 2020 decât în 2019.

„Acest lucru a fost posibil și datorită deliver-ului dar și datorită măririi terasei, triplării acesteia”²⁰.

Noul boutique Hotel „Casa Chitic” se bucură de o locație privilegiată la doar câțiva metri de Biserica Neagră, Piața Sfatului și Strada Sforii. Casa Chitic este o unitate hotelieră nouă ce a combinat cu succes arhitectura veche cu ultimele standarde tehnologice în materie de confort hotelier. Hotelul pune la dispoziția clientului o

²¹ Extras din interviul cu domnul Christian Macedonschi.

varietate de servicii și pachete pentru a maximiza confortul și a avea un sejur cât mai plăcut și relaxant, conform relatărilor de pe site-ul hotelului.

5. Transformarea digitală din cadrul Max Resto SRL

Hotelul a început să meargă, însă de la bun început s-a gândit cum poate să le transmită clienților încredere. Una dintre concluziile la care a ajuns a fost prin a lua toate măsurile anti – Covid. Pe internet, Domnul Macedonschi, a găsit oferta firmei Dekra, care făcea auditerile de siguranță anti - Covid atât pentru restaurante cât și pentru hoteluri. Imediat a luat legătura cu directorul general care stătea în apropiere de Brașov, adică în Ghimbav, și pentru că nu avea suficienți auditori a devenit și dânsul auditor și a mai format și alți auditori cu care după aceea a făcut atât auditerile în locațiile proprii cât și la terți, adică la alte hoteluri, retail: Metro, Kaufland și desigur și la clădiri de birouri.

Cu această auditare pe siguranță anti - Covid a putut demonstra că s-au luat toate măsurile de siguranță și așa a început să funcționeze hotelul chiar și pe parcursul pandemiei când turismul părea să fie la zero.

„Sigur gradul de ocupare a fost mai micuț și prețuri mai micuțe pentru că ne lipseau și turiștii străini dar am putut să supraviețuim”, ne spune domnul Macedonschi.

Una dintre cele mai mari provocări pe care le-a adus pandemia, din perspectiva afaceri domnului Macedonschi, a fost lipsa de personal, mai ales în domeniul ospitalității, unde foarte mulți au fost trimiși în șomaj tehnic și atuncia ei și-au găsit alte joburi mai ales în zona de „joburilor noi”, adică în zona de food delivery, Uber, Bolt etc. și nici nu s-au mai întors. „Astfel, a devenit tot mai greu să găsești personal dedicat inclusiv pentru recepție și atunci o soluție a fost Lara”, ne spune domnul Macedonschi.

În 2021 la începutul anului a avut loc o întâlnire a domnului Macedonschi cu domnul Andrei Valentini de la Advanced Robotics. Advanced Robotics este o firmă germano-elvețiană și care a dezvoltat un vânzător virtual digital, denumit „Mercurio”. Acesta a fost dezvoltat de către Advanced Robotics pentru a ajuta în departamentele de vânzări angajați. Mai exact clientul să poată să intre pe chioșc să vadă care sunt prețurile să-și ia toate informațiile, practic să comunice cu el la fel cum ar comunica cu un agent de vânzări. Cu această ocazie s-a organizat și un brainstorming cu mai mulți participanți. Unul dintre cei prezenți a propus ca „Mercurio” să fie testat la Mobexpert. Acest experiment s-a și realizat cu succes.

Tot în cadrul aceleiași întâlniri de brainstorming următoarea întrebare s-a referit la identificarea următoarelor domenii în care s-ar putea utiliza acest sistem. Domnul Macedonschi a spus: „Nu știu cum va funcționa în retail dar sunt convins că în domeniul ospitalității, mai exact în recepție, va funcționa. Am fost convins de la început de acest lucru fiindcă clientul din turism este deja obișnuit să folosească genul acesta de echipament. Atunci când mergi la aeroport ai deja posibilitatea pe terminalele digitale să-ți faci check-in-ul, să îți iei boarding cardul, iar de pe telefonul mobil faci toate rezervările la booking etc. Inclusiv închirierea unei mașini și multe altele”²⁰.

„Astfel, am spus că turiștii sunt obișnuiți cu echipamentele și cu digitalizarea, iar dacă roboțelul poate să fie dezvoltat să scaneze un cod QR va fi un mare avantaj. Roboțelul trebuie să scaneze buletinul, să permită realizarea de plăți cu cardul și chiar să elibereze cardul fizic al camerei pentru a putea intra în cameră fără alte interacțiuni. Dacă roboțelul face toate aceste lucruri eu sunt convins că ar fi un ajutor mare în recepție atât pentru orele de vârf, în care sunt foarte aglomerate mai ales atunci când ajunge un autocar și trebuie

cazate 50 de persoane iar în recepție sunt una sau două persoane. Fiecare check-in durează cam 10 minute până la 1/4 de oră și atunci până se copiază buletinul se trec toate datele etc. Din acest motiv m-am gândit cum s-ar putea reduce semnificativ cele 10 minute. Dacă ne gândim la 50 de oameni cât durează să rezolvăm toate acestea și cât timp pierd și turiști, a fost clar că avem nevoie de o soluție”, ne spune domnul Macedonschi²⁰.

„Lara”, cum a fost denumit recepționarul lor virtual, este un ajutor iar cei care au afinități digitale se duc direct și își rezolvă problema și nu mai trebuie să stea la coadă. Pe de altă parte, Lara, nu este numai un recepționar digital, ci și un consilier digital. Prin intermediul Larei pot să-ți rezervi și o masă la restaurantele din jur, poți să-ți cumperi bilete la muzeu, poți să-ți cumperi biletul pe transport public, pot să-ți închiriez o bicicletă, o mașină, pot să-ți faci o comandă de transfer la aeroport etc. Deci toate serviciile de care turiștii au nevoie le pot primi prin intermediul consilierului nostru digital, Lara.

„Lara reprezintă încă un ajutor pentru recepție pentru că dacă turistul ar întreba toate aceste lucruri la recepție atunci alți turiști ar fi împiedicați să-și facă check-in-ul sau check-out-ul. Și pentru vouchere Lara reprezintă un ajutor important, ai venit, ai introdus datele și cu Lara ai rezolvat fără să trebuie să stai să pierzi timpul”, ne spune domnul Macedonschi²⁰.

„Următorul pas va fi să aducem Lara pe telefonul mobil. În acel moment, când Lara este pe telefonul mobil nu mai avem nevoie nici de echipamentul respectiv, doar dacă ai nevoie să-ți elibereze cardul fizic al camerei, dar și aceasta va fi în curând posibil în format digital. De fapt este deja posibil cu Jale-le moderne îți poți transforma telefonul în cheie pentru cameră. Și nu este cum spun nemții „Zukunftsmusik”, adică o muzica a viitorului. Sistemele există numai că trebuie făcută o investiție în Jale-le moderne care permit acest lucru”²⁰.

Cam aceasta este povestea Larei, ea a fost montată în decembrie 2021, imediat după Crăciun pentru un proiect pilot și toți cei implicați au învățat treptat ce trebuie să facă cu ea pentru a fi cât mai interactivă pentru oaspeți, pentru ca aceștia să o și folosească.

„În ianuarie a venit un val media asupra noastră, toate televiziunile naționale, ziarele, radiourile au auzit de Lara și au venit să ceară interviuri, să o prezinte, ceea ce a reprezentat o promovare excelentă a locației noastre în primul rând și așa a crescut substanțial și gradul de ocupare”²⁰.

Cel mai pozitiv aspect adus foarte la început de Lara a fost promovarea hotelului prin intermediul mass media națională pentru că deodată au devenit cunoscuți în toată țara și având șapte camere duble și patru apartamente gradul de ocupare a crescut substanțial.

Lara a adus și un important avantaj turismului din Brașov, domnul Macedonschi devenind reprezentantul Asociației Hoteliere Brașovene și membru al bordului Federației Hoteliere Române. În această calitate a desfășurat deja diverse activități. De exemplu, a participat la întâlnirea Federației Europene Hoteliere, unde a povestit deja despre Lara și a discutat stabilirea unui program de întâlniri cu reprezentanții din Germania, Elveția, Austria pentru a o prezenta pe Lara peste tot.

Lara trece acum în faza următoare și anume după acest proiect pilot și de faza de învățare, adaptare, urmează deja primele vânzări în țară către alte locații. Anul acesta se va face și un roll-out al Larei în străinătate.

6. Concluzii

„Pandemia a accelerat întreaga digitalizare, astăzi trebuie să recunoaștem faptul că digitalizarea este o parte din viața noastră și după cum ți-am spus telefonul mobil a devenit telecomanda vieții noastre. Nici nu mai te poți gândi să ieși din casă fără telefonul mobil chiar dacă folosești transportul public trebuie să vezi la ce oră vine tramvaiul, mașina, trebuie să te uiți și care este vremea pentru a știi cum să te îmbraci, nu te mai uiți la televizor dacă vrei să pleci undeva, trebuie să te uiți pe telefon să-ți alegi avionul, să știi care este zborul, să-ți faci rezervare, să pleci, între timp să-ți faci rezervarea pentru camera de hotel etc. deci totul se întâmplă digital”, ne spune domnul Macedonschi²⁰.

„Pandemia adus o accelerare a digitalizării inclusiv în școli, înaintea pandemiei nici nu ne gândeam că am putea să facem cursuri prin intermediul, de exemplu al platformei Zoom, videotelefonie sau alte aplicații. Înainte de pandemie, în special, profesorii au fost reticenți, pentru că tinerii au crescut cu digitalizarea și pentru ei reprezintă normalitatea. Profesorii sunt cei care erau mult mai reticenți și aveau rezerve foarte mari și demonstau o mare rezistență la schimbare”²⁰.

Și în ospitalitate digitalizarea a intrat, și a intrat în forță, și observăm din ce în ce mai mult faptul că 60 chiar 70 la sută din rezervările de la hotel se realizează prin intermediul platformelor digitale. În cazul unor hoteluri sută la sută din ocupare este asigurată prin intermediul instrumentelor și platformelor digitale. Atunci automat, ca manager trebuie să te gândești care este următorul pas unde ai putea să ajungi, unde ai putea să-ți îmbunătățești serviciile inclusiv prin digitalizare, cum ai putea să rezolvi inclusiv lipsa de personal etc.

Lara vorbește astăzi germană, engleză și română și poate să învețe într-o săptămână orice altă limbă. Limba pe care o învață depinde în principal de destinația în care este montată. Dacă destinația respectivă este vizitată într-un număr mare de turiști japonezi, de exemplu, atunci Lara va vorbi în japoneză și dacă ne gândim cât de greu este să găsești un recepționar care să vorbească bine japoneză este evident că Lara este o soluție. Acesta a fost numai un simplu exemplu. Desigur că Lara are și ea nevoie ca informația, de exemplu limba japoneză, să se transpună într-un limbaj digital. Și această reprezentă o oarecare provocare, desigur un cost și durează acum aproape o săptămână.

Desigur în ospitalitate o parte dintre clienți, mai ales cei mai în vârstă, sunt încă foarte reticenți și mențin o distanță față de serviciile digitale și de aceea Lara nici nu își dorește să înlocuiască complet recepția, ci numai să-l ajute pe cel care desfășoară activitatea în recepție.

„Lara mai este și un angajat perfect, mai ales pe perioada de noapte este un ajutor foarte mare pentru că oricum nu mai găsim oameni în general și cu atât mai puțin și dispuși să lucreze în ospitalitate și cu atât mai puțin noaptea. Lara, în schimb, nu are somn. Astfel, pe perioada de noapte nu avem probleme cu Lara, ea lucrează 24 de ore din 24, șapte zile pe săptămână, nu cere vacanță nu cere măriri de salariu, nu se duce la țigară, nu vine nici beată la muncă, pentru a mai glumi puțin. Angajații au învățat foarte repede să colaboreze cu Lara, mai ales cei din recepție, pentru că Lara reprezintă un ajutor pentru ei și nu a existat nici o reticență sau o problemă”, ne spune domnul Macedonschi.

În ospitalitate trebuie menționată și o fluctuație a personalului, inclusiv a celui din recepție. Aceasta se datorează și faptului că o parte pleacă în străinătate. Și la Casa Chitic au fost în cei trei ani de activitate deja trei recepționeri care au plecat. Doi dintre aceștia

s-au reorientat profesional și unul a plecat în străinătate. Reorientarea profesională a fost, de exemplu, în domeniul medical sau cel de-al doilea a devenit cantor la biserică.

Mai ales în pandemie, Lara a fost perfectă, de la ea nu te poți infecta cu Covid. Lara are influențe variate și reducere de costuri și influențează pozitiv și dezvoltarea economiei verzi. Aceasta se demonstrează odată pentru că susține și promovează o serie de servicii din zona economiei verzi, cum este e-car-sharing, bike sharing și atunci automat ajută la transmiterea informației către client. Un exemplu este clientul care venea cu mașina la Brașov și o parca și nu o mai folosea pentru a se plimba prin oraș printre diversele atracții turistice, ci își închiriaza o bicicletă. Astfel, Lara are și o influență asupra economiei verzi și inclusiv în activitatea permanentă prin faptul că nu se mai completează formulare, nu se mai tipăresc documente, nu se mai folosește hârtie totul trecând în zona digitală.

Întrebări și subiecte de discuție

1. Care sunt principalele efecte ale pandemiei în industria ospitalității?
2. Care sunt instrumentele disponibile unui manager pentru a face față provocărilor din perioada actuală?
3. Ce înseamnă Lara pentru Casa Chitic, dar pentru Brașov și pentru țara noastră în general?
4. Care ar fi măsurile pe care le-ați lua Dumneavoastră ca manager al hotelului Casa Chitic în contextul descris?

Bibliografie

1. Carvalho, L. C., Jeleniewicz, M., Franczak, P., & Vanková, Ž.. *Business Models for Digital Economy: Good Practices and Success Stories*. În L. C. Carvalho, L. Reis, A. Prata, & R. Pereira, *Handbook of Research on Multidisciplinary Approaches to Entrepreneurship, Innovation, and ICTs*, 2021, p. 1 - 21. Hershey, Pennsylvania, USA: IGI Global. doi:10.4018/978-1-7998-4099-2.
2. Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B.. *Design principles for industrie 4.0 scenarios*. Koloa, HI, USA: *49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), IEEE.*, 2016.
3. Kagermann, H., Anderl, R., Gausmeier, J., Schuh, G., & Wahlster, W.. *Industrie 4.0 in a Global Context: strategies for cooperating with international partners*. Munich: Herbert Utz Verlag, 2016.
4. Nicolescu, O., & Verboncu, I.. *Fundamentele managementului organizației*. București: Editura Universitară, 2008.
5. Petrișor, I., & Cozmiuc, D.. *STRATEGIA DE DIGITALIZARE CA SOLUȚIE PENTRU A GESTIONA CRIZA COVID*. Societatea Academică de Management din România (SAMRO), 2020 114-136.
6. Popa, M., Noțiuni de cercetare calitativă. În: *Metodologia cercetării*. Iași: APIO, 2016, 1 - 25
7. Popa, I.. *IMPACTUL NOULUI CORONAVIRUS COVID-19 (SARS- COV-2) ASUPRA MANAGEMENTULUI ORGANIZATIILOR ȘI PREGATIRII MANAGERIALE UNIVERSITARE*. Societatea Academică de Management din România (SAMRO), 2020, 27-29.
8. Santosa, C. M., Barrosa, A., Araujob, M., & Ares, E.. *Towards Industry 4.0: an overview of European strategic roadmaps*. Vigo: *Manufacturing Engineering Society International Conference 2017, MESIC 2017*, 2017.
9. Trip, V. V., & Nicolescu, O. *CUM DEVII O COMPANIE COMPETITIVĂ ÎN INDUSTRIA HIPERCONCURENȚĂ AUTO*. Societatea Academică de Management din România (SAMRO), 2020, 67-76.

Webografie

1. Agerpress. (2016, July 20). Agerpress. <http://www.ceccarbusinessmagazine.ro/obiectivul-comaniilor-in-era-industriei-40-investitii-in-digitalizarea-proceselor-s454/>, preluat pe July 22, 2018.
2. Angheluta, B. (2018, March 19). 60% din locurile de muncă din România ar putea fi afectate de digitalizarea 4.0 a economiei. <http://www.businessmagazin.ro/analize/60-din-locurile-de-munca-din-romania-ar-putea-fi-afectate-de-digitalizarea-4-0-a-economiei-17070053>, preluat pe July 22, 2021.
3. Bellu, C. (2017, September 19). Statistică tristă: 60% dintre restaurantele, barurile și cafelele din România dau faliment în primele 9 luni de la deschidere. Ziarul Financiar, <http://www.zf.ro/companii/industrie/statistica-trista-60-dintre-restaurantele-barurile-si-cafelele-din-romania-dau-faliment-in-primele-9-luni-de-la-deschidere-16733878>.
4. Bundesverband Informationswirtschaft, T. u. (2015, February 18). Plattform Industrie 4.0. <http://www.plattform-i40.de/>, preluat pe July 30, 2018.
5. Cioabă, L.-G. (2022, martie 08). Industria locală a ospitalității: în labirintul pandemiei. Preluat de pe Forbes România: <https://www.forbes.ro/industria-locala-a-ospitalitatii-in-labirintul-pandemiei-250467>.
6. Comisia Europeană. (2018, January 17). Digital Education Action Plan. Bruxelles: COM.
7. Feinberg, A. (2016). The Restaurant of the Future - Creating the next-generation customer experience. Berlin: Deloitte Development LLC.
8. Goagă, A. (2022, martie 04). Măine începe astăzi: 7 lucruri de știut despre digitalizarea HoReCa. Preluat de pe www.wall-street.ro: <https://www.wall-street.ro/special/ecomteam/250702/maine-incepe-astazi-7-lucruri-de-stiut-despre-digitalizarea-horeca.html>
9. Pinner, D., Rogers, M., & Samandari, H. (2020). Pinner, D., Rogers, M. and Samandari, H., 2020. Addressing climate change in a post - pandemic world. McKinsey Quarterly. <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/addressing-climate-change-in-a-post-pandemic-world#>, Preluat pe martie 27, 2022.
10. Știrile.TVR. (2022, ianuarie 02). Digitalizare în domeniul HoReCa. Lara, primul recepționar virtual din România. Preluat de pe STIRI.TVR.RO : http://stiri.tvr.ro/digitalizare-in-domeniul-horeca-lara-primul-receptioner-virtual-din-romania_897504.html#view
11. T.S.P. Forum, e. (2015). Digital transformation of European Industry and Enterprises. Brussel: Strategic Policy Forum on Digital.

MUNCA SPECIALIȘTILOR ÎN ÎNVĂȚARE ȘI DEZVOLTARE. DE LA IDEE LA PARTENERI DE AFACERI

Nicoleta Dorina RACOLȚA-PAINA[□],
Răzvan VLAD^{□*}

Rezumat

Acest articol abordează paradigma curentă a rolului de partener (business partner) al unui/unei specialist în învățare și dezvoltare (learning & development) pentru echipa de conducere a unei organizații din domeniul tehnologiei informației (IT).

Ne propunem să descriem și să explicăm procesele componente pe care specialiștii își bazează munca, să prezentăm instrumente și tehnici pe care aceștia le folosesc și cum le aleg sau măsurători pe care le fac și la ce îi ajută. Totodată, sunt clarificate o serie de concepte specifice domeniului învățare și dezvoltare, și anume construirea echipei (team building) și coaching de echipă.

Domeniul managerial: managementul activităților de resurse umane (funcționare și/sau perfecționare)

1. Introducere

Specialiștii în învățare și dezvoltare (Î&D) își desfășoară munca într-un context al muncii complex, ritmic și neobișnuit¹. Acesta a fost influențat major de pandemia de COVID-19, care a condus la adoptarea pe scară largă a unor sisteme de muncă cunoscute și anterior momentului martie 2020, și anume munca de acasă (*Work From Home*), munca în echipe virtuale (*Virtual Teamwork*) respectiv leadership și management virtual (*Virtual Leadership and Management*)². În prezent, potrivit sondajelor de opinie publicate, angajații se declară pentru munca în sistem hibrid³, care din perspectiva firmelor este un sistem considerat mult mai complicat decât cel în totalitate la distanță (*remote work*)⁴.

[□] Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, nicoleta.paina@ubbcluj.ro

^{□□} Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, vlad.c.razvan@gmail.com

¹ Timms, P., *Transformational HR. Pasionat de oameni sau pasionat de business?*, Editura București: Prior&Books, 2018, p. 4.

² Kniffin, K. M., et al (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action, *American Psychologist*, 76(1), pp. 65-67, <https://psycnet.apa.org/fulltext/2020-58612-001.pdf>, accesat 10 iunie 2022.

³ Dowling, B., Goldstein, D., Park, M., Price, H., *Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy*, April 20, 2022, McKinsey Company, <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/hybrid-work-making-it-fit-with-your-diversity-equity-and-inclusion-strategy>, accesat 10 iunie 2022.

⁴ De Smet, A., Dowling, B., Mysore, M., Reich, A. *It's Time for Leaders to Get Real about Hybrid*, 2021, <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/its-time-for-leadersto-get-real-about-hybrid>, accesat 15 October 2021.

În acest context organizațional complex sunt definite strategiile de resurse umane (RU), integrate și aliniate strategiei de afaceri, care pot fi atât generale cât și specifice, ca de exemplu strategia de recompensare, strategia de Î&D etc⁵. Rolurile profesioniștilor în Î&D au cunoscut o continuă evoluție, de la accent pe livrarea directă de instruire (în secolul XX) la manageri ai învățării, agenți ai schimbării și arhitecți ai învățării organizaționale⁶. La aceste roluri ale profesioniștilor în Î&D se adaugă cel de partener de afaceri (*business partner*), scopul acestora fiind de a alinia strategia de Î&D cu obiectivele mai mari la nivel de afacere.⁷

Prezentul studiu de caz își propune să prezinte o serie de aspecte practice ale activității specialiștilor în Î&D, accentul fiind pus pe programele de Î&D, pentru a pătrunde, pe scurt, în această lume și a înțelege ce și cum se întâmplă. Astfel, cei care citesc prezentul studiu pot înțelege mai multe despre munca specialistului în Î&D și implicit devin mai informați și selectivi referitor la opțiunile pe care le au în legătură cu propria dezvoltare.

2. Munca specialiștilor în învățare și dezvoltare – considerații teoretice

Specialiștii în Î&D sunt parte a domeniului RU, un domeniu complex, în continuă schimbare și extrem de complicat, știind că „oamenii sunt resursele cele mai imprevizibile, cele mai variabile și pline de provocări”⁸. Potrivit unui studiu internațional⁹, profesioniștii în Î&D acționează într-un mediu organizațional cu tot mai multe influențe contextuale externe și interne respectiv eficacitatea lor este percepută diferit de către stakeholderii interni, mai ales la nivel de percepție cu privire la contribuția proceselor de Î&D la eficacitatea organizației.

Termenul de Î&D, în contextul MRU, este procesul prin care se asigură firma cu forță de muncă implicată, care deține cunoștințe și aptitudini necesare firmei în cauză¹⁰. Potrivit sursei citate anterior, procesul de Î&D implică facilitarea la nivelul angajaților respectiv a echipelor a achiziției de cunoștințe și abilități prin programe de învățare oferite de organizație, prin ghidare și coaching oferit de managerii direct superiori sau de alte persoane, prin învățare autodirijată.

⁵ Armstrong, M., Taylor, S, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13th Edition, 2014, Kogan Page, p. 25.

⁶ Garavan, T.N., Heneghan, S., O'Brien, F., Gubbins, C., Lai, Y., Carbery, R., Duggan, J., Lannon, R., Sheehan, M. and Grant, K., „L&D professionals in organisations: much ambition, unfilled promise”, *European Journal of Training and Development*, 2020, Vol. 44 No. 1, p. 2, <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2019-0166>, accesat 10 iunie 2022.

⁷ Hemsley, S. *How does the business partner model work for learning and development professionals?*, August 23 2010, <https://www.hr magazine.co.uk/content/other/how-does-the-business-partner-model-work-for-learning-and-development-professionals>, accesat 10 iunie 2022.

⁸ Timms, P., *Transformational HR. Pasionat de oameni sau pasionat de business?*, Editura București: Prior & Books, 2018, p. 32.

⁹ Garavan, T.N., Heneghan, S., O'Brien, F., Gubbins, C., Lai, Y., Carbery, R., Duggan, J., Lannon, R., Sheehan, M. and Grant, K. (2020), „L&D professionals in organisations: much ambition, unfilled promise”, *European Journal of Training and Development*, Vol. 44 No. 1, pp. 1, <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2019-0166>, accesat 10 iunie 2022.

¹⁰ Armstrong, M., Taylor, S, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13th Edition, 2014, Kogan Page, p. 284.

Componentele conceptului de Î&D sunt¹¹:

- învățarea organizațională (*organisational learning*), aflată în strânsă legătură cu managementul cunoștințelor (*knowledge management*);
- învățarea și dezvoltarea individuală, care la rândul ei are mai multe forme, și anume: învățarea la locul de muncă (*workplace learning*), învățarea autodirijată (*self-directed learning*), învățarea online (*e-learning*), coaching și mentoring (*coaching and mentoring*);
- instruirea (*training*), care poate fi instruire la locul de muncă (*workplace training*) sau instruire formală în afara locului de muncă (*formal off-the-job training*). Această componentă împreună cu cea de la punctul b) formează așa numita învățare hibridă sau mixtă (*blended learning*).

Cele prezentate mai sus reprezintă miezul programelor de instruire gândite și derulate de specialiștii în Î&D. La această componentă a muncii specialiștilor în Î&D se adaugă altele, ca de exemplu implicarea în managementul schimbării¹². Potrivit sursei citate anterior, acești specialiști se implică prin definirea și livrarea de inițiative de învățare, înțelegând impactul schimbării la nivelul diferitelor departamente, aspect care le permite să anticipeze, să proiecteze și să modeleze schimbare într-un mod unitar.

Autori consacrați¹³ au subliniat rolul strategic al Î&D, prin care se înțelege a produce un cadru coerent și cuprinzător pentru dezvoltarea oamenilor prin crearea unei culturi a învățării (*learning culture*) și formularea de strategii de învățare la nivel organizațional și la nivel individual. Acest rol este unul extrem de important în contextul unor transformări masive la nivel de sferă a muncii, specialiștii Î&D fiind cei care trebuie să răspundă la cererile reînnoite ale angajaților cu privire la creștere și scop (*purpose*) și la provocarea urgentă de a asigura un viitor firmelor¹⁴.

3. Munca specialiștilor în învățare și dezvoltare – procese

În ceea ce privește setul de intrări, în funcție de rolul avut, specialiștii Î&D se ocupă de mai multe procese. În cele ce urmează o să analizăm câteva dintre ele.

- a) **Onboarding** - este procesul prin care noii angajați, atunci când se alătură companiei, primesc informații despre companie care să îi ajute să înțeleagă mai ușor mediul de lucru în care au ajuns. Informațiile sunt, în general, despre istoricul firmei, structura și obiectul de lucru al echipelor componente, informații despre siguranța angajatului și a companiei etc. și pot veni într-o multitudine de forme (fizic/online, prezentare oferită de un trainer sau mai mulți/prezentare gestionată individual de fiecare angajat, sisteme gamified¹⁵ - care să includă elemente din jocuri/alte sisteme de implicare a participanților etc.). În funcție

¹¹ Armstrong, M., Taylor, S, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13th Edition, 2014, Kogan Page, p. 285.

¹² Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), *Change Management*, 6 September 2021, p. 2.

¹³ Armstrong, M., Taylor, S, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13th Edition, 2014, Kogan Page, p. 284.

¹⁴ LinkedIn Learning, 2022 Workplace Learning Report. The Transformation of L&D, <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/workplace-learning-report/> LinkedIn-Learning_Workplace-Learning-Report-2022-EN.pdf, p. 3, accesat 9 iunie 2022.

¹⁵ Gamify, <https://www.gamify.com/what-is-gamification>, accesat 10 iunie 2022.

de nevoile organizației, acest proces poate dura de la câteva ore până la câteva zile sau chiar săptămâni.

- b) Procesul învățării** - Un alt proces complex al acestei arii este acela al învățării. În funcție de specificul echipei Î&D, acesta poate presupune ori *partea de organizare de programe de învățare, ori livrarea de conținut pentru acestea, ori ambele*. Astfel, dacă presupune doar organizarea, atribuțiile sunt dintre următoarele: identificarea unor nevoi de învățare, gândirea unei strategii care să echipeze angajații cu cunoștințele și aptitudinile necesare pentru a-și putea livra partea lor din strategia companiei, căutarea de furnizori de programe de învățare, gestionarea mai multor persoane direct implicate (*stakeholders*) precum participanții la programele de învățare, managerii acestora, managementul companiei, partenerii RU (*human resource business partners, HRBP*) ai echipelor din care provin participanții la cursuri, manageri de săli de conferințe etc, măsurarea impactului programelor livrate, oferirea de sprijin cursanților pentru aplicarea învățămintelor etc. Dacă echipa are capacitatea de a livra conținut de învățare, atunci, pe lângă majoritatea proceselor descrise anterior și excluzând câteva, aceasta mai are sub umbrelă și acțiuni precum documentare, design de program de training (format din mai multe sesiuni, sau doar sesiuni punctuale/individuale), alegerea metodei/metodelor celei/ celor mai potrivite pentru creșterea șanselor implementării învățămintelor din partea participanților la curs/uri, documentarea și punerea la curent cu cele mai noi metode și instrumente din zona Î&D pentru a putea răspunde nevoilor cât mai eficient, crearea de materiale necesare etc. Iar în cazul în care echipa poate susține un mix dintre cele două, atunci, în funcție de capacitatea echipei Î&D vom regăsi toate aceste acțiuni, sau și altele, aplicate.

Din perspectiva *dinamicii procesului de învățare*, și aici lucrurile arată diferit de la echipă la echipă. Dacă vorbim despre echipe care lucrează din birou sau în același oraș, putem vorbi despre posibilitatea organizării de programe față în față (*face-to-face*). Și anume, angajații participă în același timp și în același loc, fizic, la program. Această formă de organizare a procesului poate permite metode, instrumente, activități tangibile, fizice cu care participanții să interacționeze.

În schimb, în cazul în care echipele funcționează parțial sau complet în modul hibrid de lucru (munca de acasă/telemuncă), atunci dinamica și resursele se schimbă și e nevoie să fie adaptate la interacțiunea online. De la instrumente, până la timpul (răbdarea/atenția) pe care oamenii îl petrec într-o sarcină diferă de acelea dintr-un program fizic. Iar dacă unele activități pot fi adaptate sau chiar replicate dintr-un mediu în celălalt, în cazul multora dintre ele este nevoie de reluat procesul de la faza de documentare și găsirea celor mai potrivite instrumente pentru acoperirea nevoii programului.

Iar toate aceste metode și tehnici au la bază studiile din domeniul învățării adulților, crescându-ne astfel șansele ca participanții să poată urmări conținutul și să îl poată încorpora mai ușor. Aș aminti dintre acestea câteva: teoria învățării sociale a lui Albert Bandura¹⁶,

¹⁶ McLeod, S., Albert Bandura's Social Contract, 2016, <https://www.simplypsychology.org/bandura.html#:~:text=Social%20learning%20theory%2C%20proposed%20by,influence%20human%20learning%20and%20behavior>, accesat 11 iunie 2022.

ciclul învățării experiențiale al lui Kolb¹⁷, sau dintre cele mai recente propuse de Stanislas Dehaene¹⁸ și de Brown, Roediger și McDaniel¹⁹.

Mergând mai departe în analiza proceselor, ajungem la partea de **dezvoltare**. Procesul e foarte similar cu acela de învățare, însă până la un punct. Aici ne dorim să construim pe cunoștințele și aptitudinile deja existente pe care să le creștem la nivelul la care oamenii au nevoie pentru a-și putea îndeplini sarcinile sau inova în procesele ce țin de ei. Așadar, dacă în zona învățării ne refeream la metode, îndeosebi, precum training, workshop, în zona dezvoltării apar metode diferite: *coaching*²⁰, *mentoring*²¹, grupuri de sprijin (*support groups*) sau comunități formate pe același subiect sau nu, care să ofere sprijin continuu participanților pe întreaga perioadă a dezvoltării abilității/cunoștinței celei noi și să crească împreună.

În paralel cu aceste procese, rolul unui L&D BP mai presupune interacțiune constantă cu organizația. Luând pulsul organizației atât prin filtrele oamenilor ei, cât și prin observare directă (filtre proprii), persoana care se ocupă de acest rol va înțelege și poate chiar contribui la strategia companiei, strategiile echipelor, nevoile colegilor ș.a.m.d. Pornind de la aceste lucruri, măsurile propuse vor avea o ancorare mai puternică și o șansă mai mare de reușită, fiind adaptate pe persoanele ce le vor implementa.

Din acest tip de interacțiune pot porni și metode de intervenție centrate pe echipe și pe relaționarea dintre membrii lor și cum munca lor împreună poate fi mai plăcută și mai utilă. Vorbim aici despre intervenții de tip team building²², coaching de echipă, ieșiri în natură/oraș/pe terasă etc.

Aș vrea să ne referim individual și diferențiat la fiecare dintre acestea pentru a clarifica unele suprapuneri nefericite. Astfel, un program de team building sănătos pornește de la o discuție de identificare de nevoi, stabilire de obiective pentru echipă, design de program de activități care să atingă acele nevoi, implementarea activităților împreună cu echipa/echipele, discuții de ancorare a unor comportamente sănătoase/utile membrilor echipei de replicat pe viitor, angajamente luate de participanți, (preferabil) includerea acestor angajamente într-un plan de dezvoltare mai mare gândit cu scopul îmbunătățirii relațiilor de lucru din acea echipă și, în final, din acea organizație. Însă, pe lângă toate acestea, mai apare și componenta socială prin interacțiunea directă, mai îndelungată și mai personală decât aceea din timpul orelor de lucru. Această componentă se suprapune peste ieșirile de tipul „seara la o terasă, după program, sau în weekend la colegul/a X, la un grătar în curte”, lucru care a determinat apariția unor termeni/jocuri de cuvinte precum „drink building” sau „team drinking” și care a dus la confundarea, pe alocuri, a celor două concepte. Ideea din spatele acestei clarificări este să înțelegem că niciuna nu e corectă sau greșită, că fiecare dintre aceste două intervenții are scopul său

¹⁷ McLeod, S., Kolb's Learning Styles and Experiential Learning Cycle, 2017, <https://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html>, accesat 11 iunie 2022.

¹⁸ Dehaene, S., *How we learn. How brain learn better than any machine ...*, Penguin Books, 2020, <https://www.penguinrandomhouse.com/books/579922/how-we-learn-by-stanislas-dehaene/>, accesat 11 iunie 2022.

¹⁹ Brown, P.C., Roediger III, H.R., McDaniel, M.A., *Make it stick. The Science of Successful Learning*, Harvard University Press, 2014, <https://makeitstick.net/>, accesat 12 iunie 2022.

²⁰ International Coaching Federation (ICF), <https://experiencecoaching.com/>, accesat 12 iunie 2022.

²¹ International Mentoring Association, <https://mentoringassociation.org/faq/>, accesat 12 iunie 2022.

²² MindTools, https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_52.htm, accesat 13 iunie 2022.

și, în funcție de nevoile echipei/echipelor, le putem recomanda pe oricare dintre ele, în cunoștință de cauză.

Și apropo de recomandări pentru diverse situații, în acest rol lucrăm și cu o serie de alte instrumente. Acestea pot fi foarte diferite, în funcție de cunoștințele sau creativitatea specialistului Î&D. Astfel, putem lucra cu baterii de teste documentate științific (preferabil în aceeași țară în care au fost validate pentru relevanță ridicată), diverse instrumente licențiate, realitate virtuală (*virtual reality*, *VR*) în care putem replica diverse contexte, povești din viața reală ale unor oameni care au atins performanțe înalte în domeniile lor de activitate, studii de caz relevante contextului organizațional, simulări, sau chiar diverse jocuri video, de societate (*board games*) sau sporturi ș.a.m.d. Este, bineînțeles, important să corelăm procesul și învățămintele cu specificul muncii participanților la programe și cu nevoile lor.

În termeni de outcome, este important să măsurăm impactul programelor livrate pentru a putea conștientiza cât de utile au fost, într-adevăr, acestea pentru participanți și pentru organizație. Iar pentru aceasta putem folosi o serie de metode sau instrumente, precum în exemplul de mai sus. Aș menționa: discuții libere prin care obținem feedback, instrumente aplicate cu același scop, întâlniri la o anumită perioadă după desfășurarea programului sau altele care să se plieze pe specificul angajaților (pentru a ne crește șansele ca ele să chiar fie aplicate).

Tot în termeni de outcome, mai avem și raportările despre programe, impact și alte date necesare organizației și organizării programelor viitoare. În funcție de strategia companiei, acestea pot include date diverse precum: număr de participanți, subiecte abordate, feedback divers etc.

4. Concluzii

Funcțiunea de resurse umane din firmele contemporane implică mai multe procese, fiecare cu un rol distinct, important și complementar pentru funcționarea și dezvoltarea angajaților unei companii. Dintre ele putem enumera: brandul de angajator (prezent în unele companii în cadrul departamentului de resurse umane), recrutare și selecție, învățare și dezvoltare, salarizarea, managementul performanței, managementul carierei, partea administrativă (ca de exemplu contracte de muncă, concedii, eliberare adeverințe etc.). Un mod sănătos de abordare a funcțiunii de resurse umane este o abordare holistică, în care oameni care se ocupă de aceste procese comunică constant și colaborează înspre atingerea unui scop comun – resursă umană pregătită pentru posturile pe care le ocupă.

Prezentul studiu pornește de la această premisă și prezintă munca specifică a specialiștilor în Î&D, în contextul în care fiecare echipă de management alege să investească sau nu în această componentă a managementului resurselor umane.

Subiectul activității specialiștilor în Î&D este unul actual și de mare importanță având în vedere că operăm cu toții pe o piață liberă, într-un domeniu de activitate recent apărut/recunoscut, care poate atinge un număr mare de doritori/clienti, având de a face cu dezvoltarea personală. Din aceste motive este necesar să știm ce face un astfel de rol pentru a ne putea alege profesioniștii care să ne ajute în îndeplinirea sănătoasă a nevoilor noastre (cercetând subiectele pe care le acoperă, având experiențe relevante cu ele, urmărind știința – ultime studii apărute – etc.).

Totodată, este important să înțelegem ce este în spatele rolului pentru a ne putea gândi dacă un astfel de rol este pentru noi, ca profesie. Cu alte cuvinte, să conștientizăm munca din spate pentru a avea o idee dacă ne place să facem toate aceste procese, sau nu, să conștientizăm că este mai mult decât a apărea în fața oamenilor și că este compus din mai multe tipuri de muncă – administrativă, cercetare, livrare de programe, acțiuni post livrare programe, intermediar între management și angajați etc.

În același timp, este important să înțelegem ce face acest rol pentru a ne putea defini mai exact ceea ce ne dorim și poate chiar să ne gândim la metode prin care ne dorim acele lucruri. Și să conștientizăm că, pe lângă metodele clasice, mai pot exista și alte metode, în funcție de cât de creativi suntem.

Nu în ultimul rând, e important să conștientizăm ce face un specialist în acest domeniu pentru a putea filtra mai ușor programele de dezvoltare personală care sunt promovate către noi. Cât este marketing și cât este conținut relevant? Ne ajută, sau mai mult sună bine?

Întrebări și subiecte de discuții

1. Ce aspecte implică munca unui specialist Î&D?
2. Ce implică un proces de team building?
3. Cum măsurăm eficiența unui proces de team building?
4. Pornind de la Bibliografie²³ cum este definit procesul de coaching și care sunt aspectele etice mai importante?
5. Care este aportul adus de specialiștii Î&D în efortul comun al departamentului de resurse umane de a avea *angajatul potrivit la locul potrivit*?

Bibliografie

1. Armstrong, M., Taylor, S., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13th Edition, 2014, Kogan Page.
2. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), *Change Management*, 6 September 2021, pp. 1-8.
3. Timms, P., *Transformational HR. Pasionat de oameni sau pasionat de business?*, Editura București: Prior&Books, 2018.

Webografie

1. Brown, P.C., Roediger III, H.R., McDaniel, M.A., *Make it stick. The Science of Successful Learning*, Harvard University Press, 2014, <https://makeitstick.net/>, accesat 12 iunie 2022.
2. Dehaene, S., *How we learn. How brain learn better than any machine ...*, Penguin Books, 2020, <https://www.penguinrandomhouse.com/books/579922/how-we-learn-by-stanislas-dehaene/>, accesat 11 iunie 2022.
3. De Smet, A., Dowling, B., Mysore, M., Reich, A. It's Time for Leaders to Get Real about Hybrid, 2021, <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/its-time-for-leadersto-get-real-about-hybrid>, accesat 15 octombrie 2021.
4. Dowling, B., Goldstein, D., Park, M., Price, H., Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy, April 20, 2022, McKinsey Company, <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/hybrid-work-making-it-fit-with-your-diversity-equity-and-inclusion-strategy>, accesat 10 iunie 2022.
5. Gamify, <https://www.gamify.com/what-is-gamification>, accesat 10 iunie 2022.

²³ International Coaching Federation, <https://coachingfederation.org/ethics/code-of-ethics>, accesat 12 iunie 2022.

6. Garavan, T.N., Heneghan, S., O'Brien, F., Gubbins, C., Lai, Y., Carbery, R., Duggan, J., Lannon, R., Sheehan, M. and Grant, K., „L&D professionals in organisations: much ambition, unfilled promise”, *European Journal of Training and Development*, 2020, Vol. 44, No. 1, pp. 1-86. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2019-0166>, https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJTD-09-2019-0166/full/pdf?casa_token=kXxA3RnTPlgAAAA:AQIvJV0db5Uafim91I-rXKBjp3eymmFZhtmW5CdD6wmcvTRm71XwZu8LFxUXqZfN_gIYxyIW7_zvDkiErqECBn1xeqRyQX9-8b7MNgI2FRkOcYx-Q, accesat 10 iunie 2022.
7. Hemsley, S. „How does the business partner model work for learning and development professionals?”, 23 August 2010, <https://www.hrmagazine.co.uk/content/other/how-does-the-business-partner-model-work-for-learning-and-development-professionals>, accesat 10 iunie 2022.
8. International Coaching Federation (ICF), <https://experiencecoaching.com/>, accesat 12 iunie 2022.
9. International Mentoring Association, <https://mentoringassociation.org/faq/>, accesat 12 iunie 2022.
10. Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P.,Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y.,... Vugt, M. V., COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action, *American Psychologist*, 2021, 76(1), pp. 63-77, <https://psycnet.apa.org/fulltext/2020-58612-001.pdf>, accesat 10 iunie 2022.
11. LinkedIn Learning, 2022 Workplace Learning Report. The Transformation of L&D, pp. 1-56, https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/workplace-learning-report/LinkedIn-Learning_Workplace-Learning-Report-2022-EN.pdf, accesat 9 iunie 2022.
12. McLeod, S., Albert Bandura's Social Contract, 2016, <https://www.simplypsychology.org/bandura.html#:~:text=Social%20learning%20theory%2C%20proposed%20by,influenc e%20human%20learning%20and%20behavior>, accesat 11 iunie 2022.
13. McLeod, S., Kolb's Learning Styles and Experiential Learning Cycle, 2017, <https://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html>, accesat 11 iunie 2022.
14. MindTools, https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_52.htm, accesat 13 iunie 2022.

Aplicație

În urma unei analize interne, managementul unei companii ia decizia să formeze o echipă nouă pentru a se ocupa de implementarea unui serviciu nou la care clienții să aibă acces în viitor. Acest serviciu se bazează pe unul deja existent în companie și care va primi îmbunătățiri. Așadar, această echipă va fi formată atât din membri vechi, care cunosc deja produsul, cât și din membri care urmează a fi angajați în curând și care urmează să vină cu perspective noi. Dintre angajații existenți, unii au lucrat mai mult individual în ultima vreme, și preferă munca organizată astfel, iar alții au lucrat în alte echipe și se cunosc mai mult din vedere. Persoana care va conduce această echipă provine tot din interiorul companiei și îi știe pe majoritatea viitorilor membri din contexte diferite.

Întrebări

1. Ce obiective de Î&D ați stabili pentru echipa descrisă mai sus?
2. Ce tipuri de intervenții de tipul celor de Î&D credeți că sunt utile în acest caz, în atingerea obiectivelor?
3. Cum vă asigurați de implementarea cunoștințelor în mod continuu de către membrii echipei?
4. Cum vă asigurați că membrii echipei vor lucra eficient împreună?

INDEX AUTORI

Adina-Liliana PRIOTEASA,	99
Adrian NEGREA,	124
Alexandru BADEA,	69
Alexandru Vlad BANCIU	115
Amalia Venera TODORUȚ	92
Ana-Maria GRIGORE.....	151
Andreea Florina FORA,	124
Andreea-Simina PORANCEA-RĂULEA,	31
Angelica-Nicoleta NECULĂESEI	31
Carmen Nadia CIOCOIU	99
Ciprian NICOLESCU.....	115
Claudiu CICEA,	79
Corina MARINESCU.....	79
Costin-Dan DAVID,.....	63
Cristina VEITH	182
Dănuț-Dumitru DUMITRAȘCU	63
Diana-Elena RANF,	170
Dorel BADEA	170
Dumitru NANCU	135
Eduard Gabriel CEPTUREANU	48
Elida-Tomița TODĂRIȚĂ,	31
Liana Eugenia MEȘTER	124
Maria Evelina BĂROIU,	92
Marian NĂSTASE	41
Nicoleta CRISTACHE,	41
Nicoleta Dorina RACOLȚA-PAINA,	193
Olimpia DORU.....	159
Ovidiu NICOLESCU	11, 69, 159
Paul MARINESCU	182
Răzvan VLAD.....	193
Răzvan-Liviu NISTOR.....	142
Roxana STEGEREAN.....	142
Sebastian Ion CEPTUREANU	48
Valeriu TRIP	115
Vlad-Tudor TRINCĂ	142