

Ovidiu NICOLESCU * Ion POPA * Dănuț DUMITRAȘCU
(Coordonatori)

**ABORDĂRI ȘI STUDII DE CAZ RELEVANTE
PRIVIND MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIILOR
DIN ROMÂNIA,
ÎN CONTEXTUL PANDEMIEI COVID-19**

**Ovidiu NICOLESCU * Ion POPA
Dănuț DUMITRAȘCU
(Coordonatori)**

**ABORDĂRI ȘI STUDII DE CAZ
RELEVANTE PRIVIND MANAGEMENTUL
ORGANIZAȚIILOR DIN ROMÂNIA,
ÎN CONTEXTUL PANDEMIEI COVID-19**



Societatea Academică de Management din România



Coordonator al colecției
BIBLIOTECA DE MANAGEMENT: Ion POPA

Copyright © 2020, Editura Pro Universitaria

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin
Editurii Pro Universitaria

Nicio parte din acest volum 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 pandemiei - Covid-19 / Ovidiu
Nicolescu, Ion Popa, Dănuț Dumitrașcu. - București : Pro Universitaria, 2020**

Conține bibliografie

ISBN 978-606-26-1244-3

I. Popa, Ion drept

II. Dumitrașcu, Dănuț

005

CUVÂNT ÎNAINTE

În mod firesc, cel de-al doilea volum de studii de caz relevante privind managementul din România realizat sub egida SAMRO este puternic și multiplu influențat de pandemia Covid-19 și de complexele sale consecințe polidimensionale. Ca urmare, comparativ cu primul volum de studii de caz relevante publicat în 2017 – care a constituit o premieră în managementul românesc – acesta prezintă anumite **diferențe de esență**:

- pe lângă setul de studii de caz relevante, volumul cuprinde în prima sa parte un ansamblu de intervenții ale specialiștilor SAMRO privind influențele și transformările pe care pandemia Covid-19 le are asupra managementului organizațiilor, cu focalizare pe învățământul universitar de management;
- studiile de caz, în majoritatea lor au în vedere direct și indirect, impactul pe care pandemia Covid-19 îl are asupra unor componente majore ale managementului organizațiilor, facilitând astfel luarea în considerare în procesele de învățământ de la disciplinele de management, recente schimbări survenite în companii și în mediul în care își desfășoară activitatea.

Prin aceste elemente de noutate, prezenta lucrare asigură **realizarea obiectivului specific** avut în vedere – 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, care reflectă mutațiile majore generate de tranziția spre „smart economy” și digitalizare.

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

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

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

- să fie realiste, să reflecte situații manageriale din companiile din România așa cum se derulează în prezent sub influența pandemiei Covid-19 și a celorlalte recente mutații contextuale;
- 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, facilitând perceperea și analiza aspectelor relevante;
- titlurile studiilor de caz să fie cât mai incitante, desigur reflectând conținutul situațiilor manageriale prezentate,
- să fie redactate utilizând limbajul/terminologia folosită în managementul cotidian din companii;
- prin modul lor de elaborare, studiile de caz să constituie o metodă didactică interactivă de cunoaștere și analiză a mediului de afaceri și de conectare a studenților la realitățile și specificul managementului firmelor din România.

Acest volum, la fel ca și precedentul din 2017, **se deosebește de alte volume de studii de caz manageriale elaborate la nivel de universități, pe două planuri:**

- a) studiile de caz sunt selectate în mod unitar, potrivit unei metodologii riguroase, cu participarea de cadre universitare din cea mai mare parte a universităților de vârf autohtone;
- b) în realizarea studiilor de caz sunt implicați direct și substanțial manageri din companii performante.

Lucrarea va fi **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 companii din toate regiunile istorice ale României. Le adresăm **mulțumirile noastre călduroase**, pentru efortul depus și pentru calitatea ridicată a studiilor de caz elaborate și a punctelor de vedere privind perfecționarea învățământului de management în contextul pandemiei Covid-19.

Volumul „Abordări și studii de caz relevante privind managementul organizațiilor din România în contextul pandemiei Covid-19” se alătură **precedentelor lucrări SAMRO:**

- 11 rapoarte de cercetare anuală „Starea de sănătate a managementului din România”;

- 3 volume „The Romanian Management Studies” publicate la edituri din străinătate în 2014, 2016 și 2018;
- 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;
- 7 volume ale lucrărilor conferințelor SAMRO editate în străinătate (2) și în România (5).

SAMRO își propune ca pe baza experienței ce va rezulta în urma realizării și utilizării acestui volum, să continue eforturile de a dezvolta instrumentarul didactic interactiv folosit în domeniul managementului și de a amplifica conexiunile dintre învățământul universitar și practica managerială din companiile autohtone, 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

CUPRINS

CUVÂNT ÎNAINTE 5

**ÎN LOC DE INTRODUCERE: PANDEMIA COVID -19 ȘI URMĂRILE SALE,
IMPUN UN NOU TIP DE MANAGEMENT..... 13**
Prof. univ. emerit dr. Ovidiu NICOLESCU

**PARTEA I
PUNCTE DE VEDERE ALE SPECIALIȘTILOR SAMRO
PRIVIND REMODELAREA MANAGEMENTULUI
ȘI ÎNVĂȚĂMÂNTULUI MANAGERIAL
ÎN CONTEXTUL GENERAT DE PANDEMIA COVID -19**

**PATRU REPERE MAJORE ÎN REMODELAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
UNIVERSITAR DE MANAGEMENT 21**
Prof. univ. dr. emerit Ovidiu NICOLESCU

**IMPACTUL NOULUI CORONAVIRUS COVID-19 (SARS- COV-2) ASUPRA
MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIILOR ȘI PREGATIRII MANAGERIALE
UNIVERSITARE..... 27**
Prof. univ. dr. Ion POPA

**UN PUNCT DE VEDERE AL MANAGEMENTULUI CRIZEI PROVOCATE
DE PANDEMIA CORONAVIRUS 30**
Prof. univ. emerit dr. ing. Constantin OPREAN

**PANDEMIA DE COVID-19, UN CONTEXT NEFERICIT DE DEZVOLTARE
A ABILITĂȚILOR DE COMUNICARE MANAGERIALĂ ÎN MEDIUL VIRTUAL 32**
Prof. univ. dr. Dănuț-Dumitru DUMITRAȘCU

**IMPACTUL COVID-19 ASUPRA SISTEMULUI EDUCAȚIONAL
ȘI MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIILOR..... 36**
Prof. univ. dr. Cosmin DOBRIN

EDUCAȚIA SUPERIOARĂ ÎN VREMEA ON-LINE-ULUI DE URGENȚĂ..... 39
Prof. univ. dr. Teodora ROMAN

OPINII CU PRIVIRE LA SCHIMBĂRI NECESARE ÎN MANAGEMENTUL FIRMELOR ÎN CONDIȚIILE PANDEMIEI COVID-19 DIN ANUL 2020	42
Prof. univ. dr. Nicolae BIBU, Conf. univ. dr. Diana SALA	
IMPACTUL PANDEMIEI COVID-19 ASUPRA MUNCII ȘI UNELE TENDINȚE POST-CRIZĂ.....	46
Prof. univ. dr. Tudor NISTORESCU	
CRIZA GENERATĂ DE COVID-19 ȘI IMPACTUL EI ASUPRA EDUCAȚIEI MANAGERIALE DIN ROMÂNIA.....	49
Prof. univ. emerit dr. Constantin BRĂȚIANU	
EDUCAȚIA ÎN CONTEXTUL CRIZEI COVID 19 - UNIVERSITATEA DE LA TURNUL DE FILDEȘ LA INIMĂ A SOCIETĂȚII.....	51
Prof.univ.dr. Amalia Venera TODORUȚ	
PANDEMIA VA TRECE – ÎNVĂȚĂMÂNTUL DE MANAGEMENT, ÎNCOTRO?	59
Prof. Dan CÂNDEA, PhD. Management (MIT), Prof. CȘ-I dr. Rodica M. CÂNDEA	

PARTEA A II-A
STUDII DE CAZ RELEVANTE PRIVIND MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIILOR ÎN CONTEXTUL PANDEMIEI COVID-19

CUM DEVII O COMPANIE COMPETITIVĂ ÎN INDUSTRIA HIPERCONCURENȚĂ AUTO	67
Valeriu Vasile TRIP, Ovidiu NICOLESCU	
STRATEGII UNIVERSITARE - CUM LE PRIORITIZĂM?.....	79
Nicolae ISTUDOR, Luminița NICOLESCU, Ion POPA	
PROVOCĂRI MANAGERIALE PRIVIND PLANIFICAREA EFECTIVELOR OPERATIVE ALE POLIȚIEI, ÎN CONTEXTUL PANDEMIEI COVID-19	87
Costin-Dan DAVID, Dănuț-Dumitru DUMITRAȘCU	
MANAGEMENTUL RISCULUI ÎN INDUSTRIA ALIMENTARĂ, ÎN CONTEXTUL COMBATERII EFECTELOR INFECȚIEI VIRALE CU COVID-19	93
Maria POPA, Ioana GLEVITZKY, Mirel GLEVITZKY, Constantin OPREAN	

MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII – IMPLEMENTAREA UNUI SISTEM NOU DE OPERARE LA NIVELUL UNEI ECHIPE DE TIP SUPPORT DINTR-O FIRMĂ MULTINAȚIONALĂ.....	103
Liviu ILIEȘ, Nicoleta Dorina RACOLȚA-PAINA, Andrada Lăcrămioara RUS	
STRATEGIA DE DIGITALIZARE CA SOLUȚIE PENTRU A GESTIONA CRIZA COVID.....	114
Ioan PETRIȘOR, Diana COZMIUC	
DINAMISM ITREPRENORIAL ȘI AFACERI DIVERSIFICATE.....	137
Ec. Adrian CÎMPEANU, Prof. univ. dr. emerit Ovidiu NICOLESCU	
DE LA CULES DE CIREȘE, LA VÂNZĂRI DE PESTE 800.000 DE EURO ANUAL: PROFIL DE LIDER DIN GENERAȚIA NATIVILOR DIGITALI.....	151
Florina PÎNZARU, Cristian RĂDULESCU	
LEADERSHIP-UL IN PRODUCȚIA ȘTIINȚIFICĂ DIN ROMANIA. O ABORDARE BIBLIOMETRICĂ	158
Claudiu CICEA	
MIT MIT STREET ÎN CRIZA COVID	172
Laurențiu MIHAI, Radu OGARCĂ	
RAYCAP-O COMPANIE BAZATĂ PE INOVARE ȘI VALORI.....	184
Constantinos APOSTOLIDIS, Amalia Venera TODORUȚ	
MISIUNE ȘI STRATEGIE – CUM LE ELABORĂM?	197
Luminița NICOLESCU	
MANAGEMENTUL CRIZEI ÎN TIMPUL STĂRII DE URGENȚĂ: STUDIU DE CAZ ÎNTR-O ORGANIZAȚIE ROMÂNEASCĂ	203
Mihai Ilie BALABAN, Delia ȘTEFENEL	
STRATEGII DE MARKETING PENTRU PRODUSELE APICOLE ECOLOGICE VALORIFICATE ÎN CADRUL PARTENERIATULUI „APII-DELICII HUNEDORENE”	213
Virgil NICULA, Simona SPÂNU	
EVALUAREA IMPLICĂRII ÎN MUNCĂ ÎN TIMPUL PANDEMIEI COVID-19	222
Delia ȘTEFENEL, Mihai Ilie BALABAN	
INDEX DE AUTORI.....	233

ÎN LOC DE INTRODUCERE: PANDEMIA COVID -19 ȘI URMĂRILE SALE, IMPUN UN NOU TIP DE MANAGEMENT

Prof. univ. emerit dr. Ovidiu NICOLESCU¹

Pandemia Coronavirus 19 este unică în istoria cunoscută a omenirii prin rapiditatea diseminării și prin blocajele și distorsiunile în toate domeniile, începând cu cel al psihologiei individuale și de grup, social, economic cultural ș.a. Această pandemie afectează societatea în toate componentele și „straturile” sale, individual, comunitar, organizațional, regional, sectorial, național, internațional și mondial. În acest context - la care din nefericire se potrivește foarte bine conceptul VUCA cristalizat acum câțiva ani, care înseamnă volatilitate, incertitudine, complexitate, ambiguitate - rolul managementului nu scade, ci dimpotrivă se amplifică și modifică substanțial.

În continuare, prezentăm sintetizat un ansamblu de elemente care considerăm că pot facilita și contribui la eforturile de restructurare și remodelare ale managementului în contextul actual, puternic marcat de pandemie, pe fondul trecerii la societatea și economia bazate pe cunoștințe și al transformărilor digitale comprehensive și accelerate.

I. PREMISE

A. Se produc extrem de rapid schimbări majore neașteptate în economie și societate. Între acestea menționăm:

- Scăderi și/sau întâzieri masive în aprovizionarea cu numeroase materii prime, componente, semifabricate, utilități, produse finite și servicii;
- Diminuări substanțiale ale cererii directe pentru anumite produse și servicii (turism, transporturi, sport, spectacole etc.);
- Creșteri ale riscurilor de întâzieri și/sau blocări ale unor proiecte economice și sociale aflate în curs de derulare;
- Scăderi ale cererii indirecte (industrie, servicii și comerț) de numeroase produse și servicii determinate de mutațiile precedente;
- Fluctuația intensă și haotică a prețurilor și comenzilor la anumite categorii de produse (petrol, medicamente, echipamente de protecție, unele materii prime esențiale, etc.)

¹ Academia de Studii Economice, București

- Reduceri și reorientări ale posibilităților de finanțare alternative, din surse neconvenționale (burse de valori, venture capital, societăți de investiții);
- Modificări notabile și parțial imprevizibile în comportamentele consumatorilor individuali și instituționali, ca urmare a precedentelor schimbări referitoare la mărimea și frecvența cererilor de produse și servicii, determinate de modificarea consumurilor directe și indirecte, de constituirea de rezerve tampon, speculații etc.

B. Numeroase ramuri ale economiei sunt afectate direct și indirect, imediat, pe termen mediu și lung și substanțial, de diminuări și reconfigurări ale cererii:

- Turism;
- Transporturi (aeriene, feroviare, navale, rutiere);
- Industria sportive;
- Industria spectacolelor;
- Industria hotelieră.

C. Întreaga economie (inclusiv industria, construcțiile și agricultura) și societate sunt substanțial afectate, direct și indirect, în modalități mai mult sau mai puțin previzibile, pe termen mediu și lung, de pandemia Coronavirus.

II. NOI PRIORITĂȚI SOCIETALE la nivelul fiecărei țări și la nivel de mapamond:

- protejarea sănătății populației la un nivel cât mai ridicat;
- asigurarea funcționării economiei la toate nivelurile – național, regional, sectorial, local și de întreprindere - cât mai aproape de parametri normali, pentru a satisface necesitățile esențiale, individuale, economice și sociale;
- menținerea sustenabilității economiilor naționale pe termen lung în noile condiții sociale, comerciale și financiare.

III. SOLUȚIA - UN NOU TIP DE MANAGEMENT DE CRIZĂ și POST-CRIZĂ la nivel:

- național;
- sectorial;
- regional;
- local ;
- microeconomic;
- internațional;

care să prezinte cel puțin **cinci capacități**:

- capacitatea de a percepe realist procesele ce se derulează în economie și societate și consecințele generate;
- capacitatea de a reacționa rapid, flexibil și eficace;
- capacitatea de rezistență la stresuri multiple (sociale, economice, politice) și intense;
- capacitatea de inovare imediată, pe termen mediu și lung;
- capacitatea de a coopera cu alte entități, subordonată noilor priorități societale ale perioadei actuale.

Contracrararea rapidă și eficace a efectelor pandemiei Coronavirus nu poate fi realizată decât prin practicarea unui **nou tip de management la toate eşaloanele economiei și societății**, focalizat pe primatul necesităților oamenilor într-o abordare sustenabilă.

IV. MINIGHID PENTRU MANAGEMENTUL DE CRIZĂ AL ORGANIZAȚIILOR ÎN CONDIȚIILE CORONAVIRUSULUI

În situații de criză, firmele trebuie să apeleze la **managementul de criză** pentru a preîntâmpina și diminua efectele negative asupra afacerii pentru a supraviețui și a se dezvolta. Elementele încorporate în acest minighid sunt de natură să contribuie la operaționalizarea managementului de criză în companii.

A. ACȚIUNI IMEDIATE

1. Identificarea principalelor **amenințări** pentru afacere: stoparea sau reducerea cererii pentru produsele și serviciile sale; blocarea parțială sau totală a aprovizionării cu materii prime, semifabricate, piese de schimb, produse, servicii s.a.; insuficiența personalului; creșterea costurilor (unitare și totale) ale derulării afacerii; diminuarea veniturilor și încasărilor; neplata ratelor la credite, leasing etc.; lipsa de lichidități pentru plata salariilor, furnizorilor etc.
2. Evaluarea duratei și mărimii **efectelor negative ale fiecărei amenințări** asupra afacerii.
3. Stabilirea de **măsuri concrete** pentru eliminarea/diminuarea efectelor negative ale fiecărei amenințări.
4. Identificarea eventualelor **noi oportunități** referitoare la vânzări, aprovizionare, resurse umane, costuri, subvenții, decalări de plăți ale impozitelor și taxelor, ajutoare de stat etc.
5. Evaluarea duratei și mărimii **efectelor pozitive ale fiecărei noi oportunități** asupra afacerii.
6. Stabilirea de **măsuri concrete** de valorificare a noilor oportunități.
7. Centralizarea **efectelor negative** ale amenințărilor care nu au fost contracarate pe domenii (costuri, prețuri, cifra de afaceri, profit).
8. Centralizarea efectelor pozitive ale valorificării **noilor oportunități** pe domenii (costuri, prețuri, cifra de afaceri, profit).
9. Determinarea **efectelor nete totale** (de la amenințări și oportunități) pentru afacere.
10. Stabilirea și a altor **măsuri suplimentare** pentru diminuarea efectelor negative totale la nivel de afacere.
11. Întocmirea unui **plan sintetic** cu toate măsurile de adoptat și implementat grupate pe 3 categorii:
 - a) Măsuri imediate, în următoarele 2 săptămâni;
 - b) Măsuri pe termen mediu, în următoarele 3-12 săptămâni;
 - c) Măsuri pe termen lung, de adoptat după 12 săptămâni.

Măsură	Termen	Responsabil	Efecte	Observații
1	2	3	4	5

B. REPERE ESENȚIALE

1. Abordare și comportament calm, realist și rațional al întreprinzătorului/managerilor.
2. Menținerea personalului cheie în întreprindere.
3. Constituirea de rezerve tampon de numerar, materii prime, semifabricate, produse etc.
4. Diminuarea costurilor în toate zonele posibile.
5. Menținerea clienților importanți și a vânzărilor.

C. SCENARIILE POSIBILE

- S.1.** - Menținerea afacerii ca activități și performanțe la parametri normali sau foarte apropiați (cel mai puțin probabil).
- S.2.** - Diminuarea și/sau restructurarea semnificativă a afacerii, ca activități și performanțe.
- S.3.** - Închiderea temporară sau definitivă a afacerii.

V. TENDINȚE MANAGERIALE EMERGENTE

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 salariaților 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.

PARTEA I

**PUNCTE DE VEDERE ALE SPECIALIȘTILOR SAMRO
PRIVIND REMODELAREA MANAGEMENTULUI
ȘI ÎNVĂȚĂMÂNTULUI MANAGERIAL
ÎN CONTEXTUL GENERAT DE PANDEMIA COVID -19**

PATRU REPERE MAJORE ÎN REMODELAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI UNIVERSITAR DE MANAGEMENT

Prof. univ. dr. emerit Ovidiu NICOLESCU¹

În încercarea de a concepe un răspuns cât mai argumentat privitor la schimbările necesare în învățământul universitar de management din România, am structurat punctul de vedere în trei părți (vezi figura de mai jos):

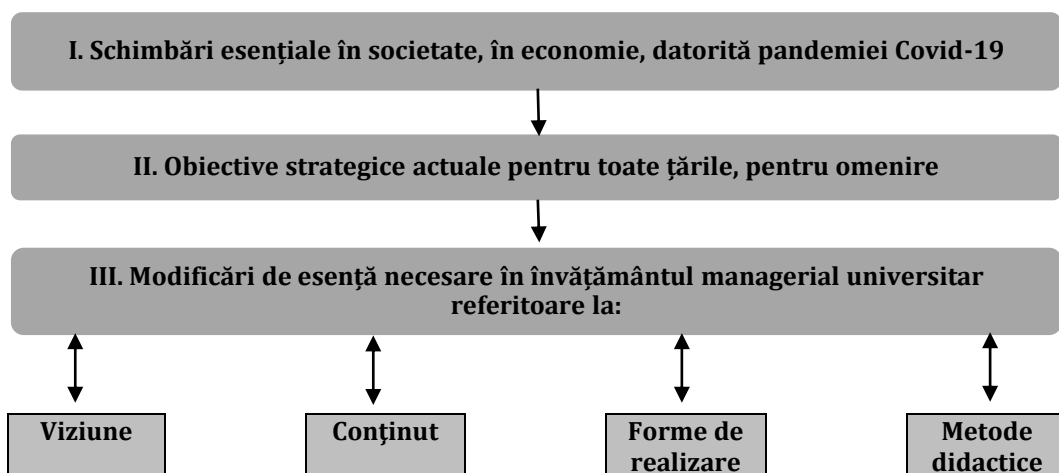


Figura nr. 1 - Structura punctului de vedere privind remodelarea învățământului universitar de management

1. Schimbări esențiale în economie și societate generate pandemia Covid-19

În opinia noastră, schimbările majore generate de Covid-19 sunt următoarele:

- preservarea sănătății populației a devenit prioritatea numărul 1 în cvasitotalitatea țărilor;
- rolul și impactul factorilor medicali s-au amplificat foarte mult în societate, în special în economie;

¹ Academia de Științe Economice, București, inst.manager@gmail.com

- contactele, comunicațiile și fluxurile umane directe s-au redus foarte mult;
- extinderea accelerată a activităților în mediul virtual, a digitalizării muncii la domiciliu generatoare de numeroase schimbări la nivel personal, organizațional și societal;
- funcționalitatea societății s-a modificat substanțial, modul de derulare a activităților în cvasitotalitatea domeniilor s-a schimbat într-o măsură apreciabilă, numeroase activități fiind stopate sau reduse ca dimensiune, concomitent cu extinderea accelerată a muncii online;
- economia a intrat într-o criză profundă reflectată în închiderea și/sau restrângerea activităților a numeroase companii, în modificarea funcționării companiilor care își mențin activitatea; ca urmare au dispărut numeroase locuri de muncă, s-au diminuat veniturile companiilor, salariatilor și statului, a scăzut PIB-ul în toate țările;
- toate celelalte componente majore ale societății trec printr-o perioadă de criză, sectoarele medical, educațional, administrativ și ecologic fiind printre cele mai afectate;
- oamenii, ca indivizi, sunt foarte stresați datorită precedentelor mutații, percepțiile, așteptările, aspirațiile, motivațiile, perspectivele lor modificându-se, generând adesea schimbări majore în modul de a gândi, decide, acționa și comporta.

2. Obiectivele strategice actuale pentru toate țările, pentru omenire în ansamblul său

Pentru perioada actuală și cea următoare, obiectivele strategice macro-sociale pot fi rezumate astfel:

- a) stoparea pandemiei cât mai rapid și cu cât mai puține pierderi și dificultăți umane, economice, educaționale, ecologice, culturale etc.
- b) stoparea într-o perioadă cât mai scurtă, a crizelor generate de pandemie în societate, începând cu cele din economie și învățământ.
- c) relansarea economiei și a celorlalte domenii care compun societatea pentru a ajunge la normalitate, care va fi o nouă „normalitate” diferită în multe privințe de cea care a fost înainte de pandemie.
- d) desprinderea învățămîntelor ce decurg din pandemia Covid-19 și utilizarea lor în remodelarea priorităților, structurilor și activităților viitoare pentru a preveni și/sau a face față mult mai bine posibilelor crize majore de diverse naturi.

3. Modificări de esență necesare în învățămîntul managerial universitar prin prisma noilor realități

În contextul conturării noilor realități generate de pandemie și de relansarea economică, al dezvoltării economiei bazate pe cunoștințe și a transformărilor digitale care oferă imense oportunități pentru depășirea complexelor probleme actuale și pentru reluarea creșterii economice sustenabile, considerăm că în învățămîntul managerial universitar trebuie acționat în principal pe patru paliere.

3.1 Din punct de vedere al viziunii, al abordării generale a problematicii manageriale, pentru a preveni sau diminua substanțial multiplele crize generate de evenimente excepționale – gen pandemia Covid-19 -, structurarea științei și practicii manageriale și conceperea ansamblului proceselor și relațiilor de management trebuie realizate într-o dublă viziune:

- a) managementul entităților în condițiile unui context organizațional normal, în care natura și dinamica riscurilor și incertitudinilor sunt cunoscute, predictibile și luate în considerare la un nivel ridicat; este viziunea pe care s-a bazat predominant știința și practica managerială în ultimele decenii;
- b) managementul organizațiilor într-un context confruntat cu crize majore, inedite, imprevizibile, care produc mutații de esență atât în societate cât și în organizații; aceasta reprezintă cea de-a doua viziune, care alături de precedentă trebuie să fie prezentă substanțial în știința, învățământul și practica managerială.

Firește, aceste două viziuni, care au în vedere și se pot manifesta concomitent, în aceeași entitate, care se întrepătrund și care au scopuri comune – creșterea capacității tuturor entităților de a supraviețui, de a fi funcționale, sustenabile și performante – trebuie promovate simultan, într-o manieră pragmatică, eficace și eficientă.

3.2 Din punct de vedere al conținutului managementului, considerăm că se recomandă acționarea pe două planuri:

- a) conturarea, pe baza realităților și experiențelor generate de pandemia Covid-19, a unui nou domeniu managerial, **managementul crizelor atipice**, cu un puternic conținut multidisciplinar, (psihologic, sociologic, comercial, financiar, digital, ecologic, etc.) prin care să se învețe cum pot fi anticipate (în măsura în care este posibil) și abordate noile tipuri de crize, cum poate fi mărită reziliența organizațiilor pentru a fi capabile să funcționeze și să performeze la un nivel rezonabil în cazul apariției unei crize atipice, cum poate fi realizată ieșirea rapidă, cu dificultăți și pierderi relativ ușor suportabile de către managementul entităților, stakeholderii lor și societate în ansamblul său.
- b) îmbogățirea problematicii tuturor disciplinelor manageriale - strategii și politici organizaționale, management intreprenorial, managementul organizației, managementul cercetării-dezvoltării, managementul producției, managementul comercial, managementul resurselor umane, managementul comparat etc. - cu noi elemente referitoare la riscuri și incertitudini în general - și cu atenție specială, la cele atipice, cu intensificarea elementelor de management umanistic și inteligență emoțională dezvoltate în ultimii ani și cu luarea în considerare a intereselor și contribuțiilor stakeholderilor relevanți ai entităților. Strategiile, politicile, sistemele manageriale, metodele și tehnicile de management, leadership-ul, managementul resurselor umane, cultura organizațională etc. - trebuie astfel remodelate încât să fie capabile să ofere entităților un plus substanțial de capacitate în a rezolva provocările și problemele asociate riscului și incertitudinii, atât cele clasice, cât și celor noi, „atipice”.

Trecerea la organizația bazată pe cunoștințe, transformările digitale actuale accelerate, elementele de inteligență artificială, „internet of things” și celelalte elemente inovatoare conturate în ultima perioadă, pot facilita și contribui substanțial în realizarea acestor două mutații majore în conținutul managementului organizațiilor, cu multiple efecte benefice pentru ele și pentru stakeholderii acestora (salariați, clienți, furnizori, finanțatori, comunitate locală, mediu ambiant s.a).

3.3 Din punct de vedere al formelor de organizare ale învățământului managerial

Fără niciun dubiu, acesta va continua să fie realizat în cele două modalități practicate și în prezent:

- a) învățământul „face-a-face”, în clasă, cadrul didactic împreună cu studentii sau cursanții fiind în aceeași locație, care fără nici o îndoială, este forma educațională cea mai complexă, completă și eficientă. Contactul nemijlocit dintre cadrul didactic și studenți, pe de o parte, și între studenți pe de altă parte, pe parcursul seminariilor, laboratoarelor și cursurilor creează o interacțiune umană specifică, care maximizează receptarea de informații, însușirea de cunoștințe, dezvoltarea de know-how, conturarea de viziuni și abordări consistente, inovative și eficiente.
- b) învățământul „online”, la distanță, care în condițiile pandemiei s-a dovedit că poate asigura la un nivel apreciabil atingerea majorității obiectivelor educaționale. Desigur, învățământul online nu are și nu poate avea eficacitatea învățământului „face-a-face”. El poate fi utilizat în mod complementar învățământului clasic, mai ales în situațiile în care nu este posibilă reunirea cadrului didactic și studenților pe același amplasament. În plus, cheltuielile curente aferente învățământului online sunt sensibil mai mici decât în cel clasic.

În viitor, utilizarea celor două forme de învățământ managerial va continua. Anticipăm că se va înregistra o tendință de creștere a învățământului online determinată de mai mulți factori:

- permite accesul la învățarea managerială de tip universitar și post-universitar, a persoanelor care nu dispun de timpul și/sau resursele financiare pentru a se deplasa la universitate;
- costurile curente ocazionate de învățământul online pentru universitate sunt sensibil mai mici decât în sistemul clasic;
- învățământul online poate genera mai multă flexibilitate în realizarea pregătirii manageriale de către studenți și manageri, prin oferirea de opțiuni tematice și de metode mai variate. Spre exemplu, sistemul de învățare managerial PLC (personal learning cloud) utilizat în Canada de un grup de profesori – între care unul român – este un foarte bun produs didactic având patru caracteristici majore - personalizat, socializat, contextualizat și transparent, prezentând numeroase avantaje și bucurându-se deja de aprecieri notabile.

Valorificarea la un nivel ridicat a multiplelor potențe și avantaje ale învățământului managerial online, în condiții de performanțe educaționale ridicate, implică conceperea și implementarea unui **nou model de învățământ** ale cărui componente sunt inserate în figura nr. 2.

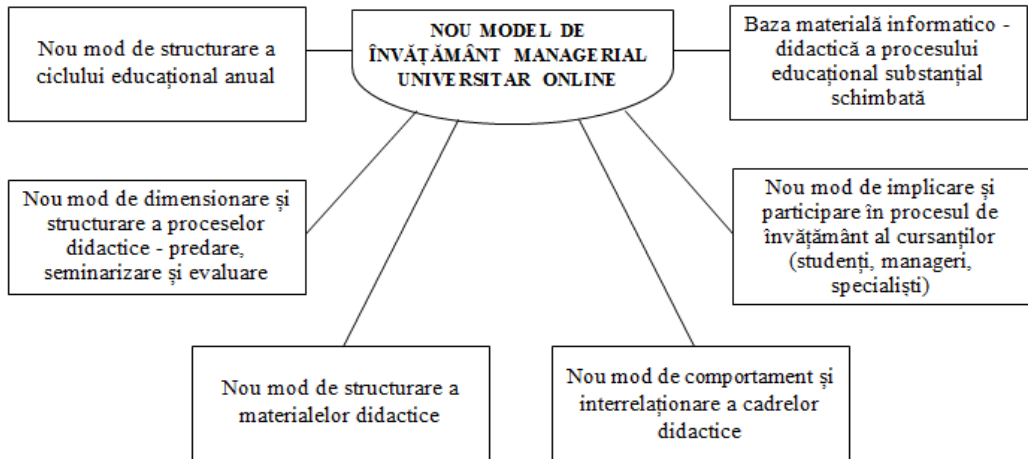


Figura nr. 2 – Componentele noului model de învățământ universitar managerial online

3.4 Din punct de vedere al metodelor didactice utilizate

În cadrul învățământului managerial universitar se vor utiliza în continuare, două categorii de metode didactice:

- a) Metodele clasice, focalizate pe transmiterea și receptarea de informații. Prelegerea la cursuri, discuțiile la seminar, lecturarea cursurilor scrise s.a. vor continua să reprezinte o componentă importantă a învățământului managerial, întrucât prin intermediul lor se furnizează studenților fondul principal de informații care vor forma conținutul fiecărei discipline, facilitând perceperea, înțelegerea și fixarea acestora de către studenți. În plus, din ce în ce mai frecvent, cadrele didactice, prin folosirea cu profesionalism a acestor metode, asigură într-o măsură crescândă și dezvoltarea de cunoștințe, însușirea de competențe și dezvoltarea de abordări manageriale eficiente.
- b) Metodele active, axate pe interacțiune, cunoștințe și abilități, pe dezvoltarea capacităților de analiză și rezolvare de probleme, de a conlucra coeziv, creativ și eficiente cu alte persoane, de a proiecta și implementa soluții manageriale eficiente, vor deține o pondere din ce în ce mai mare. Studiile de caz, roll-playingul, simularea, jocul managerial, proiectul managerial sunt câteva dintre cele mai utilizate și eficiente metode active.

În perioada următoare, utilizarea celor două categorii de metode didactice va continua să coexiste în universități, fiecare având avantajele specifice de neînlocuit, ele fiind complementare în multe privințe. Tendința de extindere a utilizării

metodelor didactice active manifestată în ultimele decenii va continua și după pandemia Covid-19. Mai mult, focalizarea pe cunoștințe specifice noii economii și digitalizarea accelerată, noutăți esențiale ale prezentului și viitorului, vor face concomitent mai necesară, mai posibilă și mai eficace proliferarea metodelor active de învățământ managerial.

Realizarea unui mixaj rațional între cele două categorii de metode, dinamic și flexibil, ținând cont de obiectivele educaționale specifice fiecărei discipline manageriale și de evoluțiile contextuale este condiționantă pentru un învățământ managerial de calitate.

Ansamblul modificărilor punctate trebuie să aibă ca finalitate furnizarea de către învățământul universitar de management de absolvenți, care să devină într-o perioadă scurtă, manageri și specialiști manageriali (în organizare, resurse umane, previziune etc.) eficaci, pragmatici, adaptivi, flexibili, creativi, intreprenoriali, într-un cuvânt performanți. Concomitent, învățământul universitar managerial, în conformitate cu tendința de învățare continuă pe tot parcursul vieții, va trebui să se orienteze și mai mult asupra perfecționării managerilor și specialiștilor în diverse domenii ale managementului din organizații. Aceștia reprezintă o piață educațională majoră, care se va dezvolta în ritm accelerat în România, similar cu evoluțiile din țările dezvoltate. Pentru a răspunde acestei evoluții, universitățile care au segmente de învățământ managerial, vor trebui să proiecteze sisteme speciale care să valorifice aceste oportunități, satisfăcând la un nivel ridicat această majoră provocare societală.

Fără îndoială, elementele cuprinse în punctul nostru de vedere privind schimbările din învățământul managerial universitar nu epuizează multitudinea aspectelor implicate. Ele constituie – alături de elementele prezentate și în celelalte puncte de vedere ale specialiștilor SAMRO – contribuții la modernizarea managementului corespunzător noilor realități generate de pandemie, de trecerea la economia inteligentă bazată pe cunoștințe și de intensele transformări digitale actuale.

IMPACTUL NOULUI CORONAVIRUS COVID-19 (SARS- COV-2) ASUPRA MANAGEMENTULUI ORGANIZATIILOR ȘI PREGATIRII MANAGERIALE UNIVERSITARE

Prof. univ. dr. Ion POPA¹

Apariția și răspândirea noului coronavirus COVID-19 (SARS- Cov-2) la începutul anului 2020 a pus întreaga lume într-o situație nemaîntâlnită în ultima sută de ani. Caracteristicile acestui virus corelate cu dinamica economiei și societății globalizate, bazată pe un sistem de transport aerian capabil să asigure o circulație rapidă a unor mase mari de oameni la distanțe foarte mari, au condus la o răspândire foarte rapidă a virusului mai întâi în Asia și apoi în Europa și America de Nord, transformând aproape fulgerător o epidemie locală într-o pandemie globală. În lipsa unui tratament și a unui vaccin, soluția adoptată în majoritatea statelor lumii a fost izolarea populației și închiderea/limitarea tuturor activităților economice neesențiale.

Indubitabil, ceea ce trăim este, cu toată strădania de a evita clișeele lingvistice consacrate pentru aceste momente, un punct istoric de inflexiune, marcant sub toate aspectele societale, care remodelează, *de facto*, poate chiar depășind rațiunea, întregul peisaj uman. De fapt, aceasta este chiar ipoteza de la care pleacă punctul nostru de vedere, susținută de o multitudine de aspecte, nu de puține ori inexplicabile, ce țin de crearea și răspândirea atât de rapidă a acestui virus, de imaginile terifiante generate de dramele umane, de impactul economic global deosebit de coroziv și incontrollabil și de incertitudinea în ceea ce privește descoperirea „leacului” care ar putea să liniștească întreaga lume.

Managementul organizațiilor a fost pus în fața situației de a reorganiza procesele de muncă din cadrul companiilor prin utilizarea pe scară largă a telemuncii și a programelor de lucru decalate/individualizate pentru anumite categorii de personal. Acceptarea situației de criză, mutarea locului de muncă la domiciliul salariatului și utilizarea telemuncii prezintă o serie de avantaje atât din perspectiva salariaților (economii de timp prin eliminarea timpului necesar transportului de la domiciliu la sediul organizației; un mediu de lucru mai relaxant; oportunitatea de a asigura un echilibru mai bun între muncă și viața personală) cât și a organizațiilor în care aceștia lucrează (reducerea costurilor cu utilizarea spațiilor de birouri, reducerea costurilor cu utilitățile, posibilitatea de a continua procese de muncă și de

¹ Academia de Studii Economice, București, iipopa@yahoo.com

management care în perioada pandemiei ar fi fost întrerupte, proliferarea utilizării platformelor colaborative și a echipelor virtuale).

Manifestarea efectelor noului coronavirus COVID-19 (SARS- Cov-2) a avut efecte asupra exercitări anumitor funcții ale managementului cum ar fi: anumite dificultăți în exercitarea funcțiilor de control și de antrenare, exercitarea coordonării prin virtualizarea comunicării utilizând platforme online special dedicate (Microsoft Teams, Google Meets, Zoom etc.).

Principala provocare a managementului la toate nivelurile în perioada post criză (NB: Josep Borell, Înaltul Reprezentant al Uniunii pentru Europene pentru Afaceri Externe și Politică de Securitate, a declarat, la 30 aprilie 2020, că „The post-coronavirus world is already here!„) va fi ceva știut de noi toți: *turbulența mediului extern*, sub toate aspectele sale de manifestare din punct de vedere economic și managerial. Elementul de noutate, care va produce mutații însă, va fi *viteza exponențială a modificărilor*, dublată de amploarea efectelor, la un nivel necunoscut până acum. În consecință, noul compartiment managerial eficace se va baza pe această gardă permanentă în „a fi pregătit să-ți schimbi cursul în orice moment” pentru a compensa *creșterea vitezei schimbării*.

Pe termen scurt, reacția managementului la toate nivelurile va trebui să fie cel puțin direct proporțională cu viteza schimbărilor din mediu. În acest sens, este nevoie ca opțiunile strategice alese să corespundă acestui desiderat de adaptabilitate rapidă la noile condiții. Fără a fi neapărat noi, aceste opțiuni strategice trebuie implementate cu o viteză mult mai mare. Dintre acestea pot fi identificate:

- **creșterea rolului tehnologiei.** Însăși utilizarea „muncii de acasă” va reprezenta un vector important al „refugiului în tehnologie” ca modalitate psihologică de supraviețuire;
- **amplificarea inovării la toate nivelurile**, cu precădere la nivel managerial ca sursă de generare a avantajelor competitive ale organizațiilor, chiar și la nivel public;
- **pregnanța nevoii de securitate medicală**, cu repercusiuni nu numai asupra *tehnicilor și modalităților de vânzare și a realizării produselor*, cât mai ales în *proiectarea proceselor de afaceri*;
- **intensificarea digitalizării**, nu numai în ceea ce privește *eficacitatea operațională*, cât și în sfera *dimensiunii strategice a managementului*;
- valorificarea faptului că statul își va amplifica prezența sa ca „actor” în mai multe medii.
- **dezvoltarea pe scară largă a flexibilității întreprinzătorilor**
- **reconsiderarea lanțurilor de valoare** (atât la nivel global, cât și la nivel național, regional și local). Acest fapt va reprezenta una din principalele surse de oportunități pentru firme;
- **flexibilizarea capacității de ofertare, dublată de rafinarea modalităților de studiere și stimulare a nevoilor.**
- gestionarea **comunicării** în noile condiții este o provocare excepțională. Managementul va trebui să rezolve un paradox: *cum să compensezi nevoia din ce în ce mai mare de comunicare ca urmare a distanțării sociale cu însăși nevoia de distanțare socială?*;
- creșterea ponderii acțiunilor ce țin de **responsabilitatea socială și de**

antreprenoriatul social.

Dar, dincolo de aceste aspecte care pot să provoace dezbateri, elementul fundamental pe care trebuie să se bazeze orice demers managerial în noile condiții este tocmai **intensificarea dimensiunii umane a managementului.**

Deși noul coronavirus este pasager, unele dintre efectele manifestării sale asupra managementului organizațiilor ce au determinat abordări noi, inovative ale proceselor și relațiilor de management se vor permanentiza în practica organizațiilor contemporane.

Este evident că noile tendințe generale în educație vor infleunța și educația managerială pe cel puțin trei paliere:

- creșterea rolului tehnologiei;
- schimbarea rolului profesorului în noul context;
- creșterea vitezei de circulație a cunoștințelor – vom trece de la educația „câteva pagini” la cea de tipul „câteva click-uri” cu toate consecințele inerente.

De altfel, considerăm că educația online va deveni opțiune strategică în strategia oricărei universități, cu o alocare corespunzătoare de resurse. Mai mult, universitățile vor încerca să-și construiască avantaje competitive bazate pe acest tip de educație, ceea ce înseamnă că instrumentele de învățare se vor diversifica și vor deveni din ce în ce mai adaptate nevoilor de învățare și factor cheie de succes în concurența universitară.

Subsecvent, universitățile vor intensifica parteneriatele cu actorii mediului economico- social, cu precădere firmele, atât în ceea ce privește atragerea de resurse financiare, cât și pentru o înțelegere mai bună și mai rapidă a nevoilor de pe piața muncii.

Educația managerială va trebui să se concentreze și mai mult pe dezvoltarea unor competențe necesare în noul context:

- competențe antreprenoriale;
- capacitatea de contextualizare;
- flexibilitate;
- creativitate;
- învățare continuă;
- inteligență emoțională.

În plus, pentru că munca, în general, va avea din ce în ce mai multe valențe digitale, atunci și educația de management va fi nevoită să-și adapteze mijloacele și să livreze din ce în ce mai multe competențe digitale specifice care să contribuie la creșterea eficacității proceselor care compun funcțiile managementului și funcțiunile organizației.

UN PUNCT DE VEDERE AL MANAGEMENTULUI CRIZEI PROVOCATE DE PANDEMIA CORONAVIRUS

Prof. univ. emerit dr. ing. Constantin OPREAN¹

Pandemia, cutremurele, inundațiile sunt bine cunoscute ca fenomene de criză alături de crizele politice. Actuala criză reprezentată de pandemia de Coronavirus se poate caracteriza prin cauzele ce stau la baza producerii sale și formele de manifestare ca fiind definită de volatilitate, incertitudine, complexitate și ambiguitate specifică conceptului VUCA ceea ce înseamnă o natură specifică cu o dinamică amplă și rapidă a schimbării, cu neînțelegerea problemelor și evenimentelor, care sunt necunoscute într-un context al complexității forțelor și factorilor implicați fără a cunoaște cauze și efecte și înțelegeri greșite. În acest cadru deosebit de complex, managementul crizei dar și managementul post-criză presupune schimbări ample de ordin conceptual și metodologic în toate fazele crizei: prevenție, pregătire și răspuns la criză, perioada post-criză.

Pentru a gestiona criza este absolut necesar ca managementul să transmită tuturor încredere. Pentru a menține și a crește încrederea la nivel managerial este foarte important ca decizia managerială corectă să ajungă la „adresant” în timp real pentru a preîntâmpina ajungerea înainte a zvonului, care nu este altceva decât o informație neautorizată, falsă.

Zvonul poate deteriora total încrederea în management și poate duce la pierderea autorității și la compromiterea acestuia. Trecerea prin criză te poate întări, dar te poate și distruge, iar aceasta depinde în principal de calitatea managementului care trebuie să joace un rol proactiv.

În cazul unei crize, un rol important îl joacă modul de comunicare, care trebuie să fie continuu și în timp real, deoarece informația corectă care trebuie comunicată în timpul crizei poate avea o creștere exponențială.

În domeniul educațional, cel mai eficient și eficace mijloc de învățare îl reprezintă modelul de dascăl. Iar noi, părinții constatăm sau am constatat din viața copiilor noștri atunci când încercăm să le dăm o soluție, ei au replica de cele mai multe ori de felul: „doamna să-mi spună ce trebuie să fac”.

În perioada de criză, ca cel al pandemiei, trecerea la învățarea on line presupune întâlniri virtuale pe platforme skype, zoom etc., necesită competențe digitale din

¹ Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, constantin.oprean@ulbsibiu.ro

partea profesorului și elevului, necesită noi resurse ale școlii specifice funcționării on line, presupune îmbunătățirea conținutului didactic (o nouă restructurare) de conținut și formă a întregii materii, dar și constituirea noilor competențe ce impun noi tehnologii de predare și învățare într-un mediu virtual cu un INTERNET de mare putere.

Există păreri că soluția de învățare on line rămâne singura și cea mai bună soluție de învățare a viitorului, și renunțând complet la soluția clasică de învățare în clasă, face to face, dascăl – elev.

Formarea și educarea resursei umane sub toate aspectele ei, inclusiv comportament, construcția și formarea caracterelor pentru viață, o cultură adecvată, transmiterea de sentimente și trăiri, umanismul nu pot fi realizate decât prin contactul direct al modelului de dascăl cu elevul.

În ce privește managementul, formarea aceluia team management absolut necesar în managementul performant nu poate fi realizat decât prin cunoașterea completă și a interacțiunii fiecăruia în colectiv.

De aceea, concluzionez și spun că învățarea adevărată într-un concept holistic nu poate fi realizată decât prin contactul direct profesor – elev, iar învățarea on line nu se exclude, ea devine o formă de învățare complementară.

În ce privește modelul conceptual VUCA specific crizei pe care o analizăm, rezolvarea și trecerea cu bine din criză sunt de acord cu soluția propusă de profesorul Bill George de la Harvard Business School din Statele Unite ale Americii cu schimbarea paradigmei și trecerea la conceptul VUCA 2.0: Viziune, Înțelegere, Curaj și Adaptabilitate.

PANDEMIA DE COVID-19, UN CONTEXT NEFERICIT DE DEZVOLTARE A ABILITĂȚILOR DE COMUNICARE MANAGERIALĂ ÎN MEDIUL VIRTUAL

Prof. univ. dr. Dănuț-Dumitru DUMITRAȘCU¹

În urmă cu câțiva ani, abordam ca și conducător științific de doctorat, o temă importantă, actuală și oportună ca nevoie de cercetare. Dar, mărturisesc că nu credeam că acest subiect va deveni dintr-o dată de o și mai mare actualitate, și nicidecum nu gândeam că amploarea subiectului să fie dată de un alt context, cu totul diferit ca perspectivă și absolut de neimaginat la acel timp. Domeniul pe care îl vizam ca cercetare la acea vreme era managementul echipelor de proiect din mediul virtual, proiectele ce constituiau obiectul nostru de cercetare fiind proiectele majore, cu impact internațional, care solicită echipe pluridisciplinare în rezolvarea unor probleme de cercetare-dezvoltare-inovare. Concluzionam în câteva lucrări publicate, faptul că activitățile de proiect desfășurate în mediul virtual vor dobândi noi valențe, o amploare deosebită, aducând atât avantaje, dar și dezavantaje.

Iată că a venit și momentul în care ceea ce gândeam atunci s-a produs, însă din păcate, pe noi coordonate. De această dată, influența dezvoltării muncii în mediul virtual a fost cauzată de factori negativi, de virusul ce a creat un haos fără precedent, ce a generat un tip de criză necunoscută generației actuale, un haos generat inclusiv în medii în care nu îmi imaginam vreodată că nu au o capacitate de reacție și de autoreglare. Așadar, spre deosebire de contextul de atunci, în care dezvoltarea muncii virtuale era generată de influențe pozitive, de dorința de progres, de inovare, contextul actual devine unul de criză, de pericol, amenințare, iar motivația proiectelor virtuale și a activităților de diverse tipuri din mediul virtual (deseori contestat, încă dinainte de noua situație) este generată de dorința de supraviețuire.

În cazul învățământului superior și nu numai, supraviețuirea se referă inclusiv la funcționarea sistemului în sine, cu toate componentele sale, respectiv, activitățile de predare, cele de management universitar, activități extracurriculare. Chiar dacă unele dintre acestea, mă refer în special la componenta didactică, au fost exersate pe parcursul timpului pentru diverse forme de învățământ (frecvență redusă, învățământ la distanță), acum devin obligatorii în contextul firesc al instinctului de conservare și apărare.

¹ Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, dan.dumitrascu@ulbsibiu.ro

Sprijinul puternic vine de la tehnologie, ea reprezentând într-adevăr cheia desfășurării activităților din mediul virtual, dar, din păcate aceasta reprezintă doar mijlocul, instrumentul, esența concentrându-se în continuare pe oameni, animați de nevoia de a rezolva anumite probleme. Este o certitudine faptul că în noul context al pandemiei COVID-19 am trecut brusc de la a lucra cu oamenii față în față, la munca în mediul virtual, iar dezvoltarea acesteia a trecut de la motivația legată de resursele umane limitate sau de eficientizare a costurilor, de la nevoia de a munci cu specialiști aflați în alte părți ale lumii (în cadrul proiectelor internaționale), la nevoia de supraviețuire, lumea devenind acum mult mai mică, comunicarea făcându-se online ca nevoie, inclusiv în instituții sau chiar pe scara blocului.

Este adevărat că, multitudinea de tehnologii web, a adus avantaje, a permis dezvoltarea unei comunicări mai intense și mai bogate, a permis o mai mare flexibilitate în rândul comunicatorilor din mediul virtual, depășindu-se barierele organizaționale, de timp și spațiu, procesul de predare având loc în afara spațiilor de învățământ, și uneori, în afara orelor de lucru stricte. Ca argument, iată ce spunea un cercetător în domeniu, referitor la aceste avantaje: „82% din cele mai bune companii pentru care să lucrezi, din top 100 realizat de Revista Fortune, îmbrățișează munca virtuală și susțin politicile muncii virtuale. Pe măsură ce companiile înregistrează mai puține cheltuieli de regie și o scădere a amprentei de carbon, membrii echipelor din mediul virtual dau dovadă de o mai mare productivitate, o stare de sănătate mai bună, reducerea absenteismului (o medie de 3.7 zile/an), rate de retenție mai mari și o reducere a accidentelor la locul de muncă. Această cercetare sugerează faptul că a angaja muncitori virtuali prezintă mai puține riscuri, decât a avea angajați in-situ”².

Conștientizând că în situații de normalitate lucrurile sunt conforme cu cele descrise mai sus, se naște întrebarea: Oare în noua situație, în care oamenii sunt obligați de pandemie să se izoleze, mai există aceste avantaje, și dacă ele există, se păstrează în aceeași măsură? Nu doresc prin acest material și probabil că nu aș reuși să răspund corect la aceste întrebări, fără o cercetare prealabilă, însă, lansez ca ipoteză de lucru într-o nouă cercetare că, în ciuda tuturor avantajelor, pe care le oferă mediul de lucru virtual și comunicarea bazată pe instrumente electronice, acestea, în special în noul context și în special în învățământ, generează probleme și riscuri specifice, insuficient studiate, care pot să conducă la eșec, mai ales pe termen lung.

În general, dintre dezavantajele majore ale activităților în mediu virtual, enumerăm: „nivel de securitate redus al datelor companiei; necesitatea cunoașterii legislației fiscale și a muncii din fiecare țară în care angajatul își desfășoară activitatea; dificultăți în a construi legături puternice între angajați, bazate pe încredere; inflexibilitate privind stabilirea ședințelor virtuale; imposibilitatea de a lua decizii în timp real; dificultăți de comunicare și de înțelegere a altor culturi; lipsa elementelor de limbaj non-verbal; angajații pot trăi sentimente de izolare; demotivarea angajaților; lipsa de concentrare, în condițiile unei discipline reduse; dificultăți în a gestiona conflictele de la distanță; nevoia crescută de a formula un scop și obiective foarte bine

² Lee, R., Margaret, (2014), *Leading Virtual Teams*, CRC Press-Taylor & Francis Group LLC, New York, p. 6.

definite; dificultăți privind procesul de control; riscuri emergente pentru securitatea și sănătatea în munca din mediul virtual.³

Caracteristicile enumerate mai sus se refereau la data redactării lucrării, în special la firmele multinaționale ce lucau și lucrează încă în mediul virtual. Sunt oare valabile aceste dezavantaje în noul context, în activitatea de predare? Cum regăsim concret aceste dezavantaje în noul context, în activitatea didactică sau în cea de management universitar, indiferent de nivelul managerial? Ca exemple concrete de astfel de situații, în care am simțit acut dezavantajele activităților didactice în mediul virtual, regăsim faptul că, probabil mulți dintre noi, dascălii, ne-am pus întrebări privind calea optimă de transmitere de cunoștințe către studenți. Sau, ce efecte are activitatea on line asupra cunoașterii practice și percepției unor fenomene de către studenți, ce efecte are predarea online asupra calificării lor viitoare? Ne-am gândit mult și intens la modul de examinare cel mai adecvat, care să reflecte cu adevărat gradul de pregătire, ba chiar la desfășurarea corectă a examenelor, fără pericol de fraudare. În predarea propriu-zisă, lipsa elementelor de limbaj non-verbal este probabil cel mai vizibil handicap pe care noi ca dascăli îl sesizăm la fiecare întâlnire video cu studenții. Sentimentul că ești un comentator la radio sau televizor, iar ascultătorul (studentul - invizibil, spectator), poate să aibă în acest timp cu totul alte gânduri sau preocupări este deseori frustrant, mai ales că posibilitatea de înțelegere și necunoașterea stării în care se găsește interlocutorul este limitată. Referitor la necesitatea cunoașterii legislației fiscale și a muncii, atunci când am elaborat regulamente de desfășurare a activităților online, ne-am pus cu siguranță întrebări și am căutat cunoașterea legislației referitoare la securitatea datelor, drepturi privind înregistrarea și difuzarea unor informații sau date personale, simțind un oarecare disconfort și nesiguranță.

Mai ales cei implicați în activități manageriale, au avut sigur dificultăți în a construi legături puternice între angajați, bazate pe încredere, deoarece este cert că există probleme reale în dezvoltarea culturii organizaționale, în situația în care nu te întâlnești cu colegii nici măcar pe holurile facultății. Mai mult, este de înțeles situația delicată în care este pus un manager, indiferent că este director de departament sau rector în a-și desfășura activitatea managerială cu un subaltern „virtual”, pârghiile de exercitare a puterii fiind realmente diminuate, simpla verificare a rapoartelor săptămânale întocmite de dascăli devenind de multe ori o activitate birocratică, fie din lipsa de timp a managerului, fie din lipsa de exercițiu ce control într-o astfel de manieră și situație. Inflexibilitatea este o altă determinantă a contactului virtual, deoarece posibilitatea de comunicare, contactul vizual, schimbul fluent de idei, toate prezente mai pregnant în activitățile față în față sunt evident diminuate în ședințele virtuale, care, chiar dacă se desfășoară prin mijloace moderne, prezintă limite majore. Un alt dezavantaj important pentru un management eficient îl reprezintă imposibilitatea de a lua decizii în timp real, mai ales dacă comunicarea cu echipa se realizează pe email sau mijloace care necesită un oarecare interval temporal de răspuns.

³ Dumitrașcu, Iulia, Dumitrașcu, D.D., (2015), *Virtual Teams management in global international projects*, *Revista de Management și Inginerie Economică*, ISSN 1583-624X, Vol. 14 n^o 4 (58), Toderco Publishing House.

În ceea ce privește faptul că angajații pot trăi sentimente de izolare, pot fi demotivați, devine certitudine, în condițiile în care noi ca dascăli, avem necesități peste medie, de viață socială, dezbatere și schimburi de idei, lipsa acestora devenind un handicap în nevoia noastră de dezvoltare. și dacă discutăm de nevoia de dezvoltare profesională, cu siguranță angajații din învățământ, s-au confruntat în această perioadă cu incapacitatea de a se remarca. Cum poți să te remarci în cadrul unui curs în care nu simți reacția studentului, nu simți cu adevărat pulsul grupei? Cum te faci remarcat ca bun dascăl? Cât ești de mulțumit, sau nemulțumit după ce ai încheiat o zi de cursuri? Mai mult, în condițiile caracteristice mediului virtual disciplina este mai greoi controlabilă, ceea ce poate conduce la realizarea unui curs mai puțin atrăgător, prin lipsa de concentrare, sau prin dispersarea ideilor către alți factori perturbatori. Cum poți controla un sistem neautomatizat, dacă instrumentele de control față în față sunt inexistente, iar altele sunt diminuate sau eliminate?

În ceea ce privește gestionarea conflictelor de la distanță, capacitatea de comunicare redusă a managerului, mijloacele de control al conflictului uneori slabe, pot conduce la declanșări de crize organizaționale. Referitor la nevoia crescută de a formula un scop și obiective foarte bine definite, mai ales, în acest context, în care viitorul are multiple semne de incertitudine, discuția despre scopuri și obiective bine definite devine uneori utopică. Dintre riscurile emergente pentru securitatea și sănătatea în munca din mediul virtual, munca îndelungată în fața calculatorului, sedentarismul dus la extrem, lasă urme pe termen lung, atât din punct de vedere psiho-social cât și fizic, asupra celui implicat în activitatea din mediul virtual, indiferent că este manager, dascăl, student, operator de date etc.

Dar, totuși, chiar dacă există suficiente dezavantaje cu efect descurajator pentru munca în mediul virtual, chiar dacă dezavantajele muncii virtuale le-am simțit cu îndestulare în această perioadă, chiar dacă oamenii sunt obișnuiți cu interacțiunea față în față, să luăm totuși în considerare ideea lui Kurtzberg T.R.⁴ care afirmă că oamenii sunt ființe ale obișnuinței. Pe măsură ce ne obișnuim cu un anumit mod de a face sau de a vedea lucrurile, nu numai că ne simțim din ce în ce mai confortabil în acea poziție, dar îl și apărăm ca fiind cel mai bun mod de a face acele lucruri. Mai mult, să privim într-o notă optimistă o idee care cel puțin aparent are nuanțe tragice. Există și avantaje ale unui handicap? Studiile au arătat că dacă o persoană își pierde o abilitate (de exemplu de a vedea), celelalte simțuri dezvoltă capacități mult mai puternice pentru a putea acoperi pierderea suferită. Poate că, într-un mod analog, putem vorbi de faptul că pierderea posibilității de a interacționa față în față dezvoltă noi abilități, care sunt menite să îndeplinească aceleași obiective. Vom vedea și vom verifica acest aspect, însă sper și este de dorit pentru toți, ca această „pierdere de abilități” să fie una rezultată din propria noastră voință și nu una determinată de un factor negativ, necunoscut și total necontrolat.

⁴ Kurtzberg, T.R., (2014), *Virtual Teams: Mastering Communication and Collaboration in the Digital Age*, ABC-CLIO, LLC, California, USA.

IMPACTUL COVID-19 ASUPRA SISTEMULUI EDUCAȚIONAL ȘI MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIILOR

Prof. univ. dr. Cosmin DOBRIN¹

Epidemia de coronavirus este o preocupare majoră pentru sănătatea a sute de mii de oameni, cu un impact asupra economiei globale, între care turismul, aviația, și ospitalitatea fiind industriile cel mai grav afectate. Aproape toate lanțurile globale de aprovizionare sunt afectate la un anumit nivel, iar multe sectoare vor fi afectate în grade diferite. Epidemia se mișcă rapid, iar majoritatea țărilor încearcă să răspundă rapid pentru a limita impactul. Cu toate acestea, răspândirea virusului ar putea continua până în 2021 și ar putea avea un impact asupra operațiunilor multor industrii pentru lunile următoare.

Pandemia COVID-19 este în primul rând o criză de sănătate. Multe țări au decis să închidă școlile și universitățile. Criza cristalizează dilema cu care se confruntă factorii de decizie politică între închiderea școlilor (reducerea contactului și salvarea de vieți) și menținerea lor deschisă (permițând angajaților să lucreze și susținerea economiei). Perturbarea severă pe termen scurt este resimțită de multe familii din întreaga lume: școlarizarea la domiciliu nu este doar un șoc masiv pentru productivitatea părinților, ci și pentru viața socială și educația copiilor. Predarea și evaluările se realizează online, la o scară fără precedent, dar multe evaluări au fost pur și simplu anulate. Important este dacă aceste întreruperi nu vor fi doar o problemă pe termen scurt, ci pot avea, de asemenea, consecințe pe termen lung pentru cei afectați, în special pentru elevii din zonele defavorizate, unde acest fenomen poate spori inegalitatea socială.

Închiderea școlilor și universităților nu presupune doar întreruperea predării pentru studenții din întreaga lume. Închiderea coincide, de asemenea, cu o perioadă-cheie de evaluare, iar multe examene au fost amânate sau anulate. Evaluările interne sunt, probabil, considerate a fi mai puțin importante și multe au fost pur și simplu anulate, dar principalul lor avantaj este acela de a oferi familiei și profesorilor informații despre progresul elevului sau studentului. Pierderea acestor informații întârzie recunoașterea potențialului ridicat, cât și a dificultăților de învățare și poate avea consecințe dăunătoare pe termen lung pentru elev sau student.

¹ Academia de Studii Economice din București, cdobrin@yahoo.com

În învățământul superior, multe universități au optat pentru înlocuirea examenelor tradiționale cu instrumente de evaluare online. Acesta este un domeniu nou atât pentru profesori, cât și pentru studenți, iar evaluările vor avea probabil o eroare de măsurare mai mare decât de obicei. Cercetările arată că angajatorii folosesc informații precum mediile de admitere sau de finalizare a studiilor pentru a selecționa aplicații la anumite posturi (Piopiunik et al. 2020). Prin urmare, distorsionarea acestor informații va reduce eficiența de integrare a noilor absolvenți pe piața muncii, care s-ar putea confrunta cu o creștere mai lentă a câștigurilor salariale, iar acest lucru este costisitor atât pentru individ, cât și pentru societate în ansamblu.

Ce se poate face pentru a atenua aceste efecte negative? Instituțiile de învățământ au nevoie de resurse pentru a reconstrui pierderea în procesul de învățare, odată ce se redeschid. Având în vedere dovezile privind importanța evaluărilor pentru învățare, instituțiile de învățământ ar trebui, de asemenea, să ia în considerare amânarea, mai degrabă decât anularea evaluărilor interne. Pentru noii absolvenți, politicile ar trebui să sprijine intrarea lor pe piața forței de muncă pentru a evita perioade mai lungi de șomaj. Cu toate acestea, într-o eră digitală, universitățile și liceele au capacitatea de a oferi studenților și elevilor acces ușor pentru a-și continua studiile online.

Ca și în cazul sistemului de învățământ, cele mai multe companii din întreaga lume au fost total nepregătite pentru o astfel de perturbare a activității. Cel mai probabil, o parte din companii aveau pregătite resurse de a face față unei crize în ceea ce privește opinia publică, încrederea în brand, comportamentul clienților, sau o situație legală, dar organizațiile nu au avut resurse pregătite pentru o paralizie de asemenea anvergură a economiei mondiale. Vremurile fără precedent au nevoie de soluții bine gândite.

Impactul semnificativ al epidemiei de COVID-19 asupra vieții personale și profesionale a angajaților duce la anxietatea, frustrarea și epuizarea angajaților. Când sunt lăsate nesupravegheate, aceste sentimente pot afecta productivitatea și implicarea angajaților, ducând la o calitate slabă a muncii, erori și influențând în cele din urmă capacitatea unei organizații de a supraviețui în aceste vremuri dificile. Departamentul de resurse umane ar trebui să ajute managerii de la toate nivelurile să desfășoare șase activități specifice pentru a se asigura că angajații primesc sprijinul necesar pentru a aborda răspunsul emoțional:

➤ ***Identificarea nevoii angajaților de a li se oferi sprijin***

Managerii trebuie să recunoască semne de primejdie în rândul oamenilor lor, atât direct prin conversații, cât și indirect prin observație. Pentru a facilita conversațiile regulate între manageri și angajați, HR ar trebui să ofere managerilor orientări cu privire la modul optim de a aborda subiecte sensibile care decurg din pandemia COVID-19, inclusiv modele alternative de lucru, securitatea locurilor de muncă și perspective, impactul asupra personalului și tensiunile de la locul de muncă. Acest ghid poate include ghiduri de discuții, de formare sau memento-uri de e-mail cu cele mai recente actualizări cu privire la situația și principiile generale pentru modul de a face cu ea.

➤ ***Promovarea dialogului***

Pentru a asigura eforturile de comunicare, managerii trebuie să aibă un dialog bidirecțional cu angajații. Această comunicare bidirecțională oferă angajaților informațiile și perspectivele de care au nevoie, permițându-le în același timp să-și

exprime și să proceseze emoțiile negative și să-și îmbunătățească sentimentele de control. Departamentul de HR ar trebui să ajute managerii să creeze oportunități pentru dialoguri bidirecționale care să se concentreze pe o imagine realistă a implicațiilor pozitive și negative ale actualei epidemii de COVID-19.

➤ ***Utilizarea obiectivelor pentru a crea claritate***

O legătură directă între performanța individuală și realizarea obiectivelor de afaceri poate spori încrederea angajaților în importanța locului lor de muncă chiar și într-un mediu de afaceri dificil. Obiective clare și actualizări periodice privind posibilele modificări vor contribui la asigurarea menținerii concentrării, a energiei și a simțului

psihologică. În afară de modelarea comportamentelor potrivite, managerii ar trebui să încurajeze avertizorii

scopului. Liderii resurselor umane pot ajuta managerii să reafirme legătura dintre munca angajaților și succesul organizațional, oferind vizibilitate în obiectivele organizaționale actuale și traducând viziunea organizației în contextul angajaților lor.

➤ ***Consolidarea valorilor organizaționale pentru a reduce probabilitatea de abatere***

Bunăstarea muncii are cel mai mare impact asupra sentimentelor de siguranță de integritate să identifice comportamente lipsite de etică, să reamintească personalului de canalele de raportare a abaterilor și să evidențieze măsurile punitive pentru nerespectare.

➤ ***Recunoașterea personalizată a eforturilor angajaților***

Deoarece COVID-19 creează perturbări semnificative și subminează implicarea angajaților, managerii trebuie să își dubleze eforturile de recunoaștere a eforturilor acestora. Recunoașterea poate lua multe forme, altele decât recompensele monetare: recunoaștere publică sau oportunități de dezvoltare. Pentru organizațiile care se confruntă cu o încetinire a afacerilor, managerii pot profita de această ocazie pentru a oferi oportunități de dezvoltare angajaților. Acest lucru consolidează angajamentul organizației față de succesul pe termen lung al angajatului.

➤ ***Stimularea implicării prin inovare***

În aceste momente de turbulență, inovația și asumarea riscurilor devin și mai importante pentru implicarea angajaților și succesul organizațional. Efectul de dezangajare al constrângerilor asupra inovației și asumării riscurilor sunt deosebit de severe pentru angajații cu potențial ridicat, care tind să aibă o dorință mai puternică pentru aceste tipuri de oportunități. Chiar și atunci când organizația are constrângeri asupra noilor investiții, managerii pot sublinia nevoia și pot oferi oportunități pentru inovații incrementale sau îmbunătățiri ale proceselor. Acest lucru poate fi deosebit de semnificativ dacă abordează o provocare cu care echipa sau organizația se confruntă în legătură cu întreruperile procesului sau cu impactul asupra afacerii.

Pandemia produce efecte și în prezent și nimeni nu poate prezice momentul în care se va încheia sau care va fi impactul global. Ceea ce este cert, este că aceasta va genera inevitabil o recesiune și mai profundă decât cea provocată de criza financiară din 2008.

EDUCAȚIA SUPERIOARĂ ÎN VREMEA ON-LINE-ULUI DE URGENȚĂ

Prof. univ. dr. Teodora ROMAN¹

Impactul uluitor al lui COVID-19 asupra sistemelor de învățământ din întreaga lume este diferit de tot ceea ce a fost în era postbelică. Peste 1,6 miliarde de studenți au fost afectați, reprezentând peste 91% dintre studenții din lume. Deloc surprinzător, cererea de învățare on-line a crescut foarte mult. În această perioadă de „lockdown” din cauza COVID-19, funcțiile și activitățile educaționale față în față au fost translatate online, folosind site-uri și instrumente de lucru la distanță. Celor care au învățat întotdeauna într-o clasă tradițională li se solicită acum să se regroupeze rapid și să se pregătească pentru o perioadă mai lungă de „distanțare socială” educațională, să se adapteze la munca și predarea online.

Universitățile au fost în imposibilitatea de a desfășura activități de învățare în campus și au trebuit să ofere continuitate academică prin „predarea la distanță de urgență”. În acest moment, universitățile sunt (pe bună dreptate) concentrate pe asigurarea continuității academice pentru studenți și, în multe cazuri, aceasta a însemnat să se bazeze pe cursuri online existente acolo unde existau organizate cursuri în regim ID sau IFR sau să adapteze din mers materialele didactice la predarea online.

Pe măsură ce se iese din situația de urgență și se încearcă trecerea către o stare de normalitate, universitățile trebuie să facă mai mult. Există o mare probabilitate că învățarea virtuală, în anumite limite, să devină o componentă a educației în viitorul apropiat. Universitățile au nevoie de un cadru de reacție care să depășească acțiunile imediate. Ele trebuie să se pregătească pentru o perioadă intermediară de tranziție și să înceapă implementarea unor sisteme de e-learning având în vedere un orizont de timp mai lung. Este necesară construirea unui ecosistem digital de învățare bazat pe „echilibru punctual”: perioade lungi de schimbare relativ lentă intercalează momente ocazionale de adaptare rapidă. Profesorii sunt în fața unei urgențe fără precedent, căutând a „repune în albiile lor” predarea și învățarea folosind tehnologie, inovație și colaborare. Universitățile doresc - și au nevoie - să-și ofere propriile conținuturi online de la propriile cadre didactice, dar mulți membri ai comunității academice nu au proiectat sau predat niciodată un curs online. Universitățile trebuie să funcționeze

¹ Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iași, teodoraroman@gmail.com

și să ia decizii rapide: Ce cursuri trebuie reinventate online și ce conținut poate fi transferat direct fără o pierdere a experienței? Conținuturile trebuie adaptate pentru a putea fi înțelese de studenți în modul de predare online. De exemplu, o prelegere de două ore poate consta de fapt în mai multe activități, mai degrabă decât dintr-un video monolitic continuu. Universitățile încep să treacă la o infrastructură digitală mai robustă în această perioadă, la virtualizare, proiecte ghidate care vor fi soluții de învățare on-line dincolo de videoconferință.

Pe măsură ce universitățile își dezvoltă propriile competențe digitale, ca răspuns pe termen scurt la o criză ce ar putea deveni o transformare digitală durabilă a învățământului superior, studenții trebuie să dea dovadă de autodisciplină și responsabilizare. Universitățile se află în diferite etape ale transformării digitale. Ce separă noii veniți digitali de instituțiile avansate? Ce acțiuni trebuie să întreprindă liderii din educație pentru a moderniza și adapta organizația? Nou veniții digitali care nu au condițiile necesare pentru învățarea online și predarea la distanță se confruntă cu o provocare descurajantă. Starea actuală a tehnologiei influențează alegerea platformelor de lucru și necesită măsuri rapide. Dacă această criză a coronavirusului ar fi avut loc cu un deceniu în urmă, aceasta ar fi închis complet multe instituții. Acum însă avem acces la bandă largă, instrumente de comunicare fiabile, conferințe video ușor de utilizat și am adoptat pe scară largă smartphone-ul.

Soluțiile nu sunt însă aceleași pentru toată lumea, ci depind de stadiul în care se afla elearningul în momentul declanșării crizei. Astfel avem universități emergente care au experimentat cu succes învățarea online și au deja instrumente de bază de comunicare și colaborare, cu câteva departamente care desfășurau programe online în regim ID sau IFR. Facultățile și cadrele didactice au o oarecare experiență în redactarea materialelor didactice și în lucrul pe platforme on line. Aceste instituții trebuie acum să își accelereze procesul de digitalizare și să-și elaboreze o strategie pentru educația online. Aceste universități pot începe să exploreze laboratoarele virtuale care necesită rezolvarea de probleme practice, având în vedere incertitudinea cu privire la accesul la laboratoare fizice în lunile următoare. În cele din urmă, vor trebui să actualizeze rapid infrastructura software și hardware pentru învățarea on line și on site, inclusiv planuri alternative pentru studenții care nu au conectivitate fiabilă.

În alte state probabil există instituții avansate care au o infrastructură tehnică robustă ca urmare a faptului că digitalul a fost o strategie și o opțiune cu mulți ani în urmă. Acestea ar trebui să accelereze inovațiile pedagogice pentru a servi online diverse comunități cu diferite condiții socio-economice, a crește angajamentul și responsabilitatea studenților, a crea un mediu incluziv pentru învățare prin promovarea discuțiilor în grup, prin discuții live și/sau prezentări ale studenților. Universitățile avansate sunt cel mai bine poziționate pentru a explora tehnologii imersive precum Reality Augmented (AR) și Reality Virtual (VR) în domenii precum medicina și ingineria. Aceste universități pot deveni elemente de referință în ecosistemul mondial al învățământului superior și prin expertiza și conținutul lor pot contribui la partajarea bunelor practici.

Întrucât există o mare probabilitate ca studenții să nu poată fi admiși în campus în mod tradițional pentru perioade îndelungate de timp, atenuarea riscurilor va

deveni un motor important pentru transformarea digitală și va permite universităților să continue online înscrierea - și deservirea studenților. Universitățile care dezvoltă capabilități digitale vor avea capacitatea de a depăși cu ușurință orice criză, fie că este vorba despre un focar extins Covid- 19 sau o viitoare calamitate.

OPINII CU PRIVIRE LA SCHIMBĂRI NECESARE ÎN MANAGEMENTUL FIRMELOR ÎN CONDIȚIILE PANDEMIEI COVID-19 DIN ANUL 2020

*Prof. univ. dr. Nicolae BIBU¹,
Conf. univ. dr. Diana SALA²*

În perioada actuală, pandemia de gripă COVID 19 este în plină desfășurare, fiind în stadii diferite de extindere între continente, regiuni, țări, în interiorul fiecărei țări, cu diferențe deosebit de semnificative între reacțiile cetățenilor, reacțiile firmelor, a instituțiilor statului, îndeosebi a celor aflate în prima linie de răspuns la pandemie.

Evoluția cantitativă și teritorială a infecției cu virusul COVID 19 este dificil previzibilă, de fapt imprevizibilă, generatoare de multiple căi de acțiune funcție de evoluția uneori bruscă a unor parametri cheie specifici pandemiei. Astfel, la începutul pandemiei în SUA, încercările de modelare a evoluției acesteia au general cifre imense referitoare la potențialele pierderi de vieți umane între 2,5 și 3 milioane de cetățeni americani. În momentul de față, la data de 14.06.2020, urmare a unui complex de acțiuni de sănătate publică întreprinse de statul federal, de statele uniunii, cu participarea mării majorități a cetățenilor la respectarea restricțiilor legale introduse pentru diminuarea efectelor negative ale pandemiei, previziunea referitoare la cifra potențialilor decedați la data de 4 iulie 2020, ziua națională a SUA, este mult mai mică, de 130 de mii de persoane. Incertitudinea a fost sporită de mai mulți factori care au acționat cu intensități diferite în fiecare stat al federației americane.

Un prim factor negativ manifestat în majoritatea statelor lumii este lipsa de stocuri suficiente de materiale sanitare necesare personalului din prima linie de apărare/ intervenție pentru a fi ferit de infectare, având consecințe multiple. Acestea se manifestă atât la nivel persoanei (risc de infectare personală, a familiei respectivului, a colegilor, prietenilor) cât și la nivelul organizației sanitare (scoaterea din activitate din cauza bolii a personalului medical cheie și deci reducerea funcționalității sistemului medical). Această situație deplorabilă a stocurilor de materiale sanitare (măști speciale, costume, izolette, echipamente medicale de ajutor de tip terapie intensivă ș.a.) se datorează în principal ignorării de către autoritățile centrale ale fiecărui stat a posibilității de apariție a unei pandemii generată de un

¹ Universitatea de Vest, Timișoara, nicolae.bibu@e-uvv.ro

² Universitatea de Vest, Timișoara, diana.sala@e-uvv.ro

virus nou. În plus, în cazul virusului COVID-19 este vorba de un virus necunoscut, foarte virulent, mobil, transmisibil aerian prin tuse și strănut, și prin contactul cu anumite suprafețe pe care virusul a fost capabil să supraviețuiască, și mortal pentru oameni având o boală cronică, îndeosebi cei peste vârsta de 65 de ani. Dr. Fauci, specialist epidemiolog și directorul Centrului pentru Controlul Bolilor Transmisibile (Center for Disease Control) a denumit virusul COVID-19 ca fiind „îngerul morții pentru oameni în vârstă”.

De ce puține stocuri? Pentru că ele costă bani și pentru că pregătirea pentru o epidemie nu a fost o prioritate pentru managerii publici și guvernării tuturor țărilor. Politicile FMI, ale Uniunii Europene de limitare a deficitului bugetar la 3% din PIB-ul fiecărei țări a generat reducerea sau chiar eliminarea cheltuielilor bugetare destinate acestui scop, alături de cheltuielile pentru educație și cheltuielile pentru sănătate, în general, în special în țările slab dezvoltate și în cele în curs de dezvoltare.

În cazul țării noastre, s-au manifestat câțiva factori particulari. De ce așa de puțini specialiști în epidemiologie, cadre medicale de diverse specializări necesare pentru executarea activităților medicale? În primul rând, hemoragia cronică de cadre medicale emigrate în alte țări pentru salarii mari și oportunități de dezvoltare profesională și personală. În al doilea rând, gradul ridicat de pericolozitate pentru cadrele din prima linie de apărare contra pandemiei. În al treilea rând, lipsa de pregătire a cadrelor medicale pentru situații de acest fel devenite pandemie, generată de lipsa de instruire cu privire la folosirea echipamentului de protecție, și așa deficitar cantitativ și chiar calitativ.

De ce întârzieri în reacție ale autorităților publice responsabile de organizarea și coordonarea la nivel de țară și local? Un prim motiv este abilitatea redusă a managerilor publici de a mobiliza și desfășura rapid și eficace resursele existente, oricum puține comparativ cu necesitățile estimate. Alte motive sunt practicarea unui management defectuos al crizei la nivel central și mai ales la nivel local, lipsa de profesionalism a acestora, precum și abilități reduse de comunicare cu populația. De asemenea, „managementul” prin ordonanțe militare a reacției la pandemie a autorităților statului din România apare ca o excentricitate pentru conceptul de stat de drept în secolul 21, și conform opiniei legiștilor, o „inovație” în materie de introducere a unor limitări extinse ale drepturilor omului.

În aceste condiții, cum arată viitorul la nivel de firmă, de grup/echipă și de persoană? Perioada care urmează după primul val al pandemiei va rămâne deosebit de incertă, intens volatilă, profund ambiguă, deci extrem de complexă.

În ciuda acestor dificultăți, firmele trebuie să se repună în funcțiune, activitatea economică trebuie să se reia. Ce este de făcut în acest sens? Cum să acționezi pregătindu-te pentru următoarele luni dacă nu sunt cunoscute scenariile posibile pentru că azi nu știm nici măcar ce nu știm?

Suntem conștienți că generalizarea trebuie menținută la nivel de principii și metode, întrucât tipologia firmelor este foarte diversificată în funcție de natura activității lor, de producție (produse finite), firme care concurează în sectorul de servicii. De asemenea, sunt diferențe importante între firmele mici, cele mijlocii și cele de mare dimensiune.

Este evident că un alt factor important este stadiul în care se află firma. Stadiul actual este cel de criză. Revenirea spre o situație post criză va avea loc în mod gradual, diferit de la un domeniu de activitate la altul, de la o zonă geografică de activitate la alta, de la o țară la alta, ceea ce adaugă desigur complexității mediului general și al celui competitiv.

Astfel în prezent firmele sunt în criză, preocuparea majoră fiind asigurarea sănătății angajaților și după caz, a clienților cu care aceștia intră în contact. Managerii iau măsuri pentru securitatea sănătății și cheltuie bani în acest scop. Costurile cresc, profitul scade.

Noile opțiuni trebuie gândite profund și creativ. Se apreciază că creativitatea devine esențială în rezolvarea problemelor și abordarea lor drept oportunități. Procesul decizional trebuie completat prin analizarea acțiunilor și intențiilor a ceea ce fac competitorii, printr-o reflectare aprofundată asupra propriului trecut al firmei din punct de vedere al scopului și valorilor esențiale ale acesteia.

Se recomandă ca firma să își consolideze valorile ei fundamentale, să le respecte și să le aplice fără compromisuri. Când totul este în schimbare, miezul firmei format din valorile ei morale trebuie să fie stabil, să acționeze ca un far călăuzitor în ceața și întunericul înconjurător. Procesul decizional se va finaliza prin luarea hotărârii de acțiune pe o singură direcție, urmată de trecerea rapidă la acțiune prin mobilizarea și alocarea resursele disponibile doar pe direcția decisă.

Răspunsurile mai multor specialiști în management sunt diverse, putând fi identificate cinci direcții de acțiune dominante.

Prima se referă la un mod nou de gândire de tip iterativ de rezolvare a problemelor care să fie centrat pe creativitate și pe descoperirea de soluții inovative, originale.

A doua direcție de acțiune constă în adoptarea unui nou model de structură organizațională la firmele mijlocii și mari. Structura organizațională va deveni și mai flexibilă, va permite distribuirea largă a informațiilor în timp real, prin folosirea cât mai largă a sistemelor tehnologice, urmată de optimizarea resurselor companiei. Se impune de asemenea reproiectarea proceselor de creare a valorii pentru creșterea eficienței și eficacității. Managerii vor asigura elaborarea de proceduri de lucru pentru procesele esențiale de creare a valorii și pentru cele necesare de sprijin ale funcționării eficiente a acestora. În consecință, este necesară adoptarea unui nou mod de organizare a echipelor de lucru, corelat cu reproiectarea proceselor de muncă. Mulți manageri vor solicita și/sau permite angajaților să lucreze mai mult de acasă. Se va extinde munca în echipe virtuale, se folosesc instrumente noi de comunicare (diverse platforme, aplicații). Se va îmbunătăți comunicarea cu stakeholderii firmei. De exemplu, este important ca managerii să își dezvolte abilitățile de comunicare în relația cu clienții, cu angajații astfel încât mesajul transmis să fie clar, să nu dea naștere la interpretări, să fie pe înțelesul celor cărora li se adresează, astfel încât aceștia să înțeleagă corect ceea ce se dorește să se comunice, să transmită încredere.

A treia direcție de acțiune constă în aplicarea unui tip nou și diferit de proces de elaborare și de luare a deciziilor, discutat mai sus. Acesta va solicita managerilor să ia decizii mai rapide, în condiții de incertitudine. Vor învăța să nu mai ezite atunci când iau decizii, să conștientizeze riscurile (mai ales în firmele mici).

A patra direcție este democratizarea elaborării deciziilor, fapt care va contribui decisiv la reducerea duratei procesului decizional în condițiile asigurării unui nivel sporit al calității deciziilor. Mentalitatea managerilor și a angajaților se va schimba și în sensul unei conștientizări și acceptări a faptului că munca lor este solicitantă, este adeseori confuză și obositoare. Cu toate acestea, având valori morale clare și o direcție clară de acțiune, resursele necesare să acționeze azi, șansele ca ceea ce contruim astăzi se va potrivi bine zilei de mâine.

A cincea direcție de acțiune este transformarea firmei într-o firmă agilă. Digitalizarea este necesară și impune formarea/dezvoltarea abilităților de a înțelege și lucra în mediul online.

Ca întotdeauna, la vremuri și situații noi, soluții noi, inclusiv în management! Mediu în schimbare accelerată, firmă în transformare digitală pentru creșterea agilității și instrumente manageriale moderne pentru exercitarea performantă a funcțiilor managementului!

IMPACTUL PANDEMIEI COVID-19 ASUPRA MUNCII ȘI UNELE TENDINȚE POST-CRIZĂ

Prof. univ. dr. Tudor NISTORESCU¹

Criza actuală generată de răspândirea coronavirusului COVID-19 și însoțită de un declin economic accentuat pune multe presiuni pe manageri, care se găsesc în situația de a schimba peste noapte modul de lucru al echipelor și de a lua măsuri pentru asigurarea continuității businessului, a activităților economice sau sociale.

Perioada care s-a scurs de la debutul crizei și până în prezent, deși relativ scurtă (câteva luni) poate fi analizată sub diverse aspecte, îndeosebi din punct de vedere al rezistenței sau dimpotrivă al vulnerabilității diferitelor întreprinderi la provocările acestei crize.

În contextul epidemiei și al crizei economice, când munca a devenit mult mai complexă, chiar imposibilă, nu au întârziat să apară întrebări cum ar fi: De ce unele companii au reușit mai bine decât altele să-și continue munca? Impacturile organizaționale și practice pe care le putem observa deja vor fi de durată? Ce evoluții noi sunt așteptate?

Capacitatea companiilor de a asigura continuitatea activității în perioadele de criză variază foarte mult în funcție de natura sectoarelor de activitate, puterea lor de adaptare fiind restrânsă uneori din cauza măsurilor de izolare și de șomaj parțial. Cu toate acestea au existat și cazuri excepționale de companii care au reușit o adaptare spectaculoasă datorită unei culturi puternice a inovării. Excluzând însă aceste excepții, caracteristica principală a celor care au reacționat cel mai bine la provocările crizei o reprezintă *preexistența culturii muncii la distanță*. Cei dotați în amonte cu capacități informatice suficiente, instrumente corespunzătoare și o cultură a telemuncii au rezistat cel mai bine. Astfel, firmele IT și nu numai au putut menține cvasi-totalitatea activităților lor grație unei culturi digitale înrădăcinate de mai mult timp.

Posibilitatea de a lucra de acasă câteva zile pe lună, flexibilizarea programului de muncă și telemunca sunt tot mai cerute de câțiva ani. Tonul a fost dat de companiile IT, au urmat multinaționalele și unele startup-uri, iar apoi a devenit un beneficiu dorit de mulți angajați români. Printre principalele motive pentru a face o astfel de schimbare se numără o mai bună gestionare a timpului de lucru, eliminarea timpului pierdut în trafic, creșterea gradului de confort personal, reducerea unor cheltuieli

¹ Universitatea din Craiova, tudor.nistorescu@yahoo.com

(de transport, cu masa ș.a.) precum și scăderea nivelului de stres generat de conflictele la birou. Pentru companii beneficiile se referă, în principal, la economii în ceea ce privește spațiul de birouri. În domenii precum vânzări, asigurări, consultanță de diverse tipuri, activități de teren etc., se reduce dependența de un spațiu fix, oamenii se duc acolo unde este nevoie de ei și își iau „biroul” cu ei.

Evident munca la distanță nu este lipsită de provocări, cele mai mari fiind legate de nevoia de relaționare, comunicare și apartenența la un grup. Mersul la birou, printre altele, pune oamenii împreună și crează comunități, disciplinează și energizează. Alte provocări țin chiar de management, care în aceste condiții vizează echipe virtuale, cu oameni care poate se întâlnesc doar odată pe lună sau mai rar. De asemenea, pentru manageri este mai greu să se impună, este mai greu să creeze echipa și să realizeze o anumită coeziune. Nu trebuie uitat faptul că munca în echipă este despre oameni cu experiență și abilități profesionale variate, perspective diferite asupra vieții și de multe ori aceștia nu pot avea „chimie”, ceea ce duce la situații conflictuale greu de gestionat. Pentru a depăși mai ușor aceste situații provocatoare și a crea un mediu propice performării fiecărui om din echipă este nevoie de efort și implicare din partea tuturor.

Munca la distanță pare să creeze și o schimbare a liniei de demarcație între viața privată și viața profesională, în sensul că granița dintre legăturile profesionale și cele umane devine mult mai flexibilă. Faptul că pentru prima dată o criză economică este subordonată unei situații de sănătate care pune oamenii în pericol, determină o mișcare pentru a menține conexiunea socială. Prioritățile, în contextul epidemiologic, sunt re-ierarhizate. Astăzi mai mult ca oricând, pe primul plan sunt oamenii și apoi unitatea grupului. În tot mai multe companii, care practică munca la distanță, fiecare angajat este zilnic în contact cu managerul său. Dacă nu se poate spune, în această etapă, în ce măsură granița dintre viața privată și cea profesională va rămâne deschisă, este tot mai clar că desființarea frontierelor artificiale, prea des stabilite între obiectivele economice și rațiunea socială a întreprinderii va fi de durată.

La întrebarea care sunt tendințele care ar putea să se prelungească după criza de sănătate și în condițiile crizei economice care va urma, răspunsul vizează o multitudine de aspecte dintre care evidențiem câteva:

- *continuarea integrării răspunderii sociale a companiilor în activitatea obișnuită a acestora.* Criza COVID-19 a dezvăluit o așteptare puternică a cetățenilor, vis-a-vis de întreprinderi, în termeni de responsabilitate socială și de mediu, fie că este vorba de mobilizarea lor în lupta contra epidemiei, fie de acțiunile care vizează salariații, clienții și furnizorii;
- *modalități de management mai bine adaptate pentru munca la distanță.* Telemunca s-a dovedit a fi o reușită pentru multe companii, dar ea rămâne încă o provocare din motive tehnice și de sprijin uman;
- *consolidarea dimensiunii colaborative a muncii în companii.* Se constată tot mai mult preocuparea de a crea dispozitive de comunicare consolidate în cadrul fiecărei companii pentru a anticipa mai bine riscurile și a asigura un flux ascendent și descendent optimal al informațiilor;
- *planuri de continuitate a afacerii, reproiectate și mai bine integrate.* Această criză a permis companiilor să testeze capacitatea lor de rezistență, într-o

perioadă dificilă care invită la reintegrarea lecțiilor învățate în ceea ce va deveni din nou viața normală a acestor companii;

- *reconsiderarea lanțurilor de valoare pentru multe companii*, în condițiile în care criza a pus în prim plan necesitatea susținerii producției locale pentru anumite produse sau servicii, în special cele care au tangență cu sectorul sanitar;
- *evoluții noi așteptate în privința intensificării digitalizării*. Criza sanitară pare să fi provocat accelerarea tranziției deja în curs, aducând în același timp noi abordări, pe baza practicilor testate.

Din punct de vedere psihologic și social criza actuală este extrem de extinsă la toate nivelurile societății globale. De aceea ea poate fi privită ca o depresie masivă cu multe pericole ascunse. Dar, cu toate că multe variabile nu se află sub controlul nostru individual, componenta psihologică ar putea fi gestionată mai bine de fiecare dintre noi, pentru că depinde de modul în care interpretăm ceea ce ni se întâmplă. Altfel spus, managementul sinelui (gestionarea psihologică a fiecăruia dintre noi) poate fi variabila care să vindece sau cel puțin să îndulcească efectele crizei sau să o agraveze iremediabil.

CRIZA GENERATĂ DE COVID-19 ȘI IMPACTUL EI ASUPRA EDUCAȚIEI MANAGERIALE DIN ROMÂNIA

Prof. univ. emerit dr. Constantin BRĂȚIANU¹

Criza generată de COVID-19 nu a trecut încă, iar impactul ei asupra managementului și educației manageriale din România nu pot fi evaluate în complexitatea lor în acest moment. Ceea ce putem face este să ne exprimăm un punct de vedere bazat pe analiza perioadei foarte scurte dar foarte densă în evenimente de la declanșarea acestei crize și până acum (30 mai 2020). Este însă o analiză subiectivă, care trebuie interpretată în acest context și cu datele la care avem cu toții acces.

Cea mai frecventă întrebare care a dominat această perioadă, atât în mediul online de presă și de socializare, precum și în multe dintre discuțiile oficiale la nivel instituțional, a fost: *Cât durează această criză?* Nu numai că întrebarea este prost formulată, dar și reacția celor care au formulat-o la răspunsul ambiguu din partea celor întrebați a fost de cele mai multe ori greu de înțeles. Întrebarea s-a reformulat sub diferite variante, dar toate acestea urmăreau obținerea unui răspuns clar și bine argumentat. Analizând acest aspect, aparent în defavoarea celor întrebați, ajungem ușor la concluzia că el reflectă o educație bazată pe o *gândire deterministă și liniară*. Managementul clasic inițiat de Frederick Taylor și Henry Fayol a fost bazat pe o gândire deterministă și liniară preluată din ingineria manufacturieră de la vremea respectivă. Din nefericire, multe dintre aspectele acestei gândiri se regăsesc și în educația noastră generală, dar și universitară. Educația managerială nu face excepție. Criza generată de COVID-19 este o criză care a început în domeniul sănătății, dar care a afectat imediat toate celelalte domenii ale vieții economice, sociale, politice, educaționale, culturale, religioase etc. Înțelegerea acestei complexități nu se poate obține cu modele de gândire deterministe și liniare. Se impune o schimbare majoră de paradigmă, prin dezvoltarea *gândirii probabilistice și neliniare*. De asemenea, a *gândirii sistemice*.

Epidemia COVID-19 care a început în China s-a transformat rapid într-o pandemie, cu o accelerație care a schimbat până și percepția timpului. Viitorul nu mai constituie o extrapolare a prezentului continuu ci un fenomen care vine spre noi cu o accelerație greu de înțeles. Strategiile manageriale de tip deliberativ s-au dovedit incapabile să ofere soluții, iar restricțiile impuse prin starea de urgență care au condus

¹ Academia de Studii Economice din București, constantin.bratianu@gmail.com

la închiderea multor firme au făcut ca însăși viitorul lor să fie pus sub semnul existenței. Managerii nu au fost pregătiți pentru astfel de situații. Modelele lor de gândire s-au dovedit neputincioase. Să ne uităm în curriculum Facultăților de Management și a celor de Științe Economice de la noi și să vedem câte cursuri se adresează managementului schimbării, managementului de criză, managementului cunoștințelor și chiar a managementului strategic. Foarte puține. Prin standardizarea introdusă de ARACIS s-a ajuns în mod inevitabil la uniformizarea programelor de învățământ și la o anumită inerție în promovarea elementelor de noutate și de necesitate pentru mediul economic turbulent și globalizat. Chiar dacă au fost modificate unele titluri de discipline, conținutul lor a rămas de cele mai multe ori la formele lor clasice.

Punctul meu de vedere se referă la faptul că impactul major al acestei crize asupra întregii societăți, precum și a managementului, a fost *incertitudinea*. Acest fenomen psihologic a creat adevărate blocaje decizionale și comportamentale. Educația universitară managerială și economică va trebui să introducă sub diferite forme *incertitudinea* în pregătirea viitorilor specialiști în domeniul economic de la noi.

Un alt impact major a fost *neliniaritatea*. Epidemiile sunt fenomene neliniare și ele nu pot fi analizate și înțelese cu modele de gândire liniare. Din nefericire, educația noastră este dominată de gândirea liniară (nu numai în România) și de consecințele ei în rezolvarea problemelor complexe care sunt neliniare. Legea Educației nr.1/2011 a ridicat liniaritatea la nivel de principiu și a introdus în sistemul nostru educațional o serie de reglementări al căror efect negativ îl vedem în special acum, ca urmare a acestei crize. Managementul și gândirea managerială trebuie să recunoască rolul limitat al gândirii liniare și *necesitatea trecerii la paradigma gândirii neliniare și sistemice*.

Un ultim aspect la care vreau să mă refer și la care cred că merită să reflectăm o constituie *frica*. Impactul emoțional al crizei COVID-19 a fost extrem de puternic, cu consecințe incredibile de comportament, ajungându-se până la demisia ale medicilor din spitale sau atitudini inacceptabile în spațiul public din partea unor politicieni cu funcții de decizie în Parlamentul României. Directă sau mascată, *frica* a demonstrat că oamenii în individualitatea lor și societatea în ansamblul ei nu a fost pregătită pentru a accepta o realitate atât de distrugătoare și, mai ales, de a găsi soluții la problemele generate de această pandemie. Teoriile pot fi frumoase, dar ceea ce s-a văzut în spațiul sanitar, politic, economic, social, educațional, cultural și religios din România demonstrează fără putere de respingere că întreaga noastră educație este deficitară la capitolul *cunoștințelor și inteligenței emoționale*. În pregătirea managerială se impune introducerea unor astfel de elemente, în special în cadrul unor discipline privind Managementul cunoștințelor. Ceea ce s-a făcut până acum este mult prea timid pentru a produce rezultate vizibile în pregătirea managerilor și a economiștilor. Aceste elemente emoționale influențează luarea deciziilor, precum și comportamentul managerilor și anagajaților.

Sintetizând, criza generată de COVID-19 ne demonstrează că va trebui să ne asumăm o schimbare de paradigmă în pregătirea managerială, bazată pe gândirea entropică, neliniară și probabilistă. De asemenea, gândirea strategică trebuie să dezvolte împreună cu strategiile deliberative, strategii de afaceri emergente care să poată constitui soluții la astfel de fenomene disruptive și greu de anticipat.

EDUCAȚIA ÎN CONTEXTUL CRIZEI COVID 19 - UNIVERSITATEA DE LA TURNUL DE FILDEȘ LA INIMĂ A SOCIETĂȚII

Prof.univ.dr. Amalia Venera TODORUȚ¹

Trăim o perioadă de criză fără precedent. Un virus ne schimbă modul de viață, modul de a gândi și de a acționa, ne înstrăinează și ne determină să ne retragem în lumea noastră, fără măcar să ne dăm seama că o facem.

Istoricul și profesorul israelian Yuval Noah Harari afirma următoarele :
„Umanitatea se confruntă cu o criză globală. Probabil cea mai mare criză a generației noastre. Deciziile oamenilor și guvernelor vor modela lumea pentru anii care vin. Ele vor modela nu numai sistemul nostru de sănătate dar, de asemenea, economia noastră, politicile, educația și cultura. Trebuie să acționăm rapid și decisiv. De asemenea, ar trebui să luăm în considerare consecințele pe termen lung ale acțiunilor noastre. Atunci când alegem între alternative, ar trebui să ne întrebăm nu numai cum să depășim amenințarea imediată, ci și în ce fel de lume vom trăi odată ce trece furtuna. Da, furtuna va trece, omenirea va supraviețui, majoritatea dintre noi vom fi încă în viață - dar vom trăi într-o lume diferită”.(Harari,N.,Y.,2020)

Pe ruinele globalizării se naște o lume nouă, în care este necesar să ne remodelăm și să ne reinventăm. Pandemia Covid-19 a creat o serie de provocări, nu doar pentru sănătatea publică, ci pentru multe alte domenii de activitate, inclusiv educația.

Cum să crezi implicarea în învățarea on-line pe fondul pandemiei COVID-19?

Cercetările au arătat că studenții învață mai bine atunci când sunt implicați activ în procesul de învățare, decât să asculte pasiv la o prelegere.

Cu toate acestea, pandemia coronavirusului a forțat ceea ce mulți credeau că nu s-ar întâmpla niciodată: cursuri online înlocuind pe larg programele tradiționale.

Implicarea în învățarea online presupune parcurgerea următorilor pași:

➤ *Consolidarea interacțiunii student -profesor;*

Atunci când studenții și profesorii sunt depărtați fizic, devine mai critică crearea unei conexiuni sociale. În timp ce studenții așteaptă să înceapă cursul, folosim funcția de chat pentru a-i întreba cum se descurcă. În timpul primei sesiuni, îi orientăm către structura și cerințele cursului nostru.

¹ Universitatea „Constantin Brâncuși” din Târgu-Jiu, amalia_venera@yahoo.com

➤ *Planificarea evaluărilor pe parcursul cursului cu răspunsuri ale studenților în direct;*

Răspunsurile obișnuite în timp real ale studenților oferă informații valoroase asupra opiniilor lor. Aceste răspunsuri live ne permit să adaptăm cursurile ulterioare pentru a se potrivi nivelului de înțelegere a conceptelor și a menține studenții implicați.

➤ *Interacțiunea dintre studenți;*

Este necesară o interacțiune mai puternică a studenților și de aceea ei vor lucra în echipe, cu sarcini clare, în săli de clasă virtuale. Munca în grup le permite studenților să-și aprofundeze înțelegerea materialelor.

International Society for Technology in Education (ISTE, 2017) a elaborat o serie de standarde pentru studenți și profesori, care oferă un ghid pentru implementarea educației on-line.

Astfel, standardele ISTE pentru studenți (2017) au fost dezvoltate pentru a ajuta studenții să aibă succes într-o societate caracterizată printr-o înaltă tehnologie. ISTE a creat următoarele **standarde pentru studenți**:

1. Student împuternicit

Acest standard este benefic pentru că a fost conceput pentru a încuraja studenții să aibă un rol activ și pentru a demonstra competența lor de a utiliza și alege tehnologiile pentru a-și atinge obiectivele de învățare. Studenții dobândesc feedback pentru a-și îmbunătăți abilitățile, a-și personaliza mediile de învățare și a construi rețele.

2. Cetățean digital

Al doilea standard se concentrează pe creșterea gradului de conștientizare a responsabilităților și drepturilor de participare într-o lume digitală. Studenții folosesc tehnologia în mod sigur și legal. De asemenea, aceștia demonstrează respectul pentru drepturile de partajare a proprietății intelectuale.

3. Constructor de cunoștințe

Standardele pentru studenți sunt, de asemenea, proiectate pentru a construi cunoștințe. Studenții își îmbunătățesc înțelegerea lumii prin aplicarea eficientă a metodelor de cercetare, pentru a găsi informații pentru preocupările lor creative și intelectuale. Acest proces încurajează dezvoltarea teoriilor și ideilor.

4. Designer inovativ

Al patrulea standard promovează creativitatea. Studenții proiectează noi soluții pentru problemele din lumea reală prin utilizarea diferitelor tipuri de tehnologii. Își folosesc abilitățile de gândire critică la rezolvarea problemelor deschise. De asemenea, studenții se implică în activități care se ocupă de constrângerile de proiectare și riscurile calculate.

5. Comunicator creativ

Acest standard permite studenților să creeze lucrări originale. Unul dintre modurile în care acestea pot realiza acest obiectiv este prin remixarea resurselor digitale în contexte noi. Studenții gândesc un conținut nou prin personalizarea acestuia pentru publicul destinat.

6. Colaborator global

Acest standard se concentrează pe lărgirea perspectivelor studenților. Studenții folosesc instrumente digitale pentru a se conecta cu studenți din diferite culturi și medii. Ei folosesc tehnologii de colaborare pentru a explora problemele locale și globale și gândesc soluții posibile din mai multe puncte de vedere.

Standardele ISTE pentru profesori descriu profilul acestora astfel:

1. Student (Learner)

Acest standard subliniază importanța dezvoltării competențelor tehnologice de care au nevoie profesorii pentru a face față provocărilor actuale. Își ating acest obiectiv lucrând cu alți profesioniști și explorând practici noi care îmbunătățesc rezultatele studenților. Ei lucrează în rețele profesionale și rămân la curent privind cercetarea care îmbunătățește calitatea învățării.

2. Lider

Profesorii caută oportunități de leadership care modelează și avansează predarea și învățarea. Aceștia cer un acces egal la tehnologie pentru a răspunde nevoile tuturor studenților. De asemenea, servesc ca modele pentru colegii lor, explorând și identificând noi instrumente tehnologice pentru învățare.

3. Cetățean

Acest standard implică crearea de oportunități pentru studenți, deoarece îi vor ajuta să aibă contribuții sociale responsabile. Profesorii îndrumă studenții cu privire la utilizarea tehnologiei în condiții de siguranță și în mod etic. Ei îi învață importanța protejării, confidențialității datelor și gestionarea datelor cu caracter personal.

4. Colaborator

De asemenea, profesorii trebuie să își petreacă timpul colaborând cu studenții și colegii. Cu colegii lucrează pentru a crea experiențe de învățare folosind instrumente digitale. Și cu studenții, colaborează în sensul folosirii de noi instrumente digitale pentru diagnosticarea și remediarea problemelor de orice natură.

5. Designer

Acest standard încurajează profesorii să proiecteze activități care sunt orientate către student și care reflectă învățarea diferențiată. De asemenea, ei folosesc tehnologia pentru a personaliza experiențele de învățare care promovează învățare independentă și se adaptează nevoilor studenților.

6. Facilitator

Profesorii creează un mediu în care studenții își asumă dreptul de învățare. Ei stabilesc oportunități de învățare încurajând studenții să rezolve problemele și să inoveze. De asemenea, ei modelează exprimarea creativă și gestionează strategiile de învățare în platforme digitale și medii virtuale.

7. Analist

Acest standard se concentrează pe utilizarea datelor pentru a susține și a ajuta studenții în procesul de învățare. Profesorii folosesc tehnologia proiectând evaluări formative și sumative pentru a furniza feedback studenților.

Se conturează pe viitor „mai puțină educație în campus și mai multă învățare la distanță”, chiar dacă nu ar fi apărut criza Covid 19. Învățarea la distanță se va dezvolta, ca urmare a digitalizării fără precedent și, odată cu aceasta, nevoia de educație

personalizată. În plus, se va acorda o importanță mai mică diplomei obținute, iar învățarea pe tot parcursul vieții va deveni tot mai importantă. Universitatea va avea un rol complet diferit și va trece de la imaginea clasică a turnului de fildeș la imaginea de inimă a societății, jucând un rol decisiv în viața societății (Bert van der Zwaan., 2017).

Educația digitală și pregătirea continuă a profesorilor

Astfel, pentru a avea rezultate optime, pe lângă existența unor platforme noi de educație digitală, este necesar să oferim programe de pregătire profesională continuă a profesorilor, mai ales în domeniul predării online.

Crearea sau consolidarea unor structuri de suport didactic și tehnologic la nivel de universitate ar trebui să fie o prioritate în următoarele luni, pentru a putea asigura o ofertă educațională coerentă atât din punct de vedere al conținutului, cât și al metodologiei didactice.

Elemente cheie pentru o educație de calitate în contextul actual (Mihai, A., 2020) sunt:

- regândirea și reconceptualizarea cursurilor într-o formă cât mai flexibilă și accesibilă totodată;
- concentrarea pe crearea unei comunități de studenți, dar și de profesori. Această criză a demonstrat, dacă mai era nevoie, faptul că empatia este esențială în situațiile în care instrumentele clasice sunt limitate, la fel ca și contactul social.
- Programele de pregătire la nivelul instituțiilor trebuie să fie o prioritate în următoarele luni și, bineînțeles, pe parcursul anului universitar 2020-2021. Ele trebuie să fie un element integral al strategiei instituționale menite să sprijine profesorii și studenții în tranziția spre noi forme de educație digitală.
- crearea de centre de suport didactic care să ofere profesorilor și studenților sprijin și resurse specializate cu scopul de a optimiza procesul de predare și învățare, indiferent de mediul în care el are loc – față în față sau online.
- o cultură organizațională în care profesorii să poată învăța unii de la alții, prin schimbul continuu de idei și soluții. Acesta este unul din modurile cele mai eficiente de învățare și de multe ori poate înlocui cu succes programele oficiale.
- dezvoltarea educației digitale/ mixte colaborarea între universități poate da rezultate substanțiale.

Educația digitală necesită o mult mai atentă evaluare a conceptelor didactice. De aceea, modul cel mai eficient de a privi această criză și perioada de tranziție care urmează este ca o șansă pentru profesori să își reevalueze cursurile, să se concentreze pe ceea ce este esențial și să găsească metode creative de a interacționa cu studenții.

Dar mult mai important este a pune lucrurile în perspectivă și a recunoaște că o schimbare de proporții nu poate avea loc peste noapte, ea este un proces. Un curs este un organism viu care necesită atenție susținută pentru a evolua și a se maturiza. Dar acest proces nu trebuie neapărat să fie unul stresant. Comunicarea directă și onestă între studenți și profesori trebuie să devină o prioritate, ea contribuind la

clarificarea așteptărilor de ambele părți și, implicit, la o evoluție pozitivă a procesului educațional.

O retrospectivă în spațiul universitar european - Universitățile europene

Răspândirea rapidă a virusului COVID-19 în toată Europa are un impact substanțial asupra învățământului superior, aproape toate instituțiile închizându-și ușile pentru activități față în față și înlocuindu-le cu cursuri online.

COVID-19 arată că există o nevoie urgentă de cooperare mult mai profundă între instituțiile de învățământ superior în domeniul educației, cercetării și inovării. Există, de asemenea, o nevoie uriașă de a reuni împreună și de a împărtăși cursuri online, date, infrastructură digitală și cercetare. COVID-19 a accelerat această necesitate pentru o transformare digitală a instituțiilor de învățământ superior.

În urma aplicării unui chestionar la 114 universități din Europa a reieșit următoarele (Coronavirus - European Universities Initiative impact survey results, 2020):

- 60% din instituțiile de învățământ superior consideră că a face parte dintr-o universitate europeană a fost utilă în rezolvarea actualelor dificultăți de criză COVID-19. Exemple din ceea ce au făcut deja împreună pentru a face față pandemiei includ brainstorming-ul asupra provocărilor comune, schimbul de bune practici și soluții, punerea în comun a instrumentelor IT pentru învățarea la distanță și partajarea resurselor online, maximizarea cursurilor on-line oferite tuturor studenților lor și păstrarea legăturilor internaționale, creând un mediu comun pentru împărtășirea predării online și a bunelor practici legate de predarea online și mobilitatea virtuală, implicarea studenților din diferite universități în găsirea de soluții la provocările legate de pandemie, organizarea mobilității virtuale / combinate pentru următorul semestru.
- Aproape 80% au împărtășit în cadrul alianței lor bune practici și măsuri de atenuare a impactului COVID-19 prin punerea la dispoziție de instrumente și platforme de învățare electronică, grupuri de lucru ad-hoc la examene electronice și testare electronică, formare a cadrelor didactice, îndrumare comună pentru studenți / cursanți online, sprijin prin facilități (de exemplu, biblioteci, laboratoare), activități / asistență socială.
- 96% dintre instituții consideră că ar fi fost mai bine pregătiți să facă față acestei pandemii dacă Universitatea lor Europeană ar fi fost deja pe deplin funcțională (au început abia acum 6 sau 9 luni). Exemple:
 - Un campus interuniversitar digital complet funcțional al UE, cu universitățile membre care își combină cursurile on-line pentru a oferi o formare continuă de educație de înaltă calitate, printr-un număr mare de cursuri online pentru toți studenții lor, împărtășind mediul operațional de învățare și învățare digitală comune cu instrumente comune de guvernare digitală.
 - Infrastructură de lucru completă și metodologie testată pentru cursuri mixte comune în universități, cu o strategie pentru gestionarea mobilității mixte (virtuale și fizice) și a mecanismelor de recunoaștere pentru studenți și personal.
 - Dezvoltarea colaborării cu companii, regiuni și orașe;

- Cursuri de învățare de scurtă durată care să ofere forței de muncă la nivel european, abilități „la timp”, esențiale în contextul recuperării, permițând să aibă competențe și să se califice în orice etapă a carierei lor.
- 59% au început să comunice cursuri on-line sau MOOC-uri la care studenții din toate universitățile lor membre pot / vor putea accesa începând cu următorul semestru academic. Exemple: crearea primelor programe YUFE pentru anul universitar 2020/2021 cu cursuri on-line comune;

Figura următoare este deosebit de sugestivă pentru a arăta care au fost și sunt încă domeniile afectate de pandemia covid 19, pe o scală de la 1 la 10, la nivelul universităților europene, care au participat la acest chestionar:

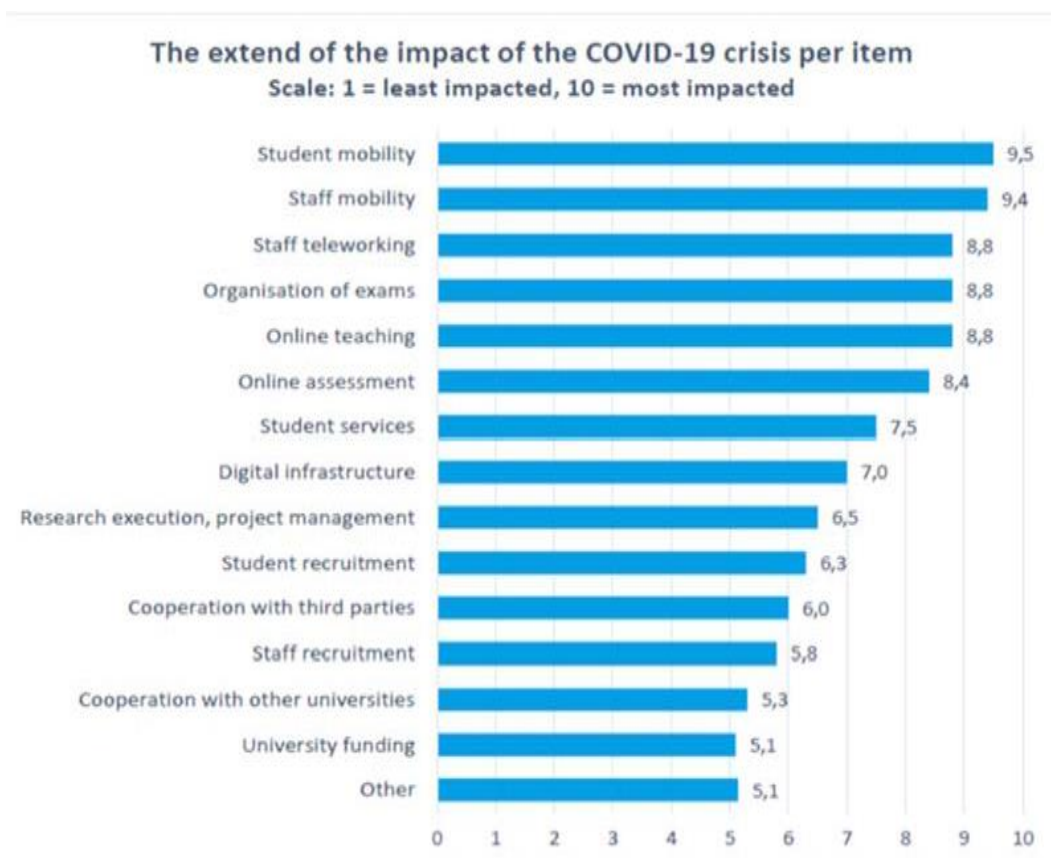


Figura nr. 1 - Domeniile afectate de pandemia covid 19

Sursa: Coronavirus - European Universities Initiative impact survey results, 2020

De asemenea la întrebarea „în ce măsură instituția dvs. de învățământ superior a implementat o serie de măsuri specifice acestei perioade”, observăm ponderea foarte mare a cursurilor on-line (95,1%), evaluarea on-line (82,7%), suport pentru sănătatea mentală pentru studenți și personal (58%), ajustarea calendarului academic (46,7%) și altele.

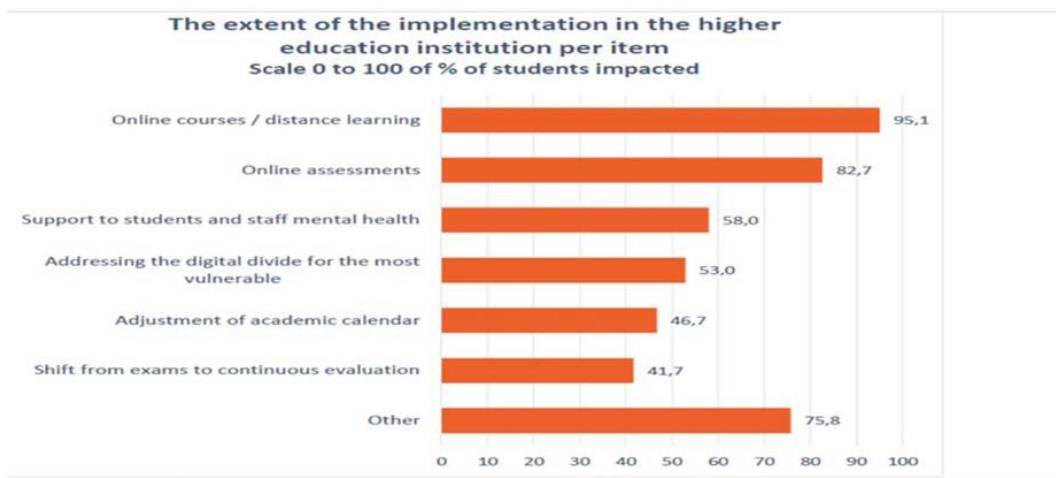


Figura nr. 2 Amplasarea implementării de măsuri specifice perioadei
Sursa: Coronavirus - European Universities Initiative impact survey results, 2020

De asemenea, studenții apreciază pozitiv activitățile virtuale, astfel:

- Instrumentele și platformele digitale de învățare funcționează foarte bine (71%);
- Moderatorii, profesorii, formatorii organizează bine activitățile (71%);
- Calitatea activităților este bună (63%);
- Aceste activități încurajează participanții să învețe (55%);
- Activitățile sunt relevante pentru mobilitatea participanților (71).

Într-un astfel de peisaj dezechilibrat și cu limitările de timp actuale, o soluție evidentă ar fi colaborarea inter-universitară. Prin combinarea resurselor existente, atât din punct de vedere al infrastructurii, cât și al suportului pedagogic, universitățile pot asigura accesul studenților la învățare online de calitate. Aceasta nu trebuie să însemne, neapărat, un curriculum unificat, astfel încât diversitatea ofertei academice să fie pusă în pericol. Ideea principală este de a uni forțe cu privire la aspecte care consumă prea mult resurse și necesită timp pentru a aborda în mod independent, în special expertiza și sprijinul pentru proiectarea și livrarea de cursuri online.

Concluzii

Universitățile joacă un rol important în a face față provocărilor crizei actuale și ele vor trece prin schimbări de amploare, rapide și cu consecințe considerabile asupra dezvoltării societății în general. În acest context, este important ca universitățile să se concentreze pe consolidarea capacităților, în primul rând din punct de vedere pedagogic și apoi din perspectiva integrării tehnologiei în procesul educațional.

Educația, în general, va trece prin transformări profunde și nimic nu va mai fi ca înainte. Nici studenții, nici profesorii, nici elevii, nici școala, nici universitatea. Flexibilizarea, deschiderea, auto-reglarea întregului sistem educațional, în raport cu dinamica imprevizibilă a lumii în care trăim, trebuie să fie repere de bază în viitorul apropiat. Viteza și profunzimea schimbării sunt coordonatele viitorului în educație.

Bibliografie

1. Bert van der Zwaan., *Higher Education in 2040- A global approach*, Amsterdam University Press, 2017, disponibil la <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/31675/625978.pdf?sequence=1>
2. Y.N. Harari, (martie, 2020) *The world after coronavirus*, disponibil <https://www.ft.com/content/19d90308-6858-11ea-a3c9-1fe6fedcca75>
3. xxx International Society for Technology in Education. 2016. *ISTE standards for students*. Arlington, VA: International Society for Technology in Education.
4. xxx International Society for Technology in Education. 2017. *ISTE standards for educators*. Arlington, VA: International Society for Technology in Education.
5. Xxx - YUFE- Young Universities for the future of Europe, disponibil <https://www.yufe.eu/>
6. Witze, A., & Elizabeth Gibney, Feature Science after the pandemic, in *Nature*, vol. 582, iunie 2020, p. 162-165, disponibil <https://media.nature.com/original/magazine-assets/d41586-020-01518-y/d41586-020-01518-y.pdf>
7. Xxx - Coronavirus - European Universities Initiative impact survey results, disponibil https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/coronavirus-european-universities-initiative-impact-survey-results_en
8. xxx- Interviu Alexandra Mihai <https://www.edupedu.ro/interviu-expert-in-educatia-digitala-despre-viitorul-an-academic-accentul-sa-fie-pe-pedagogie-nu-pe-aplicatii-si-instrumente-alexandra-mihai-vrije-universiteit-brussel/>

PANDEMIA VA TRECE – ÎNVĂȚĂMÂNTUL DE MANAGEMENT, ÎNCOTRO?

*Prof. Dan CÂNDEA, PhD. Management (MIT)¹,
Prof. CȘ-I dr. Rodica M. CÂNDEA²*

➤ *Contextul general*

Pandemia de COVID-19 afectează toate laturile vieții umane la nivel global și local, pornind de la amenințările la adresa sănătății, continuând cu consecințele economice și ajungând până la starea psihică și relațiile dintre oameni. Sistemul de valori, atitudinile și percepțiile s-au schimbat și ele în bună măsură, cu urmări care vor persista și după ce pandemia va trece.

Ne aflăm în prezent în starea de tranziție spre o nouă normalitate, un obiectiv major fiind, deocamdată, reîntoarcerea la locul de muncă și găsirea de soluții pentru relansarea economică.

Relansarea economică se poate realiza de către oameni, prin oameni și prin eforturile lor colective, ceea ce impune nevoia de restabilire a stării de echilibru emoțional perturbat de pandemie, atât la nivel de individ, cât și de organizație și de societate, fără de care nu este posibilă continuarea cursului vieții normale. Acest aspect face parte din intangibilul capitalului uman și este, probabil, cel mai dificil de abordat, deoarece implică un altfel de self-management, un altfel de management organizațional și social. Este nevoie de o nouă mentalitate și o nouă cultură organizațională bazată pe un sistem de valori impregnat cu elemente umaniste. Sunt necesare noi competențe, dincolo de cele de natură tehnică.

Cum va arăta lumea post-pandemie este o întrebare al cărei răspuns clar nu există deocamdată, deoarece depinde de foarte mulți factori mai mult sau mai puțin controlabili. Un scenariu posibil este prezentat de firma de consultanță Pricewaterhouse Coopers, care adoptă o viziune bazată pe modelul denumit ADAPT (Asymmetry- Disruption-Age-Polarization-Trust). Inegalitățile între țări și segmente sociale, forțele disruptive care vin din partea tehnologiei și a schimbărilor climatice, presiunile demografice, ascendența naționalismului și populismului, și declinul încrederii în guverne și instituțiile societății sunt factori care vor modela lumea post-pandemie. Fiecare element al modelului ADAPT are implicații de ordin uman, care

¹ Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca, dcandea@gmail.com

² Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca, rcandea@gmail.com

trebuie analizate în profunzime pentru a se găsi soluții care să răspundă problemelor create de pandemie.

Managementul trebuie să fie în măsură să conștientizeze evoluțiile viitoare ale lumii prefigurate de modelul ADAPT și, de asemenea, să conștientizeze că obsesia pentru creștere și profit, cu neglijarea sau chiar respingerea considerentelor sociale și de mediu, exacerbează amenințările evidențiate de ADAPT și pune în pericol dezvoltarea durabilă a omenirii.

➤ ***Ce competențe le sunt necesare managerilor în noua lume***

Știind că oamenii au fost și sunt greu încercați de stresul creat de amenințările la adresa sănătății lor, de greutățile financiare cărora trebuie să le facă față și de agresiunea psihică a limitărilor impuse asupra comunicării directe cu colegii de serviciu, cu rudele și prietenii, managementul trebuie să manifeste tot atâta preocupare pentru bunăstarea angajaților cât pentru productivitatea lor. Atunci când o organizație își evaluează opțiunile strategice, trebuie să aibă în vedere consecințele acestora din punctul de vedere al siguranței fizice și psihice a angajaților, al grijii pentru mediul natural, la un loc cu consecințele lor economice.

Pentru repararea prejudiciilor aduse de suspendarea activităților pe durata pandemiei și pentru relansarea afacerilor, se impune ca în munca unui manager să fie integrate, la fel ca și până acum, competențele de gândire critică, creativitate și inovare, capacitatea de a judeca și lua decizii în situații complexe, abilitățile de a lucra în echipă și de a coordona echipe. Dar, din analiza schimbărilor așteptate să se producă în urma pandemiei, ceea ce rezultă diferit este natura emoțională, personală, a competențelor care trebuie să se manifeste în procesele de comunicare, în relațiile profesionale la distanță, în leadership, implicit în managementul capitalului uman.

Oamenii au nevoie de siguranță psihică pentru a trece de la frică la speranță, ceea ce se poate obține dezvoltând competența de reziliență psihică. Despre aceasta se discută mai jos, la rubrica *Inteligența emoțională, comportament și performanță managerială* (despre alte competențe se va discuta în numerele următoare, la aceeași rubrică).

Din partea organizațiilor se cere un efort aparte pentru dezvoltarea competențelor angajaților necesare în prezent și viitor. Rămâne în sarcina învățământului de management să „înarmeze” absolvenții cu competențele necesare pentru construirea noului normal și să asiste organizațiile în eforturile lor de dezvoltare a angajaților. Dar prima provocare este ca noi, dascălii, să credem că o schimbare este necesară și posibilă, și să avem tăria să o facem.

La noi, în lipsa unui învățământ de management înainte de 1990, foarte mulți dintre cei care astăzi au încă un cuvânt de spus în acest domeniu au migrat spre management din alte domenii, în particular științe economice și inginerie. Prin natura formării specifice acelor domenii unii au tendința de a aborda conducerea afacerilor într-o manieră de administrare a afacerilor și mai puțin de management al afacerilor. Această situație este perpetuată și de confuzia, încă larg răspândită, că managementul este un domeniu al științelor economice. Ca urmare, pe acest fond, reformarea învățământului de management cu deschidere spre principiile umaniste rămâne o reală provocare.

➤ ***Ce schimbări ar trebui să se producă în învățământul de management***

Se știe că un învățământ de management neadaptat la cerințele economiei este una dintre principalele probleme ce generează nemulțumirea organizațiilor, precum și dezechilibre pe piața forței de muncă și progresul lent al economiei.

Referitor la învățământul de management ar trebui avute în vedere, în acest context, trei direcții de schimbare: în conținutul programelor, în procesul de desfășurare a programelor (formă, instrumente, stil de predare), dar și inovarea pentru crearea de noi forme de învățământ în management (abordată la pct.4).

Din punctul de vedere al **conținutului** considerăm că este de dorit introducerea, sau creșterea ponderii unor materii care se referă la dezvoltarea de competențe din zona umanului, cum sunt: competențe manageriale în lucrul cu oamenii; emoțiile la locul de muncă; comunicarea managerială la nivel emoțional; competențele emoționale ale organizației; climatul emoțional de muncă; energia emoțională a organizației; managementul emoțiilor în stări conflictuale; despre competențele liderului rezonant vs. liderul toxic; emoțiile și stresul etc.

Emoțiile sunt primele care apar sub influența unor factori interni sau externi. Odată percepute și înțelese, ele devin sursă de informație care poate fi utilizată la nivel rațional, pentru sine și în crearea și menținerea de relații interpersonale.

Ceea ce dorim să accentuăm este faptul că dezvoltarea acestor competențe din sfera umanului nu trebuie tratată acum doar ca o opțiune în stabilirea programelor de învățământ, ci ca o condiție pentru a se putea asigura climatul de muncă necesar perioadei de tranziție la noul management și la construirea *noului normal*. Aceasta presupune din partea organizațiilor și a guvernului, acum în ceasul al 12-lea, și investiții.

Remarcăm faptul că, în ultimii câțiva ani, la noi a devenit o modă să se declare importanța competențelor emoționale sau a inteligenței emoționale, fără însă o înțelegere adecvată a ceea ce ele înseamnă și ce presupune dezvoltarea lor. Tratarea superficială a acestui domeniu este regretabilă deoarece îi distorsionează însuși conținutul și, implicit, se oferă programe care nu aduc rezultatul așteptat.

Din punctul de vedere al **procesului de învățământ de management**, pandemia a obligat învățământul să găsească forme de lucru altele decât tradiționalul model față-în-față, al contactului direct profesor-student. Pe lângă acesta, mai există modelul complet online și modelul hibrid.

Grație tehnologiilor Internetului s-a putut face trecerea la modelul complet online în cele mai multe cazuri, universitățile și profesorii răspunzând în timp foarte scurt noilor cerințe. Migrarea la predarea online s-a impus inițial ca o necesitate. Pe parcurs au rezultat unele avantaje, datorită cărora experiența câștigată se va păstra.

S-a conștientizat oportunitatea de a lărgi sfera de impact în rândul celor care își doresc dezvoltarea carierei, ceea ce ar putea crește absorbția acestora în diferite programe. Învățământul online, fiind mai flexibil și mai cuprinzător, cu aplicații multiple, favorizează acest lucru.

A devenit mai simplă stabilirea de relații cu grupuri mari de persoane și comunicarea mai frecventă cu aceștia, accesarea de rețele formate din persoane din același domeniu profesional, cu interese similare, schimbarea rapidă de idei, folosirea inteligenței colective.

Interacțiunile online pot ajuta oamenii să se simtă parte dintr-o experiență umană mai largă și să-și recâștige un anumit sentiment al identității umane. Perioada care a trecut de la suspendarea activităților față-în-față a dus și la scăderea rezistenței la această schimbare, atât din partea instituțiilor de învățământ, cât și din partea studenților și profesorilor.

Acum că utilizarea mediului virtual a devenit fapt, apare noua problemă a partajării efortului între profesor și student pentru transmiterea-asimilarea cunoștințelor. În modelul „clasic” studentul primea o bună parte din cunoștințe prin prelegerea ținută de profesor în sala de curs. Odată cu migrarea spre mediul virtual, multe din informațiile necesare studentului pot fi puse la dispoziția acestuia online sub formă de fișiere text și video-audio, studentul urmând să se documenteze singur din aceste materiale. Platformele de tipul Zoom, Google Meet sau MS Teams ar permite ținerea de cursuri online în direct, cu aceeași transmiterea „clasică” a cunoștințelor, dar trebuie făcut apel la noi modalități de implicare a studenților. Timpul de contact virtual poate fi mai bine folosit pentru discuții, dezbateri pe baza materialelor afișate în prealabil online.

Dar, utilizarea mijloacele electronice de comunicație - toate formele de social media, e-mail, texting și cele care permit teleconferința - ne poate priva de o parte importantă a mesajelor, cea de natură emoțională, care se exprimă prin limbaje non-verbale. Adesea această parte a mesajelor, metamesajul, este cea mai importantă în stabilirea de relații productive sau de înțelegere corectă a mesajelor. În lipsa acestei părți, procesul de comunicare este sărăcit, devine mai nesigur, ceea ce sporește stresul.

În consecință, împărtășind punctul de vedere al unor școli de business și folosind propriile experiențe, credem că în învățământul de management nu se poate utiliza în exclusivitate mediul virtual; este nevoie de un model hibrid. Pe lângă argumentele din paragraful precedent avem în vedere și faptul că managementul, fiind un domeniu aplicativ, studentul trebuie să dobândească nu doar cunoștințe ci și deprinderi. Până la un anumit punct este similar actoriei, care nu poate fi predată complet online. Prin urmare profesorul va trebui să decidă cum să-și împartă și să-și deruleze activitățile aferente cursului folosind componentele modelului hibrid, cu ponderi diferite: față-în-față; online în timp real (synchronous online); afișarea de materiale la dispoziția studenților pentru studiu, proiecte sau exerciții (asynchronous online).

Menționăm că, în special în programele de master în management, marea majoritate a studenților lucrează, având dificultăți de a participa cu regularitate la activitățile în clasă, din care motiv unii se retrag la un moment dat.

Mutarea unor componente ale cursului în mediul online permite ca desfășurarea activităților care nu se pot realiza prin mijloace virtuale să fie programată doar în weekenduri sau în alte perioade de timp convenabil alese. Se creează astfel o oportunitate de a crește numărul de studenți care pot lua parte cu succes la astfel de programe, bazinul de recrutare al acestora putând fi extins la o arie mai largă decât în prezent, iar programele pot să răspundă mai bine nevoilor specifice ale unor grupuri de studenți.

Modelul hibrid se soldează și cu economii de costuri la nivel de societate, dacă se ia în calcul reducerea timpilor de deplasare a studenților la universitate, costul aferent al transportului și cazării acestora, costul întreținerii spațiilor de învățământ

și al utilităților consumate cu ocazia activităților față-în-față. Apar însă unele costuri noi pentru student și profesor, de exemplu pentru achiziționarea mijloacelor tehnologice necesare sau costul suplimentar pentru curent electric.

Trebuie să avem în vedere și că o sală de clasă virtuală nu va putea genera legăturile interumane între colegii unei promoții și nici între profesor și studenții săi, legături care să dureze peste ani. Sentimentul de apartenență la o comunitate profesională și legăturile atât de importante pentru evoluția carierei nu se mai pot realiza în aceste condiții.

➤ *Piața educației continue - o oportunitate pentru învățământul de management*

Actuala pandemie, prin mutațiile pe care le produce, creează oportunități pentru școlile de management prin faptul că toate organizațiile vor avea nevoie de noi abordări, iar angajații, fie ei manageri, fie executanți, vor fi confrunțați cu cerințe noi în îndeplinirea atribuțiilor care le revin.

O oportunitate pentru școlile de management este să „atace” piața educației continue (EE - executive education), o piață care, în perspectiva unei lumi post-pandemie va fi substanțială și în continuă creștere. Noile condiții economice și sociale vor genera cerințe pentru competențe noi sau pentru „șlefuirea” celor existente, atât pentru manageri cât și pentru ceilalți angajați din organizații.

Impulsul dat de pandemie spre utilizarea mediului virtual în scop didactic creează premise favorabile școlilor de management (și nu numai lor) pentru a pătrunde cu succes pe această piață, a „celor din câmpul muncii”. Evident, universitățile care au avut în mod tradițional programe de învățământ la distanță (ID) sau cu frecvență redusă (IFR) dispun deja de tehnologii și competențe ale personalului pentru livrarea unor astfel de programe. Dar programele ID și IFR sunt, în mod tradițional, căi alternative pentru a ajunge la o diplomă (de ex, de economist sau jurist) pentru cei care nu pot urma cursurile la zi. În discuția noastră de aici ne referim însă la altfel de programe de pregătire, mai scurte decât cele de licență și master.

Programe de EE au existat și până acum, dar considerăm că sunt încă timide și nu beneficiază de o tracțiune antreprenorială suficientă din partea școlilor de management. Dificultatea vine din faptul că acest tip de programe nu sunt finanțate de la buget. Ca urmare, pentru ca un astfel de program să funcționeze este nevoie de spirit antreprenorial cu o puternică orientare de marketing (pentru a depista cererea de pe piață), este nevoie să se creeze cerere și, în final, să se promoveze programele cu scopul de a le vinde, ca într-o afacere. Conceperea și derularea unor astfel de programe trebuie făcută într-o „unitate de afaceri”/”divizie” (un departament?) distinctă a școlii de management, care să-și construiască o cultură organizațională diferită de cea a departamentelor care derulează programe tradiționale de licență și master. Unei astfel de „unități de afaceri” școala de management trebuie să-i acorde aceeași importanță ca programelor finanțate de la buget, cel puțin din două motive:

1. Pe de o parte, trendul, manifest în ultimii ani, de reducere a numărului de absolvenți de bacalaureat tinde să ducă la subutilizarea capacităților de învățământ finanțate de la buget, precum și la neocuparea locurilor cu taxă. Atacarea pieței de EE creează deschidere spre o sursă de cursanți și venituri

care nu vor fi limitate decât de limitele capacității de inovare a școlii de management.

2. Pe de altă parte, intrarea cu succes pe piața de EE duce la creșterea vizibilității și prestigiului școlii de management în mediul de afaceri și în comunitate, creează relații și oportunități noi de colaborare, care se pot concretiza în contracte de consultanță și de cercetare finanțate de mediul privat, dând astfel școlii acces la resurse financiare semnificative.

Știm că, în general, în perioade de criză, firmele, odată cu reducerea resurselor financiare, reduc drastic și cheltuielile cu pregătirea angajaților. Dar este tot atât de adevărat că aceleași firme se confruntă astăzi cu probleme pentru care caută în mod febril soluții. Dacă putem oferi cursuri de pregătire care să-i ajute pe manageri să rezolve problemele prioritare acum, cursuri posibil cuplate cu consiliere și consultanță, cu siguranță ele se vor vinde.

Încheiem cu o notă despre prezența în România a unui număr foarte mare de oferte de programe de MBA ale unor universități străine. Piața atractivă de EE post-pandemie va fi cu siguranță o țintă pentru aceste programe deja implantate în România. Succesul școlilor noastre de management depinde doar de cât de repede și de bine se vor mișca ele în concurența din această piață.

Față de prezentul punct de vedere, vom veni cu completări, exemple și referințe bibliografice mai ample într-un articol cu titlul *Cum să întâmpine învățământul de management lumea post-pandemie: o opinie*, care va apare în Revista de management și inginerie economică, nr. 3, 2020. Dar întrebarea pusă în titlu, *Învățământul de management, încotro?*, rămâne deschisă.

PARTEA A II-A

**STUDII DE CAZ RELEVANTE PRIVIND
MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIILOR
ÎN CONTEXTUL PANDEMIEI COVID-19**

CUM DEVII O COMPANIE COMPETITIVĂ ÎN INDUSTRIA HIPERCONCURENTĂ AUTO

Valeriu Vasile TRIP¹
Ovidiu NICOLESCU²

Rezumat

Studiul de caz prezintă esențializat, geneza companiei Valtryp, specializată pe volane auto și principalele elemente manageriale care o caracterizează și care au determinat succesul internațional al acestei afaceri. Printre aspectele manageriale abordate menționăm viziunea managerială a fondatorului și directorului general, ing. Trip Valeriu Vasile, sistemul organizatoric, managementul resurselor umane, cultura organizațională, performanțele de ansamblu. În final, se punctează modul în care compania a reacționat în condițiile impuse de pandemia Coronavirus.

Domenii manageriale: managementul general al companiei

1. Începuturile afacerii, povestite de ing. Trip Valeriu Vasile, fondatorul și directorul general al companiei Valtryp

„La cumpăna dintre anii 1990 și 1991, am efectuat o vizită în Statele Unite ale Americii, în metropola New York. În mod conjunctural, am cunoscut o persoană ce activa în industria de automobile, care reprezintă un punct de interes pentru mine. În discuția cu această persoană mi-au suscitată un interes deosebit metodele industriale din domeniul producției de componente auto din Statele Unite și, la sfatul acestuia, am ales să particip la un curs specializat pe volane auto. Noțiunile pe care le-am aprofundat în cadrul acestui curs au reprezentat elemente de noutate pentru mine, pe care cel mai probabil nu le-aș fi putut obține în România, în perioada respectivă. După finalizarea cursului, la revenirea în România pot afirma că mi s-a conturat o reprezentare prospectivă privind implementarea acestor cunoștințe. Ulterior revenirii din Statele Unite am participat la o vizită cu scop turistic în Israel. Conjunctura a făcut ca în cadrul acestei excursii să întâlnesc o altă persoană care activa în industria automotive. În discuția cu această persoană am punctat că am intenția și premisele inițierii unei afaceri în prelucrarea volanelor auto. În urma acelei discuții, persoana respectivă mi-a propus să prelucrez volane pentru compania în al cărui

¹ Director general Valtryp, office@valtryp.ro

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

management lucra. Înainte de a începe posibila colaborare, am punctat că am intenția și premisele, iar acesta mi-a pus la dispoziție un volan finisat și trei volane nefinisate, alături de materia primă necesară pentru prelucrare, cu angajamentul de a-i returna cele trei volane prelucrate de mine conform volanului gata finisat. La revenirea în țară am inițiat prelucrarea celor trei volane, iar apoi le-am returnat conform instrucțiunilor către reprezentantul companiei beneficiare. Întrucât beneficiarul volanelor s-a arătat foarte satisfăcut de nivelul de precizie și calitate a lucrării, acesta mi-a propus să încheiem un contract de colaborare și astfel am început demersurile de înființare a companiei SC Valtryp SRL”.

Primele acțiuni concrete privind acest business s-au derulat la finele anului 1994, când s-au pus bazele sale conceptuale și s-a acționat pentru ca societatea comercială, profilată pe realizarea de volane, să devină activă în anul 1995. A fost prima firmă cu capital integral românesc, care își deschidea activitatea în acest sector al industriei auto. La înființare, SC Valtryp SRL dispunea de un spațiu mic, de aproximativ 50 mp, în care s-au făcut primele volane îmbrăcate în piele pentru modelul Jaguar X100. La început, fondatorul, *ing. Trip Valeriu Vasile* a lucrat singur, apoi odată cu creșterea afacerii a angajat un salariat, iar mai apoi încă unul și tot așa, până la cei 200 de angajați pe care compania îi utilizează la începutul anului 2020. Între anii 1996 și 2000, întreprinderea s-a mutat într-un sediu mai mare, de 600 mp, închiriat. În anul 2000, s-a achiziționat un spațiu cu o suprafață totală de 7.500 mp, din care 2.100 mp utili, acesta fiind structurat în mai multe hale de producție. La data de 18 octombrie 2019, a fost inaugurată o nouă hală de producție în care se desfășoară activitatea în prezent. (vezi fotografia nr. 1).



Noua hală are o suprafață utilă de 4.800 mp, fiind amplasată pe un teren cu o suprafață de 7.000 mp. „Cum nici un business nu este ușor, nici compania **Valtryp nu a avut un drum neted și fără spini**”, afirmă *ing. Trip Valeriu Vasile*. „Am învățat toate lucrurile din mers, de multe ori din propriile greșeli. Cei care ne evaluau ne spuneau doar că nu e bine, fără a ne arăta și soluțiile. Dar rezultatele nu au întârziat să apară. Stau dovadă numeroasele diplome și certificări obținute, multe tronând înrămate pe pereți – acolo unde au mai avut loc printre numeroasele volane, martori tăcuți ai evoluției companiei și ai industriei automobiliste, dacă ținem cont de modelele

regăsite – Jaguar, Mercedes, Volvo, Volkswagen, Porsche, BMW și multe altele (vezi fotografia nr. 2).



Biroul directorului este o adevărată istorie nescrisă, iar rezultatele obținute sunt urmarea muncii asidue a angajaților, în cele 8 ore de program și a d-lui ing. Trip Valeriu Vasile, de multe ori în 10-12 ore pe zi”.

2. Performanțele înregistrate

Putem afirma faptul că această afacere a cunoscut un succes comercial de anvergură. Companiei îi revine „privilegiul” de a îmbrăca volane în piele pentru branduri de automobile de lux precum Porsche, BMW, Mercedes Benz, Toyota, Mitsubishi, Volvo, etc. Nu reprezintă o exagerare afirmația că „beneficiarii înaintează comenzi la dimensiuni care sunt la discreția noastră. De aceea, volumul de producție a fost și este într-o continuă creștere”. Informațiile încorporate în tabelul următor sunt edificatoare.

Tabelul 1. Evoluția principalilor indicatori ai companiei

<i>Nr. crt.</i>	<i>Anul</i>	<i>Cifra de afaceri</i>	<i>Nr.de salariați</i>	<i>Valoarea activelor</i>	<i>Rata profitului</i>	<i>Observații</i>
1	2000	3.537.218 ROL	32	237.008 RON	9.8%	
2	2005	591.438 RON	40	786.200 RON	11.3%	
3	2010	1.639.780 RON	80	775.951 RON	12.41%	
4	2019	12.268.588 RON	165	2.496.375 RON	36.20%	
5	2025 previzionat	Creștere cu 10-20%				

3. Secrete ale obținerii performanțelor

3.1. Concepția liderului companiei

„Concepția mea asupra companiei poate fi asimilată unui raport de paternitate. Înființarea companiei este rezultatul unui vis personal, care mai apoi a devenit o realitate de care pot spune că sunt mândru. După 25 de ani de activitate neîntreruptă,

constat că principiile care au constituit premisa inițială a înființării și funcționării acestei companii au rămas nealterate. În primul rând, relațiile familiale care au primat între mine și colegii mei, au făcut ca aceștia să dezvolte motivație, devotament și implicare intense, care sunt și au fost instrumente esențiale în funcționarea acestei companii. În al doilea rând, pot afirma că profesionalismul, seriozitatea, prețul echitabil, calitatea și punctualitatea constituie codul care ne definește identitatea față de clienții noștri. Consider că tocmai această consecvență principială a fost elementul care a fundamentat funcționarea, dezvoltarea și longevitatea companiei Valtryp”.

3.2. Structura unei zile de muncă a directorului general

Nu există o structurare tipică. Cu titlu indicativ, prezentăm următoarea structură care se regăsește mai frecvent în activitatea sa.

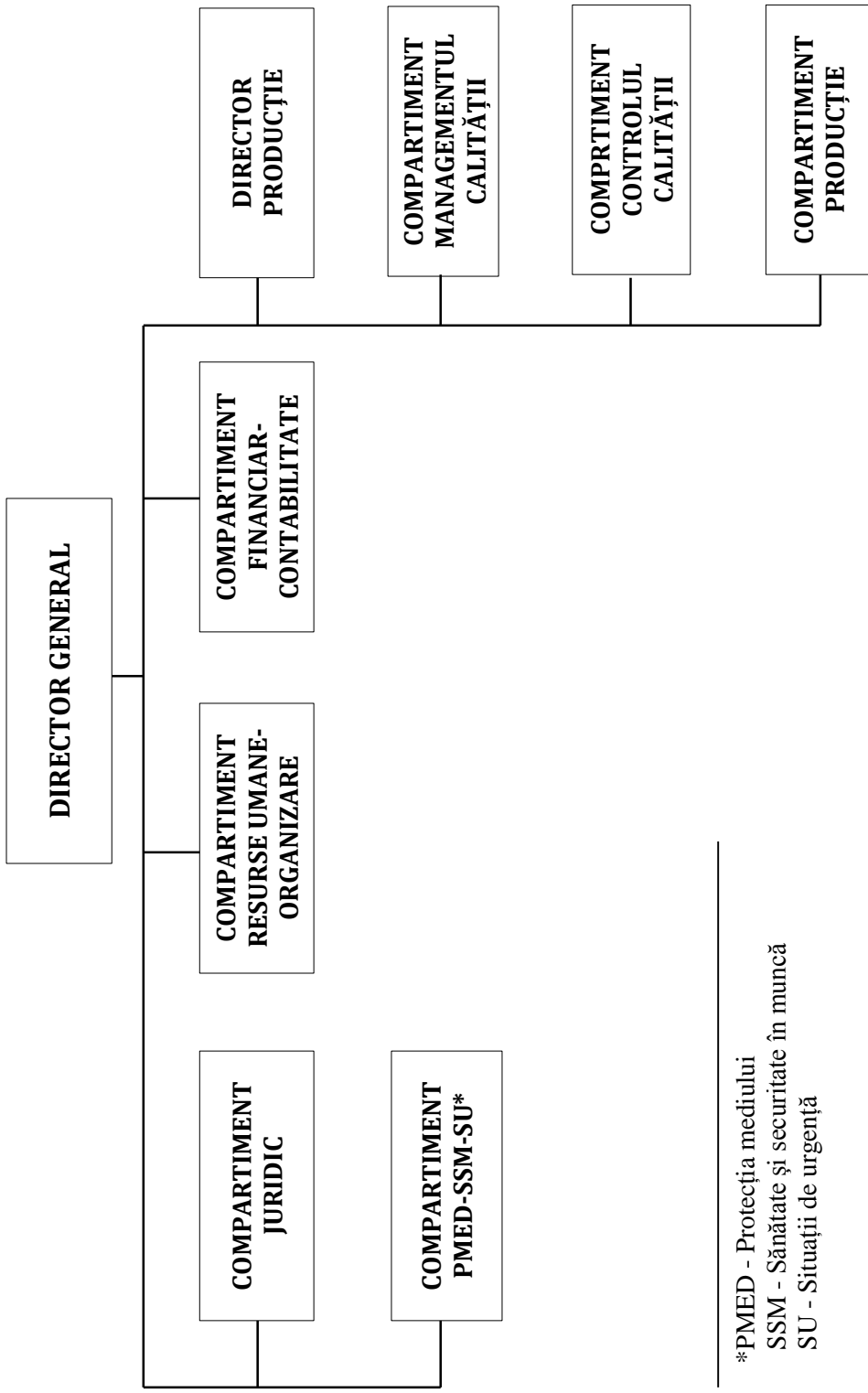
07:00-08:00	Împreună cu colegii din managementul companiei - analize referitoare la ce s-a realizat în ziua anterioară și agenda zilei în curs;
08:00-09:00	Vizitarea zonei de producție pentru a superviza aspecte ce țin de coordonarea activității;
09:00-11:00	Derularea de activități de management și gestiune curentă a afacerii;
11:00-13:00	Organizarea de întâlniri/conferințe cu partenerii de afaceri;
13:00-14:00	Pauză de masă;
14:00-16:00	Analiza problemelor de producție, precum calitatea produselor prelucrate în ziua respectivă și cantitatea obținută, raportată la targetul pentru ziua respectivă;
16:00-18:00	Procese de planificare, de comunicare cu partenerii și privind dezvoltarea afacerii.

3.3 Sistem organizatoric

Compania Valtryp are o structură organizatorică „suplă” așa cum rezultă din organigrama inserată în continuare. Structura personalului este următoarea: 93% în activitățile de producție și 7% în management și activități funcționale.

Regulamentul de organizare a fost conceput ca o veritabilă „cartografie” a proceselor de producție și activităților conexe, pentru că doar așa acesta poate reprezenta un punct de reper pentru angajați în ceea ce privește regulile muncii și numai într-o astfel de reprezentare angajații își pot înțelege drepturile și obligațiile. Regulamentul de organizare este structurat astfel:

- dispoziții generale - 1 pagină;
- contractul individual de muncă - 2 pagini
- drepturile și obligațiile societății și ale salariaților - 4 pagini
- reguli de disciplină a muncii în cadrul societății - 2 pagini
- modalități de aplicare a altor dispoziții legale sau contractuale specifice - 4 pagini
- abaterile disciplinare și sancțiunile aplicabile - 5 pagini
- protecție, igiena și securitate în muncă - 5 pagini
- reguli pentru situații speciale - 4 pagini
- principii de nediscriminare și respectare a demnității salariaților - 1 pagină
- procedura de soluționare a cererilor sau a reclamațiilor individuale ale salariaților - 1 pagină
- criteriile și procedurile de evaluare profesională a salariaților - 4 pagini
- dispoziții finale - 1 pagină
- tabel privind informarea salariaților asupra regulamentului intern.



*PMED - Protecția mediului
 SSM - Sănătate și securitate în muncă
 SU - Situații de urgență

Alături de regulamentul de organizare, la buna funcționare a managementului companiei o contribuție esențială o au descrierile de posturi detaliate, profesionist concepute și redactate. Descrierea sau fișa postului la SC Valtryp SRL este structurată astfel:

1. Denumire post
2. Nume și prenume titular
3. Compartiment
4. Cerințe:
 - studii
 - vechime
 - cerințe speciale (abilitați, aptitudini, personalitate)
5. Relații
 - ierarhice
 - de colaborare
 - de reprezentare
6. Reponsabilități
 - organizatorice
 - execuție produse
 - gestiune materiale
7. Criterii de performanță
 - cantitative
 - calitative
8. Limite de competență
9. Persoană înlocuitoare

3.4 Managementul resurselor umane

Selecție și training. Specificul activității companiei presupune o pregătire specială care nu poate fi asimilată unei alte industrii. Selecția pentru postul de operator în producție se efectuează după parcurgerea de către solicitant a unui program de instructaj specific. Ulterior perioadei de instruire, noul angajat beneficiază de o perioadă de încercare, în care pe de o parte, va putea să constate dacă munca pe care o desfășoară i se potrivește și, pe de altă parte, angajatorul va putea să determine în ce măsură angajatul are capacitatea de a îndeplini standardele privind calitatea și cantitatea produselor prelucrate. La finalul perioadei de încercare operatorul nou angajat și coordonatorul acestuia (directorul de producție) poartă o discuție evaluativă cu directorul general al companiei. Evaluarea operatorului implică analizarea îndeplinirii criteriilor de performanță - de calitate și cantitative - prezentarea punctului de vedere al directorului de producție și cel al operatorului. Pe baza acestor elemente se adoptă decizia de angajare definitivă sau de renunțare la colaborare. În anul 2019 au fost testate 120 de persoane, 96 fiind angajate definitiv.

Potrivit directorului general, „experiența ne-a învățat că singura modalitate de a ne atinge criteriile înalte de calitate cerute de această industrie este de a cunoaște și lua în considerare necesitățile operatorilor din producție, cu care managementul companiei interacționează intens în vederea lămuririi oricăror neclarități privitoare la procesul de producție, încurajând exprimarea fără rețineri a stărilor de disconfort, a cerințelor referitoare la condițiile de muncă și la orice alte aspecte”.

Un element esențial de stabilire a unui context de muncă prielnic desfășurării activității de producție este calitatea mediului de muncă. Compania a insistat ca spațiile din halele de producție să fie dotate cu aceleași facilități ca și birourile alocate managementului și specialiștilor companiei (vezi fotografia nr. 3)



Se are în vedere ca relațiile între management și ceilalți angajați să se bazeze pe echitate și egalitate. Pe de altă parte, echitatea și egalitatea într-un sistem de producție nu poate garanta performanța în absența proporționalității între rezultatele și veniturilor salariaților. În companie, deși se încurajează coeziunea de grup, s-a implementat un climat competitiv asigurând însă, egalitatea de șanse. Se poate afirma că operatorii de producție sunt foarte bine remunerați pentru un operator de producție în România. Potrivit evaluărilor companiei, salariul mediu al unui operator de producție de la Valtryp este cu peste 20% mai mare decât media salariilor operatorilor de producție din zona Oradea.

Se are în vedere dezvoltarea unui climat de muncă armonios, motivant și prielnic pentru integrarea noilor angajați. Managementul companiei este preocupat de situația fiecărui angajat în mod individual. Se oferă angajaților facilități de transport, susținere financiară în cazul decesului unui membru al familiei, bonuri de masă, sporuri de vechime, sporuri de calitate, susținere financiară pentru servicii medicale, alocații pentru copii și suport în cazul situațiilor de necesitate excepționale. De asemenea, toți angajații care au copii beneficiază în fiecare an, la data începerii ciclului școlar, de un ghiozdan complet echipat pentru fiecare copil. Prin modalitățile de comunicare și cele de soluționare a problemelor zilnice și prin banchete organizate anual pentru întreg personalul, se insuflă tuturor membrilor companiei un spirit de adeziune la un grup unit. În același scop se organizează periodic și excursii cu salariații companiei.

3.5 Cultura organizațională

În dezvoltarea culturii companiei se au în vedere două moduri de interacționare principale. Pe de o parte, raporturile dintre companie și clienți, ceea ce asigură existența companiei „precum cordul în organismul uman” și raportul dintre

managementul companiei și operatorii din producție, care poate fi asociat unui veritabil sistem vascular în organismul uman. Directorul general face această analogie întrucât consideră că vitalitatea companiei se bazează pe activitatea de producție, care în mod evident, are un rol definitoriu în poziționarea sa față de clienți.

În contextul existenței longevive a companiei și a numeroaselor provocări, valorile principale ale organizației au rămas neschimbate: profesionalism, seriozitate, preț echitabil, calitate, punctualitate. Se pot furniza numeroase exemple de colaborare longevivă, precum colaborarea de 25 de ani cu Takata, actuala Joyson Safety Systems, care este considerat unul din cei mai mari producători de componente auto din lume. Respectarea cu sfințenie a celor cinci valori expuse mai sus a fost esențială și determinantă pentru performanțele companiei.

În industria auto, care este într-adevăr hipercompetitivă, asigurarea competitivității unei companii pe piață presupune, concomitent cu o evoluție continuă, păstrarea valorilor și înțelegerea caracterului inovator al progresului industrial. Se poate observa antiteza dintre caracterul conservator pe care îl presupune politica păstrării valorilor organizației și caracterul inovator implicat de progresul industriei auto. Considerăm că obținerea de performanțe ridicate depinde de păstrarea valorilor organizației și implementarea acestora în consonanță cu ritmul industriei auto. Compania Valtryp a acționat pentru a-și păstra valorile și principiile și totodată, pentru a implementa inovațiile.

Demersurile de inovare se bazează pe o continuă comunicare cu furnizorii și beneficiarii produselor, pentru a se asigura luarea în considerare a cerințelor acestora. De aceea, deseori se organizează cursuri extinse de instruire pentru ca personalul să fie capabil să prelucreze noile modele de volane. Se abordează cu tenacitate și răbdare toate noile cerințe și se elaborează și utilizează noi proceduri de lucru. Operatorii din producție sunt permanent instruiți și consultați, astfel încât rezultatele producției să fie cât mai aproape de perfecțiune.

O atenție majoră se acordă întineririi resurselor umane. Se angajează tineri, chiar și în aparatul managerial al companiei. Se consideră că tinerii pot dobândi valorile și produsul experienței organizației, iar în schimb aceștia pot oferi spiritul lor inovator și capacitatea acestora de a se adapta la noile concepte tehnologice.

Concomitent, compania este preocupată de conceperea de noi tehnologii de climatizare a volanului, având în vedere că în habitaclul unui autovehicul pielea umană are contact într-o proporție majoră cu volanul; se desfășoară o activitate de cercetare intensă în cadrul organizației pe această zonă de mai mulți ani, cu rezultate promițătoare.

4. Confruntarea cu pandemia Coronavirus

În cadrul companiei, principala prioritate în contextul Coronavirusului a fost asigurarea sănătății angajaților. În acest sens s-au implementat următoarele măsuri:

- dotarea halei de producție, zonei de birouri și a spațiilor adiacente cu puncte de dezinfectare alimentate constant;
- reamplasarea personalului, astfel încât distanța între doi salariați să nu fie mai mică de 2 m;
- furnizarea de măști și mănuși de protecție pentru personal;

- măsurarea temperaturii salariaților la începerea programului de muncă, precum și ori de câte ori este necesar;
- asigurarea unor suplimente de vitamine tuturor salariaților, necesare întăririi imunității acestora.

O a doua prioritate este menținerea întregului efectiv de salariați; cu toate că activitatea companiei a fost întreruptă într-o proporție însemnată, nu s-au operat concedieri de personal. O ultimă preocupare majoră a fost acordarea unei atenții deosebite comunicării cu furnizorii, clienții și ceilalți colaboratori ai firmei, asigurându-i de solidaritate și disponibilitate față de problemele cu care sunt confrunțați, pentru a continua și dezvolta relațiile de afaceri și de specialitate.

Principalele trei învățăminte privind managementul companiei sunt sintetizate de directorul general, ing. Trip Valeriu Vasile, astfel: *„Se poate afirma negreșit că producerea unei crize, precum cea determinată de Coronavirus, era destul de dificil de anticipat. Din acest motiv, consider că primul aspect pe care îl putem învăța este acela de a avea în orice moment capacitatea și resursele de a susține o perioadă de suspendare a activității companiei. Al doilea aspect se referă la necesitatea disponibilității de a te adapta la implementarea de noi măsuri privind protecția sau siguranța resursei umane, cum ar fi testarea temperaturii, portul măștilor și mănușilor, crearea și utilizarea de zone pentru o eventuală dezinfectare, ș.a. Cea de-a treia lecție derivă din primele două, și anume că ar trebui dezvoltate un spirit și o abordare preventivă, reflectată în capacitatea de a crea și utiliza proceduri care să faciliteze depășirea dificultăților generate de situațiile de urgență”.*

Pentru a înțelege mai bine conținutul acestei ultime lecții, directorul general al companiei face apel la abordarea din transportul aerian. „Acesta este considerat statistic, ca fiind cel mai sigur, întrucât de-a lungul timpului industria aeronautică a implementat o serie de proceduri pentru stările de urgență ocazionate de neregularitățile care se pot produce în timpul zborului. Similar cu situația dintr-un avion comercial în care se semnalează că a apărut o defecțiune tehnică și se determină folosirea imediată a unei proceduri de siguranță, la o companie industrială ar trebui să existe proceduri care să indice setul de măsuri operaționale în cazul producerii unei stări de urgență. Instituirea unei astfel de proceduri poate elimina sau reduce în mod semnificativ consecințele negative de natură economică și umană, prin aplicarea cu promptitudine a măsurilor încorporate în procedură”.

ÎNTREBĂRI

1. Care este principala lecție intreprenorial-managerială care se desprinde din înființarea și evoluția companiei Valtryp?
2. Care sunt în opinia dvs., principalele trei puncte forte ale managementului companiei Valtryp?
3. Care sunt principalele 3 recomandări privind perfecționarea și dezvoltarea companiei Valtryp?
4. Cum apreciați abordarea managerială practică de managementul companiei în condițiile pandemiei Coronavirus?

5. În opinia dvs., cum vor evolua performanțele companiei Valtryp, în următorii doi ani, după pandemia Coronavirus?

Anexa 1 - CV-ul directorului general

Anexa 2 - Noua locație a întreprinderii inaugurată în 2019

CV-ul directorului general



Curriculum vitae

INFORMAȚII PERSONALE

Valeriu Vasile Trip



Oradea (România)

+40745362357

office@valtryp.ro

EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

Inginer Electromecanic

Fabrica de masini unelte - Infrătirea Oradea

Am debutat în activitatea profesionala în cadrul departamentului de cercetare, proiectare și execuție din secția autoutilări. Precizez ca am activat inițial în calitate de muncitor pentru ca mai apoi sa fiu promovat ca și tehnician iar în final am dobândit calificarea de inginer.

Director Tehnic

Universitatea Oradea, Oradea (România)

Precizez ca începând cu anul 1980 am lucrat în cadrul Universității Oradea în calitate de șef serviciu întreținere mai apoi am fost transferat la compartimentul desfacere și aprovizionare. Ulterior, am fost numit Director Tehnic în cadrul Universității Oradea.

01/01/1995–Prezent

Administrator fondator

SC Valtryp SRL, Oradea (România)

La finele anului 1994 am pus bazele companiei SC Valtryp SRL, care a fost infiintata in cursul anului 1995, fiind prima companie din Romania din domeniul automotiv (specialitatea:imbracarea volanelor in piele si lemn-piele), cu capital integral romanesc. De atunci si pana in prezent am lucrat fara intrerupere.

EDUCAȚIE ȘI FORMARE

Certificat de Absolvire a Scolii Profesionale - specializarea sculer matrițer

Grupul Scolar Unio Satu Mare, Satu Mare (România)

Certificat de Absolvire

Liceul Emanuil Gojdu, Oradea (România)

Absolvent al Universitatii Oradea Facultatea de Electrotehnica.

COMPETENȚE PERSONALE

Limba(i) maternă(e)
Limbile străine

Română
Engleză, italiană

Competențe
organizaționale/manageriale

Un bun organizator.

Competențe dobândite la locul de
muncă

O experienta profesionala vasta.

Noua locație a întreprinderii inaugurată în 2019



STRATEGII UNIVERSITARE - CUM LE PRIORITIZĂM?

**Nicolae ISTUDOR¹,
Luminița NICOLESCU²,
Ion POPA³**

Rezumat

Acest studiu de caz abordează tematica strategiilor instituționale cu aplicare în domeniul învățământului superior din România, printr-un exemplu la nivel de universitate. Studiul cuprinde exemple de strategii universitare de la universități din străinătate, cât și propunerea de strategie universitară pentru o universitate din România. Analiza se poate concentra pe compararea acestor strategii, cât și pe modul în care pot fi prioritizate direcțiile strategice la nivelul unei universități.

Domeniul managerial: *Strategii și politici generale ale organizației*

1. Rezultatele unui proces complex

A trecut aproape un an de când rectorul Teodosiu a inițiat procesul de elaborare a noii strategii universitare și acum are în față rezultatele aproape finale ale acestui proces. Alin Teodosiu este rectorul unei universități situate într-un oraș de dimensiuni medii din România⁴, universitate cu caracter multidisciplinar care deține 11 facultăți cu profile diferite și organizează studii la toate cele 3 nivele: licență, master și doctorat. În vederea înscrierii sale în competiție pentru un nou mandat de rector la începutul anului 2020, Alin Teodosiu a demarat la finalul anului 2018 un proces de elaborare a unei noi strategii universitare, proces care a durat aproape un an de zile și s-a desfășurat „ca la carte”. În primul rând Alin Teodosiu a implicat în acest proces întreaga comunitate universitară folosind două metode: a) a format o echipă pentru elaborarea strategiei, echipă condusă de decanul facultății cu profil economic din universitate și colegi ai acestuia specialiști în management și din reprezentanți ale tuturor celor 11 facultăți ale universității și b) pe parcursul elaborării strategiei, în diferite etape au existat perioade de consultare cu comunitatea, când membrii comunității universitare (cadre didactice, studenți,

¹ Academia de Studii Economice, nicolae.istudor@ase.ro

² Academia de Studii Economice, luminicolescu@yahoo.com

³ Academia de Studii Economice, ion.popa@man.ase.ro

⁴ Din motive de confidențialitate numele reale ale instituției și ale persoanelor sunt modificate.

personal administrativ) au avut ocazia să ofere feed back pe marginea propunerilor strategice și în acest fel să participe la elaborarea strategiei. În al doilea rând procesul a fost etapizat conform stadiilor clasice privind elaborarea strategiei: s-a început cu fundamentarea strategiei, urmată de elaborarea strategiei propriu-zise (proces în derulare) și procesul va fi continuat cu implementarea strategiei universitare în noul mandat de rector. Perioada de fundamentare a strategiei a fost anevoioasă și a necesitat mult timp, deoarece s-au analizat studii existente, s-au realizat prelucrări ale unor date statistice pentru a caracteriza mediul universitar din România, dar și situația mediului economic din țară și din regiunea în care operează universitatea, iar pentru a caracteriza mediul intern și extern recent al instituției, s-au realizat sondaje de opinii cu principalii stakeholderi ai procesului academic (candidați, studenți, cadre didactice, personal auxiliar, absolvenți, angajatori).

Ca parte a activității de fundamentare a strategiei, decanul Marcel Andreescu care a condus echipa de elaborare a strategiei universitare, a inclus și un studiu al altor strategii universitare elaborate de universități din România și din străinătate pentru a vedea cum se organizează și ce își propun să realizeze și alte universități din România și din lume. Studiul strategiilor altor universități a cuprins o sinteză a rezultatelor, dar Alin Teodosiu a solicitat să i se selecteze câteva strategii universitare, în special de la universități din străinătate, strategii ce pot constitui exemple de bune practici pentru că dorea să le citească singur în forma lor originală, nu sub formă prelucrată. Și le-a citit și i s-au părut foarte interesante în termeni de structură și conținut.

2. Care este situația pe la „case mai mari”?

Sinteza elaborată de colegi despre strategiile universitare ale altor universități (cu precădere a celor din străinătate) arată că perioada pentru care sunt elaborate planurile strategice universitare este în jur de 4-5 ani; planurile strategice cuprind mai multe secțiuni tematice ce constituie direcții strategice, iar unele cuprind chiar și sub-strategii distincte pe domenii diferite; numărul direcțiilor strategice pleacă de la minim 3 (pentru activitățile de bază ale fiecărei universități: educație, cercetare și relația cu mediul economico-social și comunitate), ajungând și până la 10 direcții strategice; fiecare direcție strategică este descrisă dar și completată în diferite moduri: cu obiective strategice specifice, cu angajamente, cu priorități, cu resurse, cu indicatori.

Dar mai provocatoare decât sinteza, au fost pentru rectorul Teodosiu cele câteva strategii universitare pe care le-a lecturat cap-coadă cu mare interes.

Astfel, **Universitatea Oxford din Marea Britanie**, în Planul său strategic pentru perioada 2018-2023⁵, care are 5 pagini cuprinde scopul general, misiunea, viziunea universității urmate de teme și angajamente. Există 5 teme (care constituie de fapt direcțiile strategice) în planul strategic și pentru fiecare temă, universitatea a stabilit angajamente, dar și priorități. Cele 5 teme cuprinse în Planul Strategic al Universității Oxford sunt: *Educația, Cercetarea, Oamenii, Angajare & Parteneriat și Resurse*. Educația este domeniu prioritar pentru toate instituțiile de învățământ superior din lume, dar fiecare universitate își propune lucruri diferite în ceea ce

⁵ University of Oxford Strategic Plan 2018-2023, <https://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan-2018-23>, accesat la data de 4 septembrie 2020.

privește educația. Alin Teodosiu recitește tema/direcția strategică *Educația* prin care Universitatea Oxford își propune luarea a 3 angajamente: 1) atragerea și admiterea de studenți din toate mediile care au potențial academic excepțional și pot beneficia de educația de la Oxford; 2) oferirea unei experiențe excelente pentru toți studenții și asigurarea că Oxford îi va echipa pe absolvenții săi cu ce este necesar pentru a excela în tot ceea ce își propun să facă; 3) reîmprospătarea bogatului mediu academic colegial. Între prioritățile educaționale ale Universității Oxford în perioada 2018-2023, se numără: creșterea numărului de locuri destinate studenților ce fac parte din grupuri sub-reprezentate; oferirea de 300 de burse suplimentare; reducerea diferențelor de gen, origine etnică și origini socio-economice pentru studenți și angajați; creșterea numărului de studenți admiși cu până la 200/an în domenii prioritare precum informatica, ingineria, științele bio-medicale și programele comune (joint degrees) în domeniul economic; creșterea numărului de studenți post-universitari (master și doctorat) cu 450/an pentru cei înscriși în programe cu predare și cu 400/an pentru cei înscriși în programe de cercetare; oferirea de un număr de 2000 de locuri suplimentare de practică plătită tip internship pentru studenții de la toate nivelurile; inițierea construirii în parteneriat cu sectorul privat a 1000 de noi camere pentru studenți, inclusiv a unui nou colegiu.

Alin Teodosiu citește cu curiozitate în continuare și merge direct la tema/direcția strategică *Oamenii*. Trecerea în revistă a direcției strategice intitulată *Oamenii* în Planul Strategic al Universității din Oxford arată că aceasta cuprinde tot 3 angajamente pe care și le ia universitatea în perioada propusă (2018-2023): 1) atragerea, recrutarea și reținerea unui personal de calibru înalt; 2) creșterea diversității profilului angajaților și 3) sprijinirea angajaților în dezvoltarea personală și profesională. Iar între prioritățile legate de direcția strategică *Oameni*, Universitatea Oxford își propune: crearea unei culturi inclusive și de sprijin a angajaților cât și creșterea diversității angajaților la toate nivelurile în universitate; asigurarea că Oxford rămâne un loc atractiv de muncă prin prisma mediului de muncă, a posibilităților de cazare, a serviciilor de îngrijire a copilului, a vizelor, a pensiilor și a salariilor; crearea unui sistem echitabil și transparent pentru alocarea noilor locuințe cu prețuri avantajoase pentru angajații universității; luarea unor măsuri care să-i ajute pe angajați să echilibreze cerințele tot mai mari în plan personal cu cele din profesional; sprijinirea dezvoltării personale și a carierei angajaților.

Din teancul de strategii universitare pe care le are pe birou, rectorul Alin Teodosiu mai alege încă una. Este strategia **Universității Maastricht din Olanda**. În mod similar, Universitatea Maastricht, are un Program Strategic pentru perioada 2017-2021, intitulat *Comunitatea în Centru* (Community at the CORE – Strategic programme)⁶. Documentul are 17 pagini și este organizat pe 12 capitole, care încep prin a prezenta misiunea și viziunea universității, continuă cu descrierea modului de lucru și apoi cu cele 8 direcții strategice ale universității: *Educație, Cercetare,*

⁶ Maastricht University, Community at a Core, Strategic programme 2017-2021, https://www.maastrichtuniversity.nl/sites/default/files/umc004_strategischprogramma_nl_def.pdf, accesat la data de 5 septembrie 2020.

Internaționalizare, Conectarea cu Comunitatea, Alumni, Angajabilitate, Dezvoltarea personalului, Acțiuni operative. Planul strategic se finalizează cu ultimele 2 capitole care enumeră toate programele de studiu oferite de universitate și organizațiile de tip Think Tank care consiliază universitatea. Ca parte a direcției strategice *Educație*, alegerile strategice ale acestei universități se concentrează pe următoarele aspecte: o experiență studențească îmbogățită, dezvoltarea personală și academică, învățare pe parcursul vieții/educație continuă (lifelong learning), învățare concentrată pe rezolvarea problemelor, rolul profesorului, asigurarea calității. Acestea sunt și ele completate de acțiuni concrete: îmbogățirea experienței studențești prin oferirea unor alternative personalizate de învățare și implicare, crearea unor spații de învățare și cercetare care să stimuleze cooperarea între studenți, extinderea și consolidarea sistemului intern de asigurare a calității.

Și așa, cu strategie după strategie, cu universitate după universitate, rectorul Teodosiu petrece 2 ore citind strategiile universitare și/sau planurile strategice de la încă 5 universități din străinătate: University College Londra, Marea Britanie; Universitatea Bristol, Marea Britanie; Universitatea Bocconi, Italia; Universitatea Queensland, Australia și Universitatea Utrecht, Olanda. Acum are o imagine de ansamblu mai bună asupra strategiilor altor universități. Poate compara propunerea de strategie primită de la echipa care s-a ocupat de elaborarea ei, cu strategiile altor universități din alte țări.

Alin Teodosiu dorește însă să mai lectureze o singură strategie, și anume a unei universități din Europa Centrală și de Est, o universitate din regiunea din care provine și universitatea sa, o universitate dintr-o regiune europeană cu caracteristici istorice similare cu ale României și poate cu condiții mai asemănătoare cu cele prezente ale României. Găsește în teancul din fața sa strategia pentru **Universitatea Carol din Praga (Karlova)**, Republica Cehă. Universitatea Carol are un Plan Strategic pentru perioada 2016-2020⁷, plan strategic mai elaborat, care conține 50 de pagini și care după enunțarea viziunii și a unei introduceri despre organizație enumeră, dar și detaliază direcțiile strategice avute în vedere: *Educație, Studii Post-universitare, Cercetare-Dezvoltare și Alte Activități, Al Treilea Rol* (responsabilitatea față de societate), *Comunitatea, Activitățile Suport*.

Acest plan strategic are o structură diferită de altele: la fiecare direcție strategică este prezentată situația curentă a universității pe 1-2 pagini, prioritatea privind direcția strategică respectivă este descrisă și este urmată de obiectivele aferente fiecărei direcții strategice. Dar fiecare obiectiv în parte este detaliat și cuprinde obiective parțiale, instrumente de implementare și indicatori.

Alin Teodosiu analizează din nou direcția strategică *Educație* și observă că Principala Prioritate pentru această direcție strategică este că: Universitatea Carol dorește să fie un loc atractiv de studiu în cadrul tuturor programelor de studiu pentru studenți locali și studenți străini, dar și pentru cei implicați în studiul pe tot parcursul vieții. Direcția strategică Educația are 6 obiective: 1) Universitatea Carol este foarte atractivă pentru toți candidații; 2) Universitatea Carol își consolidează poziția ca o

⁷ Charles University Strategic Plan 2016-2020, https://cuni.cz/UKEN-110-version1-charles_university_strategic_p.pdf, accesat la data de 5 septembrie 2020.

universitate deschisă, internaționalizată și bazată pe cercetare, atractivă datorită paletei largi de programe de studiu și cursuri pe care le oferă; 3) Universitatea Carol este o universitate cosmopolitană, atractivă și pentru studenți și profesori străini; 4) Universitatea Carol dezvoltă învățarea pe tot parcursul vieții/educație continuă (lifelong learning) oferind noi programe în formate noi; 5) Universitatea Carol folosește metode și tehnologii moderne în procesul educațional; 6) Universitatea Carol are implementat un sistem serios de asigurare și evaluare a calității. Fiecare obiectiv este detaliat cu obiective parțiale, instrumente de implementare și indicatori, iar luând ca exemplu, obiectivul 1, respectiv faptul că Universitatea Carol dorește să fie atractivă pentru toți candidații, regăsim instrumentele de implementare propuse (modificarea condițiilor de admitere astfel încât să se reflecte mai bine interesul universității de a atrage candidați buni, promovarea din timp a tuturor programelor de studii, consolidarea cooperării cu liceele partenere, monitorizarea și evaluarea interesului pentru fiecare program de studii, participarea la târguri, organizarea de tabere și școli de vară, derularea de proiecte și programe de studiu pentru copii și juniori din licee și școli primare) și indicatorii (număr de licee ce colaborează cu universitatea, număr de studenți care au absolvit programe de licență la alte universități și vin să continue la programe de master ale Universității Carol, rata de succes a candidaților și rata dintre studenții admiși și studenții care se înmatriculează, număr de participanți la școli de vară și tabere, număr de participări ale universității la târguri). Strategia continuă cu acest nivel de detaliere pentru toate cele 6 direcții strategice.

După lecturarea a numeroase strategii universitare, Alin Teodosiu se gândește că fiecare universitate se exprimă în mod diferit când stabilește ce direcții strategice să urmeze, dar există însă și multe elemente comune.

3. Strategii și strategii ...

Revenind la universitatea sa și recitind forma actuală, încă nefinalizată a strategiei universitare a instituției pe care o conduce și direcțiile strategice aferente care sunt propuse de echipa de elaborare a strategiei, se bucură că acestea sunt bine organizate, logice, coerent și clar formulate, reflectând realitatea națională și locală a universității și că echipa care a lucrat la strategia universitară a reușit să elaboreze o propunere de strategie bună. Dar poate ar putea fi îmbunătățită structura strategiei universitare?

O mare dilemă pe care o are acum Alin Teodosiu și pe care cu ajutorul echipei trebuie să o rezolve este: Cum prioritizăm direcțiile strategice universitare? În mod clar nu putem urma și implementa 100% toate direcțiile strategice. Cum le alegem pe cele mai potrivite? Cum decidem cât din fiecare direcție strategică să implementăm în următorii 4 ani?

Rectorul are pe birou documentul numit Strategia Noastră Universitară, un document de 85 de pagini, pe care îl răsfoiește îngândurat pentru că trebuie finalizat din perspectiva priorităților de urmat, înainte de a-l supune aprobării Senatului Universitar.

Strategia universității pleacă de la misiunea universității. Misiunea universității are în vedere crearea și transferul de cunoaștere către studenți și către societate prin programe de studii de licență, de master, de doctorat și prin programe

postuniversitare de educație continuă, dar și prin cercetare științifică, dezvoltare, inovare și transfer tehnologic în toate domeniile pe care universitatea le oferă.

Obiectivele strategice ale universității, ca al doilea element esențial al strategiei universitare urmăresc:

O1: Modificarea ofertei educaționale în funcție de evoluția mediului economic și a pieței forței de muncă

O2: Reorganizarea procesului educațional cu centrarea pe student

O3: Orientarea cercetării științifice spre domeniile prioritare la nivel național, în funcție și de domeniile în care universitatea are capacități bine dezvoltate

O4: Îmbunătățirea calității proceselor educaționale, a celor de cercetare și a celor auxiliare

O5: Creșterea gradului de implicare al universității la nivel regional

O6: Intensificarea investițiilor în proiecte de infrastructură educațională și de cercetare

O7: Ridicarea poziției universității în clasamentele naționale și internaționale

Strategia în sine a universității este organizată pe direcții strategice. Acestea au reieșit din ceea ce își propune universitatea să realizeze ca obiective, plecând de la necesitățile locale, dar și de la resursele potențial disponibile. Astfel, direcțiile strategice cuprinse în această variantă pentru Strategia Noastră Universitară sunt:

A. Educație

B. Cercetare

C. Resurse materiale și de patrimoniu

D. Resurse umane și financiare

E. Servicii pentru studenți

F. Internaționalizare

G. Asigurarea calității

Pentru fiecare dintre aceste 7 direcții strategice, sunt cuprinse următoarele secțiuni: stadiul actual și obiective specifice direcției strategice.

Rectorul revede direcția strategică *Educație* din această formă intermediară a documentului Strategia Noastră Universitară. Secțiunea Stadiul actual enumeră aspecte precum: numărul de posturi cadre didactice (1300), numărul de studenți (11.000), numărul de programe de studii (95 la licență, 63 la masterat și 9 la doctorat), numărul de amfiteatre și de săli de curs (85), numărul de săli de seminar (64) și de laboratoare (130), etc.

Obiectivele specifice privind direcția strategică Educația cuprind:

- adaptarea curriculei în vederea compatibilizării cu alte universități din țară și din străinătate;
- optimizarea programelor de studiu pe baza analizei atractivității acestora pentru candidați și în funcție de cerințele pe piața muncii;
- creșterea numărului de programe de studiu în limbi străine (cu precădere Engleza), la nivel de licență, master, doctorat;
- creșterea numărului de parteneriate cu alte universități din țară și din străinătate și dezvoltarea de programe cu dublă diplomă și programe în co-tutelă;

- dezvoltarea și acreditarea de noi programe de doctorat în domenii noi;
- îmbunătățirea calității proceselor academice prin modernizare infrastructură și asigurare de personal didactic și personal suport specializat;
- utilizarea unor strategii didactice moderne printr-un mai mare grad de tehnologizare a procesului educațional;
- intensificarea colaborării cu angajatori în vederea asigurării mai multor locuri de practică pentru studenți, angajarea studenților pe perioada vacanțelor și participarea la programe de internship;
- dezvoltarea de programe postuniversitare în domeniile cerute pe piață pentru a asigura educația și formarea continuă;
- înființarea unei noi facultăți: Facultatea de Drept;
- finanțarea din venituri proprii de burse pentru studenți: burse sociale și burse speciale (pentru descurajarea abandonului școlar) și burse pentru studenții cu rezultate excepționale la învățatură și activități extra-curriculare.

Toate cele 7 direcții strategice incluse în Strategia Noastră Universitară sunt prezentate în același stil, cu aceeași structură. După ce le revede pe toate, Alin Teodosiu se întreabă: oare pentru câte dintre aceste direcții strategice ne ajung fondurile de care dispunem? Pe care ar trebui să ne concentrăm? Ar trebui oare să dezvoltăm o sub-strategie distinctă pentru vreuna din direcțiile strategice avute în vedere?

Bibliografie

1. Nicolescu O., Verboncu I., *Management*, Editura Economică, București, 1999, pp. 136-145.

Webografie

1. University of Oxford Strategic Plan 2018-2023, <https://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan-2018-23>, accesat la data de 4 septembrie 2020.
2. Maastricht University, Community at a Core, Strategic programme 2017-2021, https://www.maastrichtuniversity.nl/sites/default/files/umc004_strategischprogramma_nl_def.pdf, accesat la data de 5 septembrie 2020.
3. Charles University Strategic Plan 2016-2020, https://cuni.cz/UKEN-110-version1-charles_university_strategic_p.pdf, accesat la data de 5 septembrie 2020.
4. <https://www.plandeafacere.ro/cum-sa/cum-sa-scrii-un-plan-de-afacere/ce-sunt-obiectivele-smart/>, accesat la 6 septembrie 2020.

Întrebări și subiecte de discuție

1. În ce măsură sunt acestea concordante cu structura clasică a unei strategii? Vezi structura și componentele unei strategii în Nicolescu și Verboncu (1999), pp. 136-145.
2. Comparați strategia universității din România cu strategiile universităților din străinătate prezentate în studiul de caz. Ce similarități și diferențe ați

- identificat? Cum ar putea fi îmbunătățită structura strategiei universității din România?
3. Analizați obiectivele specifice pentru domeniul Educație pentru universitatea din România. Cum caracterizați conținutul acestora? Au obiectivele specifice caracteristicile clasice ale unui obiectiv bine formulat (SMART - <https://www.plandefacere.ro/cum-sa/cum-sa-scrii-un-plan-de-afacere/ce-sunt-obiectivele-smart/>)?
 4. Care sunt principalele trei criterii în funcție de care se poate realiza ierarhizarea direcțiilor strategice ale universității din România?

PROVOCĂRI MANAGERIALE PRIVIND PLANIFICAREA EFECTIVELOR OPERATIVE ALE POLIȚIEI, ÎN CONTEXTUL PANDEMIEI COVID-19

*Costin-Dan DAVID¹,
Dănuț-Dumitru DUMITRAȘCU²*

Rezumat:

Pandemia de coronavirus (COVID-19) a produs o criză la nivel mondial, resimțită și în țara noastră, atât în domeniul privat, cât și în structurile de stat.

Prezentul studiu de caz constituie expunerea unei situații reale din cadrul unui Inspectorat al Poliției Române în procesul de planificare a activității personalului operativ pe durata stării de urgență și stării de alertă încă decretată pe teritoriul României. Lucrarea de față expune atât măsuri luate la nivel național cât și o serie de măsuri luate la nivel local pentru gestionarea activității operative și atingerea obiectivelor obligatorii în situația de criză, obiective de atingerea cărora depindea siguranța comunității.

Având în vedere că cele de mai jos reprezintă un studiu de caz bazat pe o situație reală și prezentat într-o adaptare școlastică, din motive de protecție și etică, în cadrul prezentei lucrări nu va fi menționat numele complet al Inspectoratului de Poliție.

Domeniul managerial: studii de caz în contextul crizei declanșate de pandemia de Coronavirus (COVID-19) și ieșirii din criză

1. Introducere

În luna decembrie a anului 2019, în China, se raportează pentru prima dată apariția, răspândirea și contaminarea cu un nou virus, denumit de către specialiști SARS-COV-2, cu o capacitate de răspândire mare și o mortalitate de circa 5%, pentru care nu se cunoaște niciun tratament.

În contextul tendinței de globalizare, a utilizării pe scară largă a transportului aerian și cu un schimb de mărfuri internațional ajuns la un nivel peste cel dinaintea crizei economice din 2006-2007, favorizat de suprapunerea perioadei sărbătorilor de iarnă în care mișcarea populației este mai accentuată, în luna ianuarie 2020 se

¹ Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, costin.david@ulbsibiu.ro

² Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, dan.dumitrascu@ulbsibiu.ro

raportează primele cazuri de contaminare în Europa iar în 14 martie 2020 Europa este declarată epicentrul acestei pandemii.

2. Măsuri luate la nivel național

Luând exemplul țărilor vest-europene, în special Spania și Italia, unde cazurile de îmbolnăvire ajunseseră la cifre de ordinul miilor zilnic, România a trebuit să se pregătească pentru gestionarea unei crize pe multiple paliere socio-economice, generate de apariția acestui virus pe teritoriul țării, cu accent pe măsurile de prevenire a răspândirii virusului în rândul populației și asigurarea măsurilor de ordine publică în contextul unei situații fără precedent.

În perioada 21 februarie – 02 martie 2020 au fost anunțate primele cazuri de îmbolnăvire pe teritoriul României și imediat Guvernul a emis mai multe ordonanțe militare prin care a impus măsuri de restricționare a anumitor activități și drepturi ale cetățenilor, închiderea unităților de învățământ și suspendarea cursurilor școlare, interzicerea adunărilor publice și restricționarea tranzitului vamal.

Începând cu anunțarea primelor măsuri restrictive a fost necesară capacitarea tuturor forțelor de ordine, în special a Poliției Române, rolul acestei instituții devenind vital pentru protejarea populației și asigurarea respectării restricțiilor date prin ordonanțele militare guvernamentale.

3. Provocări manageriale și plan de măsuri la nivelul Inspectoratului de Poliție

La fel ca în toate județele țării, Inspectoratului de poliție X, la nivelul județului X, i-a revenit sarcina și misiunea de a acționa prin activități specifice legale, astfel încât, pe întreg teritoriul județului X să nu se organizeze adunări publice ori private, localurile de alimentație publică să rămână închise, iar persoanele suspecte de infectare cu nou-apărutul virus să fie verificate, astfel încât acestea să rămână în izolare instituționalizată ori în autoizolare.

Din 16 martie 2020, data la care a fost decretată starea de urgență, Șeful Inspectoratului de Poliție X a organizat întâlniri cu managerii tactici, respectiv adjunctii săi și șefii departamentelor, fiind nevoit să ia decizii manageriale neprogramate, de tip organizațional și tactic, pentru a eficientiza repartizarea resurselor limitate avute la dispoziție, atât resurse de personal cât și logistice.

Este de menționat faptul că resursele logistice avute la dispoziție erau reduse numeric, uzate și depășite din punct de vedere al perioadei și termenului de utilizare (autospeciale mai vechi de 15 ani, tehnică de calcul învechită, lipsa mijloacelor de protecție colectivă și personală) iar încadrarea cu personal de specialitate calificat este în procent de 76% din necesar, pe fondul unui val masiv de pensionări în anul 2019. Totodată, șeful instituției a trebuit să gestioneze și teama firească a lucrătorilor de a interacționa cu ceilalți membri ai organizației precum și cu populația, în contextul existenței unui risc real de infectare cu nou-apărutul virus, temere accentuată de știrile și informațiile promovate în mass-media.

Pe perioada stării de urgență, Șeful Inspectoratului de Poliție X a avut baza legală conferită de Legea de organizare și funcționare a Poliției Române nr. 258/2002 și Legea nr. 360/2002 privind Statutul polițistului, a dispus luarea mai multor decizii

ferme de tip organizațional, tactic și operativ prin care s-a asigurat continuitatea și operativitatea forțelor și resurselor avute la dispoziție.

În domeniul resurselor umane a dispus:

- a. sistarea acordării/întreruperea sau amânarea concediilor de odihnă și a învoirilor;
- b. sistarea delegărilor/detașărilor/împuternicirilor pe funcții concomitent cu ocuparea tuturor funcțiilor cheie;
- c. instruirea personalului propriu privind obligativitatea utilizării mijloacelor de protecție proprie (mănuși, mască) și a celor colective (dezinfecțanți) în toate spațiile în care se desfășoară activități lucrative ori cu publicul;
- d. organizarea unor sesiuni de informare de către medicii unității pentru transmiterea de date certe privind existența, modul de transmitere și protecție în activitate din perspectivă medicală, astfel încât nivelul de temere din rândul personalului să scadă.

În domeniul financiar-contabil:

- a. solicitarea suplimentării fondurilor de la bugetul de stat;
- b. direcționarea resurselor financiare avute la dispoziție pentru achiziționarea de tehnică nouă, repararea și operaționalizarea celei existente;
- c. suplimentarea fondurilor de primărie a performanțelor personalului propriu, pentru recompensarea activităților suplimentare, cu grad de risc sporit, ori a rezultatelor de excepție obținute de către subalterni.

În domeniul promovare – publicitate, relații cu publicul:

- a. intensificarea frecvenței de comunicare a informațiilor prin Compartimentul Purtătorului de Cuvânt și Relații cu Presa, despre activitățile operative ale Inspectoratului de Poliție X în presa locală, astfel încât să se realizeze informarea corectă a comunității, concomitent cu sporirea gradului de încredere a instituției în rândul populației;
- b. cooptarea și a altor instituții în activitățile operative, prin realizarea unor protocoale inter-instituționale (ex. I.G.S.U, Jandarmeria, Protecția consumatorului, I.T.M etc).

În domeniul logistic:

- a. asigurarea permanentă a resurselor de mobilitate (autospeciale de serviciu), a echipamentelor de protecție personală și colectivă (dezinfecțanți, măști, mănuși, combinezoane);
- b. menținerea fluxului de achiziție – reparație – distribuire – consum la un nivel optim.

4. Noi provocări în contextul instituirii stării de alertă

După încheierea stării de urgență, în 14 mai 2020 și instituirea stării de alertă, din cauza unui vid legislativ dat de lipsa termenului de „stare de alertă” din cuprinsul normelor legale care reglementează activitatea Poliției în România, precum și în contextul deprecierii stării de sănătate și a calității actului polițienesc, pe fondul

oboselii acumulate de către lucrătorii din subordine, Șeful Inspectoratului de Poliție al Județului X a fost nevoit să regândească deciziile manageriale.

La aspectele negative ale stării de fapt se adăuga și sentimentul de frustrare și moralul scăzut al polițiștilor pe fondul declarării neconstituționale a măsurilor luate de către polițiști pe perioada stării de urgență (carantinare forțată instituționalizată, sancțiuni contravenționale, izolare la domiciliu etc), astfel, cultura organizațională era caracterizată de o stare de spirit negativă.

Pentru garantarea drepturilor legale, polițiștii apelează la organizațiile sindicale a căror poziție creează un conflict între obligația de a proteja personalul, pe de o parte și îndeplinirea doleanței lucrătorilor de a lucra în schimburi de câte 8 ore zilnic, pe de altă parte.

După depistarea pozitivă a primului polițist din Inspectoratul de Poliție al Județului X, din ancheta epidemiologică a reieșit faptul că în cazul planificării efectivelor în lucru la un program de câte două schimburi de 12/24 ore – 12/48 ore și păstrarea aceluiași echipe de câte doi lucrători în fiecare serviciu, riscul de contaminare și răspândire a virusului în rândul colectivului este mai redus cu 60% decât în cazul planificării în ture zilnice de 8 ore pe trei schimburi, fără păstrarea aceluiași echipe de câte doi lucrători în fiecare serviciu.

În urma efectuării unui sondaj de opinie în rândul lucrătorilor din structurile operative, dispus de către șeful instituției, s-a stabilit că 85% dintre lucrători preferă să lucreze în ture zilnice de câte 8 ore, Șeful Inspectoratului de Poliție al Județului X fiind obligat să ia o decizie neprogramată în procesul decizional, având următoarele opțiuni:

- a. De a impune tuturor structurilor operative un program de lucru în două schimburi și ture/schimburi de câte 12/24 ore – 12/48 ore, utilizat pe perioada stării de urgență, program care ar asigura o protecție epidemiologică sporită a personalului, dar în același timp ar accentua starea de oboseală, rezultând îmbolnăviri în rândul cadrelor. Mai mult, această decizie ar determina intrarea într-un conflict deschis cu organizațiile sindicale mandatate să garanteze respectarea doleanțelor polițiștilor.
- b. De a accepta preferința majorității personalului și desfășurarea activității în ture de câte 8 ore zilnic, în detrimentul protecției, riscând astfel colapsul operațional al instituției.

În această situație este nevoie de luarea unei decizii tactice, iar responsabilitatea legală a acesteia este în mod atipic, la nivelul de top-management, respectiv la Șeful Inspectoratului de Poliție al Județului X.

Caracterizat de un stil de conducere democratic – consultativ, Șeful Inspectoratului de Poliție al Județului X dispune reorganizarea departamentelor operative în grupe egale pe trei schimburi cu câte un Șef de schimb, urmând ca fiecare schimb să execute serviciul în același interval orar de câte 8 ore, consecutiv timp de 7 zile.

Organizarea efectivelor în acest mod reduce riscul de îmbolnăvire cu 45%, în cazul îmbolnăvirii unui lucrător va fi afectat/izolat doar schimbul în care acesta a lucrat, se îndeplinește dorința subordonaților de a lucra în ture de câte 8 ore zilnic, iar planificarea serviciilor va fi făcută de către managerii operaționali (Șefii de

schimb) pentru fiecare lucrător din schimbul său, delegându-se astfel competența și responsabilitatea planificării judicioase și eficiente a resursei umane.

5. Concluzii

În concluzie, starea excepțională determinată de apariția pandemiei Covid-19 a obligat inclusiv managerii instituțiilor publice să adapteze activitatea desfășurată prin luarea unor decizii pe toate palierele decizionale, în condiții de risc și incertitudine.

Deciziile au vizat adaptarea programului de lucru al personalului din subordine, pe perioada stării de urgență, în ture/schimburi zilnice a câte 12 ore, urmate de o perioadă de repaus de 12, respectiv 24 de ore, acest program solicitând atât personalul cât și resursele subdimensionate.

Instituirea stării de alertă la nivel național a ridicat alte provocări managementului de top, obligând la luarea unor decizii noi, adaptate noii stări de fapt, precum și identificarea și implementarea unor soluții pentru asigurarea activității operaționale pe termen mediu și/sau lung în noile condiții *de facto*. O caracteristică a instituției Poliției Române este reglementarea strictă a activității, aspect ce impune limite în actul decizional, atât pe palierul strategic, cât și pe cel tactic sau operațional.

Schimbarea programului de lucru de la ture de câte 12 ore, la ture de câte 8 ore a condus la reducerea oboselei în rândul cadrelor, sporirea performanțelor profesionale, îmbunătățirea mediului de lucru și satisfacerea preferinței privind programul de lucru al majorității efectivului. Formele de organizare a programului de lucru alese, prezintă fiecare, atât avantaje cât și dezavantaje. Este demn de menționat faptul că, dintre avantajele programului de 12 ore, cea mai importantă este organizarea liniară a activității ceea ce dermină reducerea riscului de infectare în rândul personalului, iar pentru programul de câte 8 ore, cel mai important avantaj este creșterea performanței prin reducerea oboselei, determinând însă, reducerea nivelului de protecție la infectare.

Întrebări și subiecte de discuție

1. Care au fost tipurile de decizii luate în situația dată? Argumentați.
2. Identificați alte avantaje/dezavantaje ale programelor de lucru propuse.
3. Identificați alte variante decizionale, în funcție de stilurile de management existente în literatura de specialitate.
4. Identificați măsuri/decizii manageriale aplicate companiilor din mediul privat pentru gestionarea situațiilor de risc pandemic. Argumentați.

Bibliografie

1. Champoux, J.E., (2010), *Oragnizational Behavior – integrating individuals, groups and organizations*, Taylor & Francis e-Library;
2. Gorski, H., (2008), *Management*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, vol. 1 și 2;
3. Hitt, M.A., Black, J.S., Porter, L.W., (2012), *Management*, 3rd Edition, Prentice Hall, Pearson Education, New Jersey, USA;
4. Nicolescu, O., Verboncu, I., (2008), *Fundamentele managementului organizației*, Editura Universitară, București;

5. Țuțurea, M., Dumitrascu, D., Mărginean, S., Florea, L., (2002), *Management, elemente fundamentale*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu;
6. *** Legea nr. 258 din 23.04.2002 *privind organizarea și funcționarea Poliției Române*;
7. *** Legea nr. 360 din 06.06.2002 *privind Statutul polițistului*;
8. *** Legea nr. 136 din 18.07.2020 *privind instituirea unor măsuri în domeniul sănătății publice în situații de risc epidemiologic și biologic*;
9. *** Legea nr. 55 din 15.05.2020 *privind unele măsuri pentru prevenirea și combaterea efectelor pandemiei de Covid-19*;
10. *** Decretul Președintelui României nr. 195 din 16.03.2020 *privind instituirea stării de urgență pe teritoriul României*;
11. *** Decretul Președintelui României nr. 240 din 14.04.2020 *privind prelungirea stării de urgență pe teritoriul României*;
12. *** Hotărârea Guvernului nr. 24 din 14.05.2020 *privind aprobarea instituirii stării de alertă la nivel național și a măsurilor de prevenire și control a infecțiilor, în contextul situației epidemiologice generate de virusul Sars-Cov2*;
13. *** Hotărârea Guvernului nr. 476/2020, nr.5 53/2020, nr. 668/2020 *privind prelungirea stării de alertă pe teritoriul României*;
14. *** Ordonanța Militară a Ministrului Afacerilor Interne nr. 1-5 *privind măsuri de prevenire a răspândirii Covid-19*;
15. *** Ordinul Ministrului Afacerilor Interne nr. 577 din 08.08.2008 *privind programul de lucru al polițiștilor, formele de organizare a acestuia și acordarea repausului săptămânal*;

MANAGEMENTUL RISCULUI ÎN INDUSTRIA ALIMENTARĂ, ÎN CONTEXTUL COMBATERII EFECTELOR INFECȚIEI VIRALE CU COVID-19

Maria POPA¹
Ioana GLEVITZKY²
Mirel GLEVITZKY³
Constantin OPREAN⁴

Rezumat

Plecând de la rolul managementului în politica unei organizații din industria alimentară, studiul de caz investighează aplicarea standardelor ISO 9001/ISO 22000 prin intermediul sistemului HACCP (Analiza riscurilor și determinarea punctelor critice de control) ca sistem de indicatori pentru investigarea siguranței mărfurilor și implicit a angajaților, respectiv a mediului de lucru în contextul pandemiei cauzate de noul coronavirus (COVID-19). Cercetarea urmărește prin prisma managementului riscului măsurile preventive legate de igiena personalului, a spațiilor și suprafețelor, precum și identificarea tuturor factorilor de risc structurali și contingenți ai mărfurilor alimentare, în strânsă legătură cu riscul de contaminare cu COVID-19. Este prezentată o metodologie adaptată de evaluare a riscurilor de infectare cu COVID-19, prin identificarea pericolelor asociate produsului și siguranței personalului sau consumatorului. Concluziile studiului prezintă măsurile de prevenire și control care pot fi întreprinse de către operatorii din sectorul alimentar, în vederea protejării angajaților și creării unui mediu de muncă corespunzător.

Domeniul managerial: studii de caz relaționate cu criza declanșată de pandemia Coronavirus și cu ieșirea din criză

¹ Universitatea „1 Decembrie 1918” Alba Iulia, mariapopa2010@yahoo.com

² Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, ioana_levitzky@yahoo.com

³ Direcția Sanitară Veterinară și pentru Sănătatea Alimentelor, Alba Iulia, levitzky.mirel-ab@ansvsa.ro

⁴ Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, constantin.oprean@ulbsibiu.ro

1. Standarde privind abordarea conceptuală a riscului

Managementul riscului este un concept întâlnit frecvent în cerințele mai multor standarde, unele având un caracter general fără a se adresa unui domeniu de activitate, altele fiind specifice, abordând aspecte punctuale ale managementului de risc. Pentru o gestionare cât mai bună a conceptului pot fi utilizate ca instrumente de lucru standarde care să eficientizeze acțiunile firmei, la nivel de proces tehnologic, servicii sau produse. Astfel, pe linia managementului riscului sunt operaționale mai multe standarde ca ISO 31000⁵, BS 31100⁶, EN 31010⁷, EN 62198⁸, ISO 73⁹, care permit definirea și clasificarea riscurilor, proiectarea cadrului organizațional pentru gestionarea riscului, implementarea managementului riscului, monitorizarea, revizuirea și îmbunătățirea continuă a cadrului organizațional, comunicare și consultare, stabilirea contextului, identificarea riscului, analiza riscului, estimarea riscului, tratarea riscului, joncțiunea cu alte sisteme de management.

În prezent și standardul ISO 9001/2015¹⁰, activează și utilizează gândirea bazată pe risc în paralel cu abordarea procesuală în implementarea sistemului de management al calității¹¹, înlocuind organizarea procesuală și îmbunătățirea continuă a ISO 9001/2008.¹²

Producătorii de alimente trebuie să respecte practicile bune de fabricație pentru a ajuta la asigurarea calității și siguranței constante a produselor alimentare, concentrând atenția asupra a cinci elemente cheie: oameni, spații, procese, produse și proceduri.

Producția, prelucrarea, ambalarea, depozitarea, distribuția și vânzarea alimentelor necesită uniformitate, având în vedere perspectiva de siguranță a alimentelor. Astfel, standardul ISO 22000¹³ este un răspuns util la aceste provocări. Standardul stabilește cerințele și definește ce trebuie să facă o organizație pentru a demonstra capacitatea sa de a controla pericolele privind siguranța alimentară „de la fermă la furculiță”, oferind practici de igienă și trasabilitate la fiecare pas al lanțului alimentar. Dezvoltarea unui sistem de management al siguranței alimentare are în vedere potențialele riscuri și amenințări pentru organizație, precum și impactul asupra proceselor aferente afacerilor.¹⁴ De asemenea, urmează planuri de siguranță alimentară bazate pe riscuri, cum ar fi HACCP.

⁵ SR ISO 31000/2018 Risk management – Guidelines.

⁶ SR BS 31100/2013 Managementul riscului. Cod de practică și îndrumare pentru implementarea standardului SR ISO 31000.

⁷ SR EN 31010/2010 Managementul riscului. Tehnici de evaluare a riscurilor.

⁸ BS EN 62198/2014 Managing risk in projects. Application guidelines.

⁹ SR GHID ISO 73/2010 Managementul riscului. Vocabular.

¹⁰ SR EN ISO 9001/2015 Sisteme de management al calității. Cerințe.

¹¹ Sitnikov C., Bocean C.G., Berceanu D., Pîrvu R., Model de management al riscurilor din perspectiva implementării standardului ISO 9001:2015 în cadrul companiilor de servicii financiare, *Amfiteatru Economic*, 19 (11), 2017, p. 636-654.

¹² SR EN ISO 9001/2008/AC/2009 Sisteme de management al calității. Cerințe.

¹³ ISO 22000/2018 Sisteme de management al siguranței alimentelor. Cerințe pentru orice organizație din lanțul alimentar.

¹⁴ Păunescu C., Argatu R., Lungu M., Implementarea standardului ISO 22000 în companiile românești: motivații, dificultăți și beneficii cheie, *Amfiteatru Economic*, 20 (47), 2018, p. 31-47.

Sistemul HACCP, ca parte integrantă a ISO 22000, este recunoscut la nivel mondial ca o abordare sistematică și preventivă pentru controlul pericolelor biologice, chimice și fizice prin anticiparea și prevenirea inspecțiilor și analizelor produsului finit.¹⁵

HACCP este o metodă care trebuie aplicată de către companii în scopul de a proteja calitatea produselor alimentare, bazată pe două obiective: analiza pericolului (HA = Hazard Analysis) și determinarea punctelor în procesul de producție, în care aceste pericole sunt controlate (Critical Control Points)¹⁶. Sistemul HACCP a devenit sinonimul securității sanitare a alimentelor. El este recunoscut în lumea întreagă ca o abordare sistematică și preventivă pentru controlul pericolelor biologice, chimice și fizice, prin anticipare și prevenire față de inspecții și analize ale produsului finit.

Recunoscând importanța HACCP pentru controlul alimentelor, Comisia Codex Alimentarius a adoptat documentul „Analiza riscurilor – puncte critice pentru control (HACCP) și directivele privind aplicarea sa”, ultima revizuire a acestuia fiind făcută în 2003.

Principiile generale de igienă alimentară din Codex Alimentarius reprezintă o bază solidă în materie de igienă alimentară. Ele se aplică pe întreg lanțul alimentar, de la producția primară la consumator, punând în evidență controalele fundamentale de igienă la fiecare etapă și recomandând aplicarea, când este posibil, a metodei HACCP pentru asigurarea securității sanitare și acceptabilitatea alimentelor pentru consum uman și pentru comerțul internațional.

HACCP nu este un program de sine stătător, ci mai degrabă un segment al unui program mare utilizat în scopul controlului producției alimentare. Aceste programe auxiliare trebuie să fie funcționale individual, înainte ca HACCP să fie chiar implementat.¹⁷

În plus față de cerințele de reglementare, mulți producători de alimente respectă în mod voluntar programele GFSI de siguranță și calitate a produselor alimentare, cum ar fi Safe Quality Food (SQF), Brand Reputation Compliance (BRC), Food Safety System Certification 22000 (FSSC 22000) și Primus GFS. Cerințele privind siguranța alimentară enumerate în aceste programe sunt adesea mai riguroase decât criteriile de securitate alimentară.

Sistemul poate fi aplicat pe întreg lanțul alimentar, de la producătorul primar până la consumator. În afara îmbunătățirii securității sanitare a alimentelor, aplicarea acestui sistem permite o mai bună utilizare a resurselor, economii și un răspuns rapid la problemele legate de securitatea sanitară a alimentelor.

2. Analiza și evaluarea riscului de contaminare cu COVID-19 în industria alimentară

Lucrarea are ca obiectiv general prezentarea viziunii aplicabile în cadrul unei firme, în scopul implementării politicii în domeniul managementului calității și siguranței alimentului. Acest demers se realizează etapizat, prin informarea despre

¹⁵ Reg. (CE) nr. 852/2004 privind igiena produselor alimentare, L. 139, p. 1-54.

¹⁶ Van Looveren, L., Directiva 1993/43/EEC Igiena alimentelor, HACCP – Codex Alimentarius, Euro Info Centre BE002 ANTWERPEN, www.academia.edu, data accesării 13.02.2020.

¹⁷ Rush B., Developing HACCP Programs in Grain-Based Brewing and Food Ingredient Production Facilities, MBAA TQ, 43 (1), 2006, p. 26-30.

SARS-CoV-2 (virus) și COVID-19 (boală), metodele de transmitere, proliferare și modul în care poate fi distrus.

De asemenea, studiul prezintă implementarea unei metodologii de evaluare a riscurilor de infectare cu COVID-19 pentru a proteja angajații și mediul de muncă, precum și măsurile preventive legate de igiena personalului, a spațiilor și a suprafețelor.

Sudiul de caz constă în realizarea practică a analizei și evaluării riscurilor precum și stabilirea acțiunilor corective în caz de infectare, care să asigure validarea tuturor controalelor de igienizare și prevenire.

Informarea și evaluarea riscului

Sistemul HACCP, ca instrument de gestiune al securității sanitare a alimentelor, folosește o metodă de control a punctelor de control în timpul transformării produselor, în scopul prevenirii apariției problemelor de securitate sanitară a acestora. Acest sistem, care se bazează pe date științifice, identifică sistematic pericolele specifice, inclusiv cele legate de personalul posibil infectat cu COVID-19, precum și măsurile pentru controlul acestora în scopul asigurării securității sanitare a alimentelor.

Analiza riscurilor potențiale din cadrul HACCP le include pe cele biologice de origine alimentară, cum ar fi anumite bacterii, virusuri, mușcăiuri și paraziți. Aceste microorganisme sunt adeseori asociate oamenilor și produselor crude care participă la lanțul de producție alimentară. Multe fac parte din flora naturală, din mediul unde alimentele sunt cultivate. Marea majoritate sunt distruse sau inactivate prin gătire, iar numărul lor poate fi menținut la un nivel scăzut prin controlul condițiilor de manipulare și depozitare al produsului (igienă, temperatură și durată).¹⁸

Virusurile pot fi de origine alimentară, provenind din apă sau pot fi transmise alimentelor de către oameni, animale sau alte contacte. Contrar bacteriilor, virusurile sunt incapabile de reproducere în afara unei celule vii. Din această cauză, ele nu se pot multiplica în alimente dar unele pot fi vehiculate de acestea. Dintre aceștia se pot exemplifica virusurile hepatice A și E, grupul de virusuri Norwalk, rotavirus.

Virusul - SARS-CoV-2 (sindromul respirator acut sever coronavirus 2) apărut la finalul anului 2019 poate provoca îmbolnăvirea oamenilor, fiind cu transmitere directă prin picături de salivă sau prin contactul cu suprafețele contaminate. Autorități din întreaga lume, avizate în domeniul siguranței alimentelor, împărtășesc ideea că virusul este puțin probabil să fie transmis de la animale sau produsele alimentare.^{19,20}

Virusul SARS-CoV-2 are nevoie de o celulă gazdă pentru aproape toată funcția de susținere a vieții sale, deci nu se poate dezvolta pe alimente sau în interiorul acestora. Deoarece infecția este răspândită de obicei de la o persoană la alta, prin picături respiratorii produse în timpul tusei sau strănutului, timpul de debut de la

¹⁸ Marriott, N.G., Gravani, R.B. Principles of Food Sanitation, ed.5, Springer Scientific: New York, USA, 2005, p. 170.

¹⁹ Centrul Medical de Diagnostic și Tratament "Dr. Victor Babes", Coronavirus și infecția COVID-19, www.cdt-babes.ro, data accesării 06.04.2020.

²⁰ Organizația Mondială a Sănătății, Coronavirus disease (COVID-19) advice for the public, <https://www.who.int>, data accesării 06.04.2020.

expunerea la simptomele COVID-19 (boala) poate fi de la 2-14 zile, fiind extrem de dificilă identificarea sursei exacte sau ora de infecție.

Totodată se cunoaște că tratamentul termic de cel puțin 30 de minute la 60°C elimină orice posibilitate de contaminare cu SARS, de aceea se așteaptă că prin fierbere virusul să fie distrus.

Analiza situației actuale (Planifică, efectuează și verifică)

Întrucât industria continuă să se adapteze acestui mediu nou și incert legat de posibila infectare cu COVID 19, aplicarea regulilor de bune practici privind igiena (Good Hygienic Practices - GHP) și procesul de producție, impun asigurarea măsurilor necesare prevenirii contaminării personalului și mediului de lucru.

În industria alimentară modalitățile prin care firmele își pot proteja angajații sunt reflectate în acțiuni precum: curățarea minuțioasă a zonelor cu atingere ridicată, efectuarea de acțiuni de igienizare corespunzătoare, efectuarea de evaluări ale riscurilor legate de distanțarea socială în cadrul mediului de producție. Se pot adapta și măsuri stricte de testare a temperaturii angajaților înainte de a le permite să intre în fabrică. Totodată se poate crește frecvența de igienizare între schimburile de pe linia de producție. Personalul din producție este necesar să poarte măști și viziere de protecție pentru față. Astfel, în cadrul firmei pentru prevenirea contaminării se iau măsuri specifice de limitare a contactului persoanelor între ele, controlul accesului în unitate, curățenia și dezinfecția suprafețelor etc.

Dacă personalul lucrător din sectorul alimentară respectă cu strictețe cerințele de bună practică a igienei personale, se minimizează posibilitatea ca acesta să contamineze produsele alimentare pe care le manipulează, sau suprafețele din cadrul unității.

Criteriile de igienă generale recomandate de către Organizația Mondială a Sănătății (OMS) și utilizate în mod obișnuit pentru reducerea expunerii la o serie de boli transmisibile includ: spălarea și igienizarea adecvată/frecventă a mâinilor, evitarea contactului/apropierii, atunci când este posibil, cu orice persoană care prezintă simptome de boală respiratorie, cum ar fi tuse și strănut. Totodată lucrătorii din sectorul alimentară trebuie să se spele și să își dezinfecteze mâinile: înainte de începerea activității, înainte de manipularea produselor alimentare gătite sau gata pentru consum, după manipularea sau prepararea materiilor prime, după manipularea deșeurilor, după realizarea operațiunilor de curățenie și dezinfecție a ustensilelor, după utilizarea toaletei, după suflarea nasului, strănut sau tuse, după consumul de alimente, de băuturi sau fumat, respectiv după manipularea banilor.

Igiena și curățenia sunt de asemenea importante pentru a evita contaminarea încrucișată între materiile prime netratate termic sau semipreparate și cele care sunt gata pentru consum uman. Ca măsură de precauție, dacă există suspiciuni cu privire la simptome de boală respiratorie, trebuie informat angajatorul pentru a se lua măsurile necesare în spațiile de producție sau în celelalte spații unde se poate intra în contact direct cu alte persoane.

Implementarea sistemului de analiză a riscurilor (Act)

Etapă se va concentra pe pregătirea pentru implementare în cadrul organizației a unei proceduri interne de analiză a riscurilor și a factorilor determinanți. Aceasta

presupune identificarea pericolelor privind siguranța alimentară, evaluarea posibilității de apariție a acestora, frecvența, severitatea și gravitatea lor, precum și stabilirea măsurilor de control pentru riscurile identificate.

Analiza de risc presupune parcurgerea mai multor etape prezentate în figura 1.

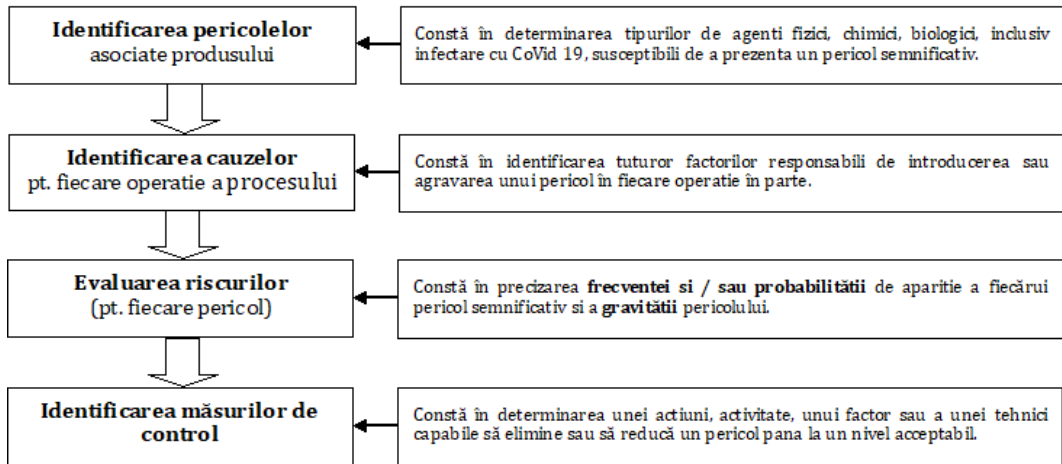


Figura 1. Etapele aferente analizei de risc

Sursa: prelucrare proprie

Evaluarea riscului își propune să stabilească pentru fiecare pericol identificat, dacă eliminarea sau reducerea la nivelul acceptabil a acestuia, duce la producerea de alimente sigure și dacă este necesar să se controleze producția pentru a o menține la niveluri acceptabile.

Probabilitatea apariției (frecvența) fiecărui pericol identificat și gravitatea acestora sunt analizate, ținând cont că măsurile de control (sau cele preventive) nu și-au atins scopul.²¹

Analiza efectuată în vederea identificării riscurilor asociate produselor alimentare, siguranței personalului și consumatorului, se desfășoară pentru fiecare clasă de pericole descrise: fizic, chimic, biologic, inclusiv coronavirusul COVID-19, pe fiecare clasă de produse în parte și pe fiecare operație din fluxul tehnologic în parte.

În tabelul 1 se prezintă identificarea pericolelor asociate produsului și siguranței personalului sau consumatorului, precum și sursele de proveniență.

²¹ Schmidt, R.H., Rodrick, G.E. Food Safety Handbook, John Wiley & Sons, Inc.: Hoboken, NJ, USA, 2003, p. 276-278.

Tabelul 1. Identificarea pericolelor asociate produsului și siguranței personalului / consumatorului

Tipul pericolului	Denumire pericol	Nivel acceptabil	Sursa de proveniență primară	Sursa de proveniență secundară
Coronavirus COVID-19	Îmbolnăvire personal / consumator	Nu se admite	Persoane contaminate, suprafețe contaminate	Măsuri insuficiente și igienă precară

Sursa: prelucrare proprie

În altă ordine de idei, riscul de contaminare cu COVID-19 trebuie identificat pentru fiecare etapă de proces, din orice sursă. Riscul este evaluat prin combinarea consecințelor potențiale ale pericolului și probabilitatea că aceste consecințe vor avea loc.

Cauza se definește ca fiind toate practicile, toți factorii, toate situațiile responsabile de introducerea sau agravarea unui pericol, în fiecare operație, sau la fiecare materie primă, marfă, etc. La identificarea cauzelor, care pot duce la apariția unui risc potențial, se utilizează diagrama cauză-efect, bazată pe analiza celor 5M, metoda 5 x De ce?.

În tabelul 2 se exemplifică stabilirea cauzelor care pot genera riscurile generale asociate industriei alimentare, utilizând diagrama Ishikawa.

Tabelul 2. Analiza cauzelor, pe baza celor 5M, pentru fiecare pericol de contaminare cu COVID-19

Risc	Mediu	Manopera	Metoda	Materiale	Mașini
COVID 19	Contaminare de la mediu infectat	Personal, colaboratori infectați	Necunoaștere, nerespectare standarde măsuri prevenție	Contaminarea de la materii prime sau ambalaje manipulate în același spațiu	Utilaje, echipamente contaminate de la personal infectat

Sursa: prelucrare proprie

Conform tabelului 3, pentru pericol potențial COVID-19 sunt stabilite și înregistrate acțiuni preventive și măsuri de control, acțiuni corective adecvate menite să prevină, să elimine sau să reducă pericolul la un nivel acceptabil.

Tabelul 3. Măsurile de control strict al eventualelor pericole legate ce COVID-19

Pericolul	Efectul (riscul)	Măsuri de prevenire și control	Procedura de monitorizare	Corecții / Acțiuni corective	Responsabil monitorizare/ act. corective
Coronavirus COVID-19	Îmbolnăvirea personalului / consumatorilor datorită produselor contaminate	Controlul accesului, monitorizare personal și produse, condiții transport	-metoda: carduri acces, condiții transport, camere video -frecvența: zilnic	Distrugerea produselor posibil contaminate. Instruire, carantinare, penalizare personal.	Responsabil calitate, CTC

Sursa: prelucrare proprie

Măsurile de prevenire și control întreprinse de către operatorii din sectorul alimentar, pot cuprinde chestionarea angajaților periodic în legătură cu eventuale vizite în zone cu focare de epidemie cu COVID-19, sau contactul direct/indirect cu persoane venite din aceste zone.

În perioada pandemiei de coronaviroză (COVID-19) este necesară restricționarea sau interzicerea vizitatorilor în unitate. Neinteracțiunea altor persoane din exterior cu angajații unității este o măsură complementară bună. În cazul în care este impetuos necesară vizita în unitate a organelor de control, grupuri organizate, practicanți etc., se impune controlul stării de sănătate și echiparea corespunzătoare pentru protecția anagajaților și a mediului din firmă. Totodată persoanele care aprovizionează cu materii prime sau ambalaje, pot să rămână în cabina mijlocului de transport, iar descărcarea să se realizeze exclusiv de către personalul propriu al firmei destinate. Semnarea sau validarea documentelor se poate realiza electronic sau utilizând echipamente de protecție corespunzătoare.

3. Concluzii

Pe fondul pandemiei de COVID-19, într-o societate atât de informată și conectată la media, împreună cu frica de necunoscut și incertitudine, studiul efectuat conturează situația actuală privind securitatea mărfurilor din industria alimentară, prin utilizarea unor metodologii de evaluare a riscurilor de infectare cu COVID-19, în vederea protejării angajaților și mediului de muncă, precum și măsurile preventive legate de igiena personalului și a spațiilor și suprafețelor.

Studiul prezintă per ansamblu și elemente comportamentale care trebuie urmate de către angajați, precum și măsurile de igienizare și dezinfectare a tuturor spațiilor de producție sau anexe.

Identificarea riscurilor biologice în cadrul sistemului de management al calității și siguranței alimentului impune măsuri rapide și speciale de control și monitorizare care să contribuie la combaterea efectelor pandemiei de COVID-19, dar și măsuri de prevenire a apariției și răspândirii COVID-19.

Prin aplicarea instrumentarului modern de asigurare a calității, siguranței și securității alimentare – Standardele Specifice Internaționale (ISO 9001, ISO 22000), s-a investigat riscul potențial COVID-19 și s-a evaluat posibilitatea de contaminare a mărfurilor alimentare, personalului, dar și a suprafețelor, toate raportate la contextul impactului actual cu COVID-19. A fost realizată o analiză privind identificarea cauzelor și căilor principale care stau la baza apariției virusului în unitățile de industrie alimentară.

Per ansamblu studiul constituie o investigare a calității, siguranței și securității mărfurilor alimentare, indicând necesitatea unei permanente monitorizări în probleme legate de protecția și securitatea angajaților, respectiv a mediului de lucru; toate acestea cu scopul identificării posibilei contaminări cu virusul COVID-19 și totodată a identificării vulnerabilității operatorilor din industria alimentară față de criza COVID-19. Implementarea, repectiv certificarea unui sistem eficient de management pentru siguranța mărfurilor alimentare, asigură condițiile optime de monitorizare și control în cadrul procesării acestora și în același timp previne riscul de contaminare al angajaților sau a mediului cu virusul SARS-CoV-2. Studiul prezintă

modul de evaluare a vulnerabilității firmelor din sectorul alimentar, în ceea ce privește securitatea unității, personalului și vizitatorilor, respectiv capacitatea de protejare împotriva posibilei contaminări cu noul coronavirus (COVID-19).

Întrebări și subiecte de discuție

1. Pandemia generată de COVID-19 schimbă la nivel conceptual industria alimentară, influențează modul de comercializare al mărfurilor? Cumpăraturile on-line devin o nouă politică de management a firmelor?
2. Pe fondul încetării schimburilor comerciale între state cu mărfuri alimentare de bază, se poate ajunge în situație de insecuritate alimentară? Riscul de penurie alimentară în țările dependente de importuri este iminent?
3. Care este riscul infecției cu COVID-19 din produsele alimentare? Care este rolul managementului organizației în acțiunea de informare corectă a consumatorilor, cu privire la riscurile și măsurile care se impun la comercializarea mărfurilor alimentare?

Bibliografie

1. Marriott, N.G., Gravani, R.B., *Principles of Food Sanitation*, ed. 5, Springer Scientific: New York, USA, 2005, p. 170.
2. Păunescu C., Argatu R., Lungu M., *Implementarea standardului ISO 22000 în companiile românești: motivații, dificultăți și beneficii cheie*, Amfiteatru Economic, 20 (47), 2018, pp. 31-47.
3. Rush B., *Developing HACCP Programs in Grain-Based Brewing and Food Ingredient Production Facilities*, MBAA TQ, 43 (1), 2006, p. 26-30.
4. Schmidt, R.H., Rodrick, G.E., *Food Safety Handbook*, John Wiley & Sons, Inc.: Hoboken, NJ, USA, 2003, p. 276-278.
5. Sitnikov C., Bocean C.G., Berceanu D., Pîrvu R., *Model de management al riscurilor din perspectiva implementării standardului ISO 9001:2015 în cadrul companiilor de servicii financiare*, Amfiteatru Economic, 19 (11), 2017, p. 636-654.

Webografie

1. BS EN 62198/2014 *Managing risk in projects. Application guidelines*, <https://www.en-standard.eu/>, data consultării 12.09.2019.
2. Centrul Medical de Diagnostic și Tratament „Dr. Victor Babes”, *Coronavirus și infecția COVID-19*, www.cdt-babes.ro, data accesării 06.04.2020.
3. Organizația Mondială a Sănătății, *Coronavirus disease (COVID-19) advice for the public*, <https://www.who.int>, data accesării 06.04.2020.
4. Regulamentul (CE) nr. 852/2004 al Parlamentului European și al Consiliului din 29 aprilie 2004 privind igiena produselor alimentare, L 139. In Official Journal of the European Union; Brussels, Belgium, p. 1-54.
5. SR BS 31100/2013 *Managementul riscului. Cod de practică și îndrumare pentru implementarea standardului SR ISO 31000*, <https://www.asro.ro/>, data consultării 12.09.2019.
6. SR EN 31010/2010 *Managementul riscului. Tehnici de evaluare a riscurilor*, <https://www.asro.ro/>, data consultării 12.09.2019.
7. SR EN ISO 9001/2008/AC/2009 *Sisteme de management al calității. Cerințe*, <https://www.asro.ro/>, data consultării 12.09.2019.

8. SR EN ISO 9001/2015 *Sisteme de management al calității. Cerințe*, <https://www.asro.ro/>, data consultării 12.09.2019.
9. SR GHID ISO 73/2010 *Managementul riscului. Vocabular*, <https://www.asro.ro/>, data consultării 12.09.2019.
10. SR ISO 31000/2018 *Risk management — Guidelines*, <https://www.asro.ro/>, data consultării 12.09.2019.
11. Van Looveren, Luc - *Directiva 1993/43/EEC Igiena alimentelor, HACCP – Codex Alimentarius*, Euro Info Centre BE002 ANTWERPEN, www.academia.edu, data accesării 13.02.2020.

MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII – IMPLEMENTAREA UNUI SISTEM NOU DE OPERARE LA NIVELUL UNEI ECHIPE DE TIP SUPTOR DINTR-O FIRMĂ MULTINAȚIONALĂ

*Liviu ILIEȘ¹,
Nicoleta Dorina RACOLȚA-PAINA²,
Andrada Lăcrămioara RUS³*

Rezumat

Studiul de caz are drept subiect fazele de pregătire și de implementare a unei schimbări planificate la nivelul unei echipe dintr-un centru de servicii de tip suport (shared service center), localizat în Cluj-Napoca. Aspectele prezentate în studiul de caz sunt generale, ca de exemplu contextul schimbării (decizia de uniformizare a sistemelor de operare folosite, care conduce la trecerea de la sistemul de contabilitate BAAN la SAP), nivelul schimbării (schimbarea are loc la nivelul unei echipe din departamentul financiar, interesul fiind pentru echipa care ține contabilitatea fabricilor din Polonia), condițiile și determinanții schimbării. La acestea se adaugă o serie de aspecte specifice etapei de pregătire și implementare a schimbării, așa cum au fost ele percepute de angajații (2 persoane cu funcție de conducere respectiv 10 persoane cu funcție de execuție) care au participat la implementarea acestei schimbări. Principalele concluzii ale studiului de caz sunt că schimbarea analizată a fost una de succes, scopul dorit, și anume de transformare și standardizare a muncii, fiind îndeplinit.

Domeniul managerial: *subsistemul metodologico-managerial.*

Introducere

Compania (denumită în continuare Compania A, din motive de confidențialitate) din care face parte echipa analizată în acest studiu de caz este un centru de servicii (SSC - *shared service center*), care asigură servicii pentru numeroasele entități (în număr de peste 60, localizate în 27 de țări) ale unui important producător industrial, prezent la nivel global. Înființată în anul 2009, Compania A din Cluj-Napoca are în prezent trei departamente, și anume financiar, resurse umane și procurement (achiziții). Activitatea

¹ Universitatea Babeș-Bolyai Cluj-Napoca, iliesliviu@yahoo.com

² Universitatea Babeș-Bolyai Cluj-Napoca, nicoleta.paina@ubbcluj.ro

³ Universitatea Babeș-Bolyai Cluj-Napoca, andradarus30@yahoo.ro

Companiei A are o evoluție pozitivă, la nivel de cifră de afaceri, profit net și număr de angajați (care se menține în jurul cifrei de 600 de persoane, de peste 3 ani).

Acest studiu de caz se referă la pregătirea și implementarea unei schimbări planificate (datorate adoptării unei strategii la nivelul companiei „mamă” a Companiei A) la nivelul unei echipe din Compania A, care ține contabilitatea pentru cele două fabrici din Polonia, membrii echipei fiind localizați în Cluj-Napoca (activitățile desfășurate aici fiind transferate din Polonia, în anul 2011) și în două orașe din Polonia. Perioada de pregătire a implementării schimbării a durat 12 luni (în anul 2016). Schimbarea planificată a presupus înlocuirea sistemului de operare BAAN cu SAP (Sisteme, Aplicații și Produse, realizat de firma germană SAP SE) și s-a realizat începând cu primele zile ale anului 2017. Procesul de pregătire și implementare a schimbării planificate la nivelul echipei analizate a fost condus propriu-zis de managementul local din Cluj-Napoca și Polonia împreună cu o echipă tehnică de implementare.

Metodologia studiului de caz

Prezentul studiu de caz prezintă aspectele implicate de perioada de pregătire și implementare a unei schimbări structurate (în perioada ianuarie 2016-iunie 2017), la nivelul unei echipe de 14 angajați. Datele care stau la baza acestui studiu de caz provin dintr-o serie de documente interne ale firmei, din observațiile unuia dintre autori, precum și din cercetarea primară calitativă realizată în aprilie 2019. Astfel, au fost luate 12 interviuri (dintre care 2 la nivel de team leader și respectiv manager de departament și 10 la nivel de angajați) membrilor echipei la nivelul căreia a fost implementată schimbarea planificată analizată. Am folosit 2 ghiduri de interviu, unul pentru manageri, iar celălalt pentru angajați, fiecare cuprinzând 12 întrebări. Scopul urmărit a fost de a cunoaște cât mai multe detalii referitoare la experiența persoanelor implicate în schimbare. De asemenea, interviurile au urmărit identificarea impactului pe care l-a avut schimbarea în cauză în primul rând la nivelul angajaților, la nivelul companiei, dar, evident, și în ceea ce privește metodele de management eficiente și relevante folosite pentru a implementa schimbări eficiente și relevante.

Interviurile au fost luate team leader-ului echipei analizate, echipă responsabilă cu tranzacțiile fabricilor din Polonia și managerului departamentului financiar, care a avut și el o implicare semnificativă în pregătirea și implementarea schimbării planificate. Cele două persoane intervievate din echipa de management sunt persoane cu experiență semnificativă în companie și în domeniul managementului. Cu o experiență de 6, respectiv 7 ani în companie, cei doi manageri au reușit să cunoască toate specificitățile proceselor fiind parte a mai multor schimbări. În contextul procesului de pregătire și implementare a schimbării structurate analizate, rolul celor doi manageri intervievați a fost de conducere a schimbării în Cluj-Napoca, de aliniere cu managementul local din Polonia, de asigurare a resurselor necesare pentru perioada de testare, de intermediar între echipă și specialiștii care au implementat schimbarea. De asemenea, aceștia au avut și un important rol decizional, pe tot parcursul acestei schimbări. Cele două persoane intervievate au fost un factor cheie în ceea ce privește trecerea peste rezistența la schimbare manifestată de către o parte a membrilor echipei analizate. Angajații, cărora li s-au luat interviuri, au fost toți participanți la pregătirea și implementarea schimbării planificate analizate. 7 din cei

10 angajați intervievați erau localizați în Cluj-Napoca, iar 3 în Polonia. Referitor la experiența lor, patru dintre ei sunt angajați cu o experiență semnificativă în companie, de cel puțin trei ani, restul având experiență de minim 7 luni și maxim doi ani. Considerăm că experiența lor îi face eligibili pentru a descrie și a avea o părere clară și relevantă asupra schimbării la care au fost supuși ca și angajați ai Companiei A. Aceștia au fost implicați în procesul decizional fiindu-le prezentat un plan și următorii pași necesari în implementarea acestei schimbări.

Contextul schimbării

Un scop principal al companiei „mamă” și implicit al Companiei A este crearea unui sistem global sustenabil de operare la nivel intern. Atingerea acestui scop presupune un proiect amplu de standardizare și aliniere a proceselor, acest lucru însemnând automat și dorința de a folosi aceleași sisteme la nivel global. În acest context, la nivelul Companiei A s-a adoptat o strategie de standardizare a utilizării sistemelor de operare, numite generic sisteme ERP (*Enterprise Resource Planning /planificarea resurselor întreprinderii*). Sistemele de operare ERP, ca de exemplu BAAN, SAP ajută la îndeplinirea mai facilă și mai eficientă a activităților la nivel de companie. Aceste aplicații contribuie la atingerea obiectivelor specifice și generale ale companiei și sunt alcătuite din module specifice, destinate diferitelor arii funcționale, cum ar fi: vânzări, achiziții, producție, financiar și contabilitate etc. Implementarea noii strategii a însemnat implementarea sistemului contabil SAP la nivelul echipelor din centrul de servicii din Cluj, care lucrau cu sistemul de contabilitate BAAN. Una dintre aceste echipe face subiectul prezentului studiu de caz.

Potrivit datelor culese, decizia de implementare a noului sistem contabil SAP a fost luată în urma unor analize ale managementului la nivel înalt al acestei corporații urmând ca ea să fie condusă propriu-zis de managementul local din Cluj-Napoca și Polonia împreună cu o echipă tehnică de implementare. Schimbarea analizată a fost una planificată, transpusă și adaptată la contextul echipei. Conducerea companiei a avut un rol esențial în comunicarea schimbării și respectiv pregătirea echipei pentru schimbare. Inițiativa a fost bazată pe transparență având la bază proceduri cu ajutorul cărora schimbarea să poată fi realizată într-un mod cât mai facil cu putință. Managementul a luat în considerare factorii care puteau să împiedice schimbarea. Acest lucru a fost realizat prin urmărirea, consolidarea și notarea unor erori existente în cadrul unei schimbări asemănătoare care au avut loc în urmă cu câțiva ani în cadrul organizației din Cluj.

Faza de pregătire a implementării schimbării planificate a durat 12 luni (ianuarie-decembrie 2016). Momentul ales pentru implementarea efectivă a schimbării a fost perioada imediat de după închiderea de an când tranzacțiile de pe anul 2016 au fost închise, când nicio modificare în sistemul contabil nu era necesară și marea majoritate a angajaților erau în concediu de sărbători de iarnă. Echipa de IT a avut responsabilitatea de a transfera toate tranzacțiile dintr-un sistem în altul. Implementarea schimbării a durat aproximativ 6 luni până când echipa a devenit complet funcțională pe procese și nu au existat erori.

Condițiile și determinanții schimbării planificate

Așa cum am menționat anterior, adoptarea strategiei de standardizare a utilizării sistemelor ERP la nivelul companiei A a însemnat înlocuirea sistemului de operare BAAN cu SAP la nivelul echipei analizate în acest studiu de caz. Această echipă era din departamentul financiar, ținând contabilitatea la două fabrici din Polonia, membrii ei fiind localizați în Cluj-Napoca, respectiv în două locații din Polonia.

Ca și caracteristici generale ale membrilor acestei echipe virtuale remarcăm o diferență majoră între angajații din cele două țări, la nivel de vârstă și respectiv experiență în folosirea sistemului de contabilitate BAAN. Astfel, dacă membrii echipei localizate în Polonia erau persoane cu vârsta medie peste 50 de ani, cu experiență însemnată în companie, care cunoșteau foarte bine sistemul de contabilitate BAAN, angajații din România erau persoane cu vârsta medie sub 30 de ani, cu o vechime medie de 3-4 ani în firmă, fără o experiență mare privind utilizarea sistemului BAAN.

La nivelul membrilor echipei localizate în Cluj-Napoca, remarcăm următoarele. La momentul implementării schimbării planificate (însemnând înlocuirea sistemului de operare BAAN cu SAP), această echipă era singura din cadrul organizației financiare din Cluj care încă mai folosea sistemul de operare BAAN. Acest sistem de operare fiind unul mai vechi, făcea mai dificilă munca angajaților, raportarea la nivel înalt, consolidarea informațiilor la nivel de organizație, respectiv îngreuna transformarea care se promova în cadrul organizației. De asemenea, procesul de transfer de activități din echipa analizată la celelalte echipe localizate în Cluj era foarte dificil din cauza diferenței de sistem de operare.

Principalele sarcini ale membrilor echipei localizate în Cluj erau:

- realizarea procesului de procesare respectiv de plată a facturilor;
- înregistrarea contabilă a tuturor tranzacțiilor ce au loc lunar în cele două fabrici din Polonia;
- înglobarea acestui proces financiar în sistemul unei companii prezente în toată lumea, așa cum este compania „mamă” a Companiei A.

Pentru îndeplinirea acestor sarcini, activitățile membrilor echipei localizați în Cluj constau în:

- primirea facturilor de la furnizor și scanarea acestora;
- înregistrarea facturilor în sistemul contabil;
- „legarea” facturilor de recepția mărfii din sistem;
- aprobarea facturilor;
- pregătirea facturilor pentru plată;
- plata facturilor;
- înregistrarea contabilă a tuturor cheltuielilor;
- raportarea cifrelor financiare;
- emiterea de facturi către clienți;
- încasarea plăților;
- reconcilierea lunară cu furnizorii și clienții.

Așa cum putem observa din cele menționate mai sus, echipa din cadrul acestui departament financiar trebuie să aibă o colaborare eficientă pentru a putea raporta cu mai mare acuratețe la nivel global afacerea din Polonia. În perioada folosirii programului contabil BAAN, toate tranzacțiile necesitau muncă manuală mai în detaliu, iar raportarea era făcută pe fiecare echipă în parte, urmând ca legătura dintre aceste rapoarte să fie făcută, de asemenea, manual de către membrii echipelor. Tot acest proces însemna aproximativ o zi de muncă în plus față de echipele care foloseau SAP. În plus, pentru obiectivul principal al companiei „mamă” a Companiei A (de a crea un sistem global sustenabil) folosirea programului vechi BAAN reprezenta o piedică, deoarece procesul și raportarea pentru această țară erau puțin diferite și necesitau multiple ajustări pentru a le alinia cu cerințele managementului superior. De asemenea, metodele de introducere a datelor și interfața de utilizare a acestui sistem era una dificil de urmărit. Mai mult, sistemul BAAN era greu de predat și de adaptat pentru noii angajați ai companiei. Toate activitățile, începând de la scanarea facturilor, înregistrarea lor până la plată aveau loc într-un mod complet diferit, cu cel puțin doi pași în plus la fiecare proces, comparativ cu folosirea sistemului contabil SAP. Pe de altă parte, folosirea sistemului BAAN era extrem de familiară angajaților din organizația locală din Polonia, acestea fiind persoane cu experiență în companie. Acest lucru le oferea, de multe ori, un control mult mai mare asupra proceselor contabile, ceea ce, din nou, făcea ca Polonia să nu se alinieze cu celelalte țări în cadrul organizației din Cluj.

Așadar, în situația descrisă mai sus putem identifica cu ușurință condițiile și determinanții schimbării planificate. Dacă obiectivul principal al companiei „mamă” a Companiei A este crearea unui sistem care să funcționeze global și care să elimine existența barierelor în ceea ce privește localizarea mondială a acestei companii, putem observa faptul că un lucru atât de mic precum folosirea unui sistem contabil diferit decât cel folosit de majoritatea echipelor poate determina mari discrepanțe și dificultăți în procesul de standardizare. Pe lângă faptul că sistemul BAAN necesita o muncă manuală și consolidarea muncii mai multor oameni, mai avea și un dezavantaj în perioadele mai dificile, cu volume mari de muncă, în cazul perioadelor de concedii și chiar în cazul unor demisii. Evident că o companie multinațională de avengura celei studiate de noi nu dorește ca anumite dificultăți cum ar fi diferențele de sistem de operare să determine întârzieri în livrarea produselor, în plata furnizorilor sau chiar întârzieri în anumite declarații financiare către stat. Acești determinanți ai schimbării analizate sunt contrabalansați de o serie de provocări. Un exemplu este costul ridicat al achiziției noului sistem, SAP, dar și al mentenanței acestuia comparativ cu vechiul sistem.

Pregătirea implementării schimbării planificate

În faza de pregătire a implementării schimbării (care s-a derulat pe parcursul anului 2016) la nivel de proces intern, comunicarea a fost specifică, măsurabilă, dar și relevantă pentru echipă. Este foarte important faptul că angajații au fost implicați în procesul decizional, așa cum reiese din interviurile luate acestora. În acest mod membrii echipei care se ocupă de contabilitatea fabricilor din Polonia au știut din timp ce program contabil vor implementa, cine anume îl va implementa, prezentându-li-se o analiză clară a beneficiilor avute în ceea ce privește raportul calitate, cantitate

și timp al desfășurării muncii lor. Acest mod de comunicare internă a schimbării a fost unul bine ales de către managementul Companiei A, reușind să pregătească angajații pentru această schimbare și evitând pe cât posibil o rezistență semnificativă din partea lor. Aceasta a fost una din principalele strategii de management al schimbării în Compania A.

Odată comunicată schimbarea planificată au urmat o serie de reacții la nivelul membrilor echipei analizate. Astfel, la nivelul celor localizați în Cluj, primele reacții au fost de mulțumire pentru că urmau să se alinieze cu celelalte echipe, iar interesul angajaților a fost unul ridicat. Angajații și-au dorit să se alinieze cu restul echipelor pentru o mai ușoară înțelegere a procesului și o mai eficientă integrare în cadrul multinațional al standardizării foarte bine promovat în Cluj-Napoca. Unul dintre aspectele cele mai pregnante ale schimbării anunțate, ce a reieșit din interviul angajaților din Cluj-Napoca, a fost impactul pozitiv asupra muncii lor, astfel încât ei urmau să se alinieze prin această schimbare cu celelalte echipe prezente în organizația studiată. În plus, se poate observa faptul că și mediul echipei a fost influențat pozitiv în ceea ce privește angajații din Cluj-Napoca, aceștia având parte de o integrare mult mai facilă și eficientă în celelalte echipe, dar și multiple posibilități de dezvoltare.

În schimb, membrii echipei localizați în Polonia au prezentat de la bun început o rezistență ridicată la schimbare. După cum se știe, atitudinea și comportamentul angajaților sunt cele care stau în calea schimbării și al transformării propriu-zise. Astfel, decizia de a schimba sistemul de operare vechi (și anume BANN), atât de familiar acestor angajați cu cel nou (mai exact SAP) a determinat rezistența la schimbare. Aceștia considerau noul sistem mult prea dificil și greu de asimilat fiind obișnuiți de mai mulți ani exclusiv cu particularitățile vechiului sistem. Neavând termen de comparație, angajații fabricilor din Polonia nu puteau să vadă pentru moment beneficiile acestei schimbări. Această rezistență a avut impact asupra organizației din Cluj, având loc numeroase ședințe prin care s-a încercat prezentarea beneficiilor acestei schimbări. De ce anume o schimbare foarte bine pusă la punct și comunicată într-un mod eficient cauzează reacții de rezistență? Având în vedere cele menționate în literatura de specialitate, rezistența la schimbare manifestată de membrii echipei localizați în Polonia s-a datorat fricii de necunoscut, ei nedorind să își asume responsabilitatea de a învăța un nou sistem. O a doua cauză identificată a fost faptul că această schimbare urma să determine schimbarea obiceiurilor acestor angajați. Această schimbare a presupus pentru angajați efort și ieșire din zona de confort. Așa cum am observat și în răspunsurile primite de la anumiți angajați din Polonia, rezistența a fost determinată, în principal, de pierderea controlului asupra procesului.

Referitor la partea de învățare a sistemului contabil SAP de către membrii echipei analizate, Compania A a optat pentru o abordare diferențiată la nivelul angajaților din cele două țări. Astfel, în echipa din Cluj Napoca instruirea s-a realizat pe tot parcursul anului premergător. Managementul a profitat de faptul că acest sistem contabil era unul folosit în majoritatea echipelor și training-ul s-a făcut de către colegii care știau deja procesul respectiv, aveau abilitățile necesare de a-i învăța pe membrii echipei afectate de această schimbare (subiect al prezentului studiu de caz).

Considerăm că această abordare a managementului de transfer a cunoștințelor este una foarte eficientă, contribuind mult la buna pregătire a implementării

schimbării la nivelul membrilor echipei localizate în Cluj. Modul în care angajații au devenit familiari cu sistemul, având parte de workshop-uri susținute de colegii care cunoșteau sistemul și având suport constant din partea acestora, a reprezentat un avantaj foarte bine identificat și fructificat de către managementul Companiei A. Având posibilitatea să facă o comparație între facilitățile oferite de cele două sisteme de contabilitate (BANN și SAP), echipa din Cluj-Napoca a devenit promotor al acestei schimbări, formând o adevărată echipă împreună cu managementul Companiei A. Din discuțiile cu angajații, acest mod de instruire la nivelul membrilor echipei a dezvoltat un sentiment de apartenență la un anumit grup, grupul celor care utilizează sistemul SAP. Un alt avantaj al acestui mod de instruire a fost dat de existența a multiple proceduri, de la restul echipelor, astfel încât conturarea și crearea unei proceduri pentru echipa subiect al schimbării a fost o responsabilitate destul de ușoară. Subliniem faptul că în cadrul companiilor multinaționale existența unor proceduri și reînnoirea acestora, odată cu schimbările intervenite, este un punct mai mult decât esențial pentru buna funcționare a acestora pe piață.

În ceea ce privește modul de instruire cu privire la noul sistem de contabilitate SAP la nivelul membrilor echipei localizați în Polonia, situația a fost diferită în raport cu cea din Cluj. Cum echipa locală a lucrat dintotdeauna în sistemul contabil BAAN, neexistând alte alternative pentru ei, managementul Companiei A a trebuit să ia o decizie pentru a se adapta acestei situații. Astfel, s-a apelat la o echipă de traineri, localizată în Berlin, pentru instruirea membrilor echipei localizate în Polonia. Aceasta a fost formată din trei experți care au petrecut în Polonia aproximativ o lună înaintea implementării schimbării și pe urmă alte două luni după schimbare, pentru a-i instrui pe membrii echipei de acolo cu privire la folosirea sistemului SAP, respectiv pentru a le răspunde la întrebări și nelămuriri. Pe parcursul implementării acestei schimbări echipa de training din Berlin a ținut de asemenea și câteva workshop-uri pe teme specifice procesului și în Cluj-Napoca. Acestea au avut scopul de a facilita colaborarea membrilor echipei virtuale (formată din angajați localizați în Cluj-Napoca și în două orașe din Polonia), de a oferi acestora o perspectivă comună a ceea ce însemna schimbarea la nivelul echipei lor. În același timp, au existat delegații din Cluj în Polonia și invers pentru schimburi de experiență și găsirea unor metode comune și benefice membrilor echipei de a duce mai departe realizarea procesului de implementare a sistemului de operare contabil SAP, într-un mod cât mai facil. Din interviurile și informațiile interne reiese foarte clar faptul că aceste schimburi de experiență au fost considerate elemente cheie ale funcționării noului proces de operare atât de către echipa din Polonia (care a manifestat un nivel ridicat de rezistență la schimbare) cât și de către cei din Cluj-Napoca (care a primit schimbarea cu multă deschidere și interes).

Implementarea schimbării planificate

Având în vedere specificul departamentului financiar și respectiv al echipei studiate, Compania A nu își permitea existența unui punct „mort” (în care să nu existe deloc activitate) în cadrul schimbării planificate, mai exact a trecerii efective de la sistemul BAAN la SAP. Eliminarea acestui punct „mort” era unul destul de dificil de realizat dat fiind faptul că implementarea schimbării planificate analizate presupunea

transferul tuturor tranzacțiilor deschise dintr-un sistem în altul, crearea de conturi (*accese*) pentru fiecare angajat, dar și training adecvat pentru aceștia. Ținând cont de toate cele menționate mai sus este foarte interesant de observat cum anume au ales cei din echipa de implementare a schimbării momentul oportun pentru a realiza toate aceste activități și de a implementa schimbarea în cauză.

Așadar, momentul ales a fost perioada imediat de după închiderea de an când tranzacțiile de pe anul 2016 au fost închise, când nicio modificare în sistemul contabil nu era necesară și marea majoritate a angajaților era în concediul de sărbători de iarnă. În acest moment echipa de IT a avut responsabilitatea pentru a transfera toate tranzacțiile dintr-un sistem în altul. În plus, team leaderii și managerii au fost responsabili de a cere conturi (*accese*) în funcție de rolul fiecărui angajat în noul sistem și de a pregăti un plan pentru primele zile de utilizare a noului sistem de operare.

Implementarea schimbării planificate, înlocuirea sistemului de contabilitate BAAN cu SAP a durat aproximativ 6 luni până când echipele au devenit complet funcționale pe procese și nu au existat erori.

Odată luată decizia de adoptare a strategiei la nivelul Companiei A, echipa de management a adoptat o atitudine transparentă oferind informațiile necesare angajaților pentru a cunoaște cât mai clar situația în care s-a adoptat strategia și respectiv efectele așteptate după implementarea schimbării în cauză. În aceste momente a foarte importantă comunicarea între lideri și angajați, tocmai cu scopul de a-i determina pe cei din urmă să raționalizeze situația în care se aflau. Așa cum am prezentat mai sus, reacția membrilor echipei analizate a fost diferită în cazul membrilor localizați în Cluj comparativ cu cei localizați în Polonia. Astfel, dacă în cazul primilor reacția a fost de deschidere și acceptare, la nivelul membrilor echipei din cele două fabrici din Polonia s-a manifestat o rezistență mare la schimbare.

În momentul implementării sistemului de contabilitate SAP au existat dificultăți de ordin tehnic, funcțional, dar și de adaptare a procesului. Așadar, pentru început, anumite tranzacții și conturi (*accese*) nu au funcționat pentru echipa analizată, fapt ce a condus la unele întârzieri în procesare și a necesitat intervenția echipei de IT pentru a adapta sistemul contabil SAP la specificitățile procesului. În plus, transferul tuturor tranzacțiilor deschise la nivel contabil din sistemul BAAN în sistemul SAP nu s-a putut face 1 la 1 ci s-au transferat în *calup-uri*. Acest lucru a făcut ca membrii echipei analizate să lucreze mai mult pentru a fi siguri cu privire la conținutul fiecărei din tranzacțiile transferate pentru a evita eventualele erori financiare. Managementul a decis să implice echipa din Berlin în rezolvarea acestor erori și de asemenea, să creeze anumite fișiere care să urmărească evoluția, soluțiile și nivelul de rezolvare a acestor probleme. Această abordare a managementului o considerăm una extrem de potrivită având în vedere că au încercat să își securizeze soluțiile și eventualele probleme pentru o posibilă nouă schimbare.

Din discuțiile cu angajații, aceștia au conștientizat nevoia și beneficiile acestei schimbări în momentul începerii utilizării noului sistem contabil SAP și în momentul în care accesul lor la vechiul sistem (BAAN) a devenit nefuncțional. Ceea ce i-a determinat să accepte schimbarea și chiar să vadă beneficiile acesteia a fost tocmai utilizarea sistemului SAP, noul sistem de contabilitate fiind mult mai ușor de utilizat, mult mai rapid și eficient. Așadar, chiar dacă managementul Companiei A a pregătit

implementarea schimbării un an, membrii echipei localizați în Polonia au fost cu adevărat pentru schimbare, doar după ce au folosit zilnic sistemul SAP și au simțit beneficiile acestuia.

După șase luni de la începerea implementării acestei schimbării planificate, membrii echipei analizate (indiferent de locație) au utilizat exclusiv sistemul contabil SAP pentru toate activitățile. Acest lucru a fost posibil deoarece s-a reușit transferul complet al tuturor informațiilor, au fost clarificate balanțele și angajații au devenit utilizatori independenți ai sistemului. Este foarte interesant de observat faptul că rezistența la schimbare a dispărut treptat odată cu implementarea acesteia. Discuțiile cu angajații din Polonia au arătat faptul că deși această schimbare părea imposibilă și total în dezavantajul lor, pas cu pas s-au resimțit toate beneficiile acesteia.

Evaluarea impactului schimbării planificate

Evaluarea impactului schimbării planificate implementate s-a realizat sub diferite forme specifice. În primul rând, au existat rapoarte săptămânale pentru evaluarea evoluției rezolvării erorilor survenite în urma tranziției. Aceste rapoarte erau pregătite de către angajații direct implicați împreună cu experții din Berlin și erau livrate la începutul fiecărei săptămâni către management, acesta făcând o analiză legată de timpul, munca și resursele investite versus rezultate. Aceste rapoarte stăteau la baza deciziei de a menține sau nu anumite activități sau de a realiza anumite modificări necesare. Astfel, în anumite cazuri s-a renunțat, de exemplu la anumite workshop-uri între funcțiuni, deoarece acestea nu aduceau valoare adăugată direct proporțională cu efortul depus.

Aceste rapoarte erau completate de o serie de indicatori de performanță (KPIs, *Key Performance Indicators*) cu ajutorul cărora se urmărea zilnic productivitatea și eficiența muncii angajaților. Astfel s-au comparat valoarea indicatorilor de performanță a angajaților din echipa analizată de dinainte și după implementarea noului sistem contabil. Potrivit angajaților și managerilor intervievați, cifrele care măsurau volumul de muncă zilnic au crescut în primă fază, tocmai din cauza nefuncționalității anumitor tranzacții, iar pe urmă au scăzut, angajații având posibilitatea de a primi sprijin de la celelalte echipe, fapt care a stabilizat procesul. Cifrele au mai scăzut și datorită faptului că noul sistem a exclus un pas important în faza de procesare a datelor. În ceea ce privește productivitatea, sistemul de operare SAP a adus un nivel de productivitate mai mare pentru angajați, tocmai din cauza că este, așa cum am mai menționat, un sistem mult mai facil comparativ cu BANN.

Subliniem că în firmele mari, și implicit la nivelul Companiei A, evaluarea și monitorizarea cu ajutorul indicatorilor de performanță (KPIs) este constantă, zilnică, nu se întâmplă doar pe parcursul implementării unor schimbări.

O altă metodă de evaluare a impactului schimbării implementate, dar de data aceasta cu o frecvență lunară, este consolidarea tuturor cifrelor din cadrul SSC-ului și transmiterea lor către managementul de la nivel înalt. În plus, au existat ședințe lunare, individuale cu superiorul direct al fiecărui angajat, subiectul principal fiind modul în care schimbarea funcționează sau nu, este benefică sau nu, este dificilă sau nu și dacă afectează într-un fel sau altul angajatul pe plan profesional. Majoritatea angajaților au considerat acest lucru un semn de interes și implicare din partea

managementului și au susținut că aceste ședințe individuale i-au ajutat să se exprime și să rezolve eventualele nemulțumiri legate de schimbare, în acest fel simțindu-se cu adevărat parte din schimbare și încurajându-i să susțină schimbarea. Toate metodele de evaluare menționate mai sus au avut loc în ambele locații ale echipei analizate. În plus, s-a evaluat în mod constant și legătura dintre membrii echipei localizați în cele două țări. Este interesant faptul că în cadrul Companiei A fiecare din membrii echipelor virtuale existente se evaluează reciproc o dată la patru luni. Așadar, la prima evaluare de după implementarea schimbării s-a văzut o creștere a notelor acordate reciproc de membrii echipei din Polonia și cea din Cluj-Napoca. Acest lucru s-a întâmplat datorită faptului că noul sistem a facilitat și comunicarea dintre aceștia, ei colaborând mult mai mult. și de această dată managementul a profitat de avantajele situației existente și i-a încurajat pe angajați să lucreze în *forum-uri* mai mult sau mai puțin oficiale, pentru a face schimb de cunoștințe și pentru a găsi soluțiile și metodele de lucru cele mai eficiente pentru o bună funcționare a procesului.

Potrivit team liderului echipei analizate, schimbarea planificată implementată a avut și un alt efect pozitiv, și anume faptul că echipa s-a încheiat, membrii echipei reușind să se integreze mai ușor în procesul de schimbare din cadrul departamentului. Astfel le-a fost mai ușor să ofere și să primească sprijin, le-a fost ușurată munca și respectiv integrarea în ceea ce privește procesul din cadrul departamentului.

Concluzii

Schimbarea studiată în cadrul Companiei A, mai exact la nivelul unei echipe virtuale (localizată în Cluj-Napoca și în 2 orașe din Polonia) care susține contabilitatea a două fabrici din Polonia se referă la înlocuirea unui sistem contabil existent BAAN cu unul mai modern, performant, rapid și mult mai eficient și anume, cu sistemul SAP. Această schimbare planificată a fost rezultatul adoptării unei strategii de standardizare a utilizării sistemelor de operare, numite generic sisteme ERP (*Enterprise Resource Planning*). Perioada premergătoare schimbării a fost foarte bine pregătită și gestionată de managementul din Cluj-Napoca, dar și de către cel din Polonia, aspectele relevante prezentate fiind comunicarea internă și respectiv instruirea angajaților. Specificul schimbării analizate este dat de caracteristicile echipei la nivelul căreia s-a implementat schimbarea, aceasta fiind o echipă virtuală, respectiv diversă. Dar, fiind vorba despre un SSC, aceste echipe sunt des întâlnite, ca urmare pregătirea și implementarea schimbării s-au realizat având în vedere expertiza existentă la nivelul Companiei A în managementul schimbării. Echipa de management a folosit într-un mod inteligent și a fructificat oportunitățile pe care le-a avut în urma practicilor din trecut.

Având în vedere rezultatele schimbării analizate, după finalizarea etapei de implementare, rezultate în termeni de productivitate a angajaților, apreciem că această schimbare a fost una de succes. Schimbarea în sine a fost una cu impact semnificativ atât din punct de vedere financiar, tehnic, dar bineînțeles și uman.

Considerăm că succesul acestei schimbări la nivelul echipei analizate se datorează *knowhow-ului* din Compania A cu privire la managementul schimbării. Etapa de pregătire a implementării schimbării a durat un an, timp în care s-a comunicat intern permanent și argumentat, respectiv s-a investit mult în instruirea angajaților. Din punctul nostru de vedere, această schimbare a fost foarte bine planificată, transparentă și

adaptată la contextul și nevoile echipei analizate. Această schimbare s-a realizat în condiții de transparență, astfel comunicarea eficientă și susținerea beneficiilor schimbării a reprezentat un pas important în progresul acestui proiect.

Chiar dacă rezistența la schimbare manifestată de către membrii echipei localizate în Polonia a fost considerabilă, aceasta s-a redus considerabil, în principal, după implementarea schimbării și după experimentarea personală a avantajelor mari aduse de sistemul contabil SAP comparativ cu BAAN. Această schimbare a adus rapiditate în proces, alinierea cu celelalte procese din companie și împărțirea muncii în cadrul echipei virtuale. Un aspect foarte important în acest proces a fost faptul că rezultatele au fost monitorizate și cuantificate constant, astfel că s-a putut observa și compara situația de dinainte de implementare a schimbării și după finalizarea acesteia.

Așadar, procesul de pregătire și implementare a schimbării s-a derulat potrivit planurilor și strategiilor făcute, aspect important pentru toți cei implicați în acest proces de schimbare. Considerăm că elementele cheie privind implementarea corectă a schimbării în Compania A au fost modul în care a fost comunicată schimbarea, modul în care au fost tratați angajații, transparența existentă și reacțiile rapide ale managementului la orice problemă apărută în procesul de implementare.

Întrebări și subiecte de discuții

1. Care sunt implicațiile schimbării planificate analizate asupra angajaților? Argumentați răspunsul.
2. Care sunt cauzele reacției diferite a angajaților localizați în Polonia comparativ cu cei din Cluj-Napoca (din echipa analizată) la schimbarea comunicată?
3. Ce aspecte au caracterizat comunicarea internă cu privire la schimbare, în etapa de pregătire a implementării acesteia?
4. Cum s-a realizat instruirea angajaților cu privire la noul sistem contabil?
5. Cum s-a măsurat impactul schimbării implementate?
6. Care sunt principalele beneficii ale schimbării implementate la nivelul echipei analizate și respectiv a angajaților? Argumentați răspunsul.

STRATEGIA DE DIGITALIZARE CA SOLUȚIE PENTRU A GESTIONA CRIZA COVID

**Ioan PETRIȘOR¹,
Diana COZMIUC²**

Rezumat

Din punct de vedere al temei alese, articolul prezent se încadrează în managementul digitalizării și transformării digitale, atât din punct de vedere teoretic, cât și din punct de vedere empiric. Managementul digitalizării și al transformării digitale este un subiect aparte, recent teoretizat în revistele științifice, preluat din activitatea marilor firme de consultanță. Recenziile teoretice preiau experiența vastă a firmelor de consultanță. În contextul Covid, digitalizarea și transformarea digitală ar putea atenua impactul socio-economic al pandemiei, în opinia mai multor surse legitime. Studiul de caz deviant, de instanță critică, se referă la corporația Continental, cel mai mare angajator din România, la transformarea sa digitală și la managementul situației Covid, căutând aspecte și soluții comune.

În 2020, o pandemie a lovit societatea și a generat mari daune sociale și economice. Un nou virus fără tratament cunoscut a infestat populația din toate țările și a generat efecte ondulare pe toate aspectele societății umane la nivel global. Sprijinite de Organizația Mondială a Sănătății, guvernele din întreaga lume au luat măsuri pentru aplatizarea curbei pandemice, care au generat distanțarea socială și ordinele de a rămâne acasă. Fondul Monetar Internațional a raportat o recesiune declanșată de Covid care se preconizează a fi cea mai severă recesiune economică globală de la al doilea război mondial. Din perspectivă economică, pandemia a afectat atât piețele de consum, cât și piețele bursiere din întreaga societate într-un mod puternic negativ. Acest lucru are un impact direct asupra vânzărilor, așteptărilor acționarilor și costurilor. Fondurile disponibile și economiile vor fi cheltuite pentru susținerea șomajului, finanțarea tratamentelor contra Covid și a altor probleme de management, pentru a crea siguranță în incertitudine. Ca răspuns la criza Covid, Uniunea Europeană a emis o strategie comună de gestionare a impactului pandemiei globale. Strategia costă 2,4 trilioane de euro, bugetul complet al Uniunii Europene

¹ Universitatea de Vest Timișoara, ipetrisor53@yahoo.fr

² Universitatea de Vest Timișoara, diana.cozmiuc.record@gmail.com

câștigat în ultimii 70 de ani de economii. Prioritatea economică a Europei sunt tranzițiile ecologice și digitale. Din acest buget global de recuperare, 560 de miliarde de euro sunt dedicate investițiilor în tranziții ecologice și digitale; următoarea cea mai mare investiție, 94,4 miliarde de euro, pentru fondul de investiții digitale din Europa, Horizon Europe.

Investiția în digitalizare este în centrul strategiilor din întreaga societate, din mai multe motive. Criza Covid din 2020 a schimbat noua normalitate în moduri profunde și neprevăzute. Criza pandemică a avut un impact puternic asupra problemelor de sănătate, muncii la distanță, șomajului, bunăstării sociale, stilului de viață, recesiunii economice, guvernului. Aceste efecte au fost notate în mass media ca atare. Majoritatea opiniilor converg spre lărgirea scării și creșterea vitezei de transformare digitală, integrate într-un plan digital Marshall. Tehnologia digitală a fost folosită pentru a comunica, a lucra, a supraviețui și a gestiona lanțurile de aprovizionare în timpul crizei. Consultanți în transformarea digitală: Accenture³ (2020); BCG⁴ (2020); CapGemini⁵ (2020); Deloitte⁶ (2020); EY⁷ (2020); IBM⁸ (2020); Mc Kinsey⁹ (2020); KPMG¹⁰ (2020); PublicisSapient¹¹ (2020); PWC¹² a notat în 2020 despre criza Covid că se extinde și accelerează transformarea digitală. Analizele de piață din 2020 de la acești consultanți de top arată că punctul de plecare al transformării digitale a fost programat pentru 2020, iar criza Covid evaluează transformarea digitală bazată pe tehnologia existentă și accelerează transformarea digitală dincolo de capacitățile infrastructurii existente. Consultanții de top sunt de acord că transformarea digitală este cel mai bun răspuns la provocarea Covid.

³ Sweet, J. (2020). Accenture's CEO: 5 rules for rethinking digital transformation during Covid 19. Retrieved April 13th, 2020, from <https://fortune.com/2020/06/26/coronavirus-accenture-ceo-digital-transformation/>

⁴ BCG (2020). COVID -19 BCG Perspectives. Retrieved April 10th, 2020, from <https://media-publications.bcg.com/BCG-COVID-19-BCG-Perspectives-Version4.pdf>

⁵ CapGemini (2020). Why Digital Inclusion is at the heart of our response to COVID-19. Retrieved April 10th, 2020, from <https://www.capgemini.com/dk-en/2020/06/why-digital-inclusion-is-at-the-heart-of-our-response-to-covid-19/>

⁶ Deloitte (2020). COVID-19: Shaping the future through digital business. Leveraging technology to support the recovery and produce lasting change. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19/shaping-the-future-through-digital-business.html>

⁷ EY (2020). COVID-19: Which critical choices should businesses make next?. Retrieved April 13th, 2020, from https://www.ey.com/en_gl/long-term-value/covid-19-critical-choices-businesses-should-make

⁸ IBM (2020). 7081: Modernizing IT for a post COVID-19 future | IBM Think Digital. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.ibm.com/events/think/watch/replay/126533105/>

⁹ Mc Kinsey (2020). The digital-led recovery from COVID-19: Five questions for CEOs. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-digital-led-recovery-from-covid-19-five-questions-for-ceos>

¹⁰ KPMG (2020). Covid-19. The perfect storm for digital acceleration. Retrieved April 13th, 2020, from <https://home.kpmg/in/en/home/insights/2020/05/covid-19-the-perfect-storm-for-digital-acceleration.html>

¹¹ PublicisSapient (2020). COVID-19: A Change in How (and Where) We Work?. Retrieved April 13th, 2020, from https://www.publicissapient.com/insights/covid19_a_change_in_how_and_where_we_work

¹² PWC (2020). Webinar 15 April 2020. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.pwc.ro/en/romania-crisis-centre.html>

Se discută cerințele infrastructurii pentru a antrena pandemia blocajului, recesiunii în sectoarele economice principale. Se oferă oportunități pentru creșterea economică nouă în termeni concreți ai cerințelor infrastructurii. La Genpact¹³ (2020), la jumătatea anului 2020, accelerarea transformării digitale pentru gestionarea crizei Covid este considerată o realitate pentru multe întreprinderi din întreaga lume.

2. Aspecte metodologice

Tema acestui articol este digitalizarea, ca impact al tehnologiei digitale asupra organizațiilor. Articolul se concentrează pe transformarea digitală, utilizarea tehnologiei digitale pentru a schimba dimensiunile organizaționale, scara maturității digitale, folosind hărți de parcurs, programe, proiecte. Articolul investighează problemele manageriale în criza Covid și transformarea digitală ca soluție posibilă pentru a gestiona criza din literatura teoretică și practica organizației Continental. Scopul articolului este de a găsi soluții pentru gestionarea globală a crizei cauzate de Covid 19, ținând cont de aspectele globale. Metodologia articolului este un studiu de caz critic exploratoriu despre caracteristicile comune dintre criza Covid și digitalizarea sau transformarea digitală. Motivul pentru această abordare metodologică este natura inedită din punct de vedere istoric a crizei Covid și problemele de transformare digitală reunite. Revista de literatură se bazează pe experiența autorilor în cercetarea digitalizării și transformării digitale, publicată deja în numeroase articole și cărți. Secțiunea empirică a fost aleasă pe baza mai multor argumente: industriile de producție cel mai afectate de transformarea digitală în anul său critic 2020; numărul mare de furnizori de automobile cu filiale în România; dimensiunea filialei române și implicațiile acesteia asupra României. Concluziile arată că digitalizarea este o soluție comună prin care societatea încearcă să gestioneze pandemia în aspectele sale volatile, incerte, complexe și ambigue. Articolul consideră că anul 2020 este de asemenea indicat ca un an critic în transformarea digitală. În scenariul precedent, transformarea digitală ar fi ridicat probleme în abilitatea companiilor de a suporta costul instruirii personalului pentru digitalizarea în fabricație, care cuprinde orele de muncă pierdute. La Continental, criza Covid a scăzut vânzările, costurile și a creat timp liber disponibil, altfel imposibil de susținut în prognoza pentru 2019. Fonduri europene sunt disponibile pentru relansarea economiei prin mijloace digitale și circulare. O posibilă concluzie este că activitatea neutilizată și disponibilă poate fi utilizată pentru investiții în creșterea viitoare în digitalizare, ceea ce va stimula economia după cea mai mare recesiune înregistrată de la cel de-al doilea război mondial. Din perspectiva managementului, criza Covid are impact în mai multe direcții și necesită o soluție holistică de gestionare. Articolul indică spre posibile soluții, cum ar fi munca la distanță și investiții în transformarea digitală, în special, date din fonduri disponibile. Autorul a folosit imaginea de ansamblu a cercetărilor anterioare în acest domeniu. Studiul intenționează să fie util lumii academice, pentru a teoretiza noul fenomen, și practicienilor, pentru informațiile din acesta.

¹³ Genpact (2020). COVID-19: Solutions for business resilience. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.genpact.com/insight/solution-overview/covid-19-solutions-for-business-resilience>

3.1. Recenzia literaturii teoretice - definiția literaturii despre digitalizare și transformarea digitală

În „Information Resources Management Association Encyclopedias”, digitalizarea¹⁴ are mai multe definiții, precum în tabel 1.

Tabel 1 Definiția digitalizării

Digitalizarea	- integrarea tehnologiilor digitale în viața de zi cu zi prin digitalizarea a tot ceea ce poate fi digitalizat;
	- adoptarea tehnologiilor digitale pentru modificarea modelului de afaceri;
	- crearea valorii pentru părțile interesate, de exemplu acționari, prin utilizarea unor tehnologii noi și avansate, prin exploatarea dinamicii rețelei digitale și a fluxului de informații uriaș;
	- utilizarea tehnologiilor digitale pentru actualizarea proceselor;
	- procesul prin care companiile își reorganizează metodele și strategiile de lucru pentru a obține beneficii mai mari datorită implementării unor noi tehnologii;
	- schimbările și transformările din societate ca urmare a tehnologiilor informaționale și de comunicare;
	- integrarea tehnologiilor digitale în viața de zi cu zi, prin digitalizarea a tot ceea ce poate fi digitalizat;
	- o idee aparentă de societate și tehnologie dependentă de dezvoltare;
	- utilizarea tehnologiilor digitale pentru a schimba un model de afaceri și a oferi noi venituri și oportunități de producere a valorii;
	- este procesul de a trece la o afacere digitală;
	- procesul de transformare a informațiilor într-un format digital (biți - 0,1) (adică, citit de calculatoare); stocarea, procesarea și transmiterea informațiilor cu ușurință prin utilizarea unei rețele de calculatoare;
	- adoptarea tehnologiei digitale de către jucătorii cheie de pe piață, cum ar fi distribuitori și producători, asociați și practicieni de film, producători de politici culturale și politicieni;
	- integrarea tehnologiilor digitale în viața de zi cu zi;
	- utilizarea tehnologiilor digitale pentru a trece la o înțelegere a afacerilor digitale;
- gestionarea proceselor de afaceri prin transferul lor în medii digitale.	

La MIT Institute for Technology și CapGemini, Westerman, Bonnet și McAfee¹⁵ scriu despre transformarea digitală și sunt autorii conceptului începând din anul 2011. Studiul indică apariția unui fenomen nou, important, transformarea digitală. Cei trei teoretizează transformarea digitală prin nouă blocuri ale transformării digitale încadrabile în trei grupe. Prima grupă este utilizarea tehnologiei pentru a îmbunătăți radical performanța sau dimensionarea întreprinderilor^{16 17} și cuprinde înțelegerea clienților, creșterea de ultimă generație și punctele de contact ale clienților. A doua

¹⁴ Khosrow-Pour (2018). What is Digitalization. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.igi-global.com/dictionary/it-strategy-follows-digitalization/7748>

¹⁵ Westerman, G., Bonnet, D., & Mc Afee, A. (2011). Digital Transformation: a Roadmap for Billion-Dollar Organizations. New York, NY: Harvard Business School Press.

¹⁶ Westerman, G., Bonnet, D., & Mc Afee, A. (2014). The nine elements of digital business transformation. MIT Sloan Management Review January 2014.

¹⁷ Westerman, G., Bonnet, D., & Mc Afee, A. (2014). Leading Digital: turning technology into Business Transformation. New York, NY: Harvard Business School Press.

grupă este transformarea proceselor operaționale, cuprinzând digitalizarea proceselor, activarea lucrătorilor, gestionarea performanței. A treia grupă este transformarea modelelor de afaceri, prin întreprinderi modificate digital, noi afaceri digitale, globalizare digitală. Intensitatea investițiilor în tehnologia digitală și transformarea digitală funcționează împreună. Impactul tehnologiei digitale în media este comparat cu impactul asupra industriilor în deceniul 2010-2020. Westerman susține că, dintr-o perspectivă strategică, tehnologia digitală nu este importantă la fel de importantă ca strategia digitală¹⁸. Principalii consultanți împărtășesc părerea că transformarea digitală este un subiect cheie: OCDE¹⁹ scrie despre economia transformării digitale; la fel și Accenture²⁰ (2020); alți consultanți sunt: BCG²¹ (2020); CapGemini²² (2011); EY²³ (2020); Hosseini²⁴ (2015); IBM Institute for Business Value Analysis²⁵ (2011); McKinsey²⁶ (2018); PWC²⁷ (2020); The World Economic Forum²⁸ (2017).

3.2.Recenzia literaturii despre tehnologia digitală

Tehnologia informației poate fi definită de platformele International Data Corporation: prima platformă, din 1985, cuprinde terminalul mainframe și are milioane de utilizatori; din 2011, cuprinde rețele locale, Internetul și rețele client - server și are sute de milioane de utilizatori; începând cu 2020, schimbarea se extinde la miliarde de utilizatori și cuprinde dispozitive și aplicații mobile, bandă largă mobilă, afaceri sociale,

¹⁸ Westerman, G., Bonnet, D., & Mc Afee, A. (2014). *Leading Digital: turning technology into Business Transformation*. New York, NY: Harvard Business School Press.

¹⁹ OECD (2019). *Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://blog.iese.edu/bizknowledgewatch/2019/measuring-the-digital-transformation-a-roadmap-for-the-future/>

²⁰ Accenture (2020). *Leadership, not tech, makes digital champions*. Retrieved April 12th, 2020, from <https://www.accenture.com/us-en/blogs/industry-digitization/leadership-not-tech-makes-digital-champions>

²¹ BCG (2020). *Digital Transformation*. Retrieved April 10th, 2020, from <https://www.bcg.com/digital-bcg/digital-transformation/overview.aspx>

²² CapGemini (2011). *The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry*. Retrieved April 10th, 2020, from https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The_Digital_Advantage_How_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf

²³ EY (2020). *Digital Strategy and Transformation*. Retrieved April 13th, 2020, from https://www.ey.com/en_gl/digital/transformation

²⁴ Hosseini (2015). *What will the future look like under Industry 4.0 and digital transformation in the healthcare space?*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://docplayer.net/4029537-What-will-the-future-look-like-under-industry-4-0-and-digital-transformation-in-the-healthcare-space.html>

²⁵ IBM Institute for Business Value (2011). *Digital transformation. Creating new business models where digital meets physical*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/itworldcanada/archive/Themes/Hubs/Brainstorm/digital-transformation.pdf>

²⁶ McKinsey (2018). *Unlocking success in digital transformations*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>

²⁷ PWC (2020). *PwC's Predictable Value*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.pwc.com/us/en/services/alliances/oracle-implementation/predictable-value.html>

²⁸ World Economic Forum and AT Kearney (2017). *Technology and Innovation for the Future of Production: Accelerating Value Creation*. Retrieved on May 15th, 2020, from http://www3.weforum.org/docs/WEF_White_Paper_Technology_Innovation_Future_of_Production_2017.pdf

date și analize mari, servicii cloud și soluții industriale inteligente. Tehnologia digitală, creată prin digitalizare, poate fi definită ca a treia platformă a International Data Corporation: cloud, analize de date mari, afaceri sociale, mobilitate și acceleratoare de tehnologie; acestea din urmă constau în robotică, interfețe naturale, imprimanta 3D, Internetul Obiectelor, sisteme cognitive și securitate pentru generația următoare²⁹. International Data Corporation³⁰ se așteaptă ca aceste tehnologii să genereze inovații multiple în anii 2015-2022. În ceea ce urmează, după 2022, produsele, serviciile și experiențele vor deveni mai autonome, cu optică avansată, recunoaștere vocală, robotică, blockchain automatizat și miniaturizare tehnologică la scară largă, devenind trăsături distinctive ale tehnologiei capitolului 3. În acest sens, piața transformării digitale este în centrul strategiei digitale; programul de strategii de transformare digitală la nivel mondial indică maturitatea eforturilor de transformare a întreprinderii, identifică impactul organizațional, oferă îndrumări privind construirea de noi capacități și acordă prioritate opțiunilor de investiții. Tehnologia digitală poate fi definită și pe baza listei de tehnologii emergente a lui Gartner. În 2018, noua listă de tehnologii digitale Gartner în tehnologie digitală include platforma Internetul Obiectelor și clone digitale. Piața pentru Internetul Obiectelor este estimată de Gartner la 3,7 trilioane³¹ de dolari până în 2020, la 4 trilioane de euro pentru toate componentele sale, de către KPMG³², și la 5,6 trilioane de dolari de Deloitte³³. Totuși, piața globală pentru transformarea digitală este estimată de International Data Corporation³⁴ în valoare de 19 trilioane dolari, adică aproape 20% din produsul intern global în ceea ce privește valoarea economică (în estimarea proprie). Tehnologia informației poate fi definită de platformele International Data Corporation: prima platformă, din 1985, cuprinde terminalul cheie și are milioane de utilizatori; din 2011, cuprinde rețelele cu acoperire locală, Internet și client - server și are sute de milioane de utilizatori; începând cu 2020, schimbarea se extinde la miliarde de utilizatori și cuprinde dispozitive și aplicații mobile, bandă largă mobilă, afaceri sociale, date și analize mari, servicii cloud și soluții industriale inteligente. Tehnologia digitală, creată prin digitalizare, poate fi definită ca a treia platformă a International Data Corporation: cloud, analize de date mari, afaceri sociale, mobilitate și acceleratoare de tehnologie. Conform consultantului Gartner (2018)³⁵, noua listă de tehnologii digitale Gartner include platforme, Internetul Obiectelor și clone digitale.

²⁹ International Data Corporation (2020). DX Performance. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.idc.com/itexecutive/research/dx/performance>

³⁰ International Data Corporation (2020). Explore the 3 Chapters of 3rd Platform Evolution. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.idc.com/promo/thirdplatform?tab=innovation>

³¹ miliarde de miliarde, conform https://dexonline.ro/article/Scara_numeric%C4%83

³² KPMG (2017a). Beyond the hype. Separating ambition from reality in i4.0. Retrieved on July 10th, 2020, from <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/05/beyond-the-hype-separating-ambition-from-reality-in-i4.0.pdf>

³³ Deloitte (2016). Disruption in Manufacturing. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/risk/us-risk-disrupt-manufacturing.pdf>

³⁴ International Data Corporation (2020). Worldwide Digital Transformation Strategies. Retrieved April 13th, 2020, from https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC_P32570

³⁵ Gartner (2018). Gartner Identifies Five Emerging Technology Trends That Will Blur the Lines Between Human and Machine. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.gartner.com/en/newsroom/press->

În industriile de fabricație, conform grupului care a propus Industria 4.0, Kagerman și alții (2013)³⁶, au loc mai multe revoluții industriale. O nouă generație de tehnologie, digitalizarea, succede prima revoluție industrială, aburul și mecanica (1700 - 1860); a doua revoluție industrială, tehnologia electronică (1860-1969); a treia revoluție industrială, automatizarea (1969-2020). Drumul către Industria 4.0 este pavat de integrarea verticală, integrarea orizontală și integrarea proceselor. Tehnologia de bază în Industria 4.0 constă în sistemele ciber-fizice, care funcționează prin Internetul Obiectelor și prin Internetul Serviciilor. Ca sisteme individuale, sistemele ciber-fizice pot fi produse, echipamente de fabricație, echipamente logistice, sisteme energetice, sisteme de mobilitate. Sistemele ciber-fizice negociază decizii prin Internetul Obiectelor și prin Internetul Serviciilor pentru ele însele și pentru sistemele pe care le formează: fabrici inteligente, care interacționează prin Internetul Obiectelor, lanțuri de furnizare inteligente, care interacționează prin Internetul Serviciilor. Viziunea care a lansat acest val de investiții, Plattform Industria 4.0, implică anumite tehnologii numite digitalizare și capacitățile acestora, care susțin fabrica digitală și modelele sale de afaceri. Plattform Industria 4.0 (Kagerman, 2013) abordează transformarea digitală ca fiind sinonimă cu Industria 4.0. În această viziune inițială, Industria 4.0 este transformarea declanșată de Internetul Obiectelor, date și servicii. În consecință, „rețelele în timp real de produse, procese și infrastructură apar în cea de-a patra revoluție industrială, unde furnizarea, fabricația, întreținerea, livrarea și serviciul pentru clienți sunt conectate prin Internet. Lanțurile de valori rigide sunt transformate în rețele de valoare extrem de flexibile.” A patra revoluție industrială este recunoscută drept transformare digitală de către consultanți de management și cercetători științifici.

Tehnologia digitală este comercializată către toate industriile individuale într-un alt grad. Unul dintre principalii consultanți de piață, Global Center for Digital Transformation³⁷ (2015), se așteaptă ca tehnologia digitală să perturbe industriile existente începând cu media și divertismentul și urmând cu produse și servicii tehnice, comerț cu amănuntul, servicii financiare, telecomunicații, bunuri ambalate consumatorilor, educație, servicii profesionale, ospitalitate și turism, fabricație, transportare și logistică, imobiliare, servicii medicale și farmaceutice, energie și utilități.

Grupul de jucători cheie de pe piața Industria 4.0 sunt consultanții digitali, potrivit Forrester³⁸ (2018), și includ Accenture, Atos, Capgemini, Cognizant, Deloitte, Dimension Data, EY, HCL Technologies, IBM, Infosys, KPMG, PwC, Tata Consultancy Services (TCS) și Wipro. Cercetările Forrester au descoperit o piață pe care Deloitte, IBM, Accenture, HCL Technologies și Atos sunt lideri; KPMG, EY, PwC, Wipro, Tata

releases/2018-08-20-gartner-identifies-five-emerging-technology-trends-that-will-blur-the-lines-between-human-and-machine

³⁶ Kagermann, H., Wahlster, W., and Helbig, J. (2013). Securing the future of German manufacturing industry. Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0. Final report of the Industrie 4.0 Working Group. Retrieved April 13th, 2020, from https://www.academia.edu/36867338/Securing_the_future_of_German_manufacturing_industry_Recommendations_for_implementing_the_strategic_initiative_INDUSTRIE_4.0_Final_report_of_the_Industrie_4.0_Working_Group

³⁷ Global Center for Digital Business Transformation (2015). Digital Vortex. How Digital Disruption Is Redefining Industries. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortex-report.pdf>

³⁸ Forrester (2018). The Forrester Wave™: Global IoT Services For Connected Business Operations, Q4 2018. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.ibm.com/downloads/cas/XEQVYW27>

Consultancy Services, Cognizant și Infosys sunt performanți puternici; Capgemini și Data Dimension sunt concurenți. Oferta curentă a Atos cuprinde cazurile de utilizare a Internetului Obiectelor și Protocolului Internet servicii de evaluare și transformare a Internetului Obiectelor servicii de implementare servicii de operare a Internetului Obiectelor. Serviciile de consultanță strategică sunt adiționale. Prezența pe piață include veniturile totale ale Internetului Obiectelor mărimea medie a tranzacțiilor de pe Internetul Obiectelor baza de clienți din Internetul Obiectelor distribuția geografică de clienți a Internetului Obiectelor. International Data Corporation³⁹ (2019) acoperă, de asemenea, baza consultantului global și include în ea firmele Accenture, A.T. Kearney, Atos, Bain & Co., BearingPoint, Berkeley Partnership, Boston Consulting Group, Capgemini, Deloitte, DXC, EY, Fair Isaac, IBM, Korn Ferry, KPMG, McKinsey & Co., Mercer Management Consulting, PA Consulting, Proudfoot Consulting (Management Consulting Group), PwC, Roland Berger, Tata Consultancy Services și ZS Consulting.

3.3. Recenzia literaturii despre digitalizare și transformare digitală

În literatura academică, în cadrul revistelor acreditate științific⁴⁰, sunt acceptate mai multe teorii despre transformarea digitală, care sunt de acord că aceasta are mai multe dimensiuni. Pentru Harvard Business Review, Kavadias, Ladas și Loch⁴¹ definesc transformarea digitală ca următoarele: tehnologia digitală, oferta de produse sau servicii, procese cu buclă închisă, distribuirea activelor, stabilirea prețurilor bazate pe utilizare, un ecosistem mai colaborativ, o organizație agilă și adaptativă. La Cisco și IMD, un cadru teoretic de transformare digitală cuprinde tehnologia digitală, structura organizatorică, personalul, procesele, capacitatea tehnologiei informației și comunicării, ofertele, modelele de implicare⁴². Ulterior, același autor a propus un nou cadru pentru transformarea digitală: tehnologie digitală, oferte, canale, clienți, parteneri, forță de muncă, procese, capacitatea tehnologiei informației, structuri, stimulente, cultură⁴³. Pentru IBM Institute of Business Value⁴⁴, Berman și colaboratorii includ în rețeaua lor de transformare digitală tehnologia digitală, un nou accent strategic, noi expertize, noi moduri de lucru⁴⁵. La Cognizant⁴⁶, transformarea digitală este înțeleasă drept cunoștințe,

³⁹ International Data Corporation (2019). IDC MarketScape: Worldwide Digital Strategy Consulting Services 2019 Vendor Assessment. Retrieved April 13th, 2020, from [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-idc-marketScape-worldwide-digital-strategy/\\$File/ey-idc-marketScape-worldwide-digital-strategy.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-idc-marketScape-worldwide-digital-strategy/$File/ey-idc-marketScape-worldwide-digital-strategy.pdf)

⁴⁰ Nwaiwu (2018). Review and comparison of conceptual frameworks on digital business transformation. *Journal of Competitiveness*, 10(3), 86-100.

⁴¹ Kavadias, S., Ladas, K., and Loch, C. (2016). The Transformative Business Model. *Harvard Business Review* October 2016.

⁴² Wade, M. (2015). Digital business transformation. Global Center for Digital Business Transformation.

⁴³ Wade, M., Noronha, A., Macauley, J., & Barbier, J. (2017). Orchestrating digital transformation. Working in concert to achieve business excellence. Global Center for Digital Business Transformation.

⁴⁴ IBM Institute for Business Value (2011). Digital transformation. Creating new business models where digital meets physical. Retrieved April 13th, 2020, from <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/itworldcanada/archive/Themes/Hubs/Brainstorm/digital-transformation.pdf>

⁴⁵ Berman, S., Korsten, P., & Marshall, A. (2016). Digital reinvention in action: what to do and how to make it happen. IBM, 2016.

⁴⁶ Corver and Elkhuisen (2014). A Framework for Digital Business Transformation. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/a-framework-for-digital-business-transformation-codex-1048.pdf>

tehnologie digitală, clienți, organizare de produse, procese și sisteme. Alternativ, ea include utilizarea tehnologiilor, modificările în crearea valorii, modificările structurate, aspectele financiare. Rarele modele timpurii includ tehnologia, expectațiile de performanță, de efort, influență socială, condițiile de facilitare⁴⁷.

Întrebările cheie în transformarea digitală sunt ce și cum să fie transformat. Ceea ce trebuie transformat este reprezentat de indici digitali de maturitate la nivel de organizație, care combină etapele de maturitate, dimensiuni organizaționale, scale de maturitate. Consultanții: Acatech⁴⁸ (2017); Accenture⁴⁹ (2019) BCG⁵⁰ (2019) CapGemeni^{51 52} (2011, 2014) Deloitte⁵³ (2020); International Data Corporation⁵⁴ (2020) KPMG⁵⁵ (2016) Mc Kinsey⁵⁶ (2019) Siemens⁵⁷ (2019) împărtășește părerea că scara digitală de maturitate reprezintă o imagine de ansamblu a etapelor de transformare din Industria 4.0. Modelele de maturitate de la consultanții digitali împart etapele maturității combinate pe axe care reprezintă dimensiunile și scara lor. Acestea arată toate dimensiunile organizaționale afectate de transformarea digitală și sunt, prin urmare, o reprezentare holistică sau parțială a transformării digitale. Scalele de maturitate concepute de susținătorii Industriei 4.0, Acatech în 2017, de Fraunhofer și de Siemens în 2019 și de arhitectura lui Lee pentru sistemele ciber-fizice împărtășesc concepția despre etapele de maturitate. Primul pas către Industria 4.0 este conectarea dispozitivelor fizice la Internetul Obiectelor și date mari; acest pas funcționează cu tehnologia de fabricație existentă. Acesta este și primul pas al sistemelor ciber-fizice, conectarea, conform arhitecturii sistemelor ciber-fizice a lui Lee din 2015. În cel de-al

⁴⁷ Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57 (5). p. 339-343.

⁴⁸ Acatech (2017). *Industrie 4.0 Maturity Index. Managing the Digital Transformation of Companies*. Retrieved April 12th, 2020, from https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech-STUDIE_Maturity_Index_eng_WEB.pdf

⁴⁹ Accenture (2019). *An AI roadmap to maximize the value of AI*. Retrieved April 12th, 2020, from <https://www.accenture.com/us-en/insights/artificial-intelligence/ai-roadmap>

⁵⁰ BCG (2019). *Measuring Digital Maturity to Drive Superior Performance*. Retrieved April 10th, 2020, from <https://www.bcg.com/capabilities/technology-digital/digital-maturity.aspx>

⁵¹ CapGemeni (2011). *The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry*. Retrieved April 10th, 2020, from https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The_Digital_Advantage_How_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf

⁵² CapGemeni (2014). *Embarking on the Data to Insights journey – A Data Science perspective*. Retrieved April 10th, 2020, from <https://www.capgemini.com/2014/12/embarking-on-the-data-to-insights-journey-a-data-science-perspective/>

⁵³ Deloitte (2020). *COVID-19: Shaping the future through digital business. Leveraging technology to support the recovery and produce lasting change*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19/shaping-the-future-through-digital-business.html>

⁵⁴ International Data Corporation (2020). *Worldwide Digital Transformation Strategies*. Retrieved April 13th, 2020, from https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC_P32570

⁵⁵ KPMG (2016). *The factory of the future. Industry 4.0 – the challenges of tomorrow*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/06/the-factory-of-the-future.pdf>

⁵⁶ Mc Kinsey (2019). *Hannover Messe 2019: The 3 P's of Industry 4.0*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/operations-blog/hannover-messe-2019-the-3-ps-of-industry-40>

⁵⁷ Siemens (2019). *Digital Transformation approach for Industry 4.0. Designing the way for your digital transformation*. Retrieved April 15th, 2020, from https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/ArabStates/Documents/events/2019/ETDubai/Digital-Enterprise_finale.pdf

doilea pas către Internetul Obiectelor, tehnologia analiticilor este utilizată pentru procesarea datelor generate, identificarea tiparelor și furnizarea de servicii digitale. Aceasta este etapa platformelor Internetul Obiectelor. În arhitectura sistemelor cibernetice a lui Lee⁵⁸ (2015), această etapă se numește configurare. Platformele Internetului Obiectelor funcționează cu tehnologia de fabricație existentă și sunt strâns integrate cu automatizarea. Tehnologia analiticilor are mai multe grade de maturitate proprii: analiticile descriptive, diagnostice, predictive, prescriptive. Tehnologia analiticilor funcționează cu toate funcțiile de management și este evaluată a deține un potențial valoric imens. Al treilea pas către Industria 4.0 este momentul în care începe transformarea digitală, iar dispozitivele fizice își primesc copii numite clone digitale. Aceasta este pasul cibernetic, copia virtuală a realității fizice în proiectarea produselor, planificarea producției, execuția producției. Acest pas se bazează pe etapele anterioare și poate fi combinat cu tehnologia de automatizare. Al patrulea pas către transformarea digitală este cogniția, sistemele cibernetice sunt avansate de inteligența artificială și iau decizii pentru ele însele și sistemele de sisteme pe care le formează: fabrici inteligente, lanțuri inteligente de furnizare, consum inteligent de energie, mobilitate inteligentă. Aici se mută tehnologia cloud spre fog. Al cincilea pas către transformarea digitală cuprinde configurarea, adaptarea la situații din viața reală și învățarea bazată pe inteligență artificială, autorepararea. Ceea ce trebuie transformat se poate referi la capacități, activități, procese, modele de afaceri, funcții, competența personalului, cultură, strategie. În limbajul modelelor de maturitate, acestea sunt dimensiuni organizaționale. Dincolo de firmele consultant, literatura științifică recunoaște modelele de maturitate. Mettler⁵⁹ (2009, 2011) definește maturitatea ca o dezvoltare a unei abilități specifice sau atingerea unui succes vizat de la o etapă inițială la una anticipată. Această definiție este împărtășită de cel mai popular instrument de maturitate digitală, al lui Schumacher, Erol și Sihni⁶¹ (2016), și de către lucrările altor autori precum Proença și Borbinha⁶² (2016); Mittal, Khan, Romero și Thorsten⁶³ (2018). Cei mai populari autori despre Industria 4.0,

⁵⁸ Lee, J., Davari, H., Yang, S., Bagheri, B. (2015). Industrial big data analytics and cyber-physical systems for future maintenance & service innovation. *Procedia CIRP* 38 (2015) 3-7.

⁵⁹ Mettler, T. (2009). A Design Science Research Perspective on Maturity Models in Information Systems. Working Paper. Institute of Information Management, University of St. Gallen, St.Gallen.

⁶⁰ Mettler, T. (2011). Maturity Assessment Models: A Design Science Research Approach. *International Journal of Society Systems Science*, 3(1-2).

⁶¹ Schumacher, A., Erol, S., & Sihni, W. (2016). A maturity model for assessing Industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises. *Procedia CIRP - Changeable, Agile, Reconfigurable & Virtual Production*, 52 (1), 161-166.

⁶² Proença, D., & Borbinha, J. (2016). Maturity models for information systems-A state of the art. *Procedia Comput Sci* 100:1042-1049.

⁶³ Mittal, S., Khan, M., A., Romero, D., & Thorsten, W. (2018). A Critical Review of Smart Manufacturing & Industry 4.0 Maturity Models: Implications for Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). Retrieved April 13th, 2020, from https://www.researchgate.net/profile/David_Romero2/publication/328726147_A_Critical_Review_of_Smart_Manufacturing_Industry_40_Maturity_Models_Implications_for_Small_and_Medium-sized_Enterprises_SMEs/links/5be0577a4585150b2ba092ef/A-Critical-Review-of-Smart-Manufacturing-Industry-40-Maturity-Models-Implications-for-Small-and-Medium-sized-Enterprises-SMEs.pdf

Schumacher, Erol și Sihni⁶⁴ (2016); Schumacher, Nemeth și Sihni⁶⁵ (2019) propun scările de maturitate Industria 4.0 pe dimensiunile tehnologie, produse, clienți și parteneri, procesele de creare a valorii, datele și informațiile, standardele corporației, angajații, strategia, conducerea pe o scară detaliată pentru fiecare dimensiune. Conform lui Mittal, Khan, Romero, și Thorsten⁶⁶ (2018), scările de maturitate pot lua forma unor evaluări de pregătire, care sunt instrumentele de evaluare pentru a analiza și determina nivelul de pregătire al condițiilor, atitudinilor, și resurselor, la toate nivelurile unui sistem, necesare pentru atingerea obiectivelor⁶⁷.

De asemenea, autorii sunt de acord cu hărțile de maturitate, urmate de foile de parcurs ca instrumente pentru transformarea digitală, după evaluarea în stadiu a maturității digitale actuale, care modelează efortul de transformare de la o etapă de maturitate la cealaltă: CapGemini⁶⁸ (2011); Garcia și Bray⁶⁹ (1997); Mittal, Khan, Romero și Thorsten⁷⁰ (2018); Schuh, Anderl, Gausemeier, Hompe și Wahlster⁷¹ (2017); Schumacher, Erol și Sihni⁷² (2016); Schumacher, Nemeth și Sihni⁷³ (2019).

⁶⁴ Schumacher, A., Erol, S., & Sihni, W. (2016). A maturity model for assessing Industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises. *Procedia CIRP - Changeable, Agile, Reconfigurable & Virtual Production*, 52 (1), 161-166.

⁶⁵ Schumacher, A., Nemeth, T., & Sihni, W. (2019). Roadmapping towards industrial digitalization based on an Industry 4.0 maturity model for manufacturing enterprises. *Procedia CIRP* 79 (2019).

⁶⁶ Mittal, S., Khan, M., A., Romero, D., & Thorsten, W. (2018). A Critical Review of Smart Manufacturing & Industry 4.0 Maturity Models: Implications for Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). Retrieved April 13th, 2020, from https://www.researchgate.net/profile/David_Romero2/publication/328726147_A_Critical_Review_of_Smart_Manufacturing_Industry_40_Maturity_Models_Implications_for_Small_and_Medium-sized_Enterprises_SMEs/links/5be0577a4585150b2ba092ef/A-Critical-Review-of-Smart-Manufacturing-Industry-40-Maturity-Models-Implications-for-Small-and-Medium-sized-Enterprises-SMEs.pdf

⁶⁷ Mittal, S., Khan, M., A., Romero, D., & Thorsten, W. (2018). A Critical Review of Smart Manufacturing & Industry 4.0 Maturity Models: Implications for Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). Retrieved April 13th, 2020, from https://www.researchgate.net/profile/David_Romero2/publication/328726147_A_Critical_Review_of_Smart_Manufacturing_Industry_40_Maturity_Models_Implications_for_Small_and_Medium-sized_Enterprises_SMEs/links/5be0577a4585150b2ba092ef/A-Critical-Review-of-Smart-Manufacturing-Industry-40-Maturity-Models-Implications-for-Small-and-Medium-sized-Enterprises-SMEs.pdf

⁶⁸ CapGemini (2011). The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry. Retrieved April 10th, 2020, from https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The_Digital_Advantage_How_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf

⁶⁹ Garcia, M., L., & Bray, O., H. (1997). Fundamentals of Technology Roadmapping (No. SAND—97-0665). Sandia National Labs, Albuquerque, NM (United States)

⁷⁰ Mittal, S., Khan, M., A., Romero, D., & Thorsten, W. (2018). A Critical Review of Smart Manufacturing & Industry 4.0 Maturity Models: Implications for Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). Retrieved April 13th, 2020, from https://www.researchgate.net/profile/David_Romero2/publication/328726147_A_Critical_Review_of_Smart_Manufacturing_Industry_40_Maturity_Models_Implications_for_Small_and_Medium-sized_Enterprises_SMEs/links/5be0577a4585150b2ba092ef/A-Critical-Review-of-Smart-Manufacturing-Industry-40-Maturity-Models-Implications-for-Small-and-Medium-sized-Enterprises-SMEs.pdf

⁷¹ Schuh, G., Anderl, R., Gausemeier, J., Hompe, M. T., & Wahlster, W. (2017). Industry 4.0 Maturity Index: Managing the Digital Transformation of Companies; Acatech STUDY: Munich.

⁷² Schumacher, A., Erol, S., & Sihni, W. (2016). A maturity model for assessing Industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises. *Procedia CIRP - Changeable, Agile, Reconfigurable & Virtual Production*, 52 (1), 161-166.

⁷³ Schumacher, A., Nemeth, T., & Sihni, W. (2019). Roadmapping towards industrial digitalization based on an Industry 4.0 maturity model for manufacturing enterprises. *Procedia CIRP* 79 (2019).

McKinsey⁷⁴ în 2017 scrie despre o foaie de parcurs pentru transformarea digitală: etapele proiectului de transformare digitală, definirea valorii, scalarea. Foile de parcurs descriu proiectele de transformare în termeni de ținte, etape, repere, durate, finanțare. Foaie de parcurs programe și proiecte generale. Actul de transformare poate cuprinde mai multe proiecte, programe supravegheate de foile de parcurs. De asemenea, autorii cercetării științifice sunt de acord că hărțile de maturitate sunt urmate de foile de parcurs ca instrumente pentru transformarea digitală, după evaluarea în stadiu a maturității digitale actuale, care modelează efortul de transformare de la o etapă a maturității la alta: CapGemini (2011); Garcia și Bray (1997); IBM (2019); Mittal, Khan, Romero și Thorsten (2018); Schumacher, Erol și Sihm (2017); Schumacher, Nemeth și Sihm (2019).

4.1. Analiza empirică a datelor - Continental România - prezentare generală a Continental România

Continental este o companie de producție globală, organizată în divizii globale, unități de afaceri și locații. Continental este un furnizor pentru producătorii de automobile în calitate de clienți. În România, Continental este cel mai mare angajator de pe piața muncii. În România, mai mulți furnizori de automobile sunt prezenți pe piață: Robert Bosch GmbH, Continental, Magna, Johnson Controls, Faurecia, TRW, ZF, Yazaki România, Lear România, Delphi, Basf, Sumitomo Electric, JTEKT Corp, Hitachi România, Schaeffler, Autoliv România, Calsonic Kansei, Mahle, Visteon România, Hella, Draexmeyer, Dura, Kromberg și Schubert. Continental este în prezent organizat în mai multe dimensiuni: diviziile aferente tehnologiilor auto, tehnologiilor cauciuc, tehnologiilor motor; funcțiile pentru deservirea grupului și locațiile mondiale⁷⁵. Grupul tehnologiile auto includ divizia de mobilitate și siguranță autonomă, cu unități de afaceri sisteme avansate de asistență la șoferi, sisteme de frânare hidraulice, siguranță pasivă și senzori, dinamica vehiculului. O altă divizie este divizia rețelele și informațiile vehiculelor, cu unități comerciale vehicule și servicii comerciale, rețele auto conectate, interfață om-mașină. Tehnologiile cauciucului includ pneuri și Contitech, cu mai multe unități de afaceri. Tehnologiile alimentarea vehiculului Vitesco Technologies cuprind unități de control electronice, tehnologie de electrificare, detectare și acționare. Activitățile Continental cuprind activități de fabricație și suport, urmate puternic de activități de cercetare și dezvoltare. Activitățile Continental sunt sprijinite de la sediul companiei și de la funcțiile de asistență. Activitățile Continental sunt intense în cercetare și dezvoltare. Clasamentul este realizat prin intensitatea cercetării și dezvoltării, precum și prin cheltuielile globale pentru cercetare și dezvoltare. Piața automobilelor ocupă locul trei, după piața tehnologiei industriale pe locul unu și piața produselor farmaceutice pe locul doi⁷⁶.

⁷⁴ Mc Kinsey (2018). A roadmap for a digital transformation. Retrieved April 10th, 2020, from <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/a-roadmap-for-a-digital-transformation>

⁷⁵ Continental (2020). Structura Corporatistă. Retrieved on June 6th, 2020, from <https://www.continental.com/ro-ro/companie/structura-companiei>

⁷⁶ Idea to value (2018). Top 1000 companies that spend the most on Research & Development (charts and analysis). Retrieved on June 6th, 2020, from <https://www.ideatovalue.com/inno/nickskillicorn/>

4.2. Analiza empirică a datelor – Continental România - tranziția Continental la Industria 4.0

Viitorul Continental în a modela ecosistemul de mobilitate se află în tehnologia cloud și, în viitor, în inteligența artificială⁷⁷. Continental contribuie la tehnologia de pionierat în trei domenii: sisteme de acționare alternativă, conducere autonomă, vehiculul conectat și cloud, împreună cu gestionarea datelor. Transformarea Continentalului a fost prevăzută de declarații anterioare care au indicat Industria 4.0 și inteligența artificială ca fiind priorități strategice de top pentru companie⁷⁸. La târgul Hanovra din 2019, târgul internațional de frunte pentru Industria 4.0, Continental își anunță strategia de a investi în Industria 4.0 și în aplicațiile și serviciile inteligente. Experți din diferite unități ale companiei tehnologice vor vorbi la un summit cu privire la problemele vitale actuale, cum ar fi Industria 4.0 și inteligența artificială.

Conform SAP, Continental și-a început tranziția către Industria 4.0, alegând o unitate de afacere drept caz de testare pentru transformarea digitală⁷⁹. Călătoria către Internetul Obiectelor începe cu tehnologia de analitice a Internetul Obiectelor. Prima realizare este calitatea predictivă. Următoarea oprire este Industria 4.0. Alte știri despre Continental⁸⁰ spun că organizația a implementat Industria 4.0. Implementarea a deschis calea pentru atingerea obiectivului său de procese de producție robuste, cu o strategie cu defecte zero și rate mari de utilizare. Ambele surse indică faptul că compania și-a început călătoria către Industria 4.0 cu proiectul SPIRIT, o standardizare a tuturor proceselor de planificare a întreprinderilor de pe lanțul de aprovizionare. SPIRIT integrează sistemele Enterprise Resource Planning și procesele de afaceri într-un singur sistem care permite planificarea integrală a proceselor lanțului de aprovizionare - planificarea cererii clienților, planificarea comenzilor furnizorilor, până la îndeplinirea comenzilor clienților. Proiectul simultan eHorizon ajută vehiculele să întreprindă acțiuni preventive împotriva riscurilor potențiale prin utilizarea senzorilor potriviți, procesării datelor și sistemelor de asistență.

În septembrie 2019, Continental a lansat programul de transformare pentru 2030⁸¹. Programul este de a transforma 20 000 de locuri de muncă în întreaga societate

2019/08/top-1000-companies-that-spend-the-most-on-research-development-charts-and-analysis/#industries

⁷⁷ Continental (2019). If You Want the Mobility of the Future, You Need Continental. Retrieved on July 8th, 2020, from https://www.continental.com/resource/blob/171048/691baeefd_7be4fdf2d0e45af727182ee/continental-speech-asm-20190426-en-data.pdf

⁷⁸ Continental (2019). Continental enhances key industries with digital solutions – and that includes off-highway. Retrieved on July 8th, 2020, from <https://www.continental.com/en/press/press-releases/continental-enhances-key-industries-158940>

⁷⁹ Howells, R. (2019). Goodbye Spreadsheets, Hello Industry 4.0: Continental Standardizes Manufacturing Processes. Retrieved on July 8th, 2020, from <https://www.digitalismag.com/digital-supply-networks/2019/06/25/goodbye-spreadsheets-hello-industry-4-0-continental-standardizes-manufacturing-processes-06199259/>

⁸⁰ Pahuja, R. (2019). How Industry 4.0 helped Continental Automotive increase efficiency, decrease energy consumption. Retrieved on July 8th, 2020, from <https://cio.economictimes.indiatimes.com/news/strategy-and-management/how-industry-4-0-helped-continental-automotive-increase-efficiency-decrease-energy-consumption/71964304>

⁸¹ Continental (2019). Continental to Enhance Long-term Competitiveness and Proactively Shape the Future of Mobility. Retrieved on June 6th, 2020, from <https://www.continental.com/en/press/press-releases/structural-program-189618>

și de a crea mai multe noi. Există mai multe etape ale programului: 2019-2022 este perioada de investiții, cu aproximativ 1,1 miliarde de euro cheltuiți în programul de transformare; 2023-2029 este perioada în care se planifică a reduce costurile brute cu 500 de milioane de euro pe an și a crește prin produse noi. Programul răspunde declinului producției globale de automobile și cererii crescânde de soluții digitale. Programul va afecta aproximativ 20 000 de noi locuri de muncă, și include concedieri și instruire. Disponibilizările vor avea loc în locații din Europa cu costul ridicat și în Statele Unite ale Americii. În timp ce se vor pierde locuri de muncă în domeniul automobilului tradițional, se vor crea noi locuri de muncă în mobilitate electrică sau digitalizare. Programul se transformă în mobilitatea viitorului. Continental în Motion cuprinde în prezent trei elemente principale: Institutul Continental de Tehnologie și Transformare, înființat recent, un proces de instruire la nivelul întregii companii și extindere a pieței de muncă interne a companiei. Primele două programe sunt programe de instruire în ceea ce privește mobilitatea electrică autonomă și digitalizarea. Domeniile cheie de creștere includ următoarele: conducerea asistată și automatizată; conducerea conectată; serviciile pentru clienții mobilității; creșterea organică a activității anvelopelor; afacerile cu clienți industriali și clienți finali.

În cadrul programului de transformare al Continentalului, noul Institut Continental pentru Tehnologie și Transformare va oferi servicii care acoperă Industria 4.0, noi concepte de acționare și digitalizare⁸². Se estimează costurile pentru formare care sunt uriașe, în jur de 1 miliard de euro pentru a instrui angajații timp de nouă luni doar în 20% din Germania. Costurile acoperă costurile de instruire și costurile pentru orele de muncă pierdute. Continental intenționează să împartă aceste costuri cu statul, companiile și angajații. Institutul de instruire este axat pe Industria 4.0, noile concepte de conducere și digitalizare.

Tehnologiile viitoare ale Continental sunt tehnologia cloud și, în viitor, inteligența artificială⁸³. Continental contribuie la tehnologia de pionierat în trei domenii: sisteme de acționare alternativă, conducere autonomă, vehiculul conectat și cloud, împreună cu gestionarea datelor. Transformarea Continentalului a fost prevăzută de declarații anterioare care au indicat Industria 4.0 și inteligența artificială ca fiind priorități strategice de top pentru companie⁸⁴. La Hanovra Messe din 2019, târgul internațional de frunte pentru Industria 4.0, Continental își anunță strategia de a investi în Industria 4.0 și în aplicațiile și serviciile inteligente. Experți din diferite unități ale companiei tehnologice vor vorbi la un summit cu privire la problemele vitale actuale, cum ar fi Industria 4.0 și inteligența artificială.

⁸² Continental (2019). Continental Launches Institute With Intention To Qualify Employees. Retrieved on July 8th, 2020, from <https://autotechreview.com/news/global-news/continental-launches-institute-with-intention-to-qualify-employees>

⁸³ Continental (2019). If You Want the Mobility of the Future, You Need Continental. Retrieved on July 8th, 2020, from <https://www.continental.com/resource/blob/171048/691baeefd7be4fdf2d0e45af727182ee/continental-speech-asm-20190426-en-data.pdf>

⁸⁴ Continental (2019). Continental enhances key industries with digital solutions – and that includes off-highway. Retrieved on July 8th, 2020, from <https://www.continental.com/en/press/press-releases/continental-enhances-key-industries-158940>

Tranziția spre digitalizare a Continental este direcționată de SAP⁸⁵. Călătoria către Internetul Obiectelor începe cu tehnologia de analiză a Internetului Obiectelor. Primele realizări sunt calitatea predictivă. Următoarea oprire este Industria 4.0. Alte știri ale Continental⁸⁶ afirmă că Industria 4.0, care a deschis calea pentru atingerea obiectivului său de procese de producție robuste, a fost implementată cu o strategie cu defecte zero și rate mari de utilizare a activelor. Ambele surse indică faptul că organizația și-a început călătoria către Industria 4.0 cu proiectul SPIRIT, o standardizare a tuturor proceselor de planificare a întreprinderilor de pe lanțul de aprovizionare. SPIRIT integrează toate sistemele de Enterprise Resource Planning și procesele de afaceri într-un singur sistem care permite planificarea integrală a lanțului de aprovizionare - planificarea cererii clienților, planificarea comenzilor furnizorilor și îndeplinirea comenzilor clienților. Proiectul simultan eHorizon ajută vehiculele să întreprindă acțiuni preventive împotriva riscurilor potențiale prin utilizarea senzorilor potriviți, procesării datelor și sistemelor de asistență.

4.3. Analiza empirică a datelor – Continental România - gestionarea Continental a crizei Coronavirus

Corporația Continental contabilizează impactul global al crizei Coronavirus⁸⁷: fabrici închise, munca de acasă, scăderea comenzilor noi din partea clienților. Criza Covid a afectat toate aspectele de afaceri ale Continental: vânzări mai mici, comenzi noi ale clienților reduse, întreruperi ale fluxului de producție, activitate perturbată în locații din întreaga organizație, necesitatea reducerii drastice a costurilor, reducerea costurilor de personal. Criza Covid a generat o reducere a tuturor activităților grupului la nivel mondial. Situația de criză a fost administrată de la vârful spre baza corporației de către CEO-ul Continental, care a luat măsuri la nivel mondial după cum urmează: evaluarea riscului global; protecție fizică împotriva contaminării lucrătorilor a căror prezență fizică este necesară; munca de acasă pentru angajații care nu sunt implicați activ în producție. Vânzările mai mici au generat capacitatea de producție liberă, iar acum această capacitate este utilizată pentru a produce echipamente medicale pentru a ajuta în criza Covid⁸⁸.

În noul mediu economic, vânzările actuale și comenzile noi ale clienților au fost amânate, iar personalul are timp liber la dispoziție. Continental a folosit această ocazie pentru a face disponibil prin tehnologia mobilă Institutul Continental pentru

⁸⁵ Howells, R. (2019). Goodbye Spreadsheets, Hello Industry 4.0: Continental Standardizes Manufacturing Processes. Retrieved on July 8th, 2020, from <https://www.digitalistmag.com/digital-supply-networks/2019/06/25/goodbye-spreadsheets-hello-industry-4-0-continental-standardizes-manufacturing-processes-06199259/>

⁸⁶ Pahuja, R. (2019). How Industry 4.0 helped Continental Automotive increase efficiency, decrease energy consumption. Retrieved on July 8th, 2020, from <https://cio.economictimes.indiatimes.com/news/strategy-and-management/how-industry-4-0-helped-continental-automotive-increase-efficiency-decrease-energy-consumption/71964304>

⁸⁷ Continental (2020). Information on the Impact of the Coronavirus at Continental. Retrieved on June 6th, 2020, from <https://www.continental.com/en/press/impact-of-the-coronavirus-216874>

⁸⁸ Continental (2020). Together Against Coronavirus: Continental Employees Get Involved Worldwide. Retrieved on June 6th, 2020, from <https://www.continental.com/en/press/press-releases/employee-commitment-coronavirus-220984>

Tehnologie și Transformare⁸⁹; cursurile au fost mutate online și pot fi continuate de acasă. În iulie 2019, Continental și-a lansat Institutul pentru Tehnologie și Transformare în scopul formării angajaților pentru migrarea către Industria 4.0. Compania folosește Institutul Continental de Tehnologie și Transformare (CITT) pentru a gestiona activ procesul de transformare care se desfășoară în prezent în întreaga industrie auto. Institutul a fost proiectat în colaborare cu Continental Corporate Works Council, IG Metall și IG Bergbau, Chemie, Energie (sindicatul industriei metalice, miniere, chimice și energetice) pentru a asigura angajabilitatea pe termen lung. Institutul a fost inițiat de angajați de producție în 2019 și urmat de ingineri în 2020. Serviciile institutului acoperă Industria 4.0, concepte noi de unitate și digitalizare⁹⁰. În 2019, compania intenționa să instruiască angajații prin orele de muncă pierdute, iar pentru aceasta, costurile ar fi de aproximativ 1 miliard de euro în termen de ore pierdute. Astăzi, compania folosește blocarea generată de Covid pentru a accelera pregătirea personalului pentru Industria 4.0 pe care și-l propuseseră inițial. Problema este că serviciul este prea recent pentru a acoperi tot timpul liber al personalului.

Institutul și-a început activitățile în septembrie 2019 și a fost pregătit pentru scenariul inițial de transformare. În era crizei Covid, personalul Continental lucrează în general mai puține ore pentru a reduce costurile, în conformitate cu reducerea vânzărilor. Aceasta oferă o oportunitate de formare notată ca atare de consiliul corporativ, care nu este destul de pregătit pentru acest pas.

În septembrie 2019, Continental a lansat programul de transformare pentru 2030⁹¹. Programul este de a transforma 20 000 de locuri de muncă în întreaga societate și de a crea mai multe noi. Există mai multe etape ale programului: perioada 2019-2022 este perioada de investiții, cu aproximativ 1,1 miliarde de euro cheltuiți în programul de transformare; perioada 2023-2029 dorește a reduce costurile brute cu 500 de milioane de euro pe an și a crește în produse noi; programul este privit și ca o oportunitate de creștere. Programul răspunde declinului producției globale de automobile și cererii crescânde de soluții digitale. Programul va afecta aproximativ 20 000 de noi locuri de muncă, care includ concedieri și instruire. Disponibilizările vor avea loc în centre din Europa cu costurile forței de muncă ridicate și în Statele Unite ale Americii. În timp ce se vor pierde locuri de muncă în automobilul mecanic tradițional, se vor crea noi locuri de muncă în mobilitate electrică sau digitalizare. Programul se transformă în mobilitatea viitorului. Continental in Motion cuprinde în prezent trei elemente principale: Institutul Continental de Tehnologie și Transformare, înființat recent, un proces de instruire la nivelul întregii companii și de extindere a pieței de muncă interne a companiei. Primele două programe sunt programe de instruire în ceea ce privește mobilitatea electrică autonomă și

⁸⁹ Continental (2019). Continental launches qualification initiative. Retrieved on June 6th, 2020, from <https://www.continental.com/en/press/press-releases/qualification-initiative-178200>

⁹⁰ Continental (2019). Continental launches qualification initiative. Retrieved on June 6th, 2020, from <https://www.continental.com/en/press/press-releases/qualification-initiative-178200>

⁹¹ Continental (2019). Continental to Enhance Long-term Competitiveness and Proactively Shape the Future of Mobility. Retrieved on June 6th, 2020, from <https://www.continental.com/en/press/press-releases/structural-program-189618>

digitalizarea. Domeniile cheie de creștere includ următoarele: conducere asistată și automatizată, conducere conectată, servicii pentru clienții mobilității, creșterea organică a activității anvelopelor și afaceri cu clienți industriali și clienți finali.

În cadrul programului de transformare al Continentalului, noul Institut Continental pentru Tehnologie și Transformare va oferi servicii care acoperă Industria 4.0, noi concepte de acționare a autovehicolului și de digitalizare. Se estimează costurile pentru formarea personalului ca uriașe, în jur de 1 miliard de euro pentru a instrui angajații timp de nouă luni; programul acoperă 20% din capacitatea din Germania. Costurile acoperă costurile de instruire și costurile pentru orele de muncă pierdute. Continental intenționează să împartă aceste costuri cu parlamentarii, companiile și angajații. Institutul de instruire este axat pe Industria 4.0, noile concepte de conducere a mașinii și de digitalizare.

Continental contribuie la tehnologia de pionierat în trei domenii: sisteme de acționare alternativă; conducere autonomă; vehiculul conectat și cloud. Transformarea Continentalului a fost prevăzută de declarații anterioare care au indicat Industria 4.0 și inteligența artificială ca fiind priorități strategice de top pentru companie⁹². La Hanovra Messe din 2019, târgul internațional de frunte pentru Industria 4.0, Continental își anunță strategia de a investi în Industria 4.0 și în aplicațiile și serviciile inteligente. Experți din diferite unități ale companiei tehnologice vor vorbi la un summit cu privire la problemele vitale actuale, cum ar fi Industria 4.0 și inteligența artificială.

Tranziția spre digitalizare a Continental este dată de SAP⁹³. Călătoria către Internetul Obiectelor începe cu tehnologia de analiză a Internetului Obiectelor. Primele realizări sunt calitatea predictivă. Următoarea oprire este Industria 4.0. Conform altor știri despre Continental⁹⁴, compania a implementat Industria 4.0, care a deschis calea pentru atingerea obiectivului său de procese de producție robuste, cu o strategie cu defecte zero și rate de utilizare ridicate. Ambele surse indică faptul că compania și-a început călătoria către Industria 4.0 cu proiectul SPIRIT, o standardizare a tuturor proceselor de planificare a întreprinderilor de pe lanțul de aprovizionare, SPIRIT integrează toate sistemele Enterprise Resource Planning și procesele de afaceri într-un singur sistem care permite planificarea integrală a proceselor lanțului de aprovizionare - de la planificarea cererii clienților până la planificarea comenzilor furnizorilor și până la îndeplinirea comenzilor clienților. Proiectul simultan eHorizon ajută vehiculele să întreprindă acțiuni preventive

⁹² Continental (2019). Continental enhances key industries with digital solutions – and that includes off-highway. Retrieved on July 8th, 2020, from <https://www.continental.com/en/press/press-releases/continental-enhances-key-industries-158940>

⁹³ Howells, R. (2019). Goodbye Spreadsheets, Hello Industry 4.0: Continental Standardizes Manufacturing Processes. Retrieved on July 8th, 2020, from <https://www.digitalistmag.com/digital-supply-networks/2019/06/25/goodbye-spreadsheets-hello-industry-4-0-continental-standardizes-manufacturing-processes-06199259/>

⁹⁴ Pahuja, R. (2019). How Industry 4.0 helped Continental Automotive increase efficiency, decrease energy consumption. Retrieved on July 8th, 2020, from <https://cio.economictimes.indiatimes.com/news/strategy-and-management/how-industry-4-0-helped-continental-automotive-increase-efficiency-decrease-energy-consumption/71964304>

împotriva riscurilor potențiale prin utilizarea senzorilor potriviți, procesării datelor și sistemelor de asistență.

5. Analiza empirică a datelor – Continental România - concluzii

Criza generată de epidemia Covid a indus necesitatea distanțării sociale și a generat efecte negative din punctul de vedere al sănătății, șomajului, altor forme de dezocupare și al recesiunii economice. În acest context macroeconomic, digitalizarea pare o soluție globală pentru criza Covid. Recenzia literaturii teoretice arată surse globale din zona firmelor de consultanță începând cu anii 2010 și surse acreditate științific pe baza acestora la sfârșitul deceniului care tratează transformarea digitală. Cazul empiric al firmei Continental arată suprapunerea transformării digitale cu criza Covid. Criza Covid a generat vânzări reduse pentru activitatea curentă și reduceri de costuri și de activitate în aceeași linie. În acest moment, resursele umane pot investi în creșterea viitoare dată de digitalizare, lucrând de acasă. Strategia ar putea justifica supraviețuirea organizației pe perioada crizei Covid. Din mai multe motive, criza pune la dispoziție timp liber și fonduri disponibile altfel grav problematice – în 2019, Continental nu putea să acopere timpul necesar instruirii personalului. Investiția într-un viitor mai bun: digital, ecologic ar putea gestiona criza pentru alte companii în mod similar și relansa activitatea viitoare. Managementul transformării digitale și managementul crizei Covid se suprapun indicând o abordare globală comună, pe un exemplu concret din activitatea de producție grav afectată.

6. Bibliografie:

1. Berman, S., Korsten, P., & Marshall, A., (2016), *Digital reinvention in action: what to do and how to make it happen*. IBM.
2. Garcia, M.L., & Bray, O.H., (1997), *Fundamentals of Technology Roadmapping (No. SAND—97-0665)*. Sandia National Labs, Albuquerque, NM (United States).
3. Kavadias, S., Ladas, K., and Loch, C., (2016), *The Transformative Business Model*. Harvard Business Review October.
4. Lee, J., Davari, H., Yang, S., Bagheri, B., (2015), Industrial big data analytics and cyber-physical systems for future maintenance & service innovation. *Procedia CIRP 38* (2015), 3-7.
5. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A., (2015), Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57 (5). p. 339-343.
6. Mettler, T., (2009), A Design Science Research Perspective on Maturity Models in Information.
7. Systems, *Working Paper. Institute of Information Management, Universtiy of St. Gallen, St.Gallen.*
8. Mettler, T., (2011), Maturity Assessment Models: A Design Science Research Approach. *International Journal of Society Systems Science*, 3(1-2).
9. Nwaiwu, (2018), Review and comparison of conceptual frameworks on digital business transformation. *Journal of Competitiveness*, 10(3), 86-100.
10. Proença, D., & Borbinha, J., (2016), Maturity models for information systems - A state of the art. *Procedia Comput Science* 100:1042–1049.
11. Schuh, G., Anderl, R., Gausemeier, J., Hompe, M.T., & Wahlster, W., (2017), *Industry 4.0 Maturity Index: Managing the Digital Transformation of Companies*; Acatech STUDY: Munich.
12. Schumacher, A., Erol, S., & Sihn, W., (2016), A maturity model for assessing Industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises. *Procedia CIRP - Changeable, Agile, Reconfigurable & Virtual Production*, 52 (1), 161-166.

13. Schumacher, A., Erol, S., & Sihm, W., (2016), A maturity model for assessing Industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises. *Procedia CIRP - Changeable, Agile, Reconfigurable & Virtual Production*, 52 (1), 161-166.
14. Schumacher, A., Nemeth, T., & Sihm, W., (2019), Roadmapping towards industrial digitalization based on an Industry 4.0 maturity model for manufacturing enterprises. *Procedia CIRP* 79.
15. Schumacher, A., Erol, S., & Sihm, W., (2016), A maturity model for assessing Industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises. *Procedia CIRP - Changeable, Agile, Reconfigurable & Virtual Production*, 52 (1), 161-166.
16. Schumacher, A., Nemeth, T., & Sihm, W., (2019), Roadmapping towards industrial digitalization based on an Industry 4.0 maturity model for manufacturing enterprises. *Procedia CIRP* 79.
17. Venkatesh, F., & Zhang, X., (2010), Unified theory of acceptance and use of technology: Us vs China. *Journal of Global Information Technology Management*, 13 (1), 5-27.
18. Wade, M., (2015), Digital business transformation. *Global Center for Digital Business Transformation*.
19. Wade, M., Noronha, A., Macauley, J., & Barbier, J., (2017), Orchestrating digital transformation. Working in concert to achieve business excellence. *Global Center for Digital Business Transformation*.
20. Westerman, G., Bonnet, D., & Mc Afee, A., (2011), *Digital Transformation: a Roadmap for Billion-Dollar Organizations*. New York, NY: Harvard Business School Press.
21. Westerman, G., Bonnet, D., & Mc Afee, A., (2014a), *The nine elements of digital business transformation*, MIT Sloan Management Review January.
22. Westerman, G., Bonnet, D., & Mc Afee, A., (2014b), *Leading Digital: turning technology into Business Transformation*. New York, NY: Harvard Business School Press.

Webografie:

- Acatech (2017). *Industrie 4.0 Maturity Index. Managing the Digital Transformation of Companies*. Retrieved April 12th, 2020, from https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech_STUDIE_Maturity_Index_eng_WEB.pdf
- Accenture (2019). *An AI roadmap to maximize the value of AI*. Retrieved April 12th, 2020, from <https://www.accenture.com/us-en/insights/artificial-intelligence/ai-roadmap>
- Accenture (2020). *Leadership, not tech, makes digital champions*. Retrieved April 12th, 2020, from <https://www.accenture.com/us-en/blogs/industry-digitization/leadership-not-tech-makes-digital-champions>
- BCG (2019). *Measuring Digital Maturity to Drive Superior Performance*. Retrieved April 10th, 2020, from <https://www.bcg.com/capabilities/technology-digital/digital-maturity.aspx>
- BCG (2020a). *COVID -19 BCG Perspectives*. Retrieved April 10th, 2020, from <https://media-publications.bcg.com/BCG-COVID-19-BCG-Perspectives-Version4.pdf>
- BCG (2020). *Digital Transformation*. Retrieved April 10th, 2020, from <https://www.bcg.com/digital-bcg/digital-transformation/overview.aspx>
- CapGemini (2011). *The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry*. Retrieved April 10th, 2020, from https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The_Digital_Advantage_How_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf
- CapGemini (2014). *Embarking on the Data to Insights journey – A Data Science perspective*. Retrieved April 10th, 2020, from <https://www.capgemini.com/2014/12/embarking-on-the-data-to-insights-journey-a-data-science-perspective/>
- CapGemini (2020a). *How digital innovations enabled supply chains to remain operational during the COVID-19 outbreak*. Retrieved April 10th, 2020, from <https://www.capgemini.com/2020/06/how-digital-innovations-enabled-supply-chains-to-remain-operational-during-the-covid-19-outbreak/>

- CapGemini (2020b). *Why Digital Inclusion is at the heart of our response to COVID-19*. Retrieved April 10th, 2020, from <https://www.capgemini.com/dk-en/2020/06/why-digital-inclusion-is-at-the-heart-of-our-response-to-covid-19/>
- Continental (2019). *Continental enhances key industries with digital solutions – and that includes off-highway*. Retrieved on July 8th, 2020, from <https://www.continental.com/en/press/press-releases/continental-enhances-key-industries-158940>
- Continental (2019). *Continental launches qualification initiative*. Retrieved on June 6th, 2020, from <https://www.continental.com/en/press/press-releases/qualification-initiative-178200>
- Continental (2019). *Continental launches qualification initiative*. Retrieved on June 6th, 2020, from <https://www.continental.com/en/press/press-releases/qualification-initiative-178200>
- Continental (2019). *Continental to Enhance Long-term Competitiveness and Proactively Shape the Future of Mobility*. Retrieved on June 6th, 2020, from <https://www.continental.com/en/press/press-releases/structural-program-189618>
- Continental (2019). *Continental enhances key industries with digital solutions – and that includes off-highway*. Retrieved on July 8th, 2020, from <https://www.continental.com/en/press/press-releases/continental-enhances-key-industries-158940>
- Continental (2019). *Continental to Enhance Long-term Competitiveness and Proactively Shape the Future of Mobility*. Retrieved on June 6th, 2020, from <https://www.continental.com/en/press/press-releases/structural-program-189618>
- Continental (2019). *Continental Launches Institute With Intention To Qualify Employees*. Retrieved on July 8th, 2020, from <https://autotechreview.com/news/global-news/continental-launches-institute-with-intention-to-qualify-employees>
- Continental (2019). *If You Want the Mobility of the Future, You Need Continental*. Retrieved on July 8th, 2020, from <https://www.continental.com/resource/blob/171048/691baefd7be4fdf2d0e45af727182ee/continental-speech-asm-20190426-en-data.pdf>
- Continental (2020). *Information on the Impact of the Coronavirus at Continental*. Retrieved on June 6th, 2020, from <https://www.continental.com/en/press/impact-of-the-coronavirus-216874>
- Continental (2020). *In Times of Coronavirus. How is Continental responding to the pandemic?*. Retrieved on June 6th, 2020, from <https://mag.continental.com/en/in-times-of-coronavirus/>
- Continental (2020). *Structura Corporatistă*. Retrieved on June 6th, 2020, from <https://www.continental.com/ro-ro/companie/structura-companiei>
- Continental (2020). *Together Against Coronavirus: Continental Employees Get Involved Worldwide*. Retrieved on June 6th, 2020, from <https://www.continental.com/en/press/press-releases/employee-commitment-coronavirus-220984>
- Corver and Elkhuizen (2014). *A Framework for Digital Business Transformation*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/a-framework-for-digital-business-transformation-codex-1048.pdf>
- Deloitte (2016). *Disruption in Manufacturing*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/risk/us-risk-disrupt-manufacturing.pdf>
- Deloitte (2020). *COVID-19: Shaping the future through digital business. Leveraging technology to support the recovery and produce lasting change*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19/shaping-the-future-through-digital-business.html>
- Elliott, L. (2019). *Nations must unite to halt global economic slowdown, says new IMF head. The Guardian*. ISSN 0261-3077. Retrieved on April 15th, 2020, from <https://www.theguardian.com/business/2019/oct/08/nations-must-unite-halt-global-economic-slowdown-new-imf-head-kristalina-georgieva>
- European Commission (2020). *Coronavirus response*. Retrieved on April 15th, 2020, from https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response_en
- European Commission (2020). *Europe's moment: Repair and prepare for the next generation*. Retrieved on April 15th, 2020, from https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_940

- European Union (2020). *Europe's moment: Repair and prepare for the next generation*. Retrieved on April 15th, 2020, from https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_940
- Evans, D. (2020). *Post COVID-19, The Answer Is Digital Transformation, Now What's The Question?*. Retrieved on April 15th, 2020, from <https://www.forbes.com/sites/daveevans/2020/05/19/post-covid-19-the-answer-is-digital-transformation-now-whats-the-question/#598ba4f63643>
- EY (2020a). *COVID-19: Which critical choices should businesses make next?*. Retrieved April 13th, 2020, from https://www.ey.com/en_gl/long-term-value/covid-19-critical-choices-businesses-should-make
- EY (2020). *Digital Strategy and Transformation*. Retrieved April 13th, 2020, from https://www.ey.com/en_gl/digital/transformation
- Forrester (2018). *The Forrester Wave™: Global IoT Services For Connected Business Operations, Q4 2018*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.ibm.com/downloads/cas/XEQVYW27>
- Gartner (2018). *Gartner Identifies Five Emerging Technology Trends That Will Blur the Lines Between Human and Machine*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-08-20-gartner-identifies-five-emerging-technology-trends-that-will-blur-the-lines-between-human-and-machine>
- Genpact (2020). *COVID-19: Solutions for business resilience*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.genpact.com/insight/solution-overview/covid-19-solutions-for-business-resilience>
- Hosseini (2015). *What will the future look like under Industry 4.0 and digital transformation in the healthcare space?*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://docplayer.net/4029537-What-will-the-future-look-like-under-industry-4-0-and-digital-transformation-in-the-healthcare-space.html>
- Howells, R. (2019). *Goodbye Spreadsheets, Hello Industry 4.0: Continental Standardizes Manufacturing Processes*. Retrieved on July 8th, 2020, from <https://www.digitalistmag.com/digital-supply-networks/2019/06/25/goodbye-spreadsheets-hello-industry-4-0-continental-standardizes-manufacturing-processes-06199259/>
- IBM Institute for Business Value (2011). *Digital transformation. Creating new business models where digital meets physical*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/itworldcanada/archive/Themes/Hubs/Brainstorm/digital-transformation.pdf>
- IBM Institute for Business Value (2011). *Digital transformation. Creating new business models where digital meets physical*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/itworldcanada/archive/Themes/Hubs/Brainstorm/digital-transformation.pdf>
- IBM (2020). *Modernizing IT for a post COVID-19 future | IBM Think Digital*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.ibm.com/events/think/watch/replay/126533105/>
- International Data Corporation (2020a). *DX Performance*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.idc.com/itexecutive/research/dx/performance>
- International Data Corporation (2020b). *Explore the 3 Chapters of 3rd Platform Evolution*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.idc.com/promo/thirdplatform?tab=innovation>
- International Data Corporation (2019). *IDC MarketScape: Worldwide Digital Strategy Consulting Services 2019 Vendor Assessment*. Retrieved April 13th, 2020, from [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-idc-marketScape-worldwide-digital-strategy/\\$File/ey-idc-marketScape-worldwide-digital-strategy.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-idc-marketScape-worldwide-digital-strategy/$File/ey-idc-marketScape-worldwide-digital-strategy.pdf)
- International Data Corporation (2020c). *Worldwide Digital Transformation Strategies*. Retrieved April 13th, 2020, from https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC_P32570
- Idea to value (2018). *Top 1000 companies that spend the most on Research & Development (charts and analysis)*. Retrieved on June 6th, 2020, from <https://www.ideatovalue.com/inno/nickskillicorn/2019/08/top-1000-companies-that-spend-the-most-on-research-development-charts-and-analysis/#industries>

- International Labor Organization (2020). *ILO: COVID-19 causes devastating losses in working hours and employment*. Retrieved on April 15th, 2020, from https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740893/lang--en/index.htm
- International Monetary Fund (2020). *IMF Says 'Great Lockdown' Worst Recession Since Depression, Far Worse Than Last Crisis*. Retrieved on April 12th, 2020, from <https://www.nysscpa.org/news/publications/the-trusted-professional/article/imf-says-%27great-lockdown%27-worst-recession-since-depression-far-worse-than-last-crisis-041420>
- Kagermann, H., Wahlster, W., and Helbig, J. (2013). *Securing the future of German manufacturing industry. Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0. Final report of the Industrie 4.0 Working Group*. Retrieved April 13th, 2020, from https://www.academia.edu/36867338/Securing_the_future_of_German_manufacturing_industry_Recommendations_for_implementing_the_strategic_initiative_INDUSTRIE_4.0_Final_report_of_the_Industrie_4.0_Working_Group
- Kagermann, H. (2015). *Change Through Digitization—Value Creation in the Age of Industry 4.0*. Retrieved April 13th, 2020, from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-05014-6_2
- Global Center for Digital Business Transformation (2015). *Digital Vortex. How Digital Disruption Is Redefining Industries*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortex-report.pdf>
- Khosrow-Pour (2018). *What is Digitalization*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.igi-global.com/dictionary/it-strategy-follows-digitalization/7748>
- KPMG (2016). *The factory of the future. Industry 4.0 – the challenges of tomorrow*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/06/the-factory-of-the-future.pdf>
- KPMG (2017a). *Beyond the hype. Separating ambition from reality in I4.0*. Retrieved on July 10th, 2020, from <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/05/beyond-the-hype-separating-ambition-from-reality-in-i4.0.pdf>
- KPMG (2020). *Covid-19. The perfect storm for digital acceleration*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://home.kpmg/in/en/home/insights/2020/05/covid-19-the-perfect-storm-for-digital-acceleration.html>
- Mc Kinsey (2018). *A roadmap for a digital transformation*. Retrieved April 10th, 2020, from <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/a-roadmap-for-a-digital-transformation>
- McKinsey (2018). *Unlocking success in digital transformations*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>
- Mc Kinsey (2019). *Hannover Messe 2019: The 3 P's of Industry 4.0*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/operations-blog/hannover-messe-2019-the-3-ps-of-industry-40>
- Mc Kinsey (2020a). *The COVID-19 recovery will be digital: A plan for the first 90 days*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights>
- Mc Kinsey (2020b). *The digital-led recovery from COVID-19: Five questions for CEOs*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-digital-led-recovery-from-covid-19-five-questions-for-ceos>
- Mittal, S., Khan, M.A., Romero, D., & Thorsten, W., (2018), *A Critical Review of Smart Manufacturing & Industry 4.0 Maturity Models: Implications for Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)*. Retrieved April 13th, 2020, from https://www.researchgate.net/profile/David_Romero_2/publication/328726147_A_Critical_Review_of_Smart_Manufacturing_Industry_4.0_Maturity_Models_Implications_for_Small_and_Medium-sized_Enterprises_SMEs/links/5be0577a4585150b2ba092ef/A-Critical-Review-of-Smart-Manufacturing-Industry-40-Maturity-Models-Implications-for-Small-and-Medium-sized-Enterprises-SMEs.pdf
- Mittal, S., Khan, M. A., Romero, D., & Thorsten, W., (2018), *A Critical Review of Smart Manufacturing & Industry 4.0 Maturity Models: Implications for Small and Medium-*

- sized Enterprises (SMEs). Retrieved April 13th, 2020, from https://www.researchgate.net/profile/David_Romero2/publication/328726147_A_Critical_Review_of_Smart_Manufacturing_Industry_40_Maturity_Models_Implications_for_Small_and_Medium-sized_Enterprises_SMEs/links/5be0577a4585150b2ba092ef/A-Critical-Review-of-Smart-Manufacturing-Industry-40-Maturity-Models-Implications-for-Small-and-Medium-sized-Enterprises-SMEs.pdf
- OECD (2019). *Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://blog.iese.edu/bizknowledgewatch/2019/measuring-the-digital-transformation-a-roadmap-for-the-future/>
- Pahuja, R. (2019). *How Industry 4.0 helped Continental Automotive increase efficiency, decrease energy consumption*. Retrieved on July 8th, 2020, from <https://cio.economictimes.indiatimes.com/news/strategy-and-management/how-industry-4-0-helped-continental-automotive-increase-efficiency-decrease-energy-consumption/71964304>
- PublicisSapient (2020). *COVID-19: A Change in How (and Where) We Work?*. Retrieved April 13th, 2020, from https://www.publicissapient.com/insights/covid19_a_change_in_how_and_where_we_work
- PWC (2020). *PwC's Predictable Value*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.pwc.com/us/en/services/alliances/oracle-implementation/predictable-value.html>
- PWC (2020b). *Webinar 15 April 2020*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://www.pwc.ro/en/romania-crisis-centre.html>
- Roberts, Siobhan (2020). „Flattening the Coronavirus Curve”. *The New York Times*. ISSN 0362-4331. Retrieved on April 12th, 2020, from <https://www.nytimes.com/article/flatten-curve-coronavirus.html>
- Siemens (2019b). *Digital Transformation approach for Industry 4.0. Designing the way for your digital transformation*. Retrieved April 15th, 2020, from https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/ArabStates/Documents/events/2019/ETDubai/Digital-Enterprise_finale.pdf
- Sweet, J. (2020). *Accenture's CEO: 5 rules for rethinking digital transformation during Covid 19*. Retrieved April 13th, 2020, from <https://fortune.com/2020/06/26/coronavirus-accenture-ceo-digital-transformation/>
- World Economic Forum and AT Kearney (2017). *Technology and Innovation for the Future of Production: Accelerating Value Creation*. Retrieved on May 15th, 2020, from http://www3.weforum.org/docs/WEF_White_Paper_Technology_Innovation_Future_of_Production_2017.pdf

DINAMISM ÎNTREPRENORIAL ȘI AFACERI DIVERSIFICATE

*Ec. Adrian CÎMPEANU¹,
Prof. univ. dr. emerit Ovidiu NICOLESCU²*

Rezumat

Studiul de caz prezintă dezvoltarea grupului de firme deosebit de performant, General Agrocom Service din Buzău, care a început cu vânzarea de fructe și legume din gospodăria proprie, pe o tarabă în piața din Buzău și a ajuns în prezent o firmă de dimensiuni mari -350 salariați și o cifră de afaceri de peste 25 mil. de euro. În cadrul studiului se prezintă în paralel, evoluția firmei și a întreprinzătorului Adrian Cîmpeanu, punctându-se aspecte întreprinzătorești inedite, care au reprezentat motorul acestei companii, foarte diversificată și cu multe proiecte de dezvoltare, continuate și chiar accelerate, în contextul dificil determinat de pandemie. În final se prezintă lecțiile desprinse de întreprinzătorul Adrian Cîmpeanu din confruntarea cu Covid 19.

Domenii manageriale: management general, management întreprinzător

1. Prima afacere - comerțul cu legume și fructe în piața orașului Buzău

Prima afacere, comerțul, a fost demarată dintr-o nevoie. O familie cu doi copii, cu venituri nesigure, deoarece industria unde lucrau părinții era pe o pantă descendentă, trebuia să găsească o soluție pentru supraviețuire. Ce era de făcut? Părinții împărțeau timpul între casă, munca în întreprindere și piața orașului, unde trebuiau să parcheze mașina ca să poată vinde fructe și legume - în prima etapă, din mica gospodărie de la țară - ulterior cele cumpărate folosind încasările din ziua precedentă. Pentru Adrian și fratele său, școala era prioritară, însă după școală trebuiau să ajute părinții la piață. Aceasta îi obliga să fie foarte atenți în timpul orelor, deoarece timpul pentru pregătirea lecțiilor acasă era foarte redus. „În acea perioadă, nu aveam obiective în vânzarea legumelor și fructelor, nevoia fiind cea care ne alimenta cu energie”. Cel mai greu a fost până când au început să apară satisfacții, care la început nu erau de natura materială. Succesul unei zile consta în faptul că terminam marfa de vândut, că eram apreciați de clienți pentru atitudinea din spatele tarabei,

¹ Director comercial al grupului General Agrocom Service, adi.generalagrocom@gmail.com

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

aceasta fiind principala bucurie din ziua respectivă. Spun bucurie pentru că tot ce făceam trebuia să facem cu zâmbetul pe buze, aceasta fiind singura soluție pentru a atrage clienți, deoarece roșiile sau castraveții aveau același gust și culoare ca la toate celelalte tarabe. În scurt timp această muncă a devenit o plăcere și mai mult, a ajuns să fie că un drog pentru familia mea.

De aici, de la tarabă și până la o companie cu o cifra de afaceri de peste 25 mil. euro, cu activitate în principal, tot de comerț, însă cu un portofoliu de peste 2000 produse cu regim termic, peste 350 de angajați și mai important, cu proiecte de dezvoltare pentru următorul an în valoare de peste 5 mil. euro și crearea a cel puțin 100 locuri noi de muncă, avem percepția că a fost o zi. A fost perioada de pionierat ca întreprinzător – muncă, sacrificii, focusare pe priorități, asumarea permanentă de răspundere și riscuri. A fost o perioadă cu multe renunțări: weekend-uri, program de lucru fix, pauze de masă, concedii, sau salarii lunare garantate. În aceasta perioadă s-a aplicat o singură strategie de succes - reinvestirea permanentă a profitului realizat în vederea dezvoltării afacerii de bază”.

2. Afacerea a doua – forjarea fierului

În anul 1996, una dintre atracțiile pe care ni le permiteam, unde îmbinam plăcerea cu nevoia, era vizitarea singurei expoziții din acea perioadă -Târgul Internațional București (T.I.B.), organizat la Romexpo. Era momentul când plecam din Buzău la București, la o plimbare, dar cu scopul de a vedea lucruri noi, tehnologii din care doream să ne inspirăm. Tatăl meu, care până în anul 1989 a lucrat în industrie, a decis să acorde atenție unui stand în care doi domni din Germania prezentau două dispozitive cu ajutorul cărora se putea debita, îndoii și nitui profile metalice. Când am văzut că în 30 de minute au realizat un grilaj din fier forjat, am decis să achiziționăm acest pachet. Decizia a fost luată pe loc, neștiind cum și când vom putea să construim o afacere, însă, dorința de inovație și de unicitate și-a spus cuvântul.

În continuare, însă, prioritatea era comerțul. Consecința imediată a fost depozitarea sub patul din dormitor a dispozitivelor frumos ambalate, timp de doi ani. Am reușit ca în 1998 să montăm aceste dispozitive pe un banc de lucru, într-o camera de 15 mp. Primele lucrări au fost grilaje pentru geamurile de la magazinul unde funcționam în acea perioada și câteva grilaje pentru cimitir. Neavând buget pentru reclamă, singura noastră modalitate de promovare a fost recomandarea primită de la clienți. Aceasta ne-a obligat să ne concentrăm atenția asupra gradului de mulțumire al clienților, care pentru noi era unica posibilitate de promovare, abordare pe care o aplicam cu succes și în comerț. Plecată de la un hobby, secția de fier forjat a ajuns în anul 2020, să fie printre puținele firme din țară care fac export în Japonia de confecții metalice din fier forjat de tip „unicat”, lucrări montate în Franța, pe lângă o serie largă de lucrări de referință în capitala României și în alte orașe. În prezent funcționează trei puncte de prezentare în București și o expoziție în Buzău.

3. Afacerea a treia – producția de preparate din carne

În anul 2008, comerțul cu produse alimentare, care între timp devenise majoritar în activitatea comercială a companiei, datorită marjelor mici de adaos comercial practicate, reușea din ce în ce mai greu să acopere nevoile financiare pentru asigurarea

funcționării și dezvoltării. Analizând categoriile de produse comercializate, s-a constatat că preparatele din carne reprezintă un procent important din cifra de afaceri și s-a decis ca o parte din aceste cantități să le producem noi în cadrul companiei. Așa a luat naștere, la sfârșitul anului 2008, proiectul de a construi propria fabrică de mezeluri, concretizată ca și activ la data de 1 august 2012. Începând cu a doua jumătate a anului 2012, Adrian Cîmpeanu trebuia să asigure funcționalitatea unei secții de producție de mezeluri, cu o capacitate de 4 tone pe zi și să creeze un brand nou denumit „Tradiții Câmpenești” și - cel mai important - trebuia să realizeze din această investiție o nouă sursă de venit, menită să conducă la o mai mare stabilitate a companiei.

„Am plecat cu maximă încredere în aceasta direcție, deoarece, etapa cea mai dificilă, cea de vânzare a produsului finit, o stăpâneam foarte bine. Știam ce urma să produc, cunoșteam aprofundat acest sector - vindeam mezeluri de aproximativ 14 ani, aveam deja o piață pe care o stăpâneam, aveam o echipa de vânzări care știa ce are de făcut -, aceste elemente făcând această investiție una sigură. Ce trebuia să fac în continuare era să-mi păstrez atitudinea de întreprinzător, adică să-mi asum riscuri, să accept eventuale eșecuri și să rămân focusat pe direcția pe care mă aflam. Asta am făcut, iar în următorul an am reușit să ajung cu producția fabricii la capacitate maximă, iar în următorii 6 ani, prin investiții în oameni și în utilaje, să triplez capacitatea de producție”.

4. Afacerea a patra - porționarea, ambalarea și congelarea produselor

Afacerile prezentate anterior au fost construite plecând de la anumite necesități, toate diviziile de business create au apărut datorită unor nevoi stringente de supraviețuire, de acoperire a cheltuielilor, de micșorare a costurilor de producție și de satisfacere a cerințelor clienților. și această afacere are aceeași geneză. În anul 1998, magazinele alimentare, clienții companiei nu mai aveau voie să vândă produse congelate vrac și pentru a supraviețui trebuia găsită o soluție „ca să rămân în raftul acestora”. „Am fost nevoit să studiez problematica ambalării produselor congelate, legislație, condiții de lucru, necesități, autorizări etc. Trebuia să ofer foarte rapid clienților marfa ambalată. La sfârșitul anului s-a reușit autorizarea și demararea activității unei secții proprii de porționare și ambalare a produselor congelate, acoperind astfel o nevoie majoră a clienților și oferind o nouă sursă de „energie” companiei.

Odată ajunse în piață produsele ambalate de compania noastră, am început să fim contactați și de alți distribuitori care aveau aceeași problemă cu produsele vrac. Mulți dintre aceștia au început să ne solicite să ambalăm produsele lor, ajungând în scurt timp să prestăm servicii de ambalare către terți. Ne aflam acum în altă piață, unde cantitățile erau mult mai mari, condițiile de lucru erau mult mai stricte, iar cerințele din partea clienților începuseră să depășească nivelul nostru de dotare și de agreere din partea autorităților. Aveam două variante - să facem un pas în spate și să ne păstrăm clienții vechi, sau să investim și să ne adaptăm noilor cerințe de piață. Niciodată nu m-au atras lucrurile ușoare, am văzut în această situație o nouă provocare, așa că am ales să dezvolt această nouă divizie de prestări de servicii, să dotez și să autorizez liniile de ambalare, ajungând în prezent să ambalez pentru toate lanțurile internaționale de magazine produse alimentare din trei categorii - pasăre, pește și vită”.

5. Situația economică de ansamblu a grupului de firme General Agrocom Service

Toate activitățile dezvoltate, prezentate în paragrafele anterioare se derulează de la început sub aceeași „umbrelă”. Construirea unei singure entități ne-a ajutat să îmbunătățim și să dezvoltăm relațiile cu băncile, firmele de asigurare, furnizorii și clienții -și cel mai mult- în obținerea de credit comercial și crearea unui echilibru, a unei stabilități economice. În toată evoluția companiei au fost perioade în care unele domenii de activitate au fost în declin major, dar entitatea General Agrocom Service a reușit să balanseze costurile și să eficientizeze activitățile prin realocarea de resurse, lucrări în regie proprie, etc. În tabelul nr.1, prezentăm sintetic, situația economică a companiei.

Tabelul nr.1 Situația economică a companiei în anul 2019

Indicatori de ansamblu		Zona comerț distribuție produse alimentare	Zona de fier forjat - confecții metalice	Fabrica de mezeluri	Secția de ambalare
Număr angajați	350	230	25	70	25
Cifra de afaceri	22 mil. euro	11,8 mil. euro	1.8 mil. euro	7,5 mil. euro	0,9 mil. euro
Profit	1,7 mil. euro	0,7 mil. euro	0,3 mil. euro	0,6 mil. euro	0,1 mil. euro
Piața	Internă și externă	12 județe acoperite, 2600 clienți activi, 1500 produse în portofoliu	Lucrări în marile orașe din România, expoziții în București, Buzău, lucrări montate în Franța, Italia și Japonia	Produsele ajung în peste 3000 magazine partenere din România, Italia și Spania.	Prestări de servicii către parteneri din toată țara, firme românești, dar și pentru rețele de magazine internaționale aflate în România: Metro, Kaufland, Mega Image, Lidl și Penny.

6. Repere ale evoluției întreprinzătorului Adrian Cîmpeanu, ca cetățean și om de afaceri, începând din copilărie și până în prezent

În tabelul nr.2, prezentăm sintetic aceste repere și impactul lor asupra mentalității și comportamentului acestuia.

Tabelul nr.2

Nr. crt.	Perioada	Vârsta	Tip de muncă în afara sau în cadrul afacerii	Participare la procesul educațional	Observații
1	2	3	4	5	6
1	1986-1990	5-9 ani	“Stălpul casei de la țară” – după moartea bunicului a trebuit să locuiesc la țară, lângă Buzău, să ajut bunicul, având grijă de animale, gospodărie, apoi, după începerea școlii, orice weekend era petrecut la țară la treburi gospodărești.	Școala gimnazială nr. 11 Buzău	Această perioadă m-a făcut să înțeleg că lucrurile nu pot fi amânate. Dacă trebuia să hrănesc animalele sau să strâng nutrețurile din câmp nu puteam să găsesc justificări că sunt la joacă sau că este duminică. Lucrurile trebuiau finalizate într-un anumit interval.
2	1990-1999	9-18 ani	Pe lângă școală am început activitatea de comerț. Comerț ambulant în primii doi ani, mergeam la piață cu mama și cu tata și vindeam la tarabă fructe, legume, dulciuri. Apoi, după terminarea programului de școală, am continuat să merg la magazinul părinților să vând sucuri la dozator, să ajut vânzătoarele la aranjarea produselor în magazin, să manipulez marfa. Începând cu anul 1994, în fiecare zi liberă (vacanța sau weekend) trebuia să merg cu șoferul angajat să aprovizionez cu marfă. Mă trezeam la 4 dimineața și mă întorceam acasă după ora 22. Duminica era ziua în care continuam cu activitățile de la țară.	Finalizarea învățământului primar Liceul Economic din Buzău	Am reușit să-mi fac timp și pentru sport în această perioadă urmând cursuri de karate și de handbal, participând la competiții naționale. Prin sport reușeam să mă motivez și mi-am dat seama că „locul doi nu există” și că dacă nu muncești nu ai cum să câștigi. La un concurs locul unu era cel mai apreciat, lucru care m-a ajutat foarte mult în dezvoltarea personală. Eram nevoit să muncesc mult, să tind întotdeauna spre podium, pe cele mai înalte locuri.
3	1999-2003	18-22 de ani	Momentul când am preluat sectoarele de aprovizionare și vânzare al firmei. Odată cu obținerea permisului de conducere am avut posibilitatea să plec singur în delegații, lucru care m-a ajutat să lucrez fără un program, nu conta ora la care plecam sau la care încheideam programul zilnic. Aveam posibilitatea să merg mai mult la clienți, să identific nevoile lor și apoi	Universitatea Romano - Americană, Facultatea de Relații Economice Interne și Internaționale Cursuri extra de „time management”	Perioada în care trei – patru ore de somn pe noapte erau de ajuns să mă odihnesc, energia venind din muncă. Tatăl meu spunea „mi-a plăcut munca dar am și avut noroc de ea”. Încercam să fac totul cu bucurie, mă bucuram de tot ce se întâmpla,

			la furnizori, unde folosind informațiile privind clienții să găsec soluții. În paralel realizam procese de manipulare a mărfurilor (încărcat/ descărcat zeci de tone săptămânal), naveta zilnic Buzău - București, unde trebuia să ajung la ora 7.30 la facultate și apoi după terminarea cursurilor să mă ocup de business.		de tot ce făceam, făceam totul cu plăcere indiferent de cât de dificil era.
4.	2003-2009	22- 28 de ani	Disponibilitate 100% pentru dezvoltarea businessului. Perioada în care m-am dedicat integral dezvoltării afacerii. Școala se terminase, familia încă nu apăruse. Tot timpul era alocat dezvoltării. Perioada de 6 ani de practică permanentă, fără limite de program, fără limite de oboseală sau alte justificări. Am început să calculez mai mult, să fiu mai analitic, să împlietesc munca de teren cu cea de birou, de analiză, să pot vorbi în fața oamenilor, să pot să-i motivez. Deja nu mai făceam lucrurile singur. Mi-am dat seama că, dacă dezvolt oamenii cu care lucrăm, voi dezvolta și afacerea.	Participare la seminarii de vânzari.	
5	2009-2020	28-38 ani	A apărut familia, doi copii, afacerea trebuia să continue și să se dezvolte. Am deschis un sector nou de producție, fabrica de mezeluri, în plină criză economică. Altă sursă de muncă dar și altă sursă de venit, ceea ce am urmărit. În această perioadă am separat diviziile de vânzare, am mărit numărul de angajați și am efectuat o restructurare a compartimentelor de lucru prin mărirea numărului de responsabili de gestiuni, supervizori, șefi de compartimente, am înființat centre de comunicare și identificare de soluții.	Am conștientizat că „dezvoltarea personală este secretul”. Cu cât investeam mai mult în dezvoltarea personală cu atât rezultatele erau mai bune. Am urmat cursuri de leadership în cadrul John Maxwell Team.	În această perioadă am încercat să-mi depășesc limitele, să mă autodepășesc. Am reînceput activitățile sportive și am reușit în doi ani să mă antrenez să-mi îndeplinesc un vis – să fiu finalist în competiția internațională IRON MAN. Aceasta mi-a dat foarte mult curaj și încredere și m-a ajutat să ajung la convingerea că „doar cerul este limita”.

În completarea acestor informații privind „traectoria” sa, Adrian Cîmpeanu simte nevoia să punteze și următoarele aspecte: „Nu aș fi ajuns aici dacă nu aveam un sprijin imens din partea familiei. Soția mea, Ana și fetele Maria, 10 ani și Mara, 8 ani sunt esențiale în viața mea. Ele mă încarcă cu energie, cu bucurie, mă fac fericit în puținele ore din cursul săptămânii pe care le petrecem împreună; acestea rămân în sufletul meu indiferent de ce se întâmplă în companie.”

7. Opinia lui Adrian Cîmpeanu privind principalii factori întreprinzătoriali care au generat performanțele companiei

Întreprinzătorul, Adrian Cîmpeanu consideră că următorii trei factori au fost decisivi în activitatea sa și a colegilor, pentru crearea și dezvoltarea grupului de firme General Agrocom Service:

- a) **„Dorința de dezvoltare și perseverența.** M-a animat permanent dorința de depășire a limitelor prin asumarea riscurilor, disponibilitate continuă pentru a face lucruri mai puțin ușoare, ghidat permanent de credința că, dincolo de greu se afla succesul. Consider că acest factor a fost determinant în evoluția companiei și în evoluția personală. Plecat de la un punct 0 am încercat să nu mă limitez în evoluție. Dorința de a descoperi lucruri noi m-a obligat să mă dezvolt și în același timp să dezvolt oameni. Întotdeauna am reușit să văd dincolo de probleme, oportunități. Deoarece doream să dezvolt afacerea, eram nevoit să găsesc soluții pentru probleme și nu lamentări sau justificări.
- b) **Permanent am adăugat valoare oamenilor.** Afacerea avea nevoie de oameni pentru a se putea dezvolta, avea nevoie de oameni buni ca să se poată dezvolta performant. Dorința mea a fost, este și va fi, să dezvolt permanent, și acest lucru este posibil datorită oamenilor. Am mizat pe dezvoltarea oamenilor, am adăugat permanent valoare oamenilor din echipă și acest lucru m-a ajutat să adaug valoare companiei.
- c) **Credința și încrederea în mine și în ceea ce doream să realizăm.** Permanent, am fost atent ca la nivel personal și de companie să avem obiective, scopuri, visuri și am crezut în ele și în același timp în noi, în puterea interioară alimentată și de credință în Dumnezeu. Am știut de timpuriu că, a avea un vis este gratuit, doar că drumul spre realizarea aceluși vis, „costă”. Am crezut în obiective și ne-am asumat eforturile și costurile necesare, iar credința ne-a ajutat să finalizăm cu succes”.

8. Principalele 3 puncte forte ale grupului de firme

În opinia mea, spune Adrian Cîmpeanu, următoarele trei aspecte reprezintă principalele puncte forte ale organizației:

- a) **„Unitatea, spiritul de echipă** a făcut să conlucrăm și să acționăm acolo unde apărea o situație dificilă, să ne sprijinim pentru a putea finaliza un obiectiv. Știam că vom avea beneficii și bucuria va fi a echipei, nu a unui singur individ. În companie, se lucrează precum în cunoscuta poveste a celor trei mușchetari „toți pentru unul și unul pentru toți”.
- b) **Dezvoltarea organizației în sistem integrat.** Dezvoltarea altor businessuri a apărut din necesitatea de a rezolva anumite probleme majore, a unei nevoi identificate în piață, din necesitatea de a reduce costurile și de a amplifica profitabilitatea. Faptul că am reușit dezvoltarea unor ramuri integrate ne-a ajutat să rămânem focuși pe domeniul principal, distribuția de produse alimentare și să-l modernizăm. Celelalte „noi afaceri” mai întâi au fost realizate ca să sprijinim domeniul de bază și ulterior au devenit centre de profit și pierdere de sine stătătoare și au devenit „izvoare de alimentare” cu resurse și elemente inovatoare și nu modalități de disipare a energiei sau a fondurilor.

- c) **Comunicarea intensă în cadrul și în afara organizației.** La începuturile companiei nu aveam cunoștințe suficiente în acest domeniu și pentru a depăși acest handicap am fost nevoiți să investim în soluții de informare și comunicare, să aducem lângă noi oameni profesioniști în aceste domenii, de la care să învățăm. Ca manager de companie, organizez întâlniri individuale cu angajații la fiecare 6 luni, unde fiecare angajat este invitat la o discuție axată pe cunoașterea valorilor specifice, pe identificarea aspirațiilor și „visurilor” acestuia, pe descoperirea de idei noi și a „găsirii” de soluții pentru fructificarea lor. La nivel de sectoare de activitate, zilnic sunt organizate ședințe operative scurte pentru a putea comunica problemele apărute și a identifica imediat soluții de rezolvare. Săptămânal se derulează întâlniri de producție și ședințe de analiză a vânzărilor. Lunar, Adrian Cîmpeanu are întâlniri cu managerii primelor două niveluri din structura organizațională. Anual, firma organizează reuniuni cu toți angajații, cel mai valoros activ al firmei, oferind posibilitatea de a se întâlni, discuta și cunoaște mai bine și a facilita colaborarea în viitor”.

9. Principalele puncte slabe ale organizației.

Potrivit lui Adrian Cîmpeanu, principalele puncte slabe ale organizației sunt următoarele:

- a) **„Absența indicatorilor de performanță la nivel de compartimente.** Exceptând sectorul de vânzări, nu s-a reușit stabilirea unor indicatori de performanță pe compartimente;
- b) **Nealocarea unor perioade suficient de mari în vederea stabilirii de noi proceduri pentru instruirea personalului și pentru evaluarea periodică;** ca urmare, este necesar un efort suplimentar pentru verificarea modului de lucru a salariaților, concomitent cu asumarea unor riscuri și cheltuieli evitabile.
- c) **Promovarea produselor și serviciilor s-a făcut la un nivel insuficient.** Din păcate, până anul acesta nu s-a investit substanțial în promovare, aceasta făcându-se natural, cel mai adesea prin recomandări de la clienții actuali”.

10. Probleme generate de pandemia Coronavirus

Fară îndoială, Covid-19 a generat multiple dificultăți și provocări la nivelul companiei, cele mai semnificative fiind următoarele:

- a) **„Asigurarea continuității activității** - în contextul răspândirii foarte rapide a virusului și a deciziilor luate de autorități în vederea stopării acestui fenomen, cel mai important obiectiv al organizației a devenit asigurarea securității în cadrul său, pentru a nu fi blocată activitatea. Singura soluție pentru a putea supraviețui era să protejăm sănătatea angajaților. Fiind foarte activi în piață, prin prisma domeniului de activitate al firmei, am fost nevoiți să investim foarte mult în echipamente, materiale și să alocăm mult timp acestor aspecte. Neștiind cât mai putem vinde și încasa a trebuit să asigurăm lichidități mult amplificate pentru acoperirea cheltuielilor. Concomitent, am redus la maximum cheltuielile din anumite zone, pentru a

avea posibilitatea plății salariilor, utilităților și furnizorilor. În același timp am continuat, dar cu mare atenție, proiectele de dezvoltare în noi spații de producție, în utilaje care măresc nivelul de productivitate, oferind în acest fel angajaților posibilitatea să lucreze în schimburi, respectând recomandările în vederea limitării răspândirii virusului.

- b) **Lipsa predictibilității privind evoluțiile de sănătate publică și comerciale.** Prima lună a crizei a fost foarte dificilă deoarece evenimentele se derulau într-un ritm foarte alert, fiind nevoie să iei zilnic decizii, greșite sau nu. Trebuia să decizi ce este de făcut, să riști cu speranța că decizia este bună. În primele două luni de criză nu știam dacă aceasta va dura zile, luni sau ani, nu știam dacă vor mai putea ajunge oamenii la serviciu, dacă vom mai avea surse de materii prime, dacă vor mai fi comenzi sau dacă vom mai avea resurse să ne plătim datoriile către angajați, instituțiile statului sau parteneri.
- c) **Închiderea bruscă a unei divizii a companiei** care aducea în bugetul firmei 20% din venituri, limitarea creditării din partea furnizorilor și blocarea unor sume importante de bani în sold comercial la clienți. Odată închis sectorul HORECA am fost nevoiți să regândim bugetele, deoarece vânzările către acesta contribuiau cu 20 % din totalul cifrei de afaceri și cu un aport consistent în cash-flow. Am fost nevoiți să găsim soluții noi de finanțare, deoarece o parte din bani au fost blocați în piață, iar furnizorii nu ne-au mai acordat credit comercial, fiind nevoiți să plătim în avans toată marfa achiziționată. Eram obligați să identificăm noi canale de vânzare prin care să acoperim pierderile survenite. În acea perioadă am deschis o nouă divizie de distribuție specializată pe vânzarea de produse de fructe și legume. Aveam infrastructura necesară, clienții erau activați cu alte produse, deci erau în protofoliul existent. Am schimbat obiectul de activitate al unor colegi, trecând de la vânzarea de produse destinate bucătarilor la vânzarea de legume și fructe în sistem vansell”.

11. Principalele 3 învățăminte privind managementul organizației, desprinse ca urmare a pandemiei

Prezentăm în continuare trei învățăminte majore desprinse de Adrian Cîmpeanu, în plan managerial, ca urmare a situațiilor cu care el și compania s-au confruntat în primele luni ale Pandemiei covid-19:

- a) **„Nu-ți abandona niciodată echipa și direcția strategică în momente de criză.** Indiferent de cât de greu ar fi, nu abandona direcția pe care ai decis să mergi, dacă ești sigur că în final obții performanțe. Indiferent cât de greu ar fi, nu abandona niciodată echipa împreună cu care te dezvolți și care depinde de deciziile tale. Oamenii au nevoie de liderul lor în perioade grele, în momente de cumpănă au nevoie de cineva să transmită încredere și „să aprindă o lanternă atunci când se intra în zone întunecate“. A trebuit să fiu primul care a ignorat recomandările autorităților de „a sta în casă“, am fost în mijlocul oamenilor cu care lucram 15-16 ore zilnic, a trebuit să mă protejiez pentru a putea rămâne sănătos și activ, putea fi un exemplu de urmat. Am lucrat cot la cot cu ei și a trebuit să transmit optimism și încredere că totul va fi bine dacă

vom fi solidari și atenți la reguli, în familie dar și la serviciu. În asemenea perioade ai nevoie de claritate în obiective, să știi exact ceea ce vrei să obții, să ai un scop bine definit, o direcție foarte bine stabilită și acceptată de ceilalți, pentru că orice abatere sau moment de nesiguranță poate fi fatal. Trebuie să rămâi focusat pe ceea ce este esențial.

- b) **În perioade bune creează politici și rezerve pentru perioade de criză.** Perioda de criză m-a convins că ceea ce am făcut până acum nu a fost ceva greșit. Întotdeauna am investit în variante de back-up la utilaje, oameni, procese, am urmărit permanent îmbunătățirea indicatorilor financiari pentru a fi o companie eligibilă în fața băncilor și a companiilor de asigurări, am continuat planurile de dezvoltare pentru a putea produce mai sigur în următoarea perioadă, chiar dacă se adâncește criza. În luna aprilie 2020, în plină perioadă de izolare, când alte fabrici din păcate, se închideau, noi am obținut finanțări de la trei bănci pentru a asigura continuitatea investițiilor și a asigura o stabilitate financiară pentru următorul an. Neștiind cât de mult se va adânci criza, am preferat să ne facem rezerve și să continuăm investițiile. Diferența se face în perioade de criză, întrucât orice companie poate să fie confruntată cu o criză, important este să reușești să ieși cu bine din aceasta perioadă. Din ultima criză, cea economică din 2008, datorită abordărilor prezentate mai sus, am reușit să ieșim cu o investiție finalizată- fabrica de mezeluri, care a început să producă beneficii încă din prima luna de activitate. De altfel, compania noastră a lucrat ca și cum am fi în criză, iar când a venit criza nu au fost modificări foarte mari, eram pregătiți în bună măsură.
- c) **Criza scoate ce e mai bun din tine - fii flexibil în situații de criză.** În orice perioadă de criză ești nevoit să lucrezi mult mai grijuliu, mult mai responsabil, să fii mai atent la fiecare pas pe care-l faci. În fiecare decizie pe care vrei să o iei, să te consulți cu colaboratorii, să fii un lider puternic, deoarece oamenii de așa ceva au nevoie în aceste momente; să fii flexibil, să te adaptezi rapid de la o situație la alta, să fii mult mai eficace. De ce, de regulă, nu putem fi așa și când nu suntem în criză? Pentru că atunci când nu suntem în criză avem și alte variante. În criză aceste variante dispar și trebuie să apelăm la rezervele din interiorul nostru, conștientizând că altfel nu se poate și să ne focusăm mult mai atent pe elementele esențiale”.

12. Proiecte pentru perioada următoare crizei generată de pandemia Covid-19

Deși poate să pară paradoxal, situația complexă și dificilă generată de pandemie, a contribuit la finalizarea mai rapidă a unor investiții și la stabilirea de noi proiecte pentru dezvoltarea grupului de firme. În perioada primelor 4 luni de criză, am reușit să terminăm construcția unei noi secții de producție, iar în următoarea perioadă vom demara producția de mâncăruri pregătite, aceasta fiind o investiție de peste 800 mii euro. Aceasta nouă divizie ne va consolida poziția în portofoliul multora dintre clienții existenți și ne va permite să „captăm” noi clienți. Pentru noua investiție a trebuit să modificăm puțin lista de dotări; în contextul Coronavirus, am decis să adăugăm mai multe sisteme profesionale de dezinfecție, urmând a trata aerul din spațiile de producție și în vestiare, cu ozon. Produsele vor fi ambalate într-un mediu

steril, în ambalaje sigilate pe mașini automate, fără intervenția omului, asigurând astfel un grad sporit de siguranță și calitate a produsului. În contextul actual, aceasta va reprezenta un avantaj semnificativ pentru companie, clienții urmând să cumpere produse mult mai sigure și mai bune, din punct de vedere al calității. Tot în această perioadă am pus bazele unui nou proiect, o investiție de peste 2 milioane de euro, într-un depozit logistic cu temperatura controlată (vezi fotografia).



Am luat această decizie analizând în ultimile luni fluxurile actuale de lucru din cadrul companiei, dar și cerințele pieții, numeroase firme având nevoie de asemenea spații de depozitare. De altfel, am fost solicitați pentru astfel de servicii, în zona noastră neexistând suficiente astfel de spații. Pentru această investiție suntem interesați și ne pregătim să atragem și finanțare din fondurile europene acordate în contextul noii situații. Compania va continua să investească pentru diversificarea ofertei, creșterea calității produselor și serviciilor și dezvoltarea resurselor umane.

13. Mesaj final

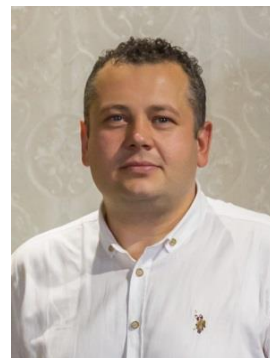
Întrucât acest studiu de caz este destinat studenților, Adrian Cîmpeanu simte nevoia de a le adresa acestora următorul indemn: „În încheiere, vă recomand lucruri care pentru mine sunt valori fără de care nu aș fi putut să mă dezvolt și fără de care nu aș putea să mă gândesc la viitor. Vă recomand să aveți visuri și foarte important, să nu vă negociați visurile. Să conștientizați că singura garanție pentru un viitor mai bun este dezvoltarea personală și permanent să vă adăugați valoare dvs. și oamenilor cu care lucrați”.

Întrebări

1. Indicați care au fost principalii 2 factori care au generat dezvoltarea dinamică și diversificată a companiei General Agrocom Service.
2. Care sunt principalele 3 caracteristici ale managementului strategic practicat în grupul de firme General Agrocom Service?
3. Încadrați tipologic întreprinzătorul Adrian Cîmpeanu.
4. Întreprinzătorul Adrian Cîmpeanu poate deveni modelul dvs.?
 - Dacă răspunsul este pozitiv, vă rugăm să argumentați.
 - Dacă răspunsul este negativ, vă rugăm să argumentați.
5. Indicați principalele 2 puncte forte și 2 puncte slabe ale abordării manageriale promovată în grupul de firme General Agrocom Service, în contextul pandemiei Covid-19.
6. Care este probabilitatea ca grupul de firme General Agrocom Service să fie performant la orizontul anilor 2030? Argumentați-vă opinia cu 3 elemente.
7. Indicați care este principala concluzie întreprinzătorial-managerială desprinsă din analiza studiului de caz.

Curriculum Vitae Cîmpeanu Adrian

- **Data nastere:** 04 septembrie 1981
- **Nationalitate:** Romana
- **Limbi straine :** Engleza (avansat), Franceză (mediu)
- **Email:** adi.generalagrocom@gmail.com
- **Phone:** (+40) 0723.372.591
- **Adresa:** sat Grajdana, comuna Tisau, jud Buzau



I. Experienta

A. Martie 2008 – prezent – General Agrocom Service – producție și distribuție produse alimentare, logistică, foodservice, prestări servicii ambalare

Director Comercial, Actionar

- Responsabil de îmbunătățiri operaționale care să conducă la economii și la marjele de profit îmbunătățite
- Creșterea satisfacției clienților prin soluționarea problemelor
- Programul de asigurare a calității gestionat, inclusiv evaluări la fața locului, audituri interne și sondaje ale clienților
- Stabilire program de investiții pe termen scurt, mediu și lung și asigurarea finanțării necesare
- Identificarea de noi oportunități de dezvoltare analizând
- Asigurarea unui mediu propice dezvoltării personale a angajaților

B. Mai 2002 – martie 2008 – General Agrocom Service – producție și distribuție produse alimentare, logistică, foodservice, prestări servicii ambalare

Responsabil vânzări, achiziții și logistică, administrator

- implicarea în promovarea propriilor produse în stabilirea regulilor de marketing și promovare
- respectarea și păstrarea standardului companiei referitor la produsele expuse și modalități de prezentare
- rentabilizarea activității prin urmărirea atentă a veniturilor și a cheltuielilor
- stabilirea targetului de vânzări
- coordonarea eficientă a echipei de vânzări
- implicarea activă în relația cu clienții
- asigurarea necesarului de marfă, negocierea contractelor de achiziții.

C. Octombrie 1998 - mai 2002 – General Agrocom Service – producție și distribuție produse alimentare, foodservice, prestări servicii ambalare

Responsabil achiziții, logistică

- identificarea și asigurarea necesarului de marfă
- negocierea contractelor de achiziții
- identificarea de noi produse
- asigurarea necesităților logistice și întreținerea lor (depozite, transport)
- manipularea produselor

D. Aprilie 1990 – octombrie 1998 - General Agrocom Service – producție și distribuție produse alimentare, logistică, foodservice, prestări servicii ambalare,

Vânzător – program part-time

- după programul școlar mergeam la magazin și asiguram vânzarea produselor manipulant mărfuri
- merceolog

II. Educație și formare

A. Martie 2015 – Certificare John Maxwell Team – Orlando, S.U.A.

Certificat John Maxwell.- speaker și coach in lidership

B. August 1999 - iulie 2003 – Universitatea Romano – Americana, Bucuresti

Licentiat in relatii economice, interne și internationale

C. Septembrie 1995 - iunie 1999– Liceul economic Buzău

Finante contabilitate

III. Aptitudini și competențe personale

■ **Spirit de echipă și competențe organizatorice** – încă din clasa a patra de când am fost numit șeful clasei de către doamna învățătoare am ajutat colegii să fie ordonați și să lucreze în echipă. De atunci am condus foarte multe echipe și am reușit să influențez oameni, să dezvolt oameni, să îndrum și să ajut când era cazul .

■ **Cunostinte PC:** Microsoft Office Suite, Internet Explorer,

■ **Hobbies:** Sport – atletism, Literatura – cărți de dezvoltare personală

■ **Altele:** Permis conducere (A, B, C, D, E)

DE LA CULES DE CIREȘE, LA VÂNZĂRI DE PESTE 800.000 DE EURO ANUAL: PROFIL DE LIDER DIN GENERAȚIA NATIVILOR DIGITALI

*Florina PÎNZARU¹,
Cristian RĂDULESCU²*

Rezumat

Generația nativilor digitali a ajuns la maturitate, iar managerii și antreprenorii care au apărut din rândurile sale își pun amprenta asupra mediului de afaceri. Bazat pe un interviu în profunzime cu Cristian Rădulescu, Managing Partner la Ruvix, companie care și-a multiplicat de 135 de ori cifra de afaceri în 6 ani, acest studiu de caz tratează cele mai importante lecții de leadership de reținut din experiența unui tânăr întreprinzător de 30 de ani care co-deține o firmă construită de la zero și care face obiectul mai multor articole în publicații prestigioase precum Forbes sau Ziarul Financiar pentru performanța sa și inovațiile constante aduse pe piața românească.

Domeniul managerial: leadership antreprenorial.

1. Introducere

Dacă te uiți pe datele de la Registrul Comerțului, Ruvix Media este o altă companie de comerț cu amănuntul de textile, îmbrăcăminte și încălțăminte, conform codului principal CAEN 4782, și care are trei asociați. Dacă te uiți pe datele de la Ministerul Finanțelor Publice, este o firmă cu dezvoltare spectaculoasă: între aprilie 2014 (data deschiderii) și finalul anului 2019, cifra sa de afaceri a crescut de 135,15 ori. Deținută și condusă de trei tineri care de abia ce finalizau studiile de masterat la momentul deschiderii firmei în 2014, Ruvix este o poveste de succes ce poate fi considerată un exemplu de bună practică și inovare managerială, un suflu nou adus de generația nativilor digitali în mediul de afaceri.

Acest studiu de caz se bazează pe un interviu în profunzime cu inițiatorul Ruvix și unul dintre cei trei asociați în afacere, Cristian Rădulescu. Cristian este un nativ digital sau milenar tipic: are 30 de ani, a crescut în centrul sistemului informațional digital

¹ Facultatea de Management, SNSPA. florina.pinzaru@facultateademangement.ro

² Ruvix. cristian@ruvix.ro

prezent și prezintă multe dintre trăsăturile reliefate de literatura academică care a tratat subiectul milenarilor la locul de muncă, precum: exigență față de școală, echipă și angajatori (Huntley, 2006); neîncredere în locurile de muncă tradiționale (Erickson, 2008); sociabilitate, ușurință în comunicare, capacitatea de a face o bună impresie și de a inova, flexibilitate și înclinația către provocări de tip intelectual (Pînzaru și colab., 2016, 2017). Absolvent al Facultății de Management din SNSPA și al unui masterat în comunicare de afaceri din cadrul aceleiași universități, Cristian conduce, alături de cei doi asociați care au aceeași vârstă ca el (Elena Matei și Alexandru Ciobică), o afacere cu vânzări de peste 800.000 de euro în 2019 și cu o echipă de 15 oameni în afara celor trei co-proprietari, angajați și colaboratori. Ce este impresionant, este că afacerea lor, Ruvix, a pornit cu doar 2000 de euro, zero experiență, dar cu o idee a lui Cristian: să redefiniească domeniul tricourilor imprimate.

2. Profil de antreprenor din generația nativilor digitali: începuturile

Ca în filmele hollywoodiene, povestea antreprenorială a lui Cristian a început în copilărie, cu o educație care a pus accentul pe responsabilitate: încă de la 10 ani, tatăl său îi plătea în medie 15 bani pentru o găleată de cireșe culese din pomul din curtea casei (cu condiția ca găleata să aibă mereu aceeași cantitate completă de fructe). La 15 ani, s-a angajat în vacanță agent de vânzări pentru aspiratoarele Kirby: nu a vândut nimic în cele două luni cât a muncit acolo, dar a câștigat un concurs intern de idei cu un premiu de 100 de euro. La 16 ani, în paralel cu liceul, a început să lucreze în promovarea de băuturi carbogazoase la locul de vânzare, făcând căraușie și merchandising pentru un distribuitor Pepsi. Orice ban a câștigat, a încercat să economisească, încă de când culegea cireșe. I-au fost necesari șapte ani să strângă suficient de mulți bani din propria muncă încât, și cu ajutorul părinților, la 18 ani să își îndeplinească visul: să cumpere propria mașină. O are și azi. Ceea ce este interesant, este că odată avută mașina, a realizat că o poate folosi să facă alți bani, nu doar în scop personal. Așa că a început, cu numai 75 de lei, să cumpere și să revândă ochelari de soare prin site-urile de anunțuri ale vremii. De la prima tranșă de 15 perechi de ochelari, vânzările au explodat la câte 250 – 300 de perechi pe zi, pe care le livra în parcare benzinarilor, „*de ajunsese să am coadă la portbagaj*”. Avea numai 18 ani, învăța pentru bacalaureat și, cu ideea sa cu ochelarii de soare și o foarte bună cunoaștere a tehnicilor de optimizare online, ajunsese pe locul I la vânzări pe primul site de anunțuri și vânzări din România anului 2008, okazii.ro.

În 2009, a devenit student la Facultatea de Management din SNSPA și a decis că este timpul pentru ceva mai structurat. Cum credea că „*un SRL este pentru oameni mari*”, a deschis o întreprindere individuală. Realizase, pe măsură ce avansa cu studiile, că trebuie să se reorienteze către un business real, cu elemente clare de diferențiere. „*Mi-a deschis ochii ce am învățat la facultate, ca de exemplu când am văzut modelul celor cinci forțe concurențiale ale lui Porter.*” I-au trebuit cinci ani să pornească, în sfârșit, compania la care visa, în parte pentru că în acea perioadă a amestecat investițiile din viața personală cu cele din întreprinderea individuală. Este o greșeală comună a multor antreprenori, dar din care a învățat ceva foarte important: „*nu incluzi viața personală (cu familia și prietenii) în cea profesională și nici viața privată, doar a ta, în cea personală; altfel, dezechilibrul pândește după ușă*”.

3. Creșterea strategică a unui start-up în stilul generației nativilor digitali

În 2014, împreună cu Elena Matei (absolventă de comunicare) și Alexandru Ciobică (absolvent de informatică), buni prieteni și foști colegi, a deschis Ruvix. Aveau 2000 de euro și o idee: să vândă tricouri personalizate. Nu erau și nu sunt nici azi singuri în piață: foarte multe firme de BTL personalizează diferite produse pentru campaniile de marketing ale agenților economici, după cum există și magazine de personalizare de produse individuale în aproape toate centrele comerciale. și totuși, credeau cu tărie în capacitatea lor de a se diferenția și de a crește. Investiția în primele tricouri produse a fost precum „*a arunca grâu în curtea găinii*”: nu știau nimic despre procesul de producție (de altfel, au învățat inițial cum se personalizează tricouri de pe Internet, iar primul lor utilaj de imprimare a fost achiziționat second hand și nu era eficient decât pentru tiraje mari, iar ei nu aveau niciun client business). Nu știau mare lucru nici despre consumatori: de ce și ce cumpără cei individuali sau cum să ajungă la cei organizaționali, dar, ca mulți din generația nativilor digitali, înțelegeau aproape instinctiv online-ul și, mai ales, nu îl vedeau separat de restul vieții lor – și nici de afacerea pe care voiau să o dezvolte. Mai știau și multă teorie de management, marketing și comunicare, așa că se considerau pregătiți pentru aventura antreprenorială. Astfel, la finalul anului 2014, au lansat la vânzare în digital prima colecție Ruvix de căciuli cu mesaje haioase, iar acela s-a dovedit momentul de cotitură, în care magazinul lor online a început, de facto să existe.

Cum vânzările către consumatorii individuali erau insuficiente, Cristian s-a concentrat pe vânzările corporate, fără a cunoaște mediul corporatist. Însă știa cum să folosească fiecare posibil *lead*, mai ales cele din rețeaua foștilor colegi de facultate și de masterat, care au devenit și primele contacte ce au înlesnit decolarea comenzilor B2B. În paralel, cei trei asociați construiau cu migală o identitate fresh în online, specifică generației nativilor digitali, concentrându-se pe creșterea continuă a portofoliului de produse destinate clienților individuali. În 2015, au putut să investească în primul lor utilaj de imprimare digitală ultra-performantă, la care sperau să ajungă să și-l permită cel mai devreme în 2020.

Investiția continuă, în îmbunătățirea procesului tehnologic a fost acompaniată de două principii care au creat cadrul succesului din prezent: construcția echipei și dezvoltarea brandului Ruvix pentru a ieși din zona perceptuală clasică a firmelor de obiecte personalizate.

Cristian se mândrește cu faptul că din echipa actuală de 18 persoane, angajați full-time și colaboratori (și toți din aceeași categorie de vârstă a milenialilor), a pierdut doar trei oameni de-a lungul anilor: unul concediat din motive disciplinare (dar care telefonează din când în când pentru a mulțumi pentru lecția primită) și doi cu vârsta sub 25 de ani, care doreau să încerce și altceva. Altfel, angajații vor să rămână în Ruvix, unde, cu o naturalețe surprinzătoare, se pot vedea componentele unei strategii exemplare de *employer branding* adaptată specificului nativilor digitali: estetică, creativitate, feedback continuu, evitarea monotoniei (Mihalcea, 2017; Mitan, 2014) – toate sunt elemente prezente în mod cotidian.

De exemplu, Cristian și asociații săi au ales să plătească 1400 de euro lunar în plus pentru un sediu în centrul istoric al Bucureștiului, astfel încât echipa lor (de creație, de producție, de logistică, de digital și de comunicare) să nu lucreze într-un

depozit de la marginea capitalei, ci într-o vilă construită în stil neo-românesc, cu o grădină superbă, fiind mobilată modern și având un spațiu de relaxare de 100 mp cu hamace, Play Station și masă de ping-pong.

„Teambuilding-urile Ruvix sunt antologice”, gândite să fie creatoare de omogenitate completă și de experiențe, cum rar se întâlnește la nivelul unei IMM: tururi personalizate în afara țării la crame, excursii la Therme, petreceri tematice în mansarda sediului sau grătare în curtea firmei. Printre alte beneficii de care se bucură angajații Ruvix se numără băuturile non-alcoolice și cafeaua gratuite. Cel mai important, echipa este manageriată ferm, dar cu acordarea unui spațiu real de libertate de decizie, de creativitate și prin foarte multă comunicare transparentă, pentru că „nu bagi gunoiul sub preș, dacă preșul este la tine în casă”. Un lucru pe care Cristian îl face atunci când are de rezolvat o problemă în echipă, este să îl pună pe angajat, la propriu, în scaunul lui și să îi ceară să vadă situația din punctul de vedere al managerului. Aproape fără excepție, angajații au rămas blocați când li s-a întâmplat această experiență, dar au apreciat pozitiv deschiderea și recunoașterea importanței părerii lor.



Branding de angajator prin sediul Ruvix din centrul istoric al Bucureștiului și team building-uri (Grecia și Moldova – Drumul Vinului)

Creativitatea contează pe două paliere: este cea care rupe monotonia de la locul de muncă dar, mai ales, a permis Ruvix să crească exponențial. De la tricouri și căciuli imprimate cu mesaje simple, dar amuzante, vândute prin site-ul propriu, firma are azi colecții întregi de obiecte personalizate (tricouri, hanorace, rochii, fuste, pijamale, măști de protecție, căni, ochelari, agende etc.). Multe firme de BTL personalizează, dar echipa Ruvix creează și propune tricouri și orice alt fel de obiecte personalizate cu mesaje și grafică amuzante în romgleză (traducerea în engleză a unor expresii românești intraductibile) ori cu mesaje pentru orice situație din viața unei persoane

(de cuplu, de burlăcițe, de agățat etc.), mai multe decât orice alt concurent și la prețuri diferite, pentru a putea ținti categorii cât mai diverse de clienți.

La Ruvix creativitatea se vede nu numai în paleta de produse comercializate, cât mai ales în comunicare: prezenți non-stop în Social Media, angajații Ruvix sunt pe Facebook, Instagram și Tik-Tok, și, începând cu 2020, sunt prima firmă din România care publică pe You Tube un reality show propriu. Toată această prezență este realizată profesionist, cu angajați care au experiență de multimedia și implicând întreaga firmă. Iar brandul se consolidează: tricouri și obiecte amuzante, de la o echipă creativă, care arată și se comportă ca atare.

De fapt, totul în această firmă de antreprenori și angajați din generația nativilor digitali este conform cu imaginea proiectată în exterior, de creativitate constantă - și totul este integrat urmând o strategie foarte clară, bazată pe creativitate și rigoare, construită „cu migala cu care un păianjen își țese pânza”:

- gama de produse este constant lărgită, dar produsele vedetă, tricourile, sunt constant evidențiate – inclusiv prin sloganul „T-shirts & more”;
- ambalajele sunt foarte atent gândite și demonstrează o mare atenție la detalii, indiferent de cât de ieftin este un produs;
- costurile sunt atent controlate, pentru a permite o politică de prețuri adaptată unor categorii cât mai diferite de consumatori, dar atunci când este cazul, se plătește mai mult, pentru a câștiga pe termen lung (cum este cazul sediului sau al primului angajat din firmă pe parte de producție, cu un salariu la acea vreme mult mai mare decât al celor trei asociați);
- se investește constant în procesul de producție (în prezent, Ruvix deține șapte imprimante digitale și alte multe utilaje care acoperă toate modalitățile de personalizare pe textile);
- imaginea de brand este construită prin produse în sine, care au de fiecare dată mesaje și grafică unice pentru piața românească și cu lansări foarte frecvente, dar și prin prezența continuă și dinamică în Social Media;
- imaginea din online generează comenzi constante din partea clienților individuali, care fac *word-of-mouth* și influențează creșterea vânzărilor către clienții business (precum Carrefour, Orange, Banca Transilvania, Petrom, Lays, Lipton, Aeroclubul României, Altex, Berăria H, Borealis, Calif, Shoteria, Cargill, Clock Advertising, DHL, Ericsson, GETT'S, Gold FM, Huawei, Vodafone, HaHaHa Production, La Mama, Klasswagen, LiWu Restanturants, Leroy Merlin, Mol, Ogilvy, Omniasig, Peugeot, ROM, StanleyBet, Subcarpați, The Date, Bucharest Business Club, Trattoria Verdi, Ubisoft, Urgent CARGUS etc.);
- *employer branding*-ul nu este doar un mecanism de motivare și loializare a echipei, ci și de promovare în exterior: Ruvix spune în Social Media, pe modelul *influencer*-ilor generației digitale, ce face, cum face, când face – și convinge, pentru că arată atât creativitate (ceea ce vinde, în cele din urmă), cât și seriozitate (ceea ce îi convinge pe clienți, mai ales pe cei business, să revină).

Și toate acestea, cu două cuvinte existente constant în mintea antreprenorului Cristian Rădulescu și a asociaților săi: comunicare și responsabilizare.

4. Întrebări și subiecte de discuție

1. Pornind de la datele din studiul de caz, explicați modalitățile prin care strategia de afaceri a asociaților Ruvix este operaționalizată în mod integrat.
2. Cum poate să se diferențieze o firmă folosind Social Media și employer branding? Enunțați minim trei principii identificate prin lecturarea acestui studiu de caz.
3. Din lectura acestui studiu de caz și din observațiile dvs. empirice asupra mediului de afaceri, în ce constă „suflul nou” adus de generația nativilor digitali în practica managerială?

5. Bibliografie

1. Erickson, T., (2008), *Plugged in: the Generation Y guide to thriving at work*. Harvard Business Press.
2. Huntley, R., (2006), *The World According to Y: Inside the New Adult Generation*. Allen & Unwin.
3. Mihalcea, A., (2017), Employer branding and talent management in the digital age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289-306.
4. Mitan, A., (2014), Digital natives coming of age: Challenges for managers. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 2(2), 335-354.
5. Pinzaru, F., Mihalcea, A., & Zbucnea, A., (2017), Recruiting and motivating millennials: empirical insights for managers. In *Proceeding of the 11th International Management Conference „The role of management in the economic paradigm of the XXIst century*, pp. 729-737.
6. Pinzaru, F., Vătămănescu, E.M., Mitan, A., Săvulescu, R., Vițelar, A., Noaghea, C., & Bălan, M., (2016), Millennials at work: Investigating the specificity of generation Y versus other generations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 4(2), 173-192.

Anexă. CV-ul antreprenorului



Rădulescu Cristian-Claudiu

Antreprenor | Managing Partner RUVIX

PROFIL




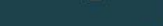


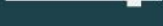

Antreprenor entuziast.
Pasionat de comunicare.
Perseverent și disciplinat.

Managing Partner Ruvix.
Manager proiecte B2B.

CONTACT

 www.ruvix.ro
 +40 762 733 426
 cristian@ruvix.ro
 Strada Aurel Vlaicu nr. 6
Sector 2, București, RO

APTITUDINI

COMUNICARE 
LEADERSHIP 
CREATIVITATE 
REZISTENȚĂ LA STRES 
TIME MANAGEMENT 
GÂNDIRE CRITICĂ 
FOCUS CĂTRE VIITOR 
FOCUS CĂTRE VIITOR 

EDUCAȚIE

- 2012 - 2014 - Masterat - Management și Comunicare în Afaceri
SNSPA, București, România
- 2009 - 2012 - Facultatea de Management
SNSPA, București, România

EXPERIENȚĂ

- 2013 - prezent - RUVIX
Managing Partner
Companie de import și personalizare textile și materiale promoționale.
- 2013 - 2013 - British American Tobacco
Team Manager HoReCa
Companie din domeniul tutunului.
- 2008 - 2013 - Cumpărături Inteligente
Manager General
Vânzarea online a diverselor produse pentru uz general.

LEADERSHIP-UL IN PRODUCȚIA ȘTIINȚIFICĂ DIN ROMANIA. O ABORDARE BIBLIOMETRICĂ

Claudiu CICEA¹

Rezumat

Analiza bibliometrică reprezintă o metodă statistică de investigare a producției științifice (cărți, articole, lucrări în conferințe etc.) în vederea identificării unor corelații și a unor interdependențe în interiorul producției științifice analizate. De multe ori, pentru o profunzime mai mare a analizei, aceasta este însoțită de o abordare de tip “text mining”.

Prezentul studiu de caz are în vedere realizarea unei radiografii a conceptului de „leadership” în producția științifică din România în ultima perioadă, pe baza unei analize bibliometrice însoțită de o abordare de tip „text mining”. Analiza a fost realizată pe mai multe nivele (dimensiuni), în vederea identificării unor similitudini, corelații, pattern-uri și a unor potențiale tendințe de viitor. Concluziile studiului sunt relevante și sugestive, ilustrând particularitățile leadership-ului în contextul producției științifice din România.

Domeniul managerial: Leadership-ul companiei; Managementul general al companiei

1. Un scurt preambul

Pe plan mondial nu există o definiție general valabilă a termenului de „leadership”, unanim acceptată de către toți specialiștii în domeniu. Există discrepanțe în funcție de spațiul geografic (ex. între Statele Unite și Europa), în funcție de regimurile politice (ex. între comunism și socialism), în funcție de cultură, civilizație și religie (ex. între lumea creștină, cea musulmană sau de altă religie). Totuși, există un numitor comun al definirii conceptului de „leadership”, potrivit căruia acesta reprezintă arta de a motiva un grup de persoane în scopul îndeplinirii unui anumit obiectiv (Ward, 2020). Cu alte cuvinte, indiferent de diferitele nuanțe din literatura de specialitate, leadership-ul presupune existența a 3 precondiții pentru a se putea manifesta – talentul (însușirea nativă a unei persoane) de a conduce, grupul de persoane care este motivat și obiectivul care trebuie îndeplinit. A neglija doar una

¹ Academia de Studii Economice din București, claudiu.cicea@man.ase.ro

dintre aceste trei variabile poate conduce la manifestarea în mod defectuos a leadership-ului, cu consecințe negative asupra organizației.

Studiul de caz prezent își propune să analizeze care este contribuția specialiștilor / experților / teoreticienilor și practicienilor din România la studiul conceptului de „leadership”. În detaliu, lucrarea își propune să ofere o imagine completă a leadership-ului în producția științifică din România, pe baza unei analize bibliometrice însoțită de o abordare de tip „text-mining”. Analiza bibliometrică reprezintă o metodă statistică de investigare a unui domeniu științific (compus din articole, cărți, lucrări în conferință etc.) în vederea identificării unor legături / interdependențe în interiorul acestuia. Atunci când aceasta este dublată de o abordare de tip „text mining”, este posibilă extragerea de informații relevante, necunoscute până la momentul respectiv din producția științifică analizată (Hearst, 2003). Studiul de caz prezent reprezintă o continuare a cercetărilor efectuate anterior de către autor utilizând analiza bibliometrică în diferite domenii din sfera economică, a energiei sau a inovării (Cicea et. al, 2019a; Cicea et. al., 2019b; Marinescu & Cicea, 2018; Marinescu et al., 2019).

2. Ce stim despre leadership până în prezent?

Înainte de toate se pune problema de ce leadership-ul este atât de important pentru a fi studiat, atât din punct de vedere teoretic, cât și practic. Un prim răspuns la această întrebare este acela că leadership-ul are o influență deosebită asupra performanțelor economice la orice nivel, indiferent dacă vorbim de o organizație sau de o economie națională în ansamblul ei care în final se traduce printr-un nivel de bunăstare ridicat pentru populație (Li et al., 2004). Evident, performanța în domeniul economic poate depinde de foarte mulți factori (Cicea et al., 2019c), dar cert este faptul că un leadership performant este o condiție esențială pentru ca organizația (sau întreaga economie în ansamblu) să obțină rezultate pe măsură.

Dacă încercăm o scurtă succesiune în istorie a termenului de „leadership”, vom constata că acesta a fost sesizat (chiar dacă nu denumit în acest fel) încă din timpuri străvechi. Astfel, o primă abordare a conceptului de leadership a fost făcută în lucrarea „Arta războiului”, scrisă în secolul 5 I.Hr. de strategul militar chinez Sun Tzu. Lucrarea, concepută ca o înșiruire de cugetări privind războiul, cuprinde și aspecte dedicate conducătorilor – „prin urmare, conducătorul iscusit supune trupele inamicului fără luptă; el capturează orașele lor fără să le asedieze; el răstoarnă împărăția fără operațiuni de teren îndelungate” sau „în momentul critic, liderul unei armate acționează ca unul care a urcat pe o înălțime și apoi îndepărtează scara din spatele său; își duce oamenii adânc în teritoriul inamic înainte de a-și arăta mana” (Sun Tzu, 2010).

De departe cea mai populară lucrare care tratează aspecte legate de leadership în evul mediu este „Prințul” (Machiavelli, 2008); aceasta se constituie într-un ghid adresat conducătorului Florenței din acea perioadă, pentru a-l învăța cum trebuie să rămână la putere și cum să conducă cetatea (sunt detaliate în mod concret aspecte legate de cum trebuie guvernat un domeniu princiar, cum trebuie utilizată armata, ce este necesar pentru a rămâne la putere etc.).

Mai aproape de zilele noastre, în anul 1869, Francis Galton a precizat ca însușirile native (inteligență, spirit de conducător, genialitate) se moștenesc din familie, în sensul

în care este mult mai probabil să apară un geniu într-o familie cu descendenți similari decât într-o familie care nu a avut asemenea veleități (Galton, 2012).

În secolul trecut a fost cristalizat și dezvoltat conceptul de „leadership” pe baza unor lucrări de referință în domeniu (Stogdill, 1948; Hemphill, 1949; Mann, 1959; Blake & Mouton, 1964; House, 1971).

Dacă facem o scurtă incursiune în lucrările care abordează problematica leadership-ului în ultima perioadă obșinem următorul tabel:

Tabelul 1. Lucrări de referință privind conceptul de „leadership” în perioada 1990 - 2019

An	Autori	Țara	Aspect analizat
1993	Shamir B. House R.J. Arthur M.B.	Israel Statele Unite ale Americii	Lucrarea analizează modul în care sunt înregistrate anumite efecte în rândul subordonaților, plecând de la carisma unui leader în mod concret, autorii dezvoltă o teorie motivațională pe baza căreia se poate explica procesul prin care comportamentul unui leader carismatic generează efecte profunde în rândul subordonaților.
1995	Graen G.B. Uhlbien M.	Statele Unite ale Americii	Cercetare privind teoria schimbului leader – membru (LMX), în ultimii 25 de ani, derulata pe patru etape evolutive de teoretizare și investigare.
2000	Day D.V.	Statele Unite ale Americii	Lucrarea analizează dezvoltarea leadership-ului prin prisma a trei dimensiuni: înțelegerea diferenței dintre dezvoltarea leader-ului și dezvoltarea leadership-ului; analiza modului în care dezvoltarea literaturii de specialitate a fost realizată ținând cont de contextul practic; inventarierea cercetărilor anterioare cu influențe asupra dezvoltării leadership-ului.
2002	Judge T.A. Bono J.E. Ilies R. Gerhardt M.W.	Statele Unite ale Americii	Lucrarea analizează legatura care există între trăsăturile de personalitate (modelul celor cinci factori – deschiderea spre experiență, conștiinciozitatea, extroversia, agreabilitatea și neuroticismul) și leadership.
2005	Avolio B.J. Gardner W.L.	Statele Unite ale Americii	Lucrarea analizează conceptul de leadership autentic, cu accent pe elementele componente, factori organizaționali și de mediu care accentuează nevoia de studiu a respectivului concept precum și diferite definiții ale autenticității, leader și leadership autentic etc. Concomitent, este realizată o analiză comparativă între leadership-ul autentic și cel transformațional, spiritual, carismatic etc.
2005	Brown M.E. Trevino L.K. Harrison D.A.	Statele Unite ale Americii	Lucrarea analizează teoria învățării sociale ca fundament pentru înțelegerea leadership-ului etc. Autorii ajung la concluzia ca leadership-ul etic este într-o strânsă conexiune cu onestitatea, încrederea în leader, corectitudinea interacțională etc.
2009	Avolio B.J. Walumbwa F.O. Weber T.J.	Statele Unite ale Americii	Lucrarea realizează o radiografie a literaturii de specialitate în domeniul leadership-ului, sub raportul cercetării, teoriei și practicii concomitent, lucrarea analizează concepte cum ar fi leadership-ul intercultural, e-leadership, relația spiritualitate și leadership etc.

2014	Dinh J.E. Lord R.G. Gardner W.L. Meseur J.D. Liden R.C. Hu J.Y.	Statele Unite ale Americii Marea Britanie	Lucrarea reprezintă o analiza a teoriei leadership-ului pe baza luării în considerare a producției științifice publicată în 10 jurnale de top în domeniu (ex. the Leadership Quarterly, Academy of Management Journal, Administrative Science Quarterly, Organizational Behavior and Human Decision Process etc.).
2016	Chen A.S.Y. Hou Y.H.	Taiwan	Lucrarea analizează comportamentul vocațional al angajaților ca mecanism de reflectare a modului în care leadership-ul afectează creativitatea individual, într-un climat inovațional (lucrarea analizează date furnizate de 291 de angajați și 58 de colective din Taiwan, pe baza cărora sunt testate mai multe ipoteze de lucru).
2016	Aga D.A. Noorderhaven N. Vallejo B.	Olanda	Lucrarea aduce în prim plan conceptual de team-building, ca mecanism pentru explicarea relației dintre leadership-ul transformațional și succesul unui proiect; analiza este efectuată pe baza unui sondaj în rândul a 200 de manageri de proiect din sfera non guvernamentală din Etiopia
2018	Hallinger P.	Thailand	Lucrarea studiază leadership-ul în domeniul educațional, luând în considerare mai multe dimensiuni la nivelul școlii (politică, economică, instituțională, comunitară, socio-culturală) și a modului în care acestea modelează practica leadership-ului școlar .

Sursa: Concepția autorului

Analizând informațiile din tabelul anterior este de remarcat că marea majoritate a lucrărilor de referință din ultima perioadă în domeniul leadership-ului au fost realizate de autori din Statele Unite ale Americii. Acest lucru nu este deloc surprinzător, ținând cont de faptul că teoria și practica managementului (ca știință) sunt cel mai dezvoltate peste ocean.

În ceea ce privește literatura de specialitate din România, aceasta s-a axat pe studierea unor aspecte relevante în domeniu, cum ar fi: rolul pe care îl are leadership-ul în motivarea tinerilor, pe baza testării unor ipoteze specifice (Popa et. al, 2017); influența pe care o are leadership-ul în îmbunătățirea performanțelor individuale și organizaționale pe baza utilizării sistemului de management Lean Six Sigma în vederea obținerii efectului sinergetic în rândul angajaților (Pamfilie, 2012); rolul pe care îl joacă legislația și cultura organizațională din universitate (ca entitate fundamentală a sistemului de învățământ superior) în dezvoltarea leadership-ului academic precum și care sunt principalele constrângeri și percepții ale membrilor comunității academice în dezvoltarea acestui tip de leadership (Bratianu, 2016); interdependența și cooperarea dintre eco-inovare, leadership-ul responsabil, cultura organizațională și schimbarea organizațională în vederea obținerii sustenabilității corporative (Paraschiv, 2012).

În cele ce urmează ne propunem să analizăm conceptul de „leadership” în literatura de specialitate din România, în vederea identificării aspectelor principale care au fost analizate și a potențialelor corelații cu alți termeni / sintagme specifice.

3. Cum să studiem problematica leadership-ului în producția științifică din România?

Cercetarea efectuată presupune a analiza bibliometrică a literaturii din Romania, în domeniul leadership-ului. Mai detaliat, sunt identificate principalele modalități de diseminare a informației (articole, review, capitole de carte, comunicari la conferințe etc.) care ulterior sunt analizate cu mijloace specifice în vederea identificării punctelor de interes pentru specialiștii dintr-o anumită zonă geografică (în cazul de față, România). Concomitent, analiza bibliometrică va fi completată de o analiza de tip text mining, care reprezintă un proces intensiv de acumulare de cunoștințe în care cercetătorul (utilizatorul) interacționează cu o colecție de documente constituită pe o perioadă oarecare de timp, utilizând un instrumentar de analiză specific bine determinat (Feldman & Sanger, 2007).

Cercetarea presupune parcurgerea următoarelor etape:

1. Identificarea bazei de date științifice, pe baza căreia se va crea colecția de documente care va fi supusă analizei

În vederea determinării acestei colecții de documente s-a apelat la bazele de date recunoscute la nivel mondial cu producția științifică în domeniu. Din acest punct de vedere, putem preciza că există o multitudine de baze de date, atât cu caracter multidisciplinar (abordează probleme din diferite domenii științifice) cât specializate doar pe anumite ramuri ale științei. Astfel, printre cele mai cunoscute putem enumera Web of Science, Scopus, Science Direct, Mendelej, SpringerLink, Copernicus, Directory of Open Access Journals, Journal Storage (cu caracter multidisciplinar), dar și PubMed, Medline, Repec, IEEE Xplore, ERIC (specializate pe anumite domenii științifice).

Având în vedere că marea majoritate a jurnalelor sunt indexate în 2 sau mai multe baze de date, luarea în considerare simultan a mai multora nu este productivă, existând pericolul redundanței informației (dacă, de exemplu, am lua în considerare atât baza de date Repec cât și Jstor, este posibil ca un jurnal / articol care este indexat în ambele baze de date să fie luat în considerare în analiză de două ori). Ca urmare, se pune problema alegerii celei mai semnificative baze de date, în vederea creionării producției științifice care va fi analizată.

De departe ca număr de documente pe care le conțin, cele mai utilizate baze de date cu producție științifică sunt Web of Science (furnizor Clarivate Analytics) și Scopus (furnizor Elsevier). Pentru a alege una dintre cele două baze de date prezentate mai sus (având în vedere că ambele au un caracter multidisciplinar), fiecare bază de date a fost interogată cu privire la producția științifică din România, în domeniile de știință „Management” și „Business” (ambele având legătură directă cu „leadership”). În acest sens, baza de date Web of Science a returnat 14417 documente, în timp ce baza de date Scopus a returnat 7986 documente.

În consecință, a fost aleasă baza de date Web of Science (WoS), ca fundament pentru crearea colecției reprezentând producția științifică ce va fi analizată.

2. Crearea colecției de documente care va fi supusă analizei, reprezentând producția științifică în domeniu

Pe baza interogării bazei de date selectate (WoS) utilizând cuvântul cheie „leadership” au fost identificate 108426 documente care conțin acest cuvânt în titlu,

abstract sau cuvinte cheie. Ulterior, prin rafinări succesive, numărul a fost redus la 705 documente (prin rafinarea căutării au fost eliminate documentele care nu reprezentau producție științifică din România și a fost eliminat anul 2020, fiind un an incomplet la data efectuării analizei). Prin urmare, cele 705 documente reprezintă producția științifică din România care conține cuvântul „leadership” în titlu, abstract sau cuvinte cheie, pe intervalul de timp 1991 (când s-a înregistrat primul document) – 2019.

3. Analiza bibliometrică a colecției de documente, pe baza unei abordări de tip text mining

Pe baza colecției de documente creată în etapa anterioară, a fost realizată o analiză bibliometrică a producției științifice din România care abordează problematica leadership-ului. Ca punct de plecare au fost folosite instrumentele de analiză ale bazei de date Web of Science la care s-a adăugat produsul informatic VOSViewer.

Analiza derulată a avut în vedere mai multe aspecte – distribuția temporală a producției științifice, tipologia documentelor de diseminare a informației și aspectele editoriale ale producției științifice, precum și dimensiunea lexicală și semantică.

4. Principalele rezultate și discuții

În urma selecției efectuate au rezultat 705 de articole, lucrări în conferință, capitole de carte, review etc. care analizează problematica leadership-ului în producția științifică din România în perioada 1991 – 2019. Analiza va fi realizată având în vedere elementele / aspectele precizate în capitolul anterior.

4.1. Distribuția temporală

Din acest punct de vedere se poate constata că, de-a lungul timpului, producția științifică din România care abordează problematica „leadership-ului” a crescut constant, începând cu anul 1991 (când a fost înregistrat un singur document în domeniu) până la nivelul anului 2018 (când a fost înregistrat un maxim de 78 de documente). Excepție fac anii 2013 și 2019, când numărul de documente a scăzut la 37, respective 43 de articole / lucrări în conferință / capitol de carte. O situație detaliată a acestei distribuții temporale este prezentată în figura de mai jos.

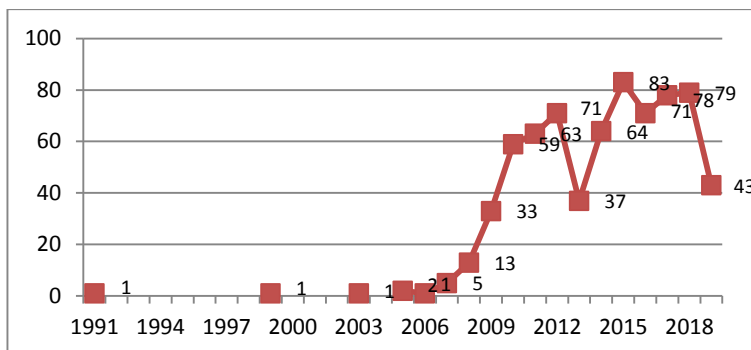


Figura 1. Evoluția producției științifice din România pe ani
Sursa: Concepția autorului, conform bazei de date Web of Science

Mergând mai departe cu analiza observăm că există anumiți ani sau chiar interval de timp (ex. intervalul 1992-1998) în care nu s-a înregistrat nici un document care să analizeze conceptual de leadership în producția științifică din România.

4.2. Analiza editorială

Colecția formată din cele 705 documente acoperă toate formele de diseminare a informației științifice (articol științific, lucrare în conferință, capitol de carte, articol bibliografic, articol de știri, revizie de carte etc). O reprezentare grafică sugestivă a acestei situații este prezentată în figura următoare:

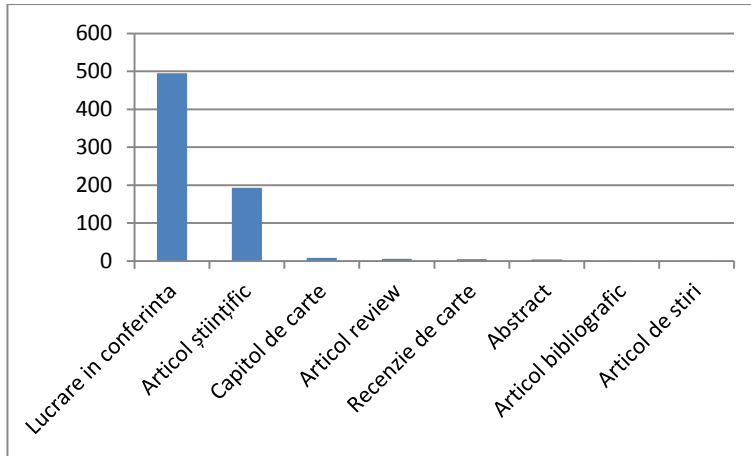


Figura 2. Distribuția producției științifice din România pe tipuri de documente
Sursa: Concepția autorului, conform bazei de date Web of Science

Dacă mergem mai departe cu analiza, putem identifica care sunt principalele surse pentru diseminarea producției științifice din România, privind leadership-ul.

Tabelul 2. Sursele de diseminare a producției științifice

Nr. crt	Sursa	Tip	Număr documente	Editor
1	PROCEDIA SOCIAL AND BEHAVIORAL SCIENCE	Conferință	53	Diferite instituții
2	KNOWLEDGE BASED ORGANIZATION INTERNATIONAL CONFERENCE	Conferință	41	Academia Forțelor Terestre Nicolae Bălcescu din Sibiu
3	INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE	Conferință	32	Academia de Studii Economice din București
4	PROCEEDINGS OF THE INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS EXCELLENCE	Conferință	22	Academia de Studii Economice din București
5	PROCEDIA ECONOMICS AND FINANCE	Conferință	18	Diferite instituții

6	QUALITY ACCESS TO SUCCESS	Revistă	18	Societatea Română pentru Asigurarea Calității
7	TRANSYLVANIAN REVIEW OF ADMINISTRATIVE SCIENCES	Revistă	17	Universitatea Babeș Bolyai din Cluj

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

Analizând datele din tabelul anterior, observăm că se păstrează același model întâlnit în cadrul analizei tipului de document utilizat în diseminarea producției științifice din România în domeniul leadership-ului; astfel, primele 5 surse de diseminare sunt conferințele, urmate la mare distanță de 2 reviste (în tabelul anterior au fost prezentate doar primele 7 surse de diseminare a producției științifice, în ordine descrescătoare a numărului de documente).

Mergând mai departe cu analiza, putem identifica apartenența autorilor care au realizat producția științifică din România în domeniul „leadership-ului”, în figura de mai jos:

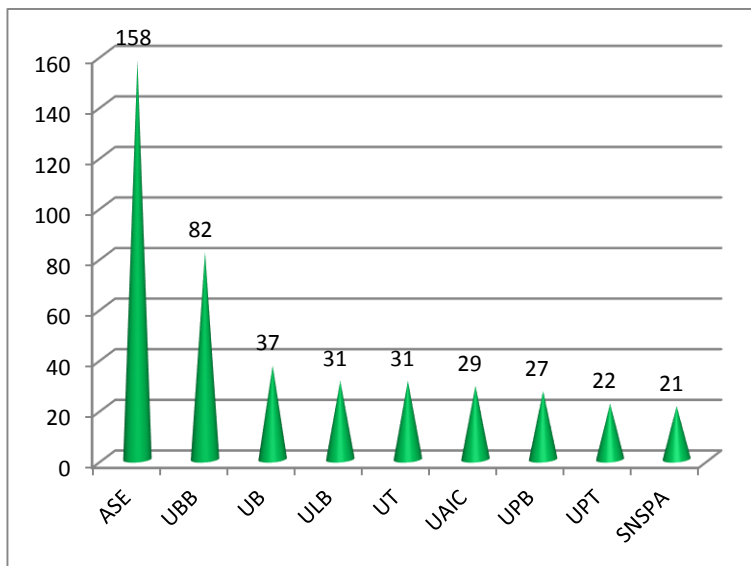


Figura 3. Afilierea instituțională a autorilor

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

În graficul de mai sus, ASE reprezintă Academia de Studii Economice din București, UBB – Universitatea „Babeș Bolyai” din Cluj, UB – Universitatea București, ULB – Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, UT – Universitatea Tehnică din Cluj, UAIC – Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, UPB – Universitatea Politehnică București, UPT – Universitatea Politehnică Timișoara și SNSPA - Școala Națională de Studii Politice și Administrative din București.

În figura de mai sus sunt prezentate doar primele 9 instituții, cu o frecvență a autorilor mai mare de 20.

4.3. Analiza lexicală și semantică

Înainte de a trece la analiza propriu-zisă, trebuie să facem precizarea că aceasta a fost efectuată pe baza titlurilor. Abstractelor și cuvintelor cheie în limba engleză (deoarece toate jurnalele indexate în baza de date WoS au ca limbă oficială de publicare limba engleză). Practic, în acest moment nu există o bază de date recunoscută la nivel mondial (Scopus, WoS, DOAJ, Repec etc.) care să indexeze jurnale ce publică articole în altă limbă decât engleza.

Punctul de plecare în această analiză îl constituie utilizarea unui software specializat (în cazul de față VOSViewer) care să găsească legături / corelații între cuvinte și grupuri de cuvinte în așa fel să se poată identifica modele / pattern-uri specifice.

Utilizând software-ul mai sus amintit, pot fi identificate sintagmele cu cea mai mare frecvență de apariție și relevanță în titlurile, abstractele și cuvintele cheie ale producției științifice selectate. Au fost luate în considerare sintagme cu o frecvență de apariție de minimum 30, din care au fost analizate primele 100. În tabelul de mai jos sunt prezentate primele 31 sintagme, al căror scor de relevanță este mai mare decât 1:





Tabelul 2. Sintagmele relevante în producția științifică din România privind „leadership-ul”

Nr. crt.	Sintagma	Frecvență de apariție	Relevanță	Nr. crt.	Sintagma	Frecvență de apariție	Relevanță
1.	Man	38	5.37	17.	Sustainability	56	1.46
2.	Corporate governance	35	4.27	18.	World	97	1.44
3.	Woman	88	4.14	19.	Emotional intelligence	60	1.43
4.	Risk	43	4.05	20.	Project	107	1.26
5.	Academic leadership	36	2.66	21.	Competency	45	1.23
6.	Intellectual capital	45	2.34	22.	Society	112	1.22
7.	Transformational leadership	69	2.28	23.	Employee	168	1.22
8.	Higher education institution	40	2.25	24.	Motivation	80	1.20
9.	Organizational performance	33	2.15	25.	Literature	64	1.12
10.	Position	106	1.97	26.	Europe	62	1.09
11.	Leadership style	153	1.87	27.	Power	101	1.09
12.	Principle	69	1.83	28.	Sample	63	1.08
13.	School	64	1.76	29.	Organizational culture	100	1.07
14.	University	184	1.71	30.	Community	74	1.06
15.	Innovation	77	1.66	31.	Institution	96	1.00
16.	Teacher	61	1.62				

Sursa: VOSViewer

Analizând datele din tabelul anterior, putem observa că cel mai mare scor de relevanță îl au cuvintele „man” (5.37, cu o frecvență de 38), „corporate governance” (4.27, cu o frecvență de 35), „woman” (4.14, cu o frecvență de 88) și „risk” (4.05, cu o frecvență de 43). Potrivit manualului VOSViewer, termeni cu un scor de relevanță ridicat (cum este cazul celor de mai sus) tind să reprezinte topicuri importante, în timp ce, cele care au un scor relativ redus sunt de regulă cuvinte cu sens general, fără însemnătate din punct de vedere științific (van Eck & Waltman, 2020).

Tabelul 3. Gruparea pe clustere a sintagmelor relevante în producția științifică privind „leadership-ul”

Nr. crt.	Cluster	Număr total de sintagme	Top 5 sintagme relevante	Intensitatea totală a legăturilor
1.		27	decision	2121
			group	1841
			society	1765
			position	1687
			institution	1676
2.		26	company	4513
			manager	3978
			relationship	2997
			employee	2741
			leadership style	2349
3.		24	knowledge	3551
			country	2945
			challenge	2109
			economy	2189
			market	1719
4.		23	student	3232
			university	3601
			education	3278
			strategy	2668
			skill	2802

Sursa: VOSViewer

Așa cum se observă din tabelul anterior, s-au format patru clustere cu sintagmele relevante din producția științifică din România, în domeniul leadership-ului. Cele patru clustere pot fi considerate direcții de cercetare ale acestui domeniu.

Astfel, clusterul 1 (cu roșu), pune accentul pe latura administrativ / instituțională a domeniului leadership-ului, fiind compus (pe lângă sintagmele din tabel) din sintagme cum ar fi „state”, „society”, „evolution” etc. Cel de-al doilea cluster (cu verde) este cel care se referă la latura managerială a domeniului analizat, existând sintagme ca „transformational leadership”, „motivation”, „organizational performance”, „behavior”, „attitude” etc. Cel de-al treilea cluster (cu albastru) are în vedere aspectele legate de evoluția conceptului de leadership și aspecte geografice, fiind alcătuit din sintagme cum ar fi „Europe”, „country”, „world” dar și „knowledge”, „literature”, „evolution”, „future”, „fact”. În sfârșit, cel din urma cluster se referă la latura educațională a domeniului leadership-ului, fiind compus din sintagme ca „university”, „training”, „student”, „education”, „teacher”, „skill”, „higher education”, „academic leadership” etc.

5. În loc de încheiere

Analizând rezultatele obținute în urma cercetării efectuate, pot fi desprinse câteva concluzii interesante cu privire la producția științifică din România ce abordează problematica leadership-ului.

Prima dintre aceste referă la distribuția temporală a documentelor științifice în domeniu. În acest sens, se observă că marea majoritate a acestora a apărut începând cu acest mileniu, mai exact după anul 2005. O explicație ar putea fi

aceea că, pe fondul necesității unor soluții de a ieși din criza financiară, specialiștii au acordat o atenție deosebită leadership-ului, atât din punct de vedere științific (teoretic) cât și din punct de vedere practice.

O a doua concluzie interesantă se referă la modul de diseminare a informației, mai exact la tipologia documentelor utilizate de cercetătorii din România pentru a analiza problematica leadership-ului. Ceea ce surprinde în mod deosebit aici este faptul că cea mai utilizată formă de diseminare a informației științifice care abordează problematica leadership-ului este „lucrarea în conferință” (69% din totalul documentelor), în timp ce pe locul doi, la mare distanță se situează articolul (27%); spre deosebire de situația din România, la nivel mondial, cea mai utilizată formă de diseminare a informației științifice în domeniului leadership-ului este articolul (78565 de documente dintr-un total de 108426 documente, adică 72.45%), în timp ce pe locul al doilea se situează lucrările în conferință (12246 documente, adică 11.29%). Această situație inversată care se înregistrează la nivelul României față de situația la nivel mondial poate fi explicată pe seama dificultăților întâmpinate de specialiștii din România în a publica articole în jurnale științifice specializate din domeniul „Management” (în mod particular, cele care abordează problematica leadership-ului), care să fie indexate în baza de date Web of Science.

Nu trebuie omisă și afilierea autorilor care au abordat problematica leadership-ului în România. Așa cum era de așteptat, prima instituție în top este Academia de Studii Economice din București care, în special prin intermediul Facultății de Management, deține de departe cele mai multe documente care abordează problematica leadership-ului.

În sfârșit, trebuie menționat că în România atenția cercetătorilor în domeniul studierii leadership-ului s-a canalizat pe 4 direcții de cercetare: direcția administrativ-instituțională, direcția managerială, direcția geografică și evolutivă a conceptului de leadership și direcția educațională. Este evident că între cele 4 direcții de cercetare există interdependențe puternice, atâta vreme cât între sintagmele care formează cele 4 clusteruri există legături interne (în interiorul clusterului) dar și externe (între clusteruri). Doar cu titlu de exemplu, putem observa că elementul central al clusterului albastru (“knowledge”) are o legătură extrem de puternică cu elementul central al clusterului verde (“company”), cu o intensitate a legăturii dintre ele în valoare de 124 (ca bază de comparație, valoarea medie a unei legături dintre 2 sintagme în cadrul celor 100 de sitagme luate în considerare este 15.09).

Întrebări și subiecte de discuție

1. Care credeți că sunt particularitățile leadership-ului în România, așa cum a fost studiat de către practicieni / teoreticieni / manageri / experți, conform producției științifice analizate?
2. Identificați și comentați 2 diferențe între modul de abordare a leadership-ului în producția științifică din România și cea la nivel mondial.
3. Comentați 2 sintagme relevante identificate în producția științifică din România (tabelul 3) și interpretați care este legătura acestora cu domeniul leadership-ului.

4. Punctați care ar fi prioritățile cercetătorilor / practicienilor din România (maxim 3) în domeniul studierii leadership-ului, în următoarea perioadă.

Bibliografie

1. Aga, D.A., Noorderhaven, N., Vallejo, B., *Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building*, International Journal of Project Management, 34(5), p. 806-818, 2016.
2. Avolio, B.J., Gardner, W.L., *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*, Leadership Quarterly, 16(3), p. 315-338, 2005.
3. Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., Weber, T.J., *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*, Annual Review of Psychology, 60, p. 421-449, 2009.
4. Blake, R., Mouton, J., *The Managerial Grid: The Key to the Leadership Excellence*, Gulf Publishing, Houston, 1964.
5. Bratianu C., Iordache Platis M., Prelipcean G., *The Role of Legislation and Organizational Culture in Shaping Academic Leadership*, Proceedings of the 12th European Conference On Management, Leadership And Governance (ECMLG 2016), p. 17-23, București, 2016.
6. Brown, M.E., Trevino, L.K., Harrison, D.A., *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*, Organizational Behaviour and Human Decision Processes, 97(2), p. 117-134, 2005.
7. Chen, A.S.Y., Hou, Y.H., *The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination*, Leadership Quarterly, 27(1), p. 1-13, 2016.
8. Cicea C., Marinescu C., Pintilie N., *Biogas-innovation map: revealing links and dynamics in the field*, Proceedings of the 13th International Management Conference: Management strategies for high performance (IMC 2019), 1-2 November, Bucharest, pp. 483-492, (2019a).
9. Cicea C., Marinescu C., Albu C.F., Balan D.P., *Applying Bibliometric Mapping and Clustering on Research regarding Biomass related Innovation*, Proceedings of the 33rd International-Business-Information-Management-Association Conference, 10-11 April, Granada, Spain, pp. 2404-2419, (2019b).
10. Cicea C., Popa I., Marinescu C., Stefan S.C., *Determinants of SMEs' performance: evidence from European countries*, Economic Research-Ekonomska Istrazivanja, vol. 32, issue 1, pp. 1602-1620 (2019c).
11. Dinh J.E., Lord R.G., Gardner W.L., Meseur J.D., Liden R.C., Hu J.Y., *Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives*, Leadership Quarterly, 25(1), p. 36-62, 2014.
12. Feldman R., Sanger J., *The Text Mining Handbook*, Cambridge University Press, New York, 2007.
13. Galton, F., *Hereditary Genius*, Barnes & Nobles Inc., New York, 2012.
14. Gibb, C.A., *Leadership*, capitol in *lucrearea Handbook of Social Psychology*, Reading Massachusetts.
15. Graen G.B., Uhlbien, M., *Relationship-based approach to leadership - development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years - applying a multilevel multidomain perspective*, Leadership Quarterly, 6(2), p. 219-247, 1995.
16. Hallinger, P., *Bringing context out of the shadows of leadership*, Educational Management Administration & Leadership, 46(1), p. 5-24, 2018.
17. Hearst, M., *What is text mining*, Octombrie 2003, retrieved from <http://people.ischool.berkeley.edu/~hearst/text-mining.html>
18. Hemphill, J.K., *Situational Factors of Leadership*, Ohio State University, Bureau of Educational Research, 1949.
19. House, R.J., *Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory*, Leadership Quarterly, 7(3), p. 323-352, 1971.

20. Li Y.W., Yang Z.F., Wang X., Chen L., *Leadership behavior, economic performance and well-being*, International Journal of Psychology, vol. 39, issue 5-6, 2004.
21. Jusge, T.A., Bono, T.E., Ilies, R., Gerhardt, M.W., *Personality and leadership: A qualitative and quantitative review*, Journal of Applied Psychology, 87(4), p. 765-780, 2002.
22. Machiavelli, N., *The Prince*, Hackett Publishing Company, 2008.
23. Mann, R.D., *A Review of the Relationships between Personality and Performance in Small Groups*, Psychological Bulletin 56(4), p. 241-270, 1959.
24. 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, pp. 293-306, 2018.
25. Marinescu C., Cicea C., Colesca S., *Tracking biofuels-innovation relationship through scientific and technological advances*, Management Research and Practice, vol. 11, issue 2, pp. 31-44, 2019.
26. Pamfilie, R., Petcu A.J., Draghici M., *The importance of leadership in driving a strategic Lean Six Sigma management*, 8th International Strategic Management Conference, vol. 58, p. 187-196, Barcelona, 2012.
27. Popa I., Stefa S.C., Gora A.A., *The impact of leadership on motivating young generation*, Proceedings of the 11th International Management Conference: The Role Of Management In The Economic Paradigm Of The XXIst Century (IMC 2017), p. 845-853, Bucuresti, 2017.
28. Paraschiv D.M., Nemoianu E.L., Langa C.A., Szabo T., *Eco-Innovation, Responsible Leadership And Organizational Change For Corporate Sustainability*, Amfiteatru Economic, 14(32), p. 404-419, 2012.
29. Shamir, B., House, R.J., Arthur, M.B., *The motivational effects of charismatic leadership - a self-concept based theory*, Organization Science, 4(4), p. 577-594, 1993.
30. Stogdill, R.M., *Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature*, The Journal of Psychology, 25(1), p. 35-71, 1948.
31. Van Eck, N.J., Waltman, L., *VOSViewer Manual v.1.6.8*, Universiteit Leiden Publishing House, 2020, retrieved from <https://www.vosviewer.com/download/f-33r2.pdf>
32. Ward, S., *The definition of leadership*, The balance small business, <https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275>

MIT MIT STREET ÎN CRIZA COVID

**Laurențiu MIHAI¹,
Radu OGARCĂ²**

Rezumat

Lucrarea de față prezintă un studiu de caz despre o afacere nou înființată, cu finanțare europeană, în domeniul alimentației. Este vorba despre o rulotă unde se pregătesc și se servesc burgeri. Înființată în luna ianuarie 2020, Mit Mit Street Food este o reprezentare autentică a antreprenoriatului local, iar lucrarea de față prezintă povestea rulotei și a celor doi asociați, în perioada turbulentă din prima jumătate a anului 2020.

Domeniul managerial: managementul de ansamblu al unui IMM;

1. Introducere

Mit Mit Street Food este un mic restaurant specializat în burgeri și alte produse de tip street food din Craiova. Restaurantul este de fapt o rulotă, amplasată în curtea unei terase cunoscute din Craiova, care are un public fidel și o istorie destul de lungă. Afacerea este condusă de Alex (32 de ani) și Cosmin (30 de ani), are 3 salariați (pe lângă cei doi asociați) și este funcțională din luna ianuarie 2020, fiind deschisă cu ajutorul unei finanțări nerambursabile prin programul Romania Start Up Plus.



¹ Universitatea din Craiova, mihai.laurentiu09@gmail.com

² Universitatea din Craiova, rfogarca@gmail.com

2. Scurt istoric al firmei

Inițiatorul afacerii este Alex, un tânăr de 32 de ani din Craiova, de profesie inginer. Alex a fost întotdeauna pasionat de bucătărie și în special de sosurile picante. Ideea de a face o afacere din pasiunea lui a venit în urma unei întâlniri cu prietenii, în care a gătit Tacos mexicani picanți, iar unul dintre prieteni i-a spus că nu există (la momentul respectiv) un restaurant care să gătească astfel de produse în Craiova și că el ar fi dispus să plătească pentru așa ceva.

Mit Mit Street Food nu este prima lui tentativă antreprenorială în domeniul restaurantelor; în urmă cu câțiva ani a încercat să obțină o finanțare nerambursabilă pentru un restaurant mexican bazat exclusiv pe catering, dar, datorită birocrăției și a termenilor neclari din contractul de finanțare, afacerea nu a devenit operațională și Alex a suferit o pierdere financiară destul de însemnată.

În anul 2018, Alex a aflat de o nouă oportunitate de finanțare nerambursabilă prin programul Romania Start Up Plus. Având deja o experiență eșuată cu finanțări nerambursabile, Alex a fost destul de sceptic la început, dar după ce a studiat cu atenție metodologia de implementare a luat decizia să mai încerce o dată. Marele avantaj al programului Romania Start Up Plus este faptul că beneficiarii primesc 75% din valoarea totală a bugetului la începutul proiectului, față de alte programe similare în care beneficiarul trebuie să realizeze investiția din fonduri proprii, care i se rambursează ulterior. Astfel, față de încercarea anterioară, riscul financiar asumat de Alex a fost unul destul de mic (2% din valoarea totală a proiectului). În același timp, singura obligație asumată prin proiect era crearea a două noi locuri de muncă și menținerea acestora timp de 18 luni (față de 24 de luni cum prevedea procedura Start Up Nation 2018).

Conceptul Mit Mit Street Food este destul de diferit de ideea inițială pe care a avut-o Alex în momentul în care a scris planul de afaceri. Alex a ales să își deschidă restaurantul într-o rulotă deoarece planul inițial era să servească masa de prânz pentru angajații din zonele industriale din Craiova, în fiecare zi fiind amplasat în altă zonă.

După o documentare mai atentă, și-a dat seama că ideea lui presupune foarte multă birocrăție: „În legislația românească este un vid legislativ în legătură cu rulotele comerciale: deși este vorba de o rulotă, cu suprafața operațională restrânsă (8 mp), trebuie să respecte aceleași condiții și să obțină aceleași autorizații DSV și DSP ca un restaurant normal”, povestește Alex. În același timp, s-a lovit și de reticența firmelor din zonele industriale, care deja aveau contracte semnate cu firme



de catering și nu păreau interesate de ideea lui. Toate aceste motive, corelate cu o analiză riguroasă a pieței l-au făcut pe Alex să aleagă burgerul ca produsul principal al afacerii sale, mai ales că, după părerea lui, nu exista nici o locație în Craiova care să servească street burgers la prețuri accesibile și calitate ridicată.

Alex a demarat afacerea de unul singur, elaborând planul de afaceri fără ajutorul unui consultant: „Deși nu sunt economist, am preferat să-mi scriu singur planul de afaceri, deoarece am considerat ca doar eu cunosc toate detaliile afacerii și în același timp, m-a ajutat să îmi fac un plan operațional bine pus la punct. Experiența anterioară eșuată m-a ajutat, pentru că mai scrisesem o dată un plan de afaceri pentru un restaurant și eram oarecum familiar cu structura unui astfel de proiect” povestește Alex. Cu toate acestea, având în vedere ca Alex este de profesie inginer și are un job cu normă întreagă la o companie de IT din Craiova, timpul pe care putea să îl dedice afacerii era destul de limitat. „Nu eram pregătit să îmi dau demisia și să îmi dedic tot timpul acestei afaceri în principal datorită experienței anterioare eșuate. În același timp, eram conștient ca va dura destul de mult până când afacerea va deveni operațională și mult mai mult până va începe să-mi genereze un venit constant. Din aceste motive, am ales să mă asociez cu Cosmin”, povestește Alex.

Cosmin are 30 de ani, și a lucrat în ultimii 6 ani în vânzări, în mai multe corporații din București. Cei doi se cunosc de 10 ani, fiind colegi în organizația studențească AIESEC, aspect care i-a ajutat foarte mult, deoarece mai lucraseră împreună pe mai multe proiecte și erau familiari cu modul de lucru al celuilalt. În momentul în care Alex l-a abordat pe Cosmin și i-a propus acest parteneriat, Cosmin tocmai renunțase la ultimul job și revenise în Craiova, dorindu-și o schimbare în cariera. „După 6 ani de lucrat în corporații, simțeam nevoia de o schimbare. Voiam o provocare nouă, într-un domeniu în care interacțiunea cu clientul este constantă, iar feedback-ul acestuia este direct. În același timp, îmi doream de mult să demarez o afacere, dar din cauza jobului pe care îl aveam, timpul era foarte limitat. Am acceptat pe loc propunerea lui Alex, fără să stau prea mult pe gânduri, pentru că era fix ceea ce aveam nevoie în momentul respectiv. A fost un pic dificil la început, deoarece planul de afaceri fusese deja scris și aprobat și a trebuit să înțeleg toate detaliile afacerii într-un timp destul de scurt, dar m-am adaptat destul de repede”, povestește Cosmin.

3. Unde-s doi... competențele se completează și sarcinile se împart

Având în vedere că asociații au o pregătire diferită, responsabilitățile se împart în funcție de cunoștințele și competențele fiecăruia. Alex, deși este inginer de profesie, este foarte pasionat de gătit și el a fost cel care a creat meniul, a definitivat rețetele și a elaborat întreg procesul tehnologic, precum și procedurile de utilizare eficientă a echipamentelor. Cosmin, având în vedere experiența anterioară în vânzări, precum și faptul că are mai mult timp la dispoziție, s-a ocupat de partea administrativă a businessului: managementul proiectului cu finanțare nerambursabilă, crearea și menținerea unor relații comerciale cu furnizorii, aprovizionare și marketing. Activitatea de resurse umane este realizată în comun de cei doi. Astfel, Alex și Cosmin se ocupă împreună de recrutarea, selecția, integrarea, formarea, evaluarea și motivarea angajaților companiei. În ceea ce privește activitatea operațională directă, cel puțin unul dintre cei doi asociați este mereu prezent la rulotă, gătind împreună cu

ceilalți angajați. „Nu este vorba de micro-management, spune Cosmin, doar că afacerea este la început (5 luni de activitate, dintre care două a fost închisă din cauza pandemiei de Covid-19), iar angajații sunt noi (doar unul singur lucrează de la început), lipsiți de experiență și încă au nevoie de supraveghere și direcționare.”

4. Alegerea locației sau când înțelegi că sinergia nu e doar un cuvânt în dicționar

Rulota Mit Mit Street Food este amplasată în curtea unei terase destul de cunoscută din Craiova, cu o istorie lungă și un public fidel, dar care nu servea mâncare. Fiind clienți destul de frecvenți ai acestei terase, Alex și Cosmin au observat că foarte mulți dintre clienți își aduceau mâncare la pachet sau comandau pizza din alte locații. După o discuție cu proprietarii terasei, au aflat că aceștia erau conștienți de necesitatea unei bucătării (foarte mulți clienți ceruseră acest lucru), dar neavând experiență în acest domeniu, nu voiau să se implice în mod direct.

Din această cauză, proprietarii terasei au fost foarte încântați de propunerea celor doi tineri, parteneriatul fiind unul avantajos pentru ambele părți: Cosmin și Alex beneficiau de o locație avantajoasă, acces la utilități și, cel mai important, acces la un vad important de clienți (în jur de 500 de clienți/zi în lunile de vară când este deschisă terasa și aproximativ 200 în lunile de iarnă când este deschisă doar zona de interior), iar proprietarii terasei puteau să le ofere clienților lor și burgeri, pe lângă băuturile alcoolice și non alcoolice pe care le aveau deja în meniu.



„Asocierea cu un brand cunoscut este extrem de importantă în momentul în care demarezi o afacere. Beneficiind de acest vad de clienți, am economisit foarte mult, deoarece nu a fost nevoie de o investiție substanțială în marketing. În același timp, atmosfera de la terasă este una intimă, clienții se cunosc majoritatea între ei, fiind o comunitate foarte strâns legată și asta ne-a ajutat foarte mult în momentul în care a trebuit să angajăm noi oameni: toți angajații rulotei sunt clienți fideli ai terasei”, povestește Cosmin.

„Cu toate acestea, există și anumite dezavantaje”, menționează Alex. „În primul rând, rolul principal al Mit Mit Street Food este să deservească clienții terasei și din această cauză, a trebuit să ne adaptăm programul de funcționare la programul terasei. În același timp, a trebuit să ne adaptăm prețurile la profilul clienților care frecventează terasa. Chiria nu este fixă, ci reprezintă un procent din încasările lunare ale rulotei, aspect care ni se pare total echitabil, având în vedere cea mai mare parte din încasările noastre vin de la clienții terasei, al căror număr variază în funcție de perioada anului.”

5. Portofoliul de produse

„În momentul de față, în Craiova, sunt foarte multe restaurante care servesc burgeri, povestește Alex. Este un produs la modă, preferat de foarte multe persoane și în același timp, simplu de făcut și cu un cost de producție relativ scăzut. Cu toate acestea, marea majoritatea a burgerilor din restaurantele din Craiova au niște prețuri foarte mari (peste 25-30 de lei, ajungând și la 50-60 de lei), nejustificate de calitatea produsului. În stabilirea prețului burgerilor noștri am pornit de la prețul maxim pe care noi l-am fi plătit pentru un burger și apoi am decis cantitățile din fiecare ingredient astfel încât să ne putem acoperi toate cheltuielile și să obținem și un profit. Astfel, produsul nostru cel mai ieftin este burgerul American care costa 12 lei și are 320g, iar produsul cel mai scump, burgerul Double Mit costa 25 de lei, având 610g (inclusiv cartofi prăjiți). Marja de profit este destul de mică, dar noi ne bazăm pe un volum destul de ridicat de vânzări, mai ales în lunile de vară, astfel afacerea fiind sustenabilă”.

„Pe lângă burgeri, mai avem și hot-dogi și sandvișuri, produse care se încadrează în categoria street food și nu necesită un efort suplimentar însemnat pentru a le realiza, spune Cosmin. Nu am vrut să ne diversificăm prea mult meniul, în primul rând datorită spațiului limitat al rulotei ce nu ne-a permis să instalăm toate echipamentele achiziționate (de exemplu, cuptorul) și în al doilea rând, este mult mai eficient să te concentrezi pe un nomenclator restrâns de produse: angajații se perfecționează mai repede, atingând productivitatea maximă într-un timp destul de scurt, iar timpul de așteptare al clientului este unul destul de scurt (10-15 minute maxim pentru o comandă ridicată direct de la rulotă)”.



6. Politica de marketing

Având în vedere că rolul principal al rulotei Mit Mit Street Food este să deservească clienții terasei unde este amplasată, nu a fost nevoie de o campanie intensă de promovare premergătoare deschiderii oficiale. „Am avut un mic eveniment de prezentare a produselor, cu câteva zile înainte de deschidere, unde am oferit mostre gratuite din fiecare produs disponibil clienților terasei”, povestește Cosmin.

Acest eveniment a fost bine recepționat de public, feedbackul clienților fiind pozitiv și drept urmare, în ziua deschiderii au avut vânzări peste așteptări. Deși la începutul afacerii nu au investit foarte mult în promovare, bazându-se pe clienții terasei, în momentul în care terasa era închisă datorită pandemiei de Covid-19 și rulota a funcționat doar pentru comenzi la domiciliu, a fost nevoie de investiție în promovare.

„Când s-a decretat starea de urgență (15 martie 2020) și activitatea teraselor și a restaurantelor a fost suspendată, noi nu începusem să facem livrări și am fost nevoiți să închidem. Practic din primele 4 luni ale anului 2020, noi am avut deschis o luna și jumătate. Am redeschis pe 15 mai și două săptămâni am funcționat doar cu comenzi la domiciliu. Având în vedere că eram oricum la început, această pauză ne-a afectat destul de mult, nefiind foarte cunoscuți pe piața din Craiova. A fost nevoie să investim în promovare online, dar în același timp am semnat parteneriate cu aplicațiile de livrare la domiciliu Takeaway.com și Food Panda, fapt care ne-a ajutat extrem de mult în acea perioadă dificilă. Practic, consideram comisionul pe care îl plătim pentru fiecare comandă generată de Takeaway.com sau Food Panda ca o cheltuială de marketing.”

7. Fonduri europene – soluția de finanțare dulce-amară

Romania Start Up Plus (SUP) este o oportunitate de finanțare nerambursabilă adresată întreprinderilor nou înființate, ce face parte din Programul Operațional Capital Uman (POCU), alături de Romania Start Up Nation (SUN) și Diaspora Start Up Plus. Diferența principală între Start Up Plus și Start Up Nation este faptul că SUN este administrat la nivel central, existând practic un singur concurs de planuri de afaceri, cu o singură metodologie la nivel național, în timp ce SUP este administrat la nivel local, de mai multe entități publice sau private.

Metodologia de aplicare, deși trebuie să se încadreze în termenii generali ai programului, este adaptată de fiecare administrator (Universitatea din Craiova, în cazul de față) la cerințele și obiectivele sale. Un alt avantaj al acestui program este faptul că anterior depunerii planului de finanțare, potențialii aplicanți beneficiază de un program de formare ce constă în cursuri și seminarii practice de antreprenariat, pe o perioadă de un an, precum și două săptămâni de practică într-o firmă cu același domeniu de activitate ca firma pe care urmează să o înființeze (de practică beneficiază doar câștigătorii concursului de planuri de afaceri) iar pe tot parcursul implementării planului de afaceri (un an), dar și pe perioada de monitorizare (încă 6 luni după finalizarea implementării planului de afaceri) beneficiază de un consilier din partea administratorului schemei de finanțare (acest aspect poate fi considerat și un dezavantaj, având în vedere că din momentul înscrierii în proiect până la momentul semnării contractului de finanțare trece mai mult de un an). Mai mult decât atât, singura obligație asumată prin planul de afaceri este aceea de a crea două locuri noi de muncă (chiar part-time) și de a le menține pe o perioadă totală de 18 luni, un aspect

extrem de important în cazul în care afacerea finanțată nu are succes. În cazul SUN (2018) obligația era „să se creeze cel puțin un loc de muncă cu normă întreagă pe perioadă nedeterminată după intrarea în vigoare a acordului de finanțare și să mențină locul de muncă ocupat, în locația de implementare a proiectului cel puțin 2 ani după finalizarea implementării proiectului”, în caz contrar, beneficiarul fiind obligat să returneze ajutorul de minimis. De asemenea, în cadrul SUN (2018), se acorda un punctaj suplimentar pentru cei care creau un număr de locuri de muncă mai mare.

„Avantajul principal cred că este destul de clar, spune Cosmin. Ajutorul financiar nerambursabil primit ne-a scutit de o investiție inițială considerabilă, iar faptul că am primit 75% din valoarea investiției la începutul proiectului a însemnat că nu a trebuit să apelăm la un credit ca să putem demara afacerea. În același timp, contribuția proprie a fost foarte mică și am putut să o suportăm integral din forțe proprii. Practic, după finalizarea implementării proiectului, afacerea noastră era funcțională cu o investiție financiară proprie foarte mică”.

„Cu toate aceste avantaje evidente, ne-am lovit și de o serie de obstacole, intervine Alex. În primul rând, birocrația este extrem de mare. Pentru fiecare cheltuială realizată din ajutorul financiar nerambursabil, a trebuit să facem o cerere de disponibilizare a sumei, care să fie acceptată de reprezentantul administratorului schemei de finanțare, aspect care îngreuna foarte mult mersul proiectului. Practic, de fiecare dată când voiam să cheltuim o sumă de bani, trebuia să facem un dosar destul de stufos și să așteptăm o săptămână sau chiar mai mult până ni se aproba. Deși toate aceste documente existau în format electronic, metodologia de implementare a proiectului prevedea ca dosarele să fie aduse fizic, ceea ce a generat costuri suplimentare legate de tipărirea materialelor (unele dosare aveau chiar și 200 de pagini) și în același timp a generat o mare risipă de hârtie”

„Un alt dezavantaj, amintește Cosmin este reticența furnizorilor de a lucra în condițiile proiectului. Practic, deși noi am primit 75% din valoarea totală a investiției, acești bani erau blocați într-un cont special și nu îi puteam accesa decât cu aprobarea administratorului schemei de finanțare. Aprobarea respectivă se obținea, după cum am spus mai devreme în urma elaborării unui dosar destul de stufos în care trebuia să prezentăm, printre altele și facturile aferente cheltuielilor respective, precum și procesele verbale de predare-primire a echipamentelor. Practic, furnizorii trebuiau să accepte să emită factura și să livreze echipamentele în avans, urmând să primească banii ulterior, după ce ni se aproba cererea de disponibilizare a sumei, aspect care a limitat destul de mult numărul furnizorilor dispuși să lucreze în aceste condiții. Cu toate acestea, până la urmă am reușit să găsim furnizori care să știe ce înseamnă un proiect cu finanțare nerambursabilă și să accepte condițiile impuse de proiect, dar, pentru riscul suplimentar asumat, au cerut un preț cu 10-15% mai mare decât prețul pieței”.

„Nici asta nu ar fi fost o problemă, intervine Alex, dacă banii ar fi intrat mai repede. Noi am semnat contractul de finanțare la finalul lunii februarie 2019, iar banii au intrat la finalul lunii iunie, adică în a cincea lună de implementare. Conform metodologiei, proiectul începe să se deruleze din momentul semnării contractului de finanțare, dar cu toate astea, în primele 5 luni nu am putut face nimic deoarece nu aveam banii. Evident, exista varianta de a face cheltuielile în avans, din fonduri proprii, urmând să ni le recuperăm ulterior din finanțare, dar având în vedere

experiența anterioară în care am rămas cu cheltuielile făcute, iar banii nu au intrat niciodată, am preferat să așteptăm. Din fericire, de data asta, banii au intrat, deși destul de târziu. Practic, datorită acestor întârzieri și birocrăției excesive, rulota a devenit operațională în cea de-a 11-a lună de implementare (ianuarie 2020), în condițiile în care contractul de finanțare se derula pe o perioadă de 12 luni”

„Mai mult decât atât, povestește Cosmin, deși rulota a devenit operațională în luna a11-a, noi am fost obligați, prin contractul de finanțare, de a crea cele două locuri de muncă asumate în luna a 7-a. La momentul respectiv, nu aveam nici măcar rulota și a trebuit să angajăm doi oameni pe care, practic, îi plăteam pentru activități neproductive. Ne-ar fi ajutat mult mai mult dacă am fi putut folosi banii să plătim salariile angajaților și chiria începând din luna a 11-a, când am deschis efectiv rulota. Din păcate, acest lucru nu a fost posibil, toți banii trebuiau cheltuiți până la finalul lunii februarie 2020 (când se împlinea un an de la semnarea contractului de finanțare)”.

8. Principalele provocări operaționale sau cum se învață antreprenoriatul „din mers”

„Provocări au fost și încă sunt destule, își amintește Alex. După cum am mai zis, în perioada premergătoare deschiderii rulotei, am găsit destul de greu furnizori dispuși să se adapteze la modul de lucru al proiectului pe care îl desfășuram. Acum, după ce s-a terminat proiectul, ne lovim uneori de probleme la aprovizionare. Având în vedere că lucrăm doar cu carne de vită proaspătă (nu congelată), avem nevoie de un furnizor local care să ne poată aproviziona constant. Nu sunt foarte mulți furnizori de carne proaspătă de vită care asigură livrare constantă în Craiova. Materia noastră principală, carnea de vită, este perisabilă, ceea ce înseamnă că dacă nu estimăm corect volumul de activitate într-o anumită zi și cumpărăm prea multă carne, la finalul zilei va trebui să aruncăm cantitatea rămasă nefolosită. Pe de altă parte, ni s-a întâmplat și să rămânem fără materie primă înainte de terminarea programului rulotei și a trebuit să închidem mai devreme”.

„Dat fiind spațiul limitat al rulotei, intervine Cosmin, nu ne putem face stocuri prea mari din celelalte materii prime folosite. O parte din ingrediente le cumpărăm de la hypermarketurile din jurul Craiovei, ceea ce implică costuri mari cu combustibilul și destul de mult timp pierdut. Mai mult decât atât, unul din lucrurile cu care noi ne mândrim la Mit Mit Street Food sunt sosurile noastre picante pe care le oferim gratuit, deși sunt destul de costisitoare și care nu pot fi comandate de pe o zi pe alta”.

În prima lună de activitate, până la pauza forțată cauzată de epidemia de Covid-19, personalul rulotei era compus din Alex, Cosmin și un singur angajat. Având în vedere că, pentru eficientizarea proceselor, este nevoie de minim 2 oameni prezenți în același timp în rulotă, acest personal redus nu putea asigura un program complet (12-14h/zi, 7 zile din 7). Din această cauză, rulota funcționa doar 5 zile pe săptămână, dintre care 3 era deschisă doar seara, deși terasa era deschisă 7 zile din 7, de dimineața până noaptea târziu. Aceeași problemă au întâmpinat-o și în momentul în care au redeschis după ridicarea stării de urgență. În primele două săptămâni, până s-a deschis și terasa, au funcționat doar pentru comenzi la domiciliu, având același personal ca la început. Din această cauză, nu au putut acoperi ambele perioade de vârf ale zilei (11.30-14 – prânz și 19-23 – cină), alegând intervalul de funcționare 11-19.30.

„Provocarea operațională principală, spune Alex, este faptul că amândoi suntem la primul business complet operațional și ne lovim de multe lucruri de care nu ne-am lovit până acum. Multe lucruri le învățăm din mers. Facem greșeli, dar este normal să învățăm din ele și să nu le repetăm. Deși amândoi suntem pasionați de gătit, gătitul relaxat din propria bucătărie, pentru tine sau pentru prieteni nu are nici o legătură cu gătitul profesionist într-un restaurant.”

9. Incertitudinile crizei Covid-19

Rulota Mit Mit Street Food, ca și multe alte afaceri din domeniul HoReCa a fost afectată destul de grav de pandemia de Covid-19. Terasa în care își desfășurau activitatea s-a închis și implicit, s-a închis și rulota. „Trecuse doar o lună de când deschisesem, afacerea începuse să meargă din ce în ce mai bine, doream să ne extindem echipa și am fost nevoiți să închidem, își aduce aminte Cosmin. Nu făceam livrări pentru că ne-am concentrat doar pe clienții terasei, nu eram prezenți pe nicio aplicație și nu am avut altă soluție decât să închidem. Nu avea sens să intrăm în acel moment pe piața de livrări: nu aveam nicio notorietate, nici măcar nu eram prezenți pe aplicații și nu ar fi fost rentabil să ținem deschis”.

Deși marea majoritate a firmelor afectate de criza Covid-19 au trimis angajații în șomaj tehnic (75% din salariul brut, suportat de stat), Alex și Cosmin nu au făcut asta. „După o discuție cu contabilul, își amintește Alex, am aflat că sunt șanse destul de mari ca banii pentru șomajul tehnic de la stat să intre târziu. Practic, ar fi trebuit să plătim de la noi 75% din salariul brut al celor doi salariați, urmând să ne recuperăm ulterior banii de la stat. Fiind funcționari doar o lună înainte de criză, nu prea dispuneam de lichidități și nu ne-am permis să facem acest lucru. Astfel, singura soluție viabilă a fost să reducem norma de lucru la 1h/zi și să achităm salariile și contribuțiile aferente din rezervele noastre de lichidități. Din fericire, administratorul schemei de finanțare, ne-a permis să suspendăm obligațiile ce decurgeau din proiect. Asta înseamnă, că deși în cele 2 luni în care a fost stare de urgență pe teritoriul României, nu am avut nici o obligație față de proiect, cele 18 luni în care trebuia să menținem locurile de muncă nou create, au devenit 20”.



„A fost o perioadă foarte incertă, intervine Alex. Nimeni nu știa exact ce trebuie să facă, statul transmitea mesaje foarte incoerente, de multe ori contradictorii și nu am putut să luăm niște decizii corect fundamentate, în deplină cunoștință de cauză.”

10. Urgența a trecut, problemele au rămas

Pe 15 mai 2020 s-a ridicat starea de urgență pe teritoriul României și s-au relaxat restricțiile de circulație. Lumea începea ușor ușor să reintre în ritmul normal de activitate. Rulota Mit Mit Street Food s-a redeschis pe data de 15 mai, iar până la 1 iunie când s-au redeschis terasele a funcționat doar în regim „take away” și pe bază de comenzi la domiciliu.

Firma a semnat parteneriate cu Food Panda și Takeaway.com, două din cele mai mari (ca număr de comenzi) aplicații de livrare active pe piața din Craiova.

„Au fost destul de multe schimbări pe care a trebuit să le facem, povestește Cosmin. A trebuit să delimităm traseele de intrare și ieșire din terasă, astfel încât fluxurile de oameni să nu se intersecteze. Au apărut cheltuieli suplimentare deoarece a trebuit să cumpărăm dezinfectant, măști și mănuși, care în această perioadă nu au fost tocmai ieftine. A fost un pic dificil la început să-i facem pe clienți să înțeleagă că nu au voie să consume produsele achiziționate de la noi în incinta terasei. O altă problemă a fost că furnizorii s-au adaptat și ei la noua situație, reducându-și volumul de activitate, iar materia prima nu mai era așa ușor de găsit. Trebuia să avem mereu un plan de rezervă, în cazul în care furnizorul principal nu putea să asigure aprovizionarea. Volumul de vânzări a fost considerabil mai mic decât în perioada de dinaintea crizei, dar cu toate acestea am reușit să ne atingem pragul de rentabilitate, dar pentru a realiza acest lucru a trebuit să ne mărim puțin prețurile.”

„Neavând istoric pe comenzi, a trebuit să investim în promovare online astfel încât lumea să afle că am redeschis și că facem livrări la domiciliu, continuă Alex. Aplicațiile ne-au ajutat destul de mult în generarea de comenzi în acea perioadă, marea majoritate a comenzilor venind prin intermediul lor. Cu toate acestea, marja de profit a scăzut considerabil, deoarece aplicațiile percep un comision procentual din valoarea comenzii pentru fiecare comandă generată. Mai mult decât atât, neavând șoferii și mașinile proprii, a trebuit să externalizăm serviciul de livrări către un terț, aspect care a generat un cost suplimentar pentru fiecare comandă. Aveam și varianta de a ne folosi de serviciile de livrări puse la dispoziție de către Food Panda și Takeaway, caz în care comisionul perceput ar fi crescut considerabil.”

Începând cu 1 iunie 2020, terasele s-au redeschis, respectând normele de distanțare socială, iar activitatea rulotei a început din nou să crească. Deși vremea a fost favorabilă, datorită normelor de distanțare socială, fluxul de clienți nu este încă la capacitate maximă. Cu toate acestea, serile de weekend sunt foarte aglomerate, atât cât se poate în această perioadă.

„Având în vedere ca rolul nostru principal este de a deservi clienții terasei, în momentul în care aceasta are mai mulți clienți, suntem nevoiți să închidem aplicațiile de livrări și să ne concentram doar pe ce vindem în locație, ceea ce este și mai rentabil din punct de vedere financiar, deoarece vânzările în locație nu generează costuri suplimentare legate de generarea comenzii și livrarea ei, cum este cazul comenzilor la domiciliu” povestește Cosmin.

11. Lecția învățată din perioada crizei COVID-19 – să nu pui toate ouăle în același coș

Având în vedere că firma nu a angajat șoferi proprii, Alex și Cosmin au fost nevoiți să apeleze la un furnizor de servicii de transport local care să le livreze comenzile. Avantajul acestei firme, față de serviciile de livrare puse la dispoziție de aplicații, este faptul că ei percep o taxă fixă pentru fiecare comandă livrată, indiferent de valoarea comenzii. Dezavantajul principal este că apare încă o verigă în lanțul comenzilor: clientul face comanda pe aplicație, aplicație le transmite comanda către firmă, firma transmite comanda firmei de livrări, firma de livrări trimite un șofer care să ridice comanda și să o ducă la client. Automat apar probleme de comunicare: sunt cazuri în care șoferul ajunge prea devreme și trebuie să aștepte după comandă sau cazuri în care șoferul întârzie și comanda ajunge prea târziu la client și în unele cazuri rece.

„A trebuit să ne adaptăm la modul de lucru al furnizorului, spune Alex. Aceste ne cere să sunăm clientul în momentul în care primim o comandă, pentru a ne asigura că adresa și numărul de telefon sunt corecte. În perioadele extrem de aglomerate, aceste câteva minute pierdute pentru a suna clientul înseamnă destul de mult. Mai mult decât atât, împachetatul comenzilor durează destul de mult, iar acest timp, ca și timpul de contactare a clientului, este un timp mort, neproductiv”.

„Deși comenzile la domiciliu generează costuri suplimentare față de vânzările la locație, am ales să nu practicăm prețuri diferite, spune Cosmin. Nu ni s-a părut echitabil, pentru că produsele sunt aceleași. Percepem totuși o taxă de livrare, pentru că este vorba de un serviciu diferit, care trebuie taxat. Taxa de livrare percepută de la client acoperă aproximativ 80% din taxa percepută de firma de livrări, dar această taxă este considerată de către aplicații ca fiind parte din valoarea totală a comenzii și deci este supusă și ea comisionului de generare a comenzilor. Mai mult decât atât, fiind încasată de noi este supusă și impozitului pe venit dar și chiriei pe care o plătim ca procent din încasări. O altă problemă, care ne afectează destul de mult este faptul că mulți clienți preferă să plătească online în această perioadă. Comenzile online sunt încasate de către aplicație și ne sunt virate la 30 de zile sau chiar mai mult. Acest lucru generează probleme mari cu numerarul, pentru că timp de 30 de zile noi nu avem acces la aceste încasări, interval în care trebuie să plătim angajații, furnizorii și taxele către stat.”

Întrebări și subiecte de discuție

1. Trebuia să apeleze Alex la un consultant pentru scrierea planului de afaceri? Argumentați răspunsul.
2. Care sunt avantajele și riscurile demarării unei afaceri având la bază un hobby al antreprenorului? Analizați concret avantajele și dezavantajele faptului că afacerea Mit Mit Street Food are doi asociați pasionați de gătit.
3. Care ar trebui să fie criteriile în selectarea unui asociat? Este echipa Alex-Cosmin un tandem potrivit pentru administrarea acestei afaceri? Argumentați.
4. Ce este micro-managementul? Care sunt cauzele apariției sale în cazul unei organizații? În cazul de față este micro-managementul o problemă? Argumentați.

5. Care este avantajul concurențial al firmei Mit Mit Street Food? Este sustenabil? Argumentați.
6. Ce credeți că ar trebuie să învețe cei doi asociați din perioada de carantină generalizată determinată de COVID-19?
7. Analizați politica de marketing a firmei. Ați fi procedat altfel legat de vreun element al mixului de marketing? Justificați.
8. Care credeți că ar trebui să fie următorul pas în această afacere? Justificați.

Bibliografie

1. Ghidul Solicitantului – Conditii Specifice Romania Start Up Plus (accesibil la: <https://www.fonduri-structurale.ro/stiri/17400/pocu-a-fost-publicata-varianta-finala-a-ghidului-pentru-romania-start-up-plus>)
2. Procedura Start-Up Nation 2018 (accesibilă la: <http://www.imm.gov.ro/ro/2019/10/01/start-up-nation-2018/>)

RAYCAP-O COMPANIE BAZATĂ PE INOVARE și VALORI

*Constantinos APOSTOLIDIS¹,
Amalia Venera TODORUȚ²*

Rezumat

Studiul de caz are la bază un interviu acordat de Domnul Constantinos Apostolidis, fondatorul și președintele CA al grupului RAYCAP. Această companie desfășoară activități în SUA, Germania, Grecia, Slovenia, România, Cipru și China. Obiectivul general al studiului de caz a constat în reliefaarea excelenței manageriale și evidențierea principalelor aspecte cheie care definesc succesul unei companii de excepție cu performanțe remarcabile pe piața globală. Pe parcursul interviului Domnul Apostolidis, a evidențiat cât de important este să crezi în valori supreme ale companiei, precum: clienți, inovare, calitate, talent, excelență, integritate. Cu o pregătire de excepție, Domnul Apostolidis ne-a impresionat prin puterea exemplului, care înseamnă: simplitate, respect, încredere, flexibilitate, cultură, deschidere, excelență. Înlăturând stereotipurile, domnul Apostolidis este liderul performant, talentat, care valorizează resursa umană, promovează inovarea, pune calitatea în inima și are puterea să regândească, să îmbunătățească mereu și mereu procesele și activitățile, creând astfel, calea spre o dezvoltare durabilă a companiei.

Domeniul managerial: strategia și politicile organizației, cultura managerial - organizațională, leadership, manageri, performanțe managementului.

1. Prezentarea companiei Raycap - Creație de soluții inovatoare la nivel mondial

Fondată în 1987, având capital privat, Raycap a urmărit dezvoltarea de produse care protejează și conectează infrastructura critică a lumii. Raycap își desfășoară activitatea în Statele Unite, Germania, Grecia, Slovenia, România, Cipru și China. Compania are aproximativ 1500 de angajați în întreaga lume și se mândrește cu o structură puternică de cercetare și dezvoltare, cu o proprietate intelectuală (IP) considerabilă, cu facilități de producție de ultimă

¹ Founder & Chairman, Raycap Group, www.raycap.com

² Universitatea „Constantin Brâncuși” din Târgu-Jiu, amalia_venera@yahoo.com

generație. De asemenea funcționează după modelul „Business to Business” (B2B), urmărind să deservească clienții industriali și marii operatori multinaționali, pe baza conceptului „Original Equipment Manufacturer” (OEM). Raycap a cunoscut o creștere organică puternică, care a fost sporită de achiziții strategice în domeniul său de activitate privind dispozitivele de protecție la supratensiuni (SPD). La fel de mult, compania a fost preocupată de piețele în expansiune, cum ar fi infrastructura de telecomunicații 5G.

Raycap are zeci de ani de experiență în crearea de produse care protejează și susțin cele mai valoroase active ale lumii. Compania realizează produse avansate de protecție la supratensiuni pentru telecomunicații, energie regenerabilă, transport, apărare și alte aplicații la nivel mondial.

Raycap consideră că soluția ideală necesită o bază profundă de cunoștințe și experiență combinată cu o înțelegere clară a obiectivelor fiecărui client. Echipa de personal talentată, dedicată și cu mare experiență lucrează împreună cu clienții pentru a găsi soluțiile cele mai potrivite pentru a le satisface nevoile. Ca urmare, mai mult de 50% din produsele livrate sunt realizate la comandă pentru aplicații cerute de clienți și conform specificațiilor acestora.

Raycap realizează produse inovatoare care se bazează pe activitatea sa intensă de cercetare și dezvoltare și, de aceea, își menține o poziție de lider pe piața globală. Ca urmare a concentrării sale asupra inovației constante, compania a obținut mai multe brevete în Grecia decât orice altă companie, în ultimii cinci ani.

Valorile de bază ale companiei Raycap sunt următoarele:

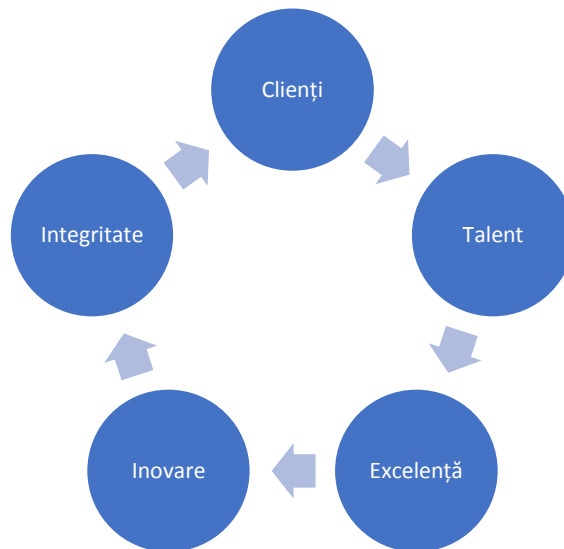


Figura 1: Valorile companiei Rycap

Sursa: prelucrare proprie

- Clienții: clientul este prioritatea numărul 1;
- Talent: caută și atrage cele mai bune talente;
- Excelența: caută excelența în fiecare aspect;

- Inovarea: nu vă bazați niciodată pe succesul din trecut, ci depășiți continuu barierele tehnologice;
- Integritatea: angajament fără compromisuri față de adevăr.

De la telecomunicații la noi rețele energetice și de la transport la instalații industriale de fabricație, soluțiile Raycap sunt în vigoare pentru a se asigura de funcționarea continuă a echipamentelor, în ciuda condițiilor dure de mediu, cum ar fi supratensiunea electrică sau fulgerul. Compania protejează funcționarea neîntreruptă a rețelelor de comunicații și energie prin dezvoltarea de produse și soluții inovatoare personalizate pentru clienți în activitățile lor critice. Clienții săi industriali care se ocupă cu protecția împotriva supratensiunii provin din industrii în care nefuncționarea nu este o opțiune, cum ar fi energia și telecomunicațiile, în timp ce clienții din infrastructura de telecomunicații a companiei sunt de fapt, cei mai mari operatori de telecomunicații din lume și partenerii lor din ecosistem. Folosind cunoștințele oferite de structura de cercetare, într-o varietate de aplicații industriale în întreaga lume, Raycap aduce o expertiză fără precedent în definirea soluțiilor pentru clienții sau partenerii noi sau cei deja existenți.

Activitatea privind componentele Raycap reprezintă o parte foarte importantă a structurii sale și controlul lanțului de aprovizionare îi permite să ofere clienților produse de înaltă calitate la cel mai bun cost posibil. Achizițiile din 2015 ale producătorului (VARSI) de componente MOV / GDT și ale producătorului Iskra Zascite, care este unul dintre principalii furnizori europeni de produse de protecție împotriva supratensiunii, au consolidat și diversificat oferta de produse de protecție la supratensiuni a companiei. În plus, tehnologia unică patentată Raycap Strikesorb a fost primordială în evoluția companiei, ceea ce i-a permis să devină rapid un jucător dominant în dezvoltarea de soluții avansate personalizate pentru protecția împotriva supratensiunii de fulgere.

În industria telecomunicațiilor, Raycap are o viziune clară asupra viitoarei rețele de dezvoltare, ca rezultat al multor ani de cercetare și dezvoltare în domeniul telecomunicațiilor și al angajamentului continuu cu companiile de top din această industrie, inclusiv parteneri, clienți, furnizori, stakeholder actuali și viitori ai rețelei. Raycap este un lider de gândire recunoscut în zona sa, iar provocarea sa constă în proiectarea de soluții de înaltă viteză, densitate mare și multi-tehnologie. Raycap are o capacitate unică de a transforma rapid concepte și idei inovatoare în produse industrializate, rentabile, oferind soluții realiste și asistență pentru orice infrastructură de rețea existentă sau de generația viitoare.

În urmă cu douăzeci și cinci de ani, peisajul telecomunicațiilor era mult diferit față de zilele noastre - telefoanele mobile erau mult mai mari, telefoanele inteligente erau inexistente și societatea nu era conectată prin tehnologie 24 de ore pe zi, șapte zile pe săptămână. Industria a crescut imens odată cu avansarea de noi echipamente și cererea crescută din partea operatorilor de telefonie mobilă pentru rețele mai extinse și mai puternice. Acestea din urmă necesită instalarea a numeroase aparate precum capete radio la distanță, celule mici, antene și legături cu microunde situate chiar la nivelul străzii, care trebuie ascunse. În domeniul protecției de fulgere a capetelor radio la distanță, Raycap este una dintre cele mai importante firme, cu

echipamente de protecție și conectare instalate pe scară largă pe turnurile celulare din nordul Americii și din Europa.

Raycap a achiziționat STEALTH Concealment în iunie 2018 și APELIO Innovative Industries în ianuarie 2020. Împreună, aceste companii formează pietrele de temelie ale experienței Raycap în industria de wireless, creând carcase personalizate și acoperiri care s-au dovedit a fi plăcute din punct de vedere estetic și prietenoase cu RF. Unitatea STEALTH de la Raycap, situată în Charleston, Carolina de Sud, SUA, a fost pionierul industriei de disimulare wireless și a creat primul sistem de disimulare transparent RF. APELIO Innovative Industries, cu sediul în Kearny, New Jersey, SUA, a fost format ca producător de aparate de telecomunicații și electrice. Acesta aduce expertiză în învelișurile de ascundere radio și soluții de montare personalizate pentru stâlpi din lemn și metal, precum și carcase pentru echipamente personalizate. Astăzi, în cadrul grupului Raycap, linia de produse STEALTH constă din stâlpi de lumină cu celule mici, pereți de ecran pe acoperiș, cupole, turnuri, silozuri și multe alte structuri personalizate, în timp ce linia APELIO reprezintă standardul de aur al industriei în montarea echipamentelor personalizate, învelitori și carcase personalizate pentru stâlpi din lemn și metal pentru industria wireless. Cu STEALTH și APELIO acum sub umbrela Raycap, compania oferă clienților săi cel mai bun design, cercetare și dezvoltare, inginerie, producție și asistență pentru vânzări.

Raycap nu face niciodată compromisuri cu calitatea. De la testări interne și independente riguroase la servicii de consultanță orientate către clienți și garanții superioare ale produselor, compania oferă soluții de cea mai înaltă calitate, cu receptivitate, inovație și agilitate pentru a satisface nevoile diverselor industrii. Prin furnizarea celor mai bune servicii pentru clienți, proiectarea produselor, inginerie, producție, cerințe estetice și ușurința instalării, Raycap tinde să fie un centru unic pentru operatorii de telecomunicații.

2. Interviu

Interviewatorul mulțumește domnului C. Apostolidis pentru timpul său prețios și amabilitatea de a acorda un interviu în scopul elaborării cărții intitulată „Studii de caz relevante privind managementul organizațiilor din România”. Următoarele întrebări sunt cât mai precise și concise posibil, concentrându-se pe opțiunile de management care prevalează în grupul de companii Raycap.

A. Cum puteți defini succesul în compania dumneavoastră? Vă rog să menționați și câteva cuvinte cheie care descriu succesul și leadership-ul la nivelul companiei Raycap.

Succesul companiei se bazează pe filozofia noastră de a fabrica produse utile inovatoare, care vor spori eficiența și profiturile clienților. Nu facem produse numai de dragul de a face produse. Producem produse unice. și știm că, utilizând aceste produse, clientul va obține profituri mari. Nu dorim să oferim un produs care să permită clientului să câștige 5-10% din valoarea achiziției, deoarece considerăm că acest lucru nu este un stimulent pentru client, ca el să utilizeze produsele noastre. Vrem ca clientul să aibă un profit substanțial, și de aceea merită să își schimbe

practicile și să folosească produsele noastre. Cred că acesta este succesul nostru: compania noastră se concentrează pe client și nevoile acestuia.

Multe companii cred că sunt centrate pe client, dar acest lucru este foarte dificil de realizat. De ce? Pentru că, pentru a realiza acest lucru, trebuie să oferiți 100% din voi înșivă clientului atunci când vă confrunțați cu el. Dacă o companie nu este puternică, dacă trebuie să plătească dobânzi și împrumuturi, angajații sunt în mod automat distrași și nu își pot dedica toată atenția și eforturile asupra nevoilor clientului. În mintea lor, vor exista întotdeauna probleme care împiedică o abordare centrată pe client. Acesta este primul factor pentru succesul unei companii.

Următorul factor de succes este Calitatea produsului. Nu livrăm produse decât dacă suntem absolut siguri că sunt 100% conforme cu specificațiile clientului. Nu livrăm nici măcar cu 99% conformitate. Acest accent pe calitate pătrunde în întreaga afacere, ajungând la fiecare departament până la sfârșitul lanțului de producție și livrare. Este extrem de important să ne asigurăm că produsele noastre sunt la cel mai înalt nivel al calității. De exemplu, imaginați-vă costurile care urmează unei expedieri și livrări de produse de calitate scăzută. Este absolut imens! De aceea, credem că cel mai important este să avem calitate și apoi prețul. În timp util, este posibil ca clientul să nu-și amintească prețul pe care l-a plătit pentru un produs, dar își va aminti dacă i s-a livrat un produs neconform. Acest lucru va avea un efect pe termen lung asupra clientului, deoarece dacă a încorporat o componentă inferioară în produsul său final, calitatea produsului său este ea însăși redusă, iar acest lucru are consecințe grave asupra credibilității și cotei de piață.

Din acest motiv, nu sacrificăm calitatea și, ca urmare, clienții noștri folosesc produsele noastre pentru instalații critice, cum ar fi, în turbine eoliene sau radare de control al traficului aerian și sisteme de aviație. Datorită naturii critice a acestor operațiuni, eșecul NU este o opțiune, deoarece va aduce costuri masive și va pune în pericol viețile umane. Suntem foarte mândri să spunem că în industria energiei eoliene, datorită produselor Raycap, funcționarea continuă este garantată fără eșec. Peste 30.000 de turbine eoliene din Europa și America în medii sensibile la fulger și la altitudine mare, sunt protejate cu produsele noastre. Același lucru este valabil și pentru produsele noastre utilizate în turnurile celulare: peste 400.000 de stații de bază wireless sunt echipate cu produsele noastre, permițând conectivitatea fără eșecuri. Suntem foarte conștienți că, pentru a avea succes, trebuie să fim cei mai buni și să ne străduim întotdeauna să fim și mai buni.

B. Care sun valorile companiei în care credeți?

Una dintre valorile noastre care face parte din succesul nostru este să căutăm și să atragem cei mai buni oameni din toate domeniile și să îi împuternicim să facă minuni în fiecare zi pentru clienții noștri. Credem că dacă angajezi top 1% dintre oameni, nu numai din punct de vedere al inteligenței, ci și al caracterului, rezultatele pentru companie nu vor fi cu 30% mai mari, ci de 30 de ori mai multe! Deci, de exemplu, dacă cineva îmi sugerează să angajez o persoană, care este cu adevărat remarcabilă sau să angajez 300 de ingineri mecanici, absolvenți de MIT (aceeași vârstă, același cost etc.) aș angaja primul, deoarece această persoană combină toate calitățile pe care le cere o firmă de succes. Dacă angajați o astfel de persoană,

rezultatele obținute sunt cu multe ordine de mărime mai mari decât în caz contrar. Desigur, este foarte dificil să găsești astfel de oameni pentru că, așa cum am spus, vorbim despre top 1%.

Interviewatorul: Evident, interviul, înainte de a angaja o persoană pentru acest tip de job este foarte important. Nu evaluați doar abilitățile în mecanică, să zicem, ci și caracterul, valorile în care cred. Este foarte important ca persoana care candidează să aibă aceste valori, deoarece este foarte dificil să schimbați caracterul unei persoane, chiar dacă aceasta este plasată în cele mai bune medii de lucru. Vorbim despre Inteligența Emoțională, în aceste zile. Care este părerea dvs. despre acest lucru și despre relație cu leadership-ul?

Exact. Vorbim despre un angajat care combină toate calitățile pe care le-am menționat mai sus. El trebuie să fie inteligent din punct de vedere emoțional, dar și excepțional din punct de vedere moral. Această persoană trebuie să combine o multitudine de virtuți. În plus, nu există loc pentru individualism. Dacă principala preocupare a unei persoane este să se îngrijească de sine, nu va face din client prima sa prioritate. Acest lucru nu este acceptabil în Raycap. Îmi sfătuiesc angajații să nu aibă grijă de companie sau de mine. Vreau să aibă în minte clientul și să încerce să găsească modalități prin care clientul să câștige mai mulți bani folosind produsele noastre. Dacă compania și angajații câștigă bani, dar clientul nu, atunci suntem departe de obiectivul nostru. Avem de-a face cu clienți inteligenți și pretențioși și ne dorim acest lucru. Ne fac mai buni și ne influențează pozitiv. Acești oameni înțeleg dacă ești sau nu unic și cred în ceea ce spui. Dacă prioritățile tale se învârt în jurul tău, al companiei tale și nu al intereselor lor, clienții se vor îndepărta în mod natural.

C. În cariera dumneavoastră ați întâlnit oameni care v-au dezamăgit? Oameni în care ați crezut, și la un moment dat v-au dezamăgit?

Da, am avut câteva cazuri. Dar, într-adevăr nu trebuie să judecăm aspru. Ca și în viață, o companie trece prin diferite faze. Deci, dacă o companie trece la un nivel superior, este posibil ca unele persoane să nu poată să atingă acest nou nivel și, într-un anumit sens, să nu se poată adapta la noile cerințe. Aceasta este natura; de exemplu, amintește-ți de școala elementară. Aveați niște prieteni, care nu au fost neapărat aceiași ca în liceu sau la universitate, pentru că în fiecare etapă aveți un punct comun și obiective cu unii dintre ei care, apoi vă deveneau prieteni. Pe măsură ce parcurgeți diferite etape ale vieții, trecând și schimbându-vă, tot așa se alterează grupul de prieteni din jurul tău. Deci, nu cred că este o problemă dezamăgitoare. Este o evoluție naturală, dacă nu pot ține pasul cu progresul companiei și rămân în urmă; ești un pic dezamăgit, dar amintirile plăcute și buna cooperare rămân. O companie trebuie să privească întotdeauna înainte.

Interviewatorul: Vă amintiți câți oameni ați condus și ați influențat astfel, activitățile și viața lor, pe parcursul carierei dumneavoastră de proprietar al companiei RAYCAP?

Ei bine, avem 1.500 de angajați în total. Cred că îi influențăm pe toți, nu pentru că le oferim locuri de muncă, ci pentru că le oferim un mod de gândire. Îi învățăm să nu fie egoiști, chiar dacă majoritatea oamenilor cred că vor reuși dacă vor avea grija de ei înșiși. Nu acesta este modul în care gândim și le arătăm acest lucru (și ei îl pot vedea) pentru că ne pasă de ceilalți, care în cazul nostru „ceilalți” sunt clienții.

Angajații Raycap apreciază cu adevărat faptul că noi, ca organizație, ne câștigăm existența datorită clienților noștri. Pe de altă parte, clienții înțeleg dacă o companie este orientată spre calitate sau nu. Adesea vor solicita sfaturi de la companii, precum a noastră, pentru că ei consideră că îi putem ajuta să găsească o soluție la o problemă. Există cazuri în care chiar și companiile mari se vor confrunta cu probleme dificil de rezolvat și există adesea puține căi la dispoziția companiilor pentru a cere și primi ajutor, deoarece sunt puțini parteneri dispuși să reacționeze la problemele lor și să le asume drept proprii în căutarea unei soluții. Încercăm să cultivăm această noțiune conform căreia, dacă sunteți pricepuți la munca dvs. și credeți în îmbunătățirea afacerii clienților dvs., aceștia vă vor cere probabil sfatul în rezolvarea unei probleme proprii. Ei se vor apropia de tine pentru că cred că vei asculta și vei încerca să înțelegi problema lor, vei petrece cu adevărat timp și vei încerca să oferi o soluție. Poate că nu întotdeauna putem rezolva problema, desigur, dar rămâne faptul că ei se simt încrezători și au încredere că vom face tot posibilul. Acest lucru se poate întâmpla la clienții mici, dar firmele mari sunt izolate atunci când caută sfaturi. Vrem ca firma noastră și echipa noastră să fie prima pe care o caută pentru a-i ajuta, așa că rămânem aproape de client. Este la fel și în viață, căutăm cel mai bun electrician, cel mai bun instalator etc. De ce? Deoarece atunci când apare o problemă, vrem să fim siguri că avem prioritate și rezolvăm problema.

Intervievatorul: *Se pare că Raycap se bazează pe munca în echipă. Așa este?*

Da. Nu vrem să avem „cowboy”! Vrem să avem echipe și modul în care o facem, este prin a avea multe întâlniri, astfel încât toată lumea să aibă șansa de a participa, să contribuie cu activitățile sale și oamenii să fie astfel informați. Cu toate acestea, ceea ce este important pentru noi este că, dacă un client ne sună și ne spune că se confruntă cu o problemă, atunci putem să creem o echipă și să fim la fața locului și să rezolvăm problema. Un exemplu recent în acest sens a fost în Hawaii, când chiar înainte de apariția solicitării clientului, am trimis experții noștri. Vom trimite oameni de oriunde este potrivit și convenabil (din SUA, Germania, Grecia etc.). Vom face acest lucru chiar dacă credem că problema nu este una foarte mare. Puteți înțelege că atunci când sosește o echipă formată din cinci experți Raycap, aceasta oferă clientului un sentiment de ușurare și certitudine că problema va fi abordată cu promptitudine și în cel mai bun mod posibil prin acest răspuns considerabil. În acel moment, clientul va simți că problema sa este aproape rezolvată, deoarece experții noștri sunt foarte buni.

Se poate spune că acest lucru este foarte scump pentru Raycap. Puteți înțelege că trimiterea a cinci persoane din diferite părți ale lumii într-o locație este costisitoare. Dar credem că Raycap câștigă, în primul rând datorită reputației pe care o dobândim ca o companie eficientă și de susținere și, în al doilea rând, pentru angajații noștri, care dobândesc informații importante și experiență la fața locului și

nu se ocupă de acest lucru doar de la birou. De asemenea, lucrează ca o echipă contribuind, prin expertiza lor, la efortul echipei. Ei învață de la ceilalți membri ai echipei și de la client și se simt mândri că aparțin unei companii care a reacționat atât de rapid și eficient la nevoile clientului. La întoarcerea la baza lor, vor transfera cunoștințele acumulate colegilor lor, astfel încât, în realitate, experiența acumulată va fi disipată în numeroasele locații ale companiei, precum și altor clienți. Toate cele de mai sus au un efect multiplicator asupra companiei.

Deci, pe de o parte avem costurile și, pe de altă parte, avem toate aceste beneficii. Pentru a sublinia în continuare atenția pe care o acordăm clienților și rezolvarea problemelor, este important să menționăm că nu punem restricții asupra unor astfel de costuri. Acesta este un alt exemplu de cât de greu este să fii centrat pe client. Mulți oameni vor spune că sunt, dar nu apreciază cu adevărat cât de dificil este. De exemplu, pentru a avea un răspuns atât de rapid la nevoile clienților, trebuie să fii flexibil în luarea deciziilor în companie. Compania operează într-un mod descentralizat, iar în exemplul de mai sus, decizia de a călători la client nu necesită un proces de aprobare îndelungat, de la managerul general. Am eliminat aceste mecanisme de control pentru că ne dăm seama că pentru a fi centrat pe client trebuie să fim flexibili. Pentru companiile mari acest lucru nu este posibil, datorită regulilor care au fost stabilite cu privire la cheltuieli, etc. Pe de altă parte, flexibilitatea noastră ne oferă un avantaj competitiv.

D. Care sunt cele mai importante provocări, dar și oportunități în această perioadă de pandemie? S-a schimbat ceva în managementul companiei? S-a schimbat stilul dumneavoastră de management ca urmare a crizei Covid 19?

Ei bine, pentru noi, una dintre provocări este cum să livrăm produse și componente, deoarece, după cum știți, lanțul de aprovizionare nu este la capacitate maximă. Ne-am confruntat cu această problemă creând un inventar mai mare, adică un inventar peste necesar. Am reușit acest lucru în timp și, astfel, am minimizat repercusiunile asupra companiei, având grijă să avem toate componentele la îndemână. Dacă lipsește chiar o singură componentă, înțelegeți că nu puteți avea grijă de client. O altă problemă a fost transportul efectiv. Expediem produsele noastre în principal pe calea aerului, dar în acest timp disponibilitatea zborurilor aeriene de marfă a fost minimă. Nu existau aeronave comerciale, care să transporte atât de multe mărfuri. Acest lucru este diferit pentru firme precum AMAZON, DHL etc. care au propriile avioane pentru a-și transporta produsele. Aceste firme preferă să își transporte propria marfă și nu le-am putut folosi pentru a livra produsele noastre. Această problemă a fost semnificativă pentru noi, deoarece politica noastră este să expediem în aceeași zi și, deși nu promitem livrarea în ziua următoare, încercăm să fim cât mai prompti posibil din punct de vedere uman.

O altă problemă a fost contactul cu clientul. Mizăm pe comunicarea față în față, iar pandemia a împiedicat foarte mult acest lucru. Nimeni nu te sună cu adevărat pe ZOOM și îți spune despre problema cu care se confruntă. Comunicarea directă este foarte importantă pentru noi. Dacă întâlnești clientul, poți simți care poate fi problema și ai șanse mult mai mari să o rezolvi. Prin intermediul unui ecran de PC ai doar două dimensiuni și pierzi foarte mult. Datorită pandemiei, companiile tind să

devină introvertite și să-și rezolve problemele pe plan intern, și astfel nu mai privesc spre exterior și spre viitor, pierzând potențialele noi abordări și idei.

Interviewatorul: *Compania dvs. este atât de inovatoare și am văzut că se află pe prima linie în ceea ce privește procesul 5G. Nu este piața 5G o oportunitate pentru Raycap în pandemie?*

Într-un fel da, în ceea ce privește software-ul. Cu toate acestea, progresul către 5G se bazează pe hardware care trebuie instalat în teren. Marile companii de telecomunicații folosesc instalatori - companii de instalare, pentru a ieși pe teren și a instala echipamentul 5G. Procesul de expansiune 5G a scăzut dramatic în timpul pandemiei, deoarece marile companii nu pot forța firmele să instaleze echipamentele, deoarece oamenilor le este frică să meargă pe teren.

E. Cum vedeți compania peste cinci ani?

Nu facem astfel de proiecții pentru că într-adevăr nu știm. Totul, în acest moment, este foarte fragil și volatil, mai ales atunci când se ia în considerare faptul că tehnologia avansează atât de rapid. Orice predicție este dificilă și riscantă. De asemenea, nu avem motive financiare care necesită astfel de estimări. Suntem aproape de clienții noștri; înțelegem ce direcții urmează și astfel planificăm în avans, ținând cont de nevoile lor. Avem flexibilitatea financiară pentru a face tot ceea ce decidem și datorită faptului că putem reacționa extrem de rapid, putem crește rapid producția și putem răspunde imediat.

Compania noastră nu trebuie să satisfacă niciun acționar. Vrem doar să ne satisfacem clienții. Deci, într-adevăr, cheia este să fii aproape de clienții tăi și de nevoile acestora. De exemplu, am cumpărat o companie în Charleston în urmă cu doi ani, care în acel moment avea 64 de angajați. Acum, după doi ani, forța de muncă este de până la 250. Știam că firma are potențial și că lucrează bine, dar nu am proiectat această creștere. Avem oameni buni care simt direcția progresului și Raycap poate reacționa din timp. Prin urmare, proiecțiile și bugetele pe cinci ani etc. nu ne sunt de niciun folos. Este interesant de văzut unde ne aflăm acum cinci ani! Din această experiență, aș spune că peste cinci ani, pe baza experienței noastre anterioare, 70% din produsele și serviciile din domeniul nostru vor fi complet noi, inexistente acum.

Vrem să ținem pasul cu viteza cu care se dezvoltă noile tehnologii și produse și să nu petrecem timpul pregătind cifrele și documentele pentru un plan de cinci ani. Ne concentrăm astfel asupra clientului și în acest fel studiem tendințele pieței și reacționăm la acestea.

F. Știu că Raycap este implicată în activități sociale și în acest caz vorbim de responsabilitate socială corporativă(RSC). Se pare că aceasta este o filozofie de bază a firmei dvs. Există numeroase monumente pe care Raycap le-a reconstruit, renovat și întreținut de-a lungul anilor. Puteți, vă rog, să extindeți această implicație socială care oferă o valoare suplimentară companiei dvs.?

Da. Abordarea noastră este de a face lucruri care să ofere plăcere oamenilor și care au o anumită importanță în cultură în ansamblu. De asemenea, încercăm să

finanțăm asociații care ajută mulți oameni. Nu finanțăm persoane fizice. Credem că sprijinind aceste organizații în activitățile lor, mai mulți oameni pot beneficia de serviciile acestora. Acestea pot fi culturale, dar și educaționale, de cercetare, sportive, etc. Ideea este că, sprijinind bugetul unei activități în astfel de asociații, le putem oferi mai multă putere pentru a face alte lucruri. Împuternicim aceste organizații, astfel încât acestea să se simtă, nu numai susținute moral, ci și să obțină un sentiment de împlinire prin acțiunile lor.

Acesta este scopul nostru. Importanța constă în îmbunătățirile pentru publicul larg. Dacă doar organizația se îmbunătățește, în acel moment, acest lucru nu este benefic pentru dvs. Ne face multă plăcere, pentru că noi credem că dacă contribuim la anumite activități, oamenii vor fi mai fericiți și, în cele din urmă, compania va fi stimulată și ea. Există o analogie cu ceea ce am spus anterior despre clienți și despre modul în care ne asigurăm că produsele noastre rezolvă probleme și cresc veniturile. Contribuind la societate, în atât de multe moduri, creăm condițiile în care indivizii pot prospera și, în cele din urmă, toată lumea, inclusiv noi, se descurcă mai bine.

G. Credeți în crearea unei culturi organizaționale în firma dvs. și care sunt elementele sale de bază? Angajații dvs. sunt informați despre cultura și valorile companiei?

Așa cum am spus mai devreme, principiul organizației noastre se concentrează pe a fi centrat pe client. De asemenea, facem inovația, nu de dragul ei, ci pentru a da valoare clientului. Vrem să fim primii care abordează provocările noi și tendințele viitoare. Inovația nu înseamnă doar înființarea unui bun departament de cercetare și dezvoltare (R&D). Gândirea într-un mod inovator este o cultură care trebuie dezvoltată. Imaginați-vă dacă toți angajații ar putea petrece ceva timp, pe măsură ce își îndeplinesc sarcinile zilnice, pentru a încerca să găsească modalități inovatoare de a-și face munca mai interesantă pentru ei, mai eficientă, mai rapidă și cu costuri mai mici pentru companie. Această întrebare trebuie să fie în mintea lor: în ce fel puteți îmbunătăți lucrurile și puteți face o schimbare incrementală?

O valoare importantă pentru noi este onestitatea intelectuală. Trebuie să fi sincer și deschis despre lucruri. Răspundem la toate întrebările adresate nouă. Nu ascundem niciodată lucrurile și nu operăm niciodată cu agende ascunse. Uneori se întâmplă unele neplăceri și nu este etic să încerci să le ascunzi de client. De asemenea, cu angajații noștri, încercăm să fim deschiși și să le transmitem întotdeauna un mesaj clar. A existat o situație în care un client ne-a contactat cu două zile înainte de Crăciun pentru o componentă vitală. Nu am petrecut timp analizând de ce erau două zile înainte de Crăciun. A fost o greșală din partea lor. Rolul nostru nu a fost să-i pedepsim sau să ne forțăm angajații noștri să lucreze de Crăciun. Am explicat că este în cadrul culturii noastre centrate pe clienți să răspundem prompt clienților și toți angajații noștri au înțeles motivul.

Încrederea și standardele înalte fac parte din cultura noastră. Suntem norocoși să avem un director executiv (CEO) care este foarte inteligent, care, de asemenea, stabilește standarde înalte pentru toate activitățile noastre. De exemplu, un cod vestimentar funcționează în toate birourile noastre și în special în unitățile noastre de producție. Acest lucru este important, deoarece invităm uneori, cu diverse ocazii,

clienții noștri să viziteze facilitățile noastre. Astfel ei văd standardele înalte și mediul de lucru eficient. După ce au văzut atenția la detalii, chiar și la codul vestimentar, clientul va fi sigur că produsul nostru este realizat la cele mai înalte standarde și cel mai probabil va plasa o comandă.

H. În sfârșit, din vasta dvs. experiență, ce le-ați propune tinerilor noștri absolvenți în management? Care sunt lecțiile pe care le-ați oferi tinerilor la problemele importante din ziua de azi?

În primul rând, realizează o treabă bună! Mai devreme sau mai târziu, acest lucru va fi apreciat. Încearcă să dai tot ce ai mai bun. Urmează ce spune managerul tău. Nu-l critica atât de mult. Fă doar ceea ce îți spune și, cu siguranță, cineva îți va recunoaște eforturile. Știu că nu este evident de la început și că probabil nu va fi șeful tău, dar alții vor găsi o modalitate de a te recompensa pentru asta. Mesajul: Faceți tot posibilul în ciuda a ceea ce se întâmplă în jurul vostru. Dacă excelezi în ceea ce faci, cineva îți va recunoaște eforturile și te vei simți realizat, pentru că ai făcut ceva pozitiv în loc să îi critici și să dai vina pe ceilalți. Critica este necesară, dar important este să acționăm, să fim proactivi și să venim cu propuneri și soluții. Totul poate fi îmbunătățit. Chiar și un angajat a cărui slujbă este foarte banală, poate îmbunătăți lucrurile. „Îmbunătățirea continuă” este, desigur, unul dintre principiile managementului. Mi s-a spus odată o poveste despre un bărbat care lucra la TOYOTA, care făcea aceeași trivială treabă în fiecare zi. A fost întrebat dacă este plictisit și obosit de această slujbă și răspunsul său a fost „Nu”. El a simțit că, făcând aceeași treabă, va găsi o modalitate de a face treaba mai puțin banală. El credea că depinde de el să găsească o modalitate mai bună de a-și îndeplini sarcina. O altă lecție pentru un tânăr manager este să găsești un job într-o companie care are un mediu de lucru bun, cu colegi care lucrează din greu, care vă susțin abilitățile și vă ajută în dezvoltarea personală. Salariul trebuie să vină pe locul doi.

Recunoștința Intervievatorului: Mulțumesc foarte mult Domnule, Constantinos Apostolidis pentru profesionalismul de care dați dovadă.

Întrebări și subiecte de discuție:

1. Care sunt valorile companiei Raycap și de ce este important să fie cunoscute de către toți angajații companiei?
2. Indicați abordările și metodele manageriale pe care compania le folosește.
3. Care sunt cele mai importante lecții pe care le-ați învățat din interviul prezentat?
4. De ce este necesar un departament puternic de R&D pentru progresul companiei?
5. Există modalități prin care guvernul ar putea ajuta companiile să stabilească activități de cercetare și dezvoltare?

Bibliografie

1. Dessler G., (2008), *Human Resource Management*, 11th ed., Prentice Hall, New Jersey.
2. Y.N.Harari, (martie, 2020) The world after coronavirus, disponibil <https://www.ft.com/content/19d90308-6858-11ea-a3c9-1fe6fedcca75>
3. Nicolescu O., Nicolescu C., (2008), *Intreprenoriatul și managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Economică, București.
4. 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>

Webografie

1. <https://www.raycap.com/about-raycap-2/>



RESUME OF CONSTANTINOS APOSTOLIDIS

Founder & Chairman of the BoD

Raycap Group

Telou & Petroutsou 14

151 24 Maroussi, Athens

www.raycap.com

business experience

- 1987 – present **RAYCAP GROUP** **ATHENS, GREECE**
Founder of the company & Chairman. Raycap has over 1500 employees in Greece, the US, Germany, Slovenia, Cyprus, Romania and China. Sales in 2019 exceeded €250m with exports accounting over 95%. Raycap is a leading company in the field of Electrical Protection worldwide and is the holder of over 340 patents. The company spends over 10% of its sales on R & D.
- 1979 – 1987 **RAYCHEM CORPORATION** **ATHENS, GREECE**
Worked for the Int'l Division. Founded the Greek office and generated sales of €3m in a short period of time of very innovative products resulting in big savings to end customers.
- summer 1978 **OWENS-CORNING FIBERGLAS** **ATHENS, GREECE**
Worked in the Middle East Operations Office of the International Group. Responsible for developing marketing strategy and sales of fiberglass tanks in the Middle East. Business trips to Jordan and Iran. Also responsible for evaluation and expansion of business activities in Black Africa. Analyzed and recommended countries on the basis of significance to the company.
- 1974 – 1977 **NORANDA MINES LIMITED** **NORANDA, QUEBEC, CANADA**
Reactor Metallurgist at the Continuous Copper Smelting Process. Responsible for operations and maintenance. Initiated changes that doubled the campaign life of the reactor vessel. Department generated revenue of \$100 million. Annual operating budget \$5 million and workforce of 52.
- summer 1971 **NATIONAL COAL BOARD** **DONCASTER, YORKSHIRE, ENGLAND**
Worked as assistant to the Planning Supervisor and as coal miner at the coal face. As assistant to the Planning Supervisor, worked in planning the weekly coal production by front for the following year.
- summer 1970 **OUTOKUMPU OY** **PYHASALMI, FINLAND**
Worked as a technical trainee in a copper-zinc-sulphur concentrator. Special projects included trouble-shooting and comparisons on workers' productivity.

Resume of Constantinos Apostolidis

MISIUNE ȘI STRATEGIE – CUM LE ELABORĂM?

Luminița NICOLESCU¹

Rezumat

Acest studiu de caz abordează modul cum se stabilesc misiunea și strategia instituțională în sistemul de învățământ superior din România, printr-un exemplu la nivel de universitate. Pe baza reflecțiilor rectorului, se urmărește modul în care poate fi organizat procesul de management strategic pentru elaborarea strategiei universitare. Acest proces urmează etapele clasice, respectiv fundamentarea, elaborarea și implementarea strategiei, ca parte a procesului de management strategic. Se are în vedere și identificarea principalelor tipuri de informații necesare și de studii de realizat în etapa de fundamentare a strategiei, cât și modul în care se desfășoară procesul de elaborare a strategiei prin prisma celor implicați.

Domeniul managerial: *Strategii și politici generale ale organizației*

1. Reflecție: din trecut spre viitor

Este toamna târzie a anului 2018 și domnul Teodosiu Alin, rectorul unei universități situate într-un oraș de dimensiuni medii din România² stă în biroul său aflat la etajul 3 al clădirii și privind ploaia mărunță ce bate în geam, se gândește la viitor și la deciziile pe care trebuie să le ia legat de acesta. Peste aproximativ un an, mandatele de rector pentru universitățile din România vor expira și vor fi din nou alegeri pentru a stabili conducerea instituțiilor de învățământ superior din România³. Domnul Teodosiu este interesat să își continue activitatea de rector cu încă un mandat deoarece mai are încă proiecte pe care le-a început și nu le-a finalizat, cât și multe idei pentru proiecte noi. Dar de data aceasta ar dori să schimbe modul în care sunt elaborate misiunea și strategia instituției. Conform standardelor ARACIS⁴, fiecare

¹ Academia de Studii Economice, luminicolescu@yahoo.com

² Din motive de confidențialitate numele reale ale instituției și ale persoanelor sunt modificate.

³ La nivel universitar, în România, din patru în patru ani au loc alegeri, prin care se aleg șefii de departamente, consiliile facultăților, senatul universitar și rectorul universității de către membrii comunității universitare și ulterior prorectorii ce fac parte de structura de conducere a universității sunt numiți de către rector, iar decanii și prodecanii ce fac parte din structura de conducere a facultăților sunt numiți din cadrul propunerilor venite din partea facultăților.

⁴ ARACIS (Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior) este instituția care efectuează evaluarea externă a calității educației în instituțiile de învățământ superior din România, <https://www.aracis.ro/>

universitate din România trebuie să stabilească o misiune a universității și o strategie a universității. Rectorul Teodosiu revede standardele ARACIS din Ghidul activităților de evaluare a calității programelor de studii universitare și a instituțiilor de învățământ superior, care privesc misiunea și strategia universitară. La categoria Capacitate instituțională, standardul privind misiunea este:

„Misiune, obiective și integritate academică. Instituția formulează propria misiune și stabilește obiectivele pe care le urmărește în concordanță cu un set de valori de referință. Instituția poate dovedi că respectă și apără libertatea academică a personalului și studenților și funcționează în condiții de autonomie universitară și de responsabilitate și răspundere publică pentru educația oferită și resursele utilizate în acest scop”⁵. Iar indicatorul de performanță minim corespunzător misiunii și obiectivelor are în vedere: „Misiunea și obiectivele asumate de instituție o individualizează în sistemul național de învățământ superior prin claritate, distincție și specificitate”⁶.

În același capitol, standardul privind conducerea și administrația prevede ca nivel minim la indicatorul de performanță privind managementul strategic faptul că: „Instituția are un plan strategic cu un orizont de cel puțin patru ani și planuri operaționale anuale care sunt cunoscute de membrii comunității universitare și sunt aplicate conform unor practici și mecanisme de urmărire riguroase”⁷.

Alin Teodosiu cunoaște foarte bine aceste standarde și își amintește rolul lor în perioada începuturilor managementului strategic în universitățile din România. Cu câțiva ani în urmă, includerea acestor standarde ca și criterii de evaluare externă a universităților a reprezentat principalul factor care a determinat toate universitățile din România să formuleze misiuni și strategii instituționale formale.

Alin Teodosiu își amintește cum s-au elaborat misiunea și strategia universitară ce au fost incluse în planul său managerial deșu odată cu candidatura la primul mandat de rector. A colaborat cu câțiva de colegi de încredere cu care s-a sfătuit și cu care a elaborat o misiune a universității largă, atotcuprinzătoare și un plan strategic extins și multidirecțional. Ambele au fost utile pentru universitate la acel moment, dar el știe că ambele au avut un conținut prea larg, prea generic aplicabil aproape oricărei universități. După cei patru ani de experiență, el știe acum că minima colaborare cu doar câțiva colegi la elaborarea misiunii și strategiei, nu mai este suficientă, dar și că elaborarea strategiei universității trebuie să se realizeze pe o informare mai amplă. Îi este clar că pentru a merge înainte și pentru a progresa cu instituția pe care o conduce și pe care speră să o conducă și în viitor, este necesar să schimbe modul de elaborare a misiunii și strategiei universitare pentru noul său mandat, pentru a se adapta mai bine la noile condiții interne și externe. Dar cum?

2. Noile principii

Preocupat fiind pentru îmbunătățirea activității pe care o desfășoară la conducerea universității, Alin Teodosiu s-a documentat mult privind managementul universitar. Astfel, din lectura unor articole științifice pe tema învățământului superior care au fost publicate în reviste de specialitate internaționale, i-au reținut

⁵ <https://www.aracis.ro/ghid-raport-autoevaluare-evaluare-institutionala/>

⁶ Idem.

⁷ Idem.

atenția următoarele aspecte privind principale evoluții și direcții de dezvoltare a managementului universitar:

- misiunile și strategiile organizaționale reprezintă piatra de temelie în procesul de management strategic, care este prevalent la nivel mondial (Lopez& Martin, 2018);
- misiunile și strategiile organizaționale în mod tradițional au fost specifice sectorului privat, dar începând cu anii 1980 ele au început să se formuleze și în universități (în special în SUA și UK), iar în prezent cea mai mare parte a universităților au formulate misiuni și strategii (Frondizi et al., 2019);
- rolul misiunilor la nivel de instituție (inclusiv instituție de învățământ superior) este de a inspira și motiva angajații să obțină performanță, de a ghida modul de alocare a resurselor în cadrul organizației într-o manieră unitară, de a crea un echilibru între interesele stakeholderilor din cadrul și dinafara universității și a furniza o direcție de urmat și un sistem de valori de urmat (Kosmutzy, 2012);
- este recunoscut că în lume există doi factori principali care au determinat universitățile să formuleze misiuni și strategii universitare: unul este legat de cerințele procesului de evaluare externă a calității și al doilea se referă la schimbarea condițiilor de funcționare a sistemelor de învățământ superior naționale care în ultimele decenii se confruntă cu tendințe precum diminuarea finanțării publice, privatizare, comercializare, globalizare, internaționalizare, marketizare.

Alin Teodosiu recunoaște că și mediul universitar din România are aceste trăsături și este caracterizat de privatizare, comercializare, marketizare și diminuare a finanțării publice. Și pentru universitățile din România managementul strategic universitar este necesar pentru a face față cu succes actualelor condiții.

În acest context, rectorul Alin Teodosiu a lecturat și cărți specifice de management, management strategic și management universitar, elaborate de autori din România și din străinătate. Dintre elementele comune regăsite în acestea, care i-au dat de gândit, face parte procesul de management strategic și etapizarea sa care cuprinde în mod clar următoarele etape: fundamentarea strategiei, elaborarea strategiei și implementarea strategiei (Nicolescu & Verboncu, 1999).

Pe baza experienței anterioare și a documentării recente, Alin Teodosiu concluzionează că sunt necesare schimbări în activitățile legate de managementul universitar în universitatea sa, dar nu este sigur care sunt cele mai potrivite schimbări. El este conștient că trebuie să folosească o nouă abordare și să elaboreze o misiune și o strategie mai adaptate condițiilor locale. Așadar, rectorul a invitat un grup de colegi de la facultatea cu profil economic din cadrul universității sale, specialiști în management pentru a se sfătui în legătură cu elaborarea misiunii și strategiei instituționale pe care să le propună pentru noul mandat de rector. El dorește să facă două mari schimbări și să respecte două principii de bază în elaborarea noii misiuni și a noii strategii universitare: a) în primul rând rectorul dorește să elaboreze o misiune și o strategie mai apropiate de realitățile naționale și locale ale instituției pe care o conduce, care să individualizeze instituția în contextul

actual la nivel național, dar și internațional și b) în al doilea rând rectorul dorește ca noua misiune și strategie să fie în asentimentul comunității universitare.

El expune cele două principii dorite în fața colegilor invitați și le cere sfatul și sugestii privind conținutul noii misiuni și a noii strategii cât și privind modul de elaborare a acestora. Rectorul Teodosiu dorește urmarea etapelor procesului de management strategic, respectiv fundamentare strategie, elaborare strategie și implementare strategie.

3. Întrebările rectorului, sugestiile echipei și gânduri după întâlnire

Reflectând la cunoștințele identificate în procesul de documentare și în dorința de a aplica o parte a acestor aspecte pentru instituția sa, rectorul Teodosiu are numeroase întrebări pentru echipa de specialiști invitați la consultări, dar se rezumă la cele pe care le consideră cele mai importante și anume:

1. Își dorește ca misiunea și strategia pe care le va elabora să fie acceptate de comunitate, de aceea consideră că toți stakeholderii ar trebui să participe la procesul de elaborare al misiunii și strategiei universității. Cum ar putea implica toate cadrele didactice, dar și studenții și personalul administrativ în proces? Mai sunt și alți stakeholderi importanți?
2. Universitatea are 11 facultăți cu profile diferite, deci și interese diferite. Cum ar putea găsi un factor comun între acestea?
3. Condițiile de funcționare ale fiecărei universități în parte sunt diferite, iar misiunea și strategia trebuie să fie elaborate în concordanță cu acestea. Cum putem integra aceste informații în elaborarea strategiei?

Propunerile colegilor curg lanț, dezbaterile se încing și întâlnirea durează 2 ore și jumătate. S-au creionat câteva idei, unele mai largi, altele mai punctuale, dar întâlnirea se finalizează cu programarea unei alte ședințe de lucru, de data aceasta în care se va stabili un plan clar de acțiune pentru fundamentarea, elaborarea și implementarea strategiei universitare. Decanul Facultății de Economie, profesorul Marcel Andreescu este numit Director de proiect pentru elaborarea strategiei universitare. După plecarea colegilor, rectorul Teodosiu rămâne cu profesorul Andreescu, încercând să recapituleze sugestiile primite și să concluzionează asupra pașilor de urmat:

„Am avut discuții fructuoase. Aș vrea să recapitulăm. Deci, legat de procesul de elaborare a strategiei, înțeleg că în prima etapă respectiv a fundamentării strategiei este nevoie: a) să se realizeze un inventar al tuturor tipurilor de studii existente despre mediul în care operăm: prognoze economice, tendințe demografice, etc., dar și a datelor statistice pe care ar fi util să le analizăm; b) nu trebuie să uităm nici de studiile marketing pe care să le elaborăm noi și prin care să identificăm opiniile recente ale stakeholderilor activității noastre (o listă comprehensivă a stakeholderilor este necesară înainte de a proiecta studiile) și c) realizarea unor analize interne ale situației actuale în cadrul universității. Ce alte categorii de studii mai sunt necesare pentru etapa de fundamentare, Marcel?

De asemenea, în privința etapei de elaborare a strategiei foarte important pentru mine este ca în afara faptului că urmăm pașii formali necesari aprobării deciziilor noastre și a strategiei universitare (aprobarea Consiliului de Administrație și a Senatului universității), până acolo doresc să se organizeze un proces amplu de consultare a comunității privind strategia universitară în diferitele sale forme intermediare. Și aici nu vorbesc de studiile inițiale cu stakeholderii, ci de consultarea comunității cu privire la strategia formulată în diferitele etape intermediare. Ar fi util ca toți cei care doresc să contribuie la acest proces de elaborare a strategiei prin feedback să o poată face. Cum organizăm acest proces de consultare?

*Am rugămintea să aveți în vedere aceste aspecte când se planifică noul proiect privind fundamentarea și elaborarea strategiei instituției, pe care propun să o numim *Strategia Noastră Universitară*”.*

Și rectorul Teodosiu continuă:

„Și legat de conținutul misiunii și al strategiei, este nevoie să ne uităm la ce fac alte universități din țară și din străinătate, universități ce au un profil similar cu al nostru și care sunt situate pe poziții similare în sistemele de ierarhizare internaționale. Dar trebuie să găsim direcțiile cele mai potrivite pentru condițiile noastre de funcționare. Așa că revin: avem nevoie să colectăm multe informații legate atât de mediul intern cât și de cel extern în etapa de fundamentare și avem nevoie să implicăm activ în procesul de elaborare a strategiei universitare toate facultățile și reprezentanții acestora. Nu trebuie să uităm nici studenții, în nici una dintre etape”.

Este ora 20.30. A plecat și decanul Marcel Andreescu. Rectorul Alin Teodosiu este mulțumit că a început procesul de consultare din timp pentru că acum realizează că va fi necesar un an întreg pentru realizarea studiilor necesare pentru fundamentarea strategiei și pentru realizarea tuturor consultărilor pe care le dorește în elaborarea strategiei universitare. și bineînțeles, vor fi necesari încă patru ani pentru implementarea strategiei universitare.

Bibliografie

1. Cortes-Sanchez J.D., Mission statements of universities worldwide- Text mining and visualization. *Intangible Capital*, 2018, 14(4), pp. 584-603.
2. Kosmutzky A., Between Mission and Market Position: Empirical Findings on Mission Statements of German Higher Education Institutions, *Tertiary Education and Management*, 2012, 18(1), pp. 55-77.
3. Lopez Y.P., Martin W., University Mission Statements and Sustainable Performance, *Business and Society Review*, 2018, 123(2), pp. 341-368.
4. Frondizi R., Fantauzzi C., Colasanti N., Fiorani G., The Evaluation of Universities' Third Mission and Intellectual Capital: Theoretical Analysis and Application to Italy, *Sustainability*, 2019, 11, 3455.
5. Nicolescu O, Verboncu I., *Management*, Editura Economică, București, 1999, pp. 170-180.
6. OECD and European Commission. A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities. Paris 2012.

Webografie

1. ARACIS, <https://www.aracis.ro/>, accesat la data de 29 august 2020.
2. <https://www.aracis.ro/ghid-raport-autoevaluare-evaluare-institutionala/>, accesat la data de 2 septembrie 2020

Întrebări și subiecte de discuție

1. Care sunt principalii factori interni și externi care influențează elaborarea misiunii și a strategiei instituționale pentru o universitate din România? Realizați o ierarhie a acestora în funcție de importanță.
2. Care sunt modalitățile pe care factorul de decizie (în acest caz rectorul) le folosește pentru a colecta informații pentru îmbunătățirea procesului de management strategic?
3. Alcătuiți o listă cu toate informațiile și tipurile de studii pe care le considerați necesare pentru fundamentarea unei strategii pentru o universitate. Ghidați-vă și în funcție de principalii stakeholderi ai unei universități. Stabiliți pentru fiecare studiu în parte care ar fi principalele obiective (ce informații ați dori să obțineți prin realizarea lor).
4. Comparați vechiul proces de elaborare a misiunii și a strategiei cu noul proces. Punctați principalele diferențe și comentați-le prin prisma avantajelor și dezavantajelor.

MANAGEMENTUL CRIZEI ÎN TIMPUL STĂRII DE URGENȚĂ: STUDIU DE CAZ ÎNTR-O ORGANIZAȚIE ROMÂNEASCĂ

*Mihai Ilie BALABAN¹,
Delia ȘTEFENEL²*

Rezumat

Obiectivul prezentului studiului de caz a fost să evalueze managementul crizei, în termeni de: 1) măsuri adoptate de către decidenții din top managementul unei companii cu capital integral românesc, în baza comunicatelor interne emise de la cel mai înalt nivel managerial; 2) impact și strategii adoptate în planul de reziliență la nivel individual, în baza unei analize de tip calitativ în rândul personalului investigat.

***Domeniul managerial:** management strategic și operațional*

Pandemia de Covid-19 pune la încercare strategiile de management și politicile organizațiilor, la nivel global. Managementul riscurilor și al crizelor s-a activat în ultima perioadă în majoritatea companiilor, indiferent de profilul sau capitalul lor, prin luarea de decizii proactive imediate sau radicale, prin adoptarea de măsuri de siguranță a angajaților, prin reconfigurarea strategiilor de întărire a rezilienței, precum și prin replanificarea și ajustarea operațiunilor în situații critice, fără precedent. În acest context, lucrarea de față își propune să cartografieze măsurile luate în mediul de business românesc afectat de criza pandemică.

Pentru a oferi o reprezentare integrativă a stării de fapt, am optat pentru o analiză din perspectivă bidimensională a mecanismelor de prevenție în perioada stării de urgență, atât din prisma decidenților, cât și a angajaților unei companii specializate în servicii de vânzare consultativă în domeniul construcțiilor.

1. UNIMAT : Abordare managerială generală

În prezentul studiu de caz, Compania Unimat a fost selectată în vederea analizării practicilor manageriale în contextul crizei cauzate de răspândirea virusului SARS-CoV-2.

¹ UNIMAT SRL, European Social Impact Institute, info@mihaiabalaban.ro

² Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, European Social Impact Institute, deliastefenel@gmail.com

UNIMAT este un concept inovativ în domeniul construcțiilor, un expert care oferă consultanță și pachete de soluții integrate în domeniul construcțiilor și al amenajărilor. Compania se distinge prin modalitatea de a răspunde nevoilor clienților, oferind soluții logistice, fondate pe calitate, formare, documentare și profesionalism, dobândite de-a lungul a 22 de ani de experiență în domeniu.

Motto-ul companiei „Pentru a construi durabil alege calitatea!” nu reprezintă doar o înșiruire de cuvinte, ci reflectă însăși pilonii de rezistență ai companiei. Organizația a devenit un punct de atracție pentru cei mai mari producători din Europa, astfel că, și ea la rândul ei și-a selectat atent cei mai buni furnizori. UNIMAT conlucrează cu firme de construcții, cu proiectanți și cu experți din cadrul serviciului tehnic-proiectare al Grupului CON-A, oferind clienților produse și servicii complexe, precum și informații despre materiale și caracteristicile tehnice ale acestora³.

De asemenea, UNIMAT este activ implicat în susținerea evenimentelor sportive, culturale, artistice, de divertisment, precum și în acțiuni de sprijinire a unor asociații non-guvernamentale umanitare și educaționale⁴.

2. Liderul companiei



Principalul lider implicat în derularea situației manageriale conținută în prezentul studiu de caz este Dr. ing. ec. Mihai Ilie Balaban, CEO and Business partner UNIMAT SRL (în fotografie)⁵.

Mihai Ilie Balaban este Președinte al Crucii Roșii, filiala Sibiu, Vicepreședinte onorific al Asociației „Pro Palatul Copiilor Sibiu” și este invitat a fi membru reprezentant al mediului de afaceri, în comisia de asigurare a calității în cadrul facultății de Științe Economice, Universitatea „Lucian Blaga”. Dânsul are o experiență vastă în domeniul managementului strategic, dobândită în bordul de consultanță de business sau chiar de conducere în companii de prestigiu, precum: Lasselsberger Knauf, Independent (SUA), AMBIENT SA, COGNOR AMBIENT

STAHLHANDEL SRL, STEAUA SA și UNIMAT.

Povestea din spatele managementului companiei Unimat, s-a născut ca răspuns la necesitatea de a veni în întâmpinarea nevoilor concrete ale clienților, fie ei firme de construcții sau persoane fizice. În urmă cu mai bine de douăzeci de ani, vânzarea materialelor de construcție era încă în stadiu rudimentar, iar punctul de vânzare era pur și simplu locul de unde clienții își puteau lua marfa. Astfel, UNIMAT a venit ca un

³ Datele expuse în această primă secțiune sunt preluate de pe site-ul companiei UNIMAT, <https://www.unimat.ro/>. O prezentare în detaliu a companiei, cu produsele, serviciile, publicațiile și cataloagele oferite este disponibilă online la <https://www.unimat.ro/despre-noi/>, accesat în 18.06.2020.

⁴ Acțiunile suport oferite comunității sibiene sunt descrise la secțiunea „UNIMAT se implică”, disponibilă online la <https://www.unimat.ro/category/evenimente/>, accesat în 18.06.2020.

⁵ Mai multe informații despre profilul managerului Dr. ing ec. Mihai Ilie Balaban sunt disponibile online la <http://mihaibalaban.ro/>; [linkedin.com/in/mihai-balaban-phd-mba-5510533/](https://www.linkedin.com/in/mihai-balaban-phd-mba-5510533/); meisterhermann.ro, pagini web accesate în 18.06.2020.

răspuns evident la acest fapt, devenind locul unde, în afară de materialele de construcție, clientul poate, de asemenea, să afle exact ce face produsul și care este cea mai bună soluție pentru necesitatea lui. Încetul cu încetul, compania și-a consolidat poziția în rândul celor mai prestigioase companii furnizoare de materiale de construcții și consultanță în domeniu, din centrul României.

Deschiderea conducerii companiei UNIMAT către cercetare, a permis demararea unui studiu destul de amplu de evaluare a strategiilor de management operațional și de reziliență a personalului angajat, într-o perioadă de criză fără precedent, cauzată de pandemia Covid-19.

Mai exact, obiectivul acestui studiu de caz a fost să înregistreze măsurile de prevenție din timpul perioadei stării de urgență și de alertă, aplicate atât de către conducerea companiei Unimat, cât și de către angajații săi. Pentru prezentul studiu de caz am recurs la analiza datelor culese prin tehnici metodologice preponderent calitative, precum și a datelor secundare cuprinse în comunicatele interne și protocoalele companiei Unimat din timpul stării de urgență și a stării de alertă, pe care le redăm în secțiunea următoare a lucrării.

3. Managementul crizei: perspectiva companiei

„E important să fim protejați și să protejăm la rândul nostru!” – acesta a fost dezideratul companiei Unimat, pe care l-am surprins în comunicatele interne în materie de măsuri de protecție luate în diferitele etape ale stărilor impuse pe perioada pandemiei. În cele ce urmează, redăm măsurile de protecție din perspectiva managementului decizional.

„Am trecut printr-o perioadă dificilă, dar cu toții am învățat să prețuim mai mult siguranța și sănătatea noastră. Am înțeles că stă în puterea noastră a tuturor să ne protejăm, să fim responsabili și să ne respectăm reciproc. De aceea, pe toată perioada pandemiei, noi cei de la Unimat, am respectat toate normele de igienă și protecție recomandate de Ministerul Sănătății, atât pentru siguranța noastră cât și a clienților care ne-au trecut pragul” (extras din comunicatele interne ale companiei Unimat).

În această direcție compania Unimat a dispus de o serie de măsuri interne, menite să-și protejeze angajații și clienții împotriva virusului Covid-19, pe care le redăm mai jos:

- achiziționarea de măști de protecție și mănuși;
- achiziționarea de viziere de protecție pentru angajații care intră în contact direct cu clienții (primite din partea domnului Radu Cotuțiu - Plastic Pro);
- amplasarea de plexiglas-uri;
- cumpărarea de covorașe speciale îmbibate cu dezinfectant, amplasate atât la intrarea în magazin cât și la intrarea în clădirea administrativă;
- încă de la începutul pandemiei, au fost instalate dispensere cu dezinfectant - gel antibacterian Hexisept de la Fiterman Pharma, atât în showroom cât și în clădirea administrativă la fiecare etaj;
- achiziționarea de lămpi bactericide cu ozon pentru dezinfectarea completă a suprafețelor și a aerului din încăperi. Putem spune că în permanență, conducerea societății, a căutat cele mai bune soluții pentru protejarea, atât a angajaților cât și a clienților săi.

Pe lângă măsurile de protecție implementate la nivel de societate, în permanență, au fost trimise mesaje și note informative utile, privind măsurile de prevenție împotriva infectării cu Covid-19, și informații referitoare la evoluția pandemiei. Unul dintre comunicatele oferite de către managementul companiei către angajații săi, cu privire la măsurile care au fost luate începând cu data de 7 aprilie 2020 este redat mai jos:

- „Purtarea permanentă a măștilor de protecție primite din partea firmei, purtarea acestora fiind obligatorie pentru toți angajații Unimat.
- Dezinfectarea o dată pe săptămână a spațiilor de lucru (birouri, spații interioare de depozitare, mașinile de personal), de către o firmă specializată;
- Restricționarea accesului tuturor angajaților în birourile din clădirea administrativă, comunicarea realizându-se exclusiv prin mail/telefon. Dacă este nevoie de discuție față în față, aceasta va avea loc în aer liber, fiecare purtând o mască de protecție;
- Numărul maxim de clienți prezenți în același timp în showroom-ul Unimat este de 15 persoane. Consilierii de vânzări vor asigura, prin rotație, respectarea acestei măsuri;
- Vor fi disponibile în același timp, doar trei puncte de facturare - nu mai mult de 1 client la fiecare - în așa fel încât atât între operatorii de facturare cât și între clienți să existe distanța de minim 1 m 1/2;
- Încărcarea curselor programate să livreze materialele clienților, se va face la un interval de 10 minute pe o gestiune, pentru a se evita aglomerația și blocajele în depozit;
- Programarea aprovizionării cu materiale de la Furnizori se va face în așa fel încât între descărcări să existe o perioadă de minim 10 minute, pentru evitarea aglomerației;
- Orice suspiciune/informație ca un angajat Unimat care a intrat în contact cu o persoană infectată cu Covid-19, trebuie comunicată departamentului juridic care va lua legătura cu DSP, pentru a stabili pașii de urmat;
- Pentru informații despre Covid-19, avem TelVerde Direcția de Sănătate Publică : 0800 800 358” (extras din comunicatele interne ale companiei Unimat, aprilie 2020).

Au urmat apoi mesaje în timpul stării de alertă, instituită începând cu data de 15 mai 2020. Măsurile de protecție care au trebuit respectate în acea perioadă, în interiorul companiei UNIMAT, au vizat:

- Purtarea obligatorie a măștii care, pentru o protecție eficientă, trebuie să acopere atât gura, cât și nasul;
- În cazul în care apar simptome de infecție respiratorie (tuse, strănut, rinoree, febră, stare generală alterată), se recomandă izolarea la domiciliu;
- Este recomandată verificarea zilnică a temperaturii corpului iar, în cazul în care aceasta depășește 37 grade, trebuie anunțat imediat medicul de familie și ulterior, Departamentul Personal sau Departamentul Juridic;
- Spălătul pe mâini ori de câte ori este nevoie;
- Evitarea atingerii feței cu mâinile neigienizate;

- Folosirea gelului dezinfectant pus la dispoziție de către Unimat, după o igienă riguroasă a mâinilor cu apă și săpun;
- Folosirea covorașelor îmbibate cu soluții dezinfectante amplasate în Unimat;
- Dezinfectarea suprafețelor de lucru la începerea serviciului și apoi, o dată la 2-3 ore;
- Aerisirea periodică a încăperilor în care se lucrează;
- Acordarea pauzelor de masă eşalonat, cu respectarea distanței fizice de minimum 2 m.
- Păstrarea distanței sociale și limitarea discuțiilor între persoane la 10 minute și la o distanță de minimum 2 m.” (extras din comunicatele interne ale companiei Unimat, mai 2020).

De la starea de alertă s-a trecut la una de relaxare, timp în care compania UNIMAT a continuat să trimită comunicate angajaților, în vederea respectării măsurilor de protecție împotriva infectării cu noul virus SARS-CoV-2.

În continuare vom prezenta succint design-ul metodologic utilizat în prezenta cazuistică și rezultatele analizei calitative a datelor furnizate de către personalul companiei UNIMAT, intervievat în perioada stării de urgență.

Participanți

Structura eșantionului reprezentat de către 64 de angajați ai companiei Unimat din centrele Sibiu, Alba-Iulia, Târgu-Mureș (N=64) este detaliat prezentată în lucrarea cu titlul „Evaluarea implicării în muncă în timpul pandemiei Covid-19”, inclusă în această culegere de studii de caz.

Instrumente și procedură

Structura instrumentului folosit în prezentul studiu de caz a cuprins două întrebări deschise menite să evalueze:

- 1) reprezentarea măsurilor pe care compania UNIMAT le-a luat pentru siguranța angajaților în perioada stării de urgență (perspectiva angajaților);
- 2) internalizarea experiențelor personale și a strategiilor de reziliență ale angajaților în perioada stării de urgență.

Răspunsurile la întrebările deschise au fost înregistrate folosind platforma SurveyMonkey⁶. Respondenții au fost informați despre scopul cercetării, au fost asigurați de confidențialitatea răspunsurilor oferite, dar nu au primit nicio recompensă pentru participarea la acest studiu.

4. Managementul crizei: perspectiva angajaților

Reprezentarea măsurilor pe care compania UNIMAT le-a luat pentru siguranța angajaților, în perioada stării de urgență, evidențiază un management strategic adecvat măsurilor comunicate de către decidenții din top managementul companiei.

⁶ Instrumentul aplicat integral angajaților companiei UNIMAT este disponibil online la <https://www.surveymonkey.com/r/2LRQY7T>

La întrebarea: „Ce măsuri credeți că ar putea lua instituția/ compania la care lucrați pentru a vă simți în siguranță, în timpul stării de urgență?”, majoritatea respondenților au oferit răspunsuri în concordanță cu setul de măsuri cuprinse în protocoalele și comunicatele interne ale companiei.

Persoanele intervievate consideră că organizația la care își desfășoară activitatea lucrativă a depus eforturi pentru a oferi maximul de siguranță angajaților și clienților săi. Redăm mai jos, câteva dintre fragmentele narative, cu caracter repetitiv, pe care le-am înregistrat în rândul angajaților UNIMAT:

- „Măsurile care au fost luate de la începutul stării de urgență au fost cele mai bune pentru toți angajații”;
- „Până în prezent s-au luat suficiente măsuri de siguranță împotriva virusului.”
- „Au fost luate toate măsurile necesare”;
- „Compania la care lucrez a luat toate măsurile pentru a ne proteja dar din păcate nu se prea respectau de clienți” ;
- „Consider că au fost luate toate măsurile pentru ca angajații să se simtă în siguranță.
- „Au luat toate măsurile la care m-am gândit eu, și chiar mai multe „;
- „Consider că, compania la care lucrez este foarte bine pregătită. Face regulat dezinfectie, oferă angajaților mănuși, soluții dezinfectante și măști de protecție”;
- „Din punctul meu de vedere societatea la care lucrez a făcut și face tot ce e posibil pentru a îmi /ne desfășura activitatea în siguranță”;
- „Cred că s-au luat cele mai bune măsuri”;
- „Măsurile luate mă fac să mă simt în siguranță”.

Acolo unde angajații UNIMAT, din centrele Sibiu, Alba-Iulia, Târgu-Mureș au oferit sugestii de îmbunătățiri în vederea maximizării mijloacelor de protecție și de siguranță, acestea făceau referire în principal la accesul limitat al clienților în incinta showroom-ului, la dezinfectarea periodică, la obligativitatea purtării măștii de către toți clienții și la o mai mare responsabilizare a personalului și a clienților.

- „Limitarea numărului de clienți în același timp în incinta magazinului”;
- „Să nu mai permită să intre mai mult de cinci persoane în magazin”;
- „Acces mai limitat al clienților în instituție”;
- „Mască de protecție, dezinfectant și să nu intre clienții fără mască în magazin” ;
- „Interzicerea clienților fără mască, cu ajutorul celor de la pază” ;
- „Igiena și păstrarea distanței „ ;
- „Personalul de curățenie să dezinfecteze în fiecare zi suprafețele” ;
- „Program redus de lucru, dezinfectie periodică”;
- „Protejarea noastră și a clienților și respectarea condițiilor și restricțiilor impuse de starea de pandemie” ;
- „Rolul oamenilor este foarte important, responsabilitatea fiecăruia este foarte importantă”.

5. Managementul rezilienței

Reziliența organizației este indubitabil afectată și la nivel individual al liderilor și al angajaților, acolo unde se resimt și se internalizează emoții negative, frica de incertitudine sau de schimbare, sau acolo unde se încearcă încurajarea unei culturii a învățării și a reconfigurării unor noi planuri de reziliență.

În cadrul secțiunii de față am încercat să expunem răspunsuri legate de planurile de reziliență ale angajaților UNIMAT, în perioada stării de urgență. Cum gestionează angajații riscurile la care au fost și sunt expuși, ce resurse folosesc, cum sunt poziționate relațiile lor, cum se readaptează la noua normalitate în organizație și în viața de zi cu zi? Astfel de întrebări, ajunse în atenția managementului organizației, au făcut obiectul unei întrebări simplificate, pe care am inclus-o în instrumentul de cercetare aplicat: „Cum este această perioadă pentru dumneavoastră? Această întrebare, aparent simplă, a scos la iveală răspunsuri traduse în externalizări de trăiri, sentimente, experiențe sau acțiuni atipice derulate în perioada de urgență. Incertitudinea, agravată de frică, de factori de risc și stres, de restricții, de volumul de muncă, sau de aglomerarea datorată restricțiilor și reducerii personalului, de distanțare socială, de expunerea la contactele frecvente cu clienții, sau după caz, de lipsa acestora cu persoanele apropiate, au fost printre elementele de (non)reziliență pe care le-am surprins în fragmentele anonime înregistrate în rândul personalului UNIMAT și, pe care le redăm, cumulat, mai jos:

- *„Această criză nu se limitează la nivel personal, ci se manifestă la nivel global. Răspunsul fiecărui individ la o situație de criză este diferit. În contextul pandemiei COVID-19 am trecut prin sentimentul de frică, de temere de infectare și de îmbolnăvire, prin tendința de a exagera anumite măsuri de protecție și prin îngrijorare cu privire la membrii familiei sau la alte persoane dragi” ;*
- *„Recunosc că sunt puțin stresată datorită incertitudinii privind locul de muncă, al salariului și a ceea ce va urma, dat fiind faptul că avem doi copii și locuim cu chirie, iar soțul meu e în șomaj tehnic. Mă îngrijorează situația mai mult pentru mama mea, care are cancer pulmonar în stadiu avansat” ;*
- *„A fost o perioadă dezamăgitoare și plină de neîncredere, nu consider că îngrădirea libertății și existența doar a legilor și obligațiilor/restricțiilor, au fost variantele corecte pentru a trăi într-o lume sigură, și pentru a ne feri de o boală sau de o presupusă boală. Consider că erau necesare alte măsuri de prevenire și tratarea subiectului în sine, mai mult decât de o izolare socială”;*
- *„Am încredere că totul se va termina cu bine și chiar dacă mă voi îmbolnăvi, știu ca voi trece peste și o să am grijă să nu transmit mai departe. Atunci când merg la cumpărături și aproape toată lumea poartă măști, simt o emoție și o teamă, iar către cei care nu poartă mască simt o frustrare, că de fapt toată lumea ar trebui să fie unită, nu indiferentă în cazul acesta” ;*
- *„ Această perioadă este una complet nouă, la care nu se aștepta nimeni”;*
- *„Este o perioadă frustrantă pentru că a limitat circulația persoanelor, în rest este o perioadă din viață, cu bune și rele”;*
- *„Cea mai grea perioadă, deoarece vin la lucru cu frică pentru că sunt foarte expusă*
„”

- „Această perioadă a fost câteodată, stresantă, deseori riscantă neștiind cu cine intrăm în contact dar în același timp protejată, cu ajutorul măsurilor luate de companie”;
- „Mult stres datorită declarației pe propria răspundere, care poate fi interpretată de poliție la virgulă”;
- „Această perioadă este una foarte aglomerată, este o perioadă grea „;
- „Este o perioadă foarte aglomerată ținând cont de situația actuală „;
- „Schimbată, lipsită de interacțiunile frecvente pe care le aveam cu colegii și ieșirile în spații publice”;
- „ O perioadă frustrantă, deoarece trebuie să stau departe de părinții, frații și alte rude și nu pot face unele activități pe care înainte de pandemie le puteam face”;
- „ Această perioadă este un moment din viață urât care aștept cu nerăbdare să treacă și să nu rămânem cu experiențe nedorite”;
- „Îmi este greu, dar consider că pot face față acestei situații de urgență”.

Activitățile fizice reduse, izolarea, singurătatea și lipsa atașamentului în relațiile interpersonale au fost aspecte frecvent enunțate de către angajații companiei UNIMAT:

- „Putină mișcare. Timp petrecut mai mult cu familia, dar în casă, învățați să ne plimbăm împreună. Neglijarea altor persoane dragi la care nu poți ajunge ci doar comunica, prin telefon, nu este suficientă”;
- „Sentimentul de singurătate mă cuprinde în momentul în care se încheie programul de lucru, deoarece nu pot întreprinde alte activități în afara locuinței”;
- „ Acțiunea derulată mă ajută la menținerea moralului și faptul că pot veni la muncă. Dacă acest lucru nu ar fi fost posibil, starea de anxietate ar fi chinuitoare, din cauza ratelor pe care trebuie să le plătesc în fiecare lună”;
- „ Este o perioadă de izolare, nu ai libertate!”

Această perioadă a oferit respondenților oportunitatea de auto-evaluare, de responsabilizare, de experimentare a unui amalgam de sentimente și trăiri :

- „În această perioadă am conștientizat mai mult următoarele: - ce valoare are sănătatea - că prioritățile din viața de zi cu zi se schimbă în situații delicate; - să apreciez libertatea de care m-am bucurat în perioada anterioară”;
- „ În această perioadă mă simt dator să fiu mai precaut și vigilent în tot ceea ce întreprind, am o stare de concentrare pentru a mă proteja mai bine atât pe mine cât și pe persoanele cu care intru în contact. Responsabilitate în plus, pentru a respecta cerințele de igienă și distanțare socială și a tuturor restricțiilor impuse, pentru a diminua la minim cazurile de infectare cu acest virus; doar așa împreună respectând toți măsurile impuse, vom trece cât mai repede și în număr cât mai mare, cu victime cât mai puține, peste această pandemie, și doar așa reușim să ne păstrăm locurile de muncă atât de necesare”;

- „Mă simt bucuros pentru că am reușit să stau mai mult cu familia mea în special cu copiii, am devenit mai răbdător întrucât am stat mult în casă, ceea ce în mod normal nu făceam, am devenit mai responsabil și mai atent cu oamenii din jurul meu și simt că sunt mai capabil și mai puternic”;
- „Provocare, din care sunt multe lucruri de învățat, multe conștientizări, recunoștință, iubire, compasiune”;
- „Trebuie să ai o grijă mai mare față de tot ce înseamnă suprafețe, dar dacă ești organizat și ai grijă să respecti câteva reguli care, oricum, sunt promovate în toate rețelele (net, tv, etc.), ai șanse mari să nu te infectezi și să nu îi infectezi nici pe cei din jur!”;
- „Mult mai multe restricții și în plus, mai multă atenție la câteva reguli simple de igienă”;
- „O perioadă de test pentru întreaga societate. Deocamdată românii se complac într-o perioadă de libertate și concedii impuse de autorități. Trăirile și sentimentele vor ieși la iveală când va începe criza cu adevărat”.

În loc de concluzii, putem afirma că prezentul studiu de caz pune în lumină, pe lângă măsurile obligatorii de protecție și de siguranță, adoptate de către companie și ulterior de angajați, anumite mecanisme individuale de gestiune a rezilienței în situații neprevăzute. Recursul la întrebarea deschisă ne-a permis pătrunderea într-o lume mai puțin cunoscută managerilor unei companii, o lume a interiorizării sau exteriorizării sentimentelor experimentate de către „oamenii din UNIMAT”, într-o perioadă în care frica, grija, incertitudinea, distanțarea socială și constrângerile afectează calitatea vieții sau devin instrumentele unui motor de redresare și introspecție pentru reconfigurarea către noua normalitate.

6. Întrebări și subiecte de discuții

1. Pornind de la cazuista prezentată în organizația UNIMAT, ce recomandări propuneți pentru remodelarea strategiei pentru continuitatea afacerii în condiții de siguranță?
2. Exemplificați măsurile concrete pe care le poate adopta o companie de tip IMM, afectată de criza pandemică, pentru eficientizarea comunicării și construirea rezilienței pentru noua normalitate”?
3. Cum ar putea organizația prezentată să utilizeze la maxim politicile de sprijin guvernamental în perioadă pandemică?

7. Bibliografie

1. Bryce, C., Ring, P., Ashby S., Wardman, J. K. (2020) *Resilience in the face of uncertainty: early lessons from the COVID-19 pandemic*, Journal of Risk Research, pp.1-9;
2. Cleland, J., *Resilience or resistance: A personal response to COVID-19*, Med Education, 54, 2020, pp. 589-590.

Webografie

1. Balaban Mihai Ilie. <http://mihaibalaban.ro/;linkedin.com/in/mihai-balaban-phd-mba-5510533;meisterhermann.ro>, pagini web accesate în 18.06.2020.
2. Basnayake, H., Mack, C., Tong, I., COVID-19: Cinci moduri în care organizațiile își pot menține continuitatea și se pot remodela pentru reziliență. https://www.ey.com/ro_ro/strategy-transactions/companies-can-reshape-results-and-plan-for-covid-19-recovery, accesat în 18.06.2020.
3. Țițirigă M., Reziliența organizațională, un element cheie al succesului, Forensic, Deloitte România, <https://www2.deloitte.com/ro/ro/pages/finance/articles/rezilienta-organizationala-un-element-cheie-al-succesului.html>, accesat în 17.06.2020.
4. UNIMAT, <https://www.unimat.ro/>, accesat în 18.06.2020.
5. UNIMAT se implică, <https://www.unimat.ro/category/evenimente/>, accesat în 18.06.2020;
6. Survey Monkey, Instrumentul aplicat integral angajaților companiei UNIMAT, <https://www.surveymonkey.com/r/2LRQY7T>, accesat în 18.06.2020.

STRATEGII DE MARKETING PENTRU PRODUSELE APICOLE ECOLOGICE VALORIFICATE ÎN CADRUL PARTENERIATULUI „APII-DELICII HUNEDORENE”

*Virgil NICULA¹,
Simona SPÂNU²*

Rezumat:

Studiul de față analizează avantajele valorificării produselor apicole ecologice pe baza unui parteneriat între producători (apicultori), microîntreprinderi, unități de agrement și alimentație publică și instituții de învățământ. Prezentarea, promovarea și comercializarea printr-o structură comună a produselor furnizate prin intermediul unui lanț scurt de aprovizionare se pot realiza cu succes în baza unei strategii coerente de marketing.

Strategia de marketing realizată simplifică implementarea oricărei decizii luată ulterior, oferă concentrare și direcții de urmat prin identificarea oportunităților ce merită exploatare și a amenințărilor ce trebuie evitate; ajută la identificarea resurselor și instrumentelor care pot fi utiliza eficient pentru a obține un avantaj competitiv și pentru a avea o poziție mai bună pe piață.

Analiza politicii de produs a evidențiat avantajul parteneriatului, ce oferă o soluție viabilă comercializării produselor apicole și asigură baza unor investiții viitoare. În analiza politicii de preț s-au reliefat avantajele lanțului scurt, care permite eliminarea unor costuri intermediare și facilitează urmărirea trasabilității produselor. Politica de distribuție a evidențiat avantajul vânzării online, o practică nu dor comodă ci și sigură în contextul sanitar actual. În fine, politica de promovare și comunicare abordează educarea și responsabilizarea consumatorilor, cu accent pe beneficiile produselor asupra organismului uman, dar și pentru dezvoltarea durabilă a spațiului rural.

Domeniul managerial: *Strategii și politici generale ale organizației*

1. Apicultura între tradiție și afacere profitabilă

Apicultura este o activitate profitabilă ce presupune gestionarea unor tehnici simple, dar care trebuie să se încadreze în cultura și economia locală pentru a fi de

¹ Universitatea „Lucian Blaga” Sibiu, virgil.nicula@ulbsibiu.ro

² Universitatea „Lucian Blaga” Sibiu, simona.spanu@ulbsibiu.ro

succes. Apicultura este o îndeletnicire care poate contribui la ocuparea forței de muncă din zona rurală, asigurând venituri și siguranță apicultorului, familiei și fermei sale. Responsabile pentru polenizarea a trei sferturi din principalele culturi alimentare, albinele furnizează un serviciu esențial pentru agricultura modernă. Apicultura tinde să fie subevaluată atât în politică, cât și în planificare agricolă. Unul dintre motive este legat de considerarea producției vegetale și creșterii animalelor - activități dominante în zona rurală - drept activitate centrală. Această perspectivă poate fi contrazisă de creșterea importanței apiculturii și a locului pe care produsele apicole le ocupă în viața socială, în cultură și în economiile locale (Popovici A., Mărghitaș L. A., 2013).

Apicultura este benefică și ecologică: apicultura generează venituri fără distrugerea habitatului. Încurajarea apiculturii încurajează menținerea biodiversității. Mierea românească este o adevărată comoară națională, care poate fi protejată prin conștientizarea producătorilor că se poate produce o varietate foarte mare de tipuri de miere cu proprietăți diferite și prin educarea consumatorilor că mierea produsă la noi în țară are calități și proprietăți deosebite. Evoluția sectorului apicol ecologic în România a cunoscut o tendință ascendentă în ultimii ani, înregistrându-se un număr din ce în ce mai mare de apicultori certificați ecologic, datorită sporirii cererii de produse ecologice pe piața Uniunii Europene și ca urmare a creșterii încrederii consumatorilor în produsele certificate ecologic.

Motivația alegerii mierii și a produselor apicole are la bază trei nevoi ale societății de consum actuale și anume: nevoia de a regăsi gustul adevărat al produselor consumate, acel gust specific produselor autentice, acea aroma naturală pe care produsele comercializate de marile lanțuri de procesatori și distribuitori nu o au; nevoia de a consuma produse sănătoase, care să aducă un plus de nutrienți și vitamine și să nu conțină adaosuri cu impact negativ asupra organismului; nevoia de a consuma miere și produse apicole derivate care să fie autentice și/sau certificate eco, provenite dintr-o sursă sigură și trasabilă.

2. Etapele preliminariei elaborării strategiei de marketing

În analiza mediului intern, s-a pornit de la dezvoltarea unui parteneriat funcțional între o microîntreprindere specializată în organizarea de evenimente și promovare, o pensiune turistică ce asigură servicii de alimentație și care este situată într-o zonă cu vad comercial bun și cinci producători apicoli locali din zone HNV, din care unul deține certificare de miere ecologică. Producătorii locali care formează parteneriatul oferă o gamă diversă de produse apicole ce se adresează mai multor tipuri de clienți. Mierea și produsele apicole ale celor cinci parteneri au fost comercializate, până în prezent, în târgurile și piețele locale, pe piața orașului Hunedoara și în satele limitrofe comunei Pestișu Mare, dar și direct către persoane fizice. Prin parteneriatul Api-delicii hunedorene, produsele apicole vor fi vândute atât persoanelor fizice cât și juridice (Purcărea T., Rațiu M. P., 2007).

Pentru acești apicultori, clienții persoane fizice reprezintă în prezent o pondere covârșitoare din cumpărători. Profilul acestor clienți are următoarele caracteristici: locuiesc în mediul urban și nu au rude în mediul rural sau, dacă locuiesc în mediul rural, nu au producători de produse apicole pe raza comunei de reședință. Cei mai mulți dintre clienți fac parte din grupa de vârstă 26-64 ani (65%), urmați de cei cu

vârsta de peste 65 ani (20%) și, în fine, de cei cu vârsta sub 25 ani (15%). Clienții au venituri medii și peste medie și sunt fie persoane tinere, interesate să ducă un stil de viață sănătos și cât mai aproape de natură, fie sunt familii cu copii mici sau persoane cu cerințe alimentare speciale (regim, detoxifiere, anumite afecțiuni). O parte dintre clienți sunt persoane interesate de gustul produselor, persoane în vârstă care doresc să regăsească produsele și gustul copilăriei, rezidenții din orașe mari veniți în vizită la rude, turiștii și practicantii sportului de performanță.

În privința persoanelor juridice, principalele categorii de clienți sunt reprezentate de firmele din domeniul HoReCa ce achiziționează atât miere ambalată la plic pentru a o servi împreună cu ceaiurile comercializate, cât și miere vrac și la borcan, pentru a o utiliza în prepararea produselor de patiserie/cofetărie. De altfel, un segment de clienți îl reprezintă și patiserii/cofetarii, care achiziționează preponderent miere la borcan și vrac, pentru a o folosi în compoziția diferitelor tipuri de deserturi realizate. Companiile și firmele locale achiziționează cu diverse ocazii pachete cadou pe care le oferă angajaților, iar laboratoarele de produse cosmetice și saloanele cosmetice achiziționează preponderent produse apicole (lăptișor de matcă, propolis, ceară de albine) pe care le folosesc la prepararea cremelor, loțiunilor și măștilor cosmetice. Asociațiile și cluburile sportive, asociațiile de părinți, conducerea din școli, grădinițe, centre de zi și azile pentru persoane vârstnice achiziționează miere și produse apicole pentru plusul de energie și vitaminizare pe care îl oferă, dar și ca alternativă sănătoasă la alte tipuri de dulciuri.

Parteneriatul promovează crearea unui lanț scurt de aprovizionare operaționalizat, în sensul că produsele apicole colectate de la producători sunt ambalate și comercializate printr-un magazin online, ce urmează a fi promovat intensiv prin toate canalele specifice.

3. Politica de produs

Oricât de mult ar dori cineva, nu poate vinde un produs dacă nu îl cunoaște foarte bine (Chaffey D., Ellis-Chadwick Fiona, Johnston K., Mayer R., 2006). Întrebarea firească este ce diferențiază produsele apicultorilor din cadrul parteneriatului de produsele similare de pe piață. Membrii parteneriatului *Api - delicii hunedorene* produc și comercializează miere și produse apicole derivate (polen, propolis etc.) ce provin în totalitate din zone HNV și se bazează pe existența în zona de stupărit a unei bogate flore spontane și cultivate, cu reale proprietăți melifere. Suprafețele mari de pășuni și pajiști asigură biodiversitatea arealului, iar suprafețele ocupate de livezi sporesc meliflora hunedoreană. În aceste condiții, producția de miere crește constant, la fel și diversificarea sortimentelor de miere. Prin proiect, cei cinci apicultori și-au propus să comercializeze anual 2 tone de miere convențională, 1 tonă de miere ecologică, 85 de kilograme de polen și 15 kilograme de propolis.

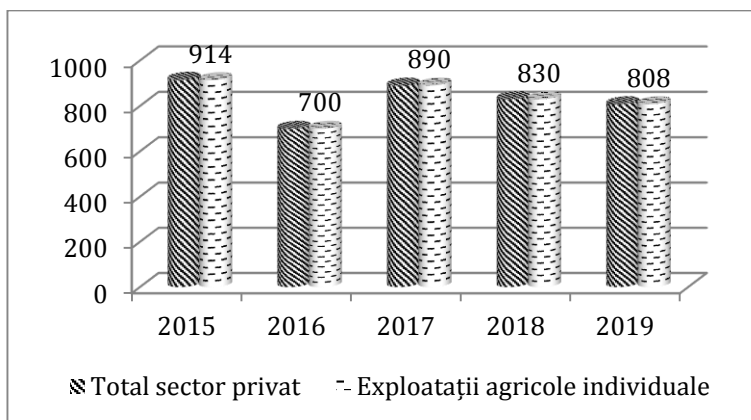


Fig. 1. Evoluția producției de miere (tone) în județul Hunedoara

Sursa: date prelucrate www.insse.ro, 2020

Producătorii de miere și produse apicole vor avea, prin parteneriat, o soluție comodă și sigură pentru a-și desface produsele, ceea ce îi va motiva să producă mai mult, să investească în creșterea efectivului de albine și să furnizeze produse de cea mai bună calitate, pe care, în viitor, vor putea să le certifice eco sau să obțină certificat de marcă înregistrată.

Tabelul 1. Cantitatea de miere și produse apicole propuse spre comercializare anuală de partenerii apicultori

Produsul	Producătorul 1	Producătorul 2	Producătorul 3	Producătorul 4	Producătorul 5
Miere convențională	-	300 kg	1200 kg	300 kg	200 kg
Miere ecologică	1000 kg	-	-	-	-
Polen	35 kg	-	50 kg	-	-
Propolis	5 kg	-	10 kg	-	-

Sursa: date interne parteneriat, 2020

4. Politica de preț

Odată ce se cunoaște bine produsul, se pot lua decizii legate de prețul acestuia. Marja de profit, cererea și oferta, costurile de marketing și mulți alți factori trebuie luați în considerare atunci când se decide prețul (Kotler Ph., Armstrong G., 2008, Balaure V., 2003). În România, activitatea de creștere a albinelor se desfășoară în condiții favorabile, obținându-se producții apicole însemnate, grație potențialului melifer și calității aerului și solului. În perioada analizată (2015-2019), prețul mierii a înregistrat o variație în limite relativ mici, de la 22,07 lei/kg în 2015, la 24,03 lei/kg în 2019. Analizând situația lunară a prețului mierii se constată, așa cum era de așteptat, o creștere a acestuia în lunile de iarnă.

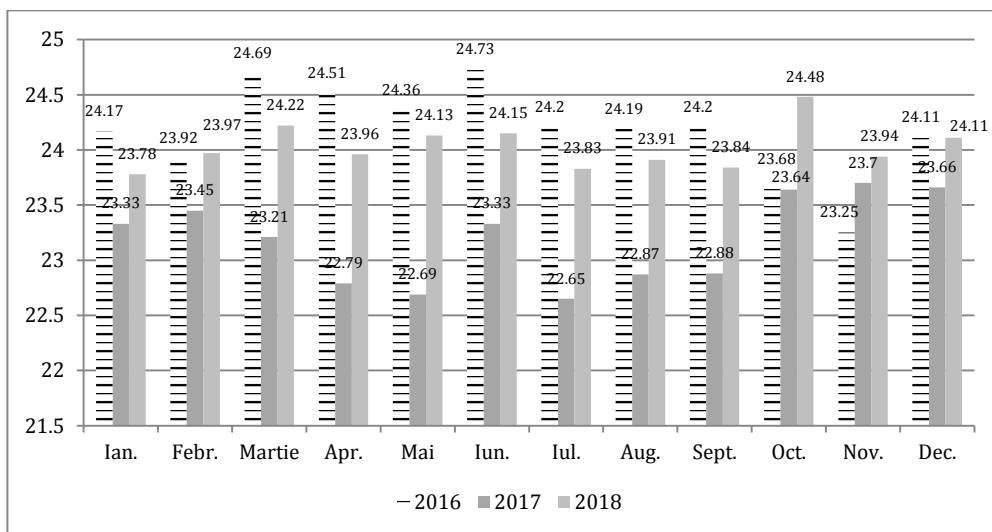


Fig. 2. Prețul mediu lunar (lei/kg) al mierii la nivel național (2016 - 2018)
Sursa: date prelucrate www.insse.ro, 2020

În abordarea politicii de preț s-a pornit de la dorința de a particulariza produsele apicole ale partenerilor. Avantajul produselor comercializate prin parteneriatul *Api – delicii hunedorene* este dat de personalizarea produsului, prin date de identificare a apicultorului care vor fi inscripționate pe eticheta ambalajului în care se vinde mierea sau alt produs apicol. Acest fapt dă garanție cumpărătorului, care în cazul în care este nemulțumit de achiziția făcută poate adresa reclamația direct celui care este la baza lanțului scurt. În plus, produsele vor fi certificate prin buletine de analiză care să dovedească faptul că produsul este perfect natural, iar acest lucru aduce un plus de siguranță cumpărătorului.

Preconizând că prețurile existente în prezent pe piața mierii și produselor apicole se vor menține cu fluctuații de 1-5%, cauzate de raportul cerere-ofertă, prețul utilităților și politica fiscală, s-a estimat că produsele apicole ale asociației partenerilor se vor putea comercializa cu următoarele prețuri medii: miere de diferite sortimente (polifloră, salcâm, tei etc.): 15 lei/kg; miere certificata Eco, de diferite sortimente (polifloră, salcâm, tei etc.): 20 lei/kg; propolis: 200 lei/kg; polen: 30 lei/kg; lăptișor de matcă: 400 lei/kg; alte produse apicole (miere cu nuci, cu lavandă, cu fagure etc.): 45 lei/kg.

Prețurile enumerate sunt prețuri medii/kg. Prețul de comercializare poate varia în funcție de cantitatea achiziționată, de modul de ambalare și de ritmicitatea comenzilor (discount-uri de fidelizare/pe volum).

Tablelul 2. Veniturile anuale estimate din vânzarea produselor apicole de la partenerii apicultori

Produs	Cantitate	Preț/kg	Venituri anuale (lei)	Venituri anuale (euro)
Miere convențională	2000 kg	15 lei/kg	30000 lei	6522 €
Miere ecologică	1000 kg	20 lei/kg	20000 lei	4348€
Polen	100 kg	30 lei/kg	3000 lei	652€
Propolis	17,5 kg	200 lei/kg	3500 lei	761€
Total			56500 lei	12283€

Sursa: date interne parteneriat, 2020

Având în vedere că, în prezent, producătorii apicoli membri ai parteneriatului au o anumită capacitate de producție (miere convențională 1,5-2 tone/an; miere ecologică 1 tonă/an; și produse apicole cca. 100 kg/an), estimăm că în următorii ani după implementarea strategiei vânzările vor crește și, implicit vor crește și veniturile rezultate din comercializarea mierii și a produselor apicole. Veniturile medii anuale estimate pentru lanțul scurt de producători ce va desface prin magazinul online sunt de cca.12.000 euro/an, cu posibilitatea ca această sumă să crească de la an la an, pe măsură ce asociația va deveni tot mai cunoscută, va acumula capital de imagine și credibilitate și va atrage noi producători, cu efecte în creșterea capacității de desfacere și comercializare. Prognoza veniturilor pe următorii 5 ani presupune o creștere constantă și sustenabilă, de la 12283€ în primul an, la 15000€ în anul al treilea și 18000€ în anul al cincilea.

Pe măsura ce produsul parcurge ciclul sau de viață, cererea și condițiile de concurență tind să se modifice. Avantajele lanțului scurt sunt multiple, atât pentru eficiență, pentru eliminarea costurilor generate de intermediari, cât și pentru trasabilitatea produselor, proveniența acestora putând fi urmărită, iar calitatea fiind temeinic verificată și certificată eco pentru produsele care intră în această categorie.

5. Politica de distribuție

O distribuție adecvată pentru mierea și produsele apicole de la partenerii Apidelicii hunedorene se poate face prin oferirea alternativelor de distribuție. O rețea eficientă de distribuție poate suplini adesea cererea unor produse deja existente pe piață (Keller K. L., 2008).

În analiza politicii de distribuție s-a pornit de la provocarea de a realiza o comercializare modernă, facilă și sigură. În cadrul site-ului de care va beneficia magazinul online, punctul central al strategiei de produs trebuie să fie clientul. Implicarea clientului în proiectarea și structurarea gamei de produse va fi o mutare câștigătoare pe termen mediu și lung. În perioada actuală, cu excedent de miere pe piață, vor pierde acele organizații care cred că „știu cel mai bine ce trebuie să vândă și cum, și nu consumatorul” și vor supraviețui doar cele care tehnic vor învăța să-și asculte clienții. Un produs de bună calitate care corespunde așteptărilor cumpărătorului este un produs bine vândut. Deoarece clientul stă în fața monitorului, el nu se poate baza decât pe descrierea furnizată de comerciant. Singurul element care fidelizează rămâne construirea unei relații directe cu clienții. Informarea strategică este modalitatea prin care asociația de producători poate anticipa modificările mediului său de marketing.

Această informare trebuie să se concentreze pe soluții și nu pe cauze, scopul fiind acela de a genera date de oportunitate conjuncturală și de a le corela cu capacitatea de reacție a firmei. Asociația de producători trebuie să aibă o viziune, iar orizontul acestei viziuni să fie pe termen mediu și lung. Niciodată nu a fost mai ușor pentru un debutant în afaceri să se adreseze unei mase atât de mare de potențiali cumpărători fără a fi nevoie de investiții costisitoare în infrastructură sau evitând costurile copleșitoare de comercializare. Datorită internetului, asociația apicultorilor parteneri *Api - delicii hunedorene* poate deveni populară aproape peste noapte.

Cu costuri mici și comunicare în timp real, fie că potențialul client se află peste drum sau la sute de km distanță, internetul ușurează păstrarea legăturii cu clientul și facilitează repetarea achizițiilor, ajutând la fidelizarea clienților (Hanson A. W., Kalyanam Kirthi, 2007). O strategie eficientă de distribuție online poate transforma mica afacere într-un succes pe piața apicultorilor, prin câștigarea unui avantaj semnificativ în fața altor competitori. Economisirea timpului este unul dintre avantajele semnificative ale distribuției online astfel că se poate utiliza acest timp pentru consilierea clienților în legătură cu utilizările și beneficiile produselor sau cu administrarea vânzărilor (Chaffey D., 2007).

Situații de criză cum este cea a pandemiei cauzate de Coronavirus au determinat creșterea spectaculoasă a vânzărilor on-line, iar produsele apicole comercializate prin parteneriatul *Api-delicii hunedorene* au șansa de a fi „la un click distanță”.

6. Politica de promovare și comunicare

Produsele apicole ce vor fi comercializate de partenerii *Api-delicii hunedorene* sperăm să devină favorite pe piața de profil. O întrebare firească a fost legată de mecanismele prin care produsele comercializate de partenerii apicultori pot suscita interesul consumatorului. De aceea, povestea care însoțește fiecare produs va viza o bază de clienți care dorește să cumpere la nivel local și să susțină eforturile de apicultură durabilă menite să dezvolte comunitățile din zonă. Povestea va arăta membrilor comunităților rurale că este posibil să se obțină succes în ciuda condițiilor mai puțin propice ale mediului socio-economic hunedorean, valorificând superior imensul potențial al mediului natural. Povestea vizează, de asemenea, o serie de potențiali clienți care doresc să sprijine ridicarea comunităților dezavantajate.

Promovarea reprezintă cheia succesului în orice domeniu. Campaniile publicitare pe internet sunt accesibile unui public larg și au costuri foarte scăzute (Negricea C.I., 2010). Pentru a exploata la maxim acest canal de distribuție, trebuie să fie bine alese cuvintele cheie care exprimă cel mai bine profilul magazinului „*Api-delicii*” online. Pe un site dedicat adolescenților, de exemplu, succesul poate decurge din evidențierea beneficiilor mierii în puterea de concentrare, în creșterea imunității în perioadele de stres cauzate de examene. Pentru persoane de vârstă a treia, promovarea trebuie să conțină referiri la păstrarea sănătății, la efectul anti-îmbătrânire sau, conform noilor tendințe din medicina geriatrică, la îmbătrânirea lentă.

Având în vedere că în arealul de interes se află unicul geoparc din România, „Geoparcul dinozaurilor – Țara Hațegului” au fost demarate discuțiile cu directorul acestui geoparc și urmează să fie semnat un acord de colaborare în vederea promovării

reciproce. Acest acord permite geoparcului să prezinte pliante și broșuri cu produsele „Api-delicii”, iar partenerii apicultori vor promova, la rândul lor, geoparcul. Spre exemplu, pe produsele apicole recomandate celor mici, eticheta poate conține referiri la dinozaurii pitici din Hațeg sau desene cu aceste animale preistorice foarte îndrăgite de copii. Având în vedere larga vizibilitate de care se bucură geoparcul pe plan internațional, la evenimentele desfășurate în geoparc partenerii Api-delicii hunedorene pot sponsoriza cu produse apicole, urmând ca fiecare produs să fie însoțit de datele de contact ale magazinului online sau de cele ale producătorilor apicoli parteneri.

În plus, se dorește educarea publicului asupra beneficiilor mierii și ale produselor apicole, astfel ca să le includă în alimentația zilnică nu numai pentru plăcerea gustului, ci și pentru numeroasele avantaje pe care acestea le oferă pentru starea generală de sănătate a organismului și creșterea calității vieții. Sloganuri de tipul „Nu vindem doar miere, vindem sănătatea din ea” sau „Consumul de miere asigură o viață mai lungă și sănătoasă” pot contribui la creșterea interesului pentru produsele promovate de Api-delicii hunedorene.

Etichetele și ambalajele au rolul de a oferi consumatorului un sentiment de siguranță, acesta va ști că produsul este păstrat în condiții optime și consumul lui nu reprezintă un risc pentru sănătate. Aceași idee de siguranță o va induce consumatorului și existența unui sigiliu.

Concluzii

Strategia de marketing pentru parteneriatul Api-delicii hunedorene funcționează și întrunește toate atributele unui model SMART. Avantajul pentru parteneri rezidă din utilizarea unui concept viabil, acela al lanțului scurt de comercializare a produselor apicole, inclusiv prin magazinul online. Practic, partenerii producători apicoli s-au putut conecta rapid la noua realitate a pieței, cea de comercializare online și au beneficiat de avantajul existenței unui lanț scurt eficient. Pe baza aplicării setului de recomandări privind promovarea și comunicarea, a crescut cu 6,8% numărul clienților care au accesat site-ul parteneriatului și au optat pentru miere și produse apicole comercializate de Api-delicii hunedorene. În plus, numărul în creștere al celor care au accesat site-ul magazinului on-line și care au adresat întrebări pertinente legate de proveniența produselor apicole duce la concluzia că a fost atins și obiectivul privind conștientizarea clienților cu privire la beneficiile mierii pentru sănătatea organismului și de a-i responsabiliza pe potențialii clienți să participe la dezvoltarea durabilă a zonei rurale hunedorene prin achiziționarea produselor locale, atât tradiționale cât și inovative.

Pentru a vinde un produs, trebuie să crezi în el și partenerii Api-delicii hunedorene cred în mierea și în produsele apicole pe care le comercializează direct sau prin magazinul online. Astfel de inițiative dau o șansă zonelor rurale mai puțin dezvoltate și în care potențialul natural și uman nu este suficient valorificat.

Întrebări și subiecte de discuție

1. Care sunt argumentele pentru care studiul de față îndeplinește criteriile unei analize SMART?

2. Cum se adaptează politica de promovare la realitatea hunedoreană și ce atuuri locale utilizează?
3. Ce rol economico-social are un produs local, atât cel tradițional cât și cel inovativ?

Bibliografie

1. Balaure V. (coordonator), *Marketing*, Ediția a II-a, Editura Uranus, București, 2003.
2. Cetină, I., Brandabur R., Constantinescu M., *Marketingul Serviciilor. Teorie și aplicații*, Editura Uranus, București, 2006.
3. Chaffey D., Ellis-Chadwick Fiona, Johnston K., Mayer R., *Internet Marketing - Strategy, Implementation and Practice*, 3rd Edition, Prentice Hall/Financial Times, Londra, 2006.
4. Chaffey D., *Total e-mail marketing - Maximizing your results from integrated emarketing*, second edition, Elsevier, Amsterdam, 2007.
5. Hanson A.W., Kalyanam Kirthi, *Internet Marketing & e-Commerce*, Thomson South-West, SUA, 2007.
6. Keller K.L., *Strategic Brand Management*, 3rd Edition, Pearson Education, Pearson Prentice Hall, 2008.
7. Kotler Ph., Armstrong G., *Principiile marketingului*, Editura Teora, București, 2008.
8. Kotler Ph., *Managementul marketingului*, Editura Teora, București, 2008.
9. Negricea C.I., *Strategii de marketing online – soluții de succes pentru dezvoltarea și implementarea aplicațiilor de marketing online în activitatea organizației*, Editura Universitară, București, 2010.
10. Percy L., *Strategic Integrated Marketing Communications*, Butterworth-Heinemann, SUA, 2008.
11. Popovici A., Mărghitaș L.A., *Antreprenoriatul în apicultură*. Editura AcademicPres, Cluj-Napoca, 2013.
12. Purcărea T., *Distribuție și merchandising*, Editura Universitară Carol Davila, București, 2007.
13. Purcărea T., *Marketing. Inovație și alternativă*, Editura Universității Tehnice a Moldovei, Chișinău, 2006.
14. Purcărea T., Rațiu M.P., *Comportamentul consumatorului, o abordare de marketing*, Editura Universitară „Carol Davila”, București, 2007.
15. Smedescu I. (coord.), *Marketing*, Editura Pro Universitaria, București, 2011.
16. ***, DG AGRI, *Evaluation of the CAP measures related to apiculture Agriculture and Rural Development, DG - Final Report*, 2013.
17. ***, Fișele măsurilor PNDR 2014-2020, disponibile la: www.madr.ro
18. ***, Hotărârea nr. 1050/2013 pentru aprobarea Programului Național Apicol pentru perioada 2014-2016, a normelor de aplicare, precum și a valorii sprijinului financiar.
19. ***, Raportul Comisiei către Parlamentul European și Consiliu cu privire la punerea în aplicare a măsurilor privind sectorul apicol prevăzute de Regulamentul (CE) nr. 1234/2007 al Consiliului.
20. ***, Regulamentul (CE) nr. 797/2004 al Consiliului din 26 aprilie 2004 privind acțiunile de îmbunătățire a condițiilor de producție și comercializare a produselor apicole.
21. ***, Raportul APIA pentru anul 2018.
22. ***, Raportul Asociației Crescătorilor de Albine (ACA) Hunedoara, martie 2019.
23. ***, Raportul Federației ROMAPIS pe baza datelor publicate de Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale și a consultării tuturor organismelor de certificare și inspecție acreditate în România despre situația sectorului apicol la 1 ianuarie 2019.

EVALUAREA IMPLICĂRII ÎN MUNCĂ ÎN TIMPUL PANDEMIEI COVID-19

*Delia ȘTEFENEL¹,
Mihai Ilie BALABAN²*

Rezumat

Obiectivul acestui studiu de caz este să ofere o analiză empirică a implicării în muncă în rândul angajaților unei organizații de dimensiuni medii, care oferă servicii de vânzare consultativă. Lucrarea se încadrează într-un set de studii destinate testării comportamentelor organizaționale, interacționale și individuale în timpul pandemiei Covid-19. Culegerea datelor s-a realizat în perioada stării de urgență cauzată de infecția cu virusul SARS-CoV-2, în rândul a 64 participanți (N=64), folosind instrumentul de măsurare a implicării în muncă propus de Schaufeli, Bakker, Salanova (2006)(UWES-9). Rezultatele studiului confirmă proprietățile psihometrice ale probei aplicate în mediul de afaceri investigat și evidențiază aspecte definitorii ale angajamentului lucrativ în funcție de parametrii organizaționali și individuali.

Domeniul managerial: managementul resurselor umane

1. Introducere

Mediul de afaceri românesc este expus unor modificări majore, generate de răspândirea epidemiei COVID-19. Practica managerială românească este afectată, atât la nivelul cifrei de afaceri, cât și la nivelul capitalului uman. Un studiu recent realizat de către MKOR Consulting³ în rândul reprezentanților din top managementul companiilor din România, indică statistici alarmante în privința impactului pandemic asupra performanțelor manageriale: 91% dintre companiile investigate sunt afectate de criza pandemică, acestea fiind nevoite să ia măsuri drastice, precum protejarea fluxului de numerar, reducerea salariilor și a personalului, suspendarea temporară

¹ Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, European Social Impact Institute, deliastefenel@gmail.com

² SC UNIMAT SRL, European Social Impact Institute, info@mihaiabalaban.ro

³ MKOR Consulting, Studiul despre Impactul Epidemiei de COVID-19 asupra Mediului de Afaceri din România, disponibil online la <https://mkor.ro/studii/studiu-impact-covid19-afaceri/>, accesat în 11.06.2020.

sau permanentă a activității și a personalului, protejarea angajaților și reconfigurarea condițiilor de muncă offline și online.

În acest context, afectat de complexitatea unor astfel de măsuri constrictive de intervenție, întrebarea care domină mintea oricărui manager în aceste vremuri de criză este „Ce se poate face pentru a supraviețui pe piață și pentru a stimula implicarea angajaților?” O astfel de întrebare specifică cunoașterii comune din mediul de business actual a încurajat demararea unui proces de cunoaștere fondat pe date empirice, care s-a materializat și în prezentul studiu de caz. Modelul de la care am pornit demersul de cunoaștere științifică în analiza implicării lucrative este apropiat, atât psihologiei organizaționale cât și managementului resurselor umane, fiind cunoscut sub acronimul UWES (*Utrecht Work Engagement Scale - Scala Utrecht a implicării în muncă*). Conceptul de implicare în muncă este înțeles de promotorii săi drept „o stare de spirit pozitivă vizavi de muncă, definită de vigoare, dedicare și absorbție”(Schaufeli et al., 2002)⁴.

Astfel, conceptul tridimensional vigoare - dedicare - absorbție (UWES) stă la baza implicării în muncă, fiind caracterizat de niveluri crescute de energie și rezistență psihică la muncă (vigoare), de contribuție activă la locul de muncă, care aduce după sine satisfacție, inspirație, entuziasm (dedicare), precum și de concentrare accentuată și dependență de activitatea desfășurată (absorbție) (Schaufeli et al., 2002). În ciuda criticilor aduse dimensiunilor relativ similare ale constructului implicării în muncă (Kulikowski, 2017), instrumentul s-a bucurat de numeroase validări ale structurii unidimensionale (Fong, Ho, 2015; Willmer et al. 2019; Shimazu et al. 2008; Vazquez et al., 2015) sau tridimensionale (Schaufeli et al. 2006; Viljevac et al. 2012; Villotti et al. 2014; Yusoff et al. 2013; Littman-Ovadia, Balducci 2013; Zecca et al. 2015) a probei UWES în contexte ocupaționale diverse. În plus, revizuirea literaturii de specialitate în materie de metodologie a testării și validării instrumentului de măsurare a implicării în muncă evidențiază multitudinea de cercetări care apelează atât la scala UWES-17 concepută inițial de Schaufeli, Bakker (2004), cât și la scala UWES-9, ajustată ulterior de către Schaufeli, Bakker și Salanova (2006). Scalele au fost aplicate și validate în diferite organizații din Italia (Balducci, Fraccaroli, Schaufeli, 2010); Franța (Zecca et al., 2015); Norvegia (Nerstad, Richardsen, Martinussen, 2010); Grecia și Olanda (Xanthopoulou, Bakker, Kantas, Demerouti, 2012), Portugalia (Vazquez, et al., 2015); Rusia (Mandrikova, Gorbunova, 2012; Berezovskaya, 2013); Spania (Extremera, Sanchez-Garcia, Duran, Rey, 2012). În spațiul organizațional românesc, instrumentul a fost tradus și testat de Vîrgă, Zaborilă, Sulea, Maricuțoiu (2009). Cu toate acestea, o analiză în ceea ce privește implicarea în muncă a angajaților din companiile românești, mai ales în contextul crizei cauzate de infecția cu noul coronavirus (SARS-CoV-2) nu a fost demarată recent.

Prin urmare, obiectivul acestui studiu este să acopere un gol de cercetare, în încercarea de a proba conceptele teoretice deja existente în împrejurările impuse de starea de urgență și de a oferi o analiză a proprietăților psihometrice a versiunii

⁴ Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

abreviate a scalei UWES-9, în termeni de evaluare a structurii factoriale, a consistenței interne a instrumentului, a scorurilor medii înregistrate de către angajații participanți la studiu la itemii implicării în muncă, precum și a diferențelor de angajament lucrativ în raport cu câteva dimensiuni cu caracter socio-demografic (ex. gen, vârstă, experiența în companie). În demersul analitic am pornit de la prezumția că longevitatea în interiorul companiei este definitorie în implicarea în muncă, îndeosebi în contextul gestionării crizei provocate de pandemia Covid-19 (Ipoteza 1).

2. Contextul organizațional

Culegerea datelor care fac obiectul prezentului studiu de caz s-a realizat în rândul personalului companiei UNIMAT, o companie de dimensiuni medii, cu capital integral românesc, localizată în centrul țării (<https://www.unimat.ro/>). Conceptul cheie al firmei UNIMAT este însăși modelul inovativ de business prin care se realizează vânzarea consultativă în domeniul materialelor de construcții. Compania interviată se distinge, pe de-o parte, prin expertiza avansată a angajaților săi, care oferă soluții personalizate nevoilor clienților, garantate tehnic de către cei mai mari producători de materiale de construcții din lume; pe de altă parte, compania și angajații UNIMAT se remarcă prin implicarea activă în proiecte sociale, educaționale (ex. reabilitarea Palatului Copiilor, Sibiu⁵; proiectul Absolvenți Sibiu⁶; Târgului de Crăciun din Sibiu), proiecte sportive (ex. susținerea terenului de baschet 3×3 „Elemer Tordai”⁷) și culturale (ex. susținerea proiectului „Șura Culturală Gușterița”,⁸ „Teatrul din Cartier”, „25 de ore de teatru non-stop”, „Radu Nechifor Povestea Naiului”).

3. Metode

- Participanți

Compoziția eșantionului a cuprins un total de 64 de angajați ai firmei UNIMAT, din departamentul TESA, din localitățile Sibiu, Alba, Targu-Mureș, majoritar adulți (36-45 ani), bărbați (54,7%), cu o experiență lucrativă în cadrul firmei de 1-5 ani (42,2%), care se află în contact direct cu clienții, inclusiv în perioada stării de urgență (81,3%). Pentru prezenta cazuistică am optat pentru un tip de eșantionare aleatorie stratificată care să asigure o reprezentativitate corespunzătoare categoriei personalului tehnic - economic și administrativ selectat din compania UNIMAT. O reprezentare detaliată a distribuției lotului de subiecți după criteriile socio-demografice este disponibilă în tabelul 1 de mai jos.

⁵ „Unimat este pentru Palatul Copiilor”, articol disponibil la <https://www.unimat.ro/evenimente/unimat-este-pentru-palatul-copiiilor/>, accesat în 16.07.2020.

⁶ „Unimat susține educația!” articol disponibil la <https://www.unimat.ro/evenimente/unimat-sustine-educatia/>, accesat în 16.07.2020.

⁷ „Baschetul 3×3 se întoarce la Sibiu!”, articol disponibil la <https://www.unimat.ro/ evenimente/baschetul-3x3-se-intoarce-la-sibiu/> accesat în 16.07.2020.

⁸ „Șura Culturala Gușterița, centru educațional, cultural si social pentru copii! ” articol disponibil la <https://www.unimat.ro/evenimente/sura-culturala-gusterita-centru-educational-cultural-si-social-pentru-copii/> accesat în 16.07.2020.

Tabelul 1. Structura eșantionului

	Participanți (N = 64)
Categorii de vârstă	
18-24 ani	1,6%
25-35 ani	30,6%
36-45 ani	43,5%
46-55 ani	21%
peste 55 ani	3,2%
Gen (%)	
masculin	54,7%
feminin	45,3%
Experiența în interiorul companiei (ani)	
mai puțin de 1 ani	10,9%
1-5 ani	42,2%
6-10 ani	25%
11-14 ani	12,5%
peste 15 ani	9,4%
Contact direct cu clienții	
da	81,3%
nu	18,8%

- Instrumente și procedură

Structura instrumentului aplicat angajaților companiei UNIMAT pentru prezentul studiu de caz a cuprins întrebări menite să surprindă implicarea în muncă în perioada stării de urgență, precum și datele de identificare prezentate în tabelul de mai sus.

Instrumentul destinat măsurării implicării la muncă a cuprins 9 itemi, fiind o versiune adaptată în limba română a probei propuse de Schaufeli, Bakker, Salanova (2006). Exemple de itemi : „La muncă mă simt plin(ă) de energie”; „Munca mea mă inspiră”; „Sunt foarte concentrat (ă) când lucrez”; „Sunt bucuros(ă) când muncesc intens”. Toți itemii au fost testați pe o scala de tip Likert, de la 0 la 6, unde 0 = niciodată, 6 = întotdeauna.

Calitățile psihometrice ale instrumentului de măsurare a implicării la muncă (UWES-9) în compania investigată s-au dovedit a fi excelente, în urma analizei consistenței interne (Cronbach alfa) $\alpha = .88$. Am optat pentru instrumentul UWES-9 datorită calităților sale psihometrice și a facilității de adaptare și aplicare în context pandemic. Participanții au fost asigurați de confidențialitatea răspunsurilor furnizate prin intermediul platformei SurveyMonkey, prin care s-a realizat colectarea datelor.⁹

2. Analiză preliminară

Pentru a determina structura și validitatea probei de măsurare UWES-9, aplicată în mediul de afaceri vizat, am recurs la o analiză factorială exploratorie (AFE), folosind metoda analizei componentelor principale și a rotației Varimax cu normalizare Kaiser, unde mărimea eșantionului rămâne o chestiune discutabilă dacă ne raportăm la dimensiunea acestuia în raport cu numărul variabile incluse (Beavers, Lounsbury, Richards, Huck, Skolits, Esquivel, 2013). Indicele de adecvare a eșantionării având o valoare foarte mare (KMO = .844, rezultă că analiza efectuată

⁹ Chestionarul integral este disponibil online la <https://www.surveymonkey.com/r/2LRQY7T>.

este adecvată datelor empirice. Valoarea lui chi-pătrat, $\chi^2 (36) = 372,440$, $p < 0.001$ indică o diferență statistic semnificativă între matricea corelațiilor dintre variabile și matricea unitate. Corelațiile parțiale și adecvarea eșantionării sunt prezentate în tabelul 2.

Tabelul 2. Rezultatele testului de adecvare a eșantionării KMO și a testului de sfericitate Bartlett

Testul de adecvarea a eșantionării Kaiser-Meyer-Olkin		,844
Testul Bartlett de sfericitate	Chi-patrat	372,440
	df	36
	Sig.	,000

Din rezultatele obținute după rotație, a fost extras un singur component principal. Excluzând factorii cu o valoare proprie mai mică de 1, observăm, din tabelul 3, că prima dintre valorile proprii reprezintă aproximativ 58% din varianța totală explicată.

Tabelul 3. Varianța totală explicată pentru implicarea în muncă

Itemi	Valori proprii			Extracția sumei patratelor încarcarilor		
	Total	% dinVarianță	Cumulat %	Total	% dinVarianță	Cumulat %
1	5,242	58,249	58,249	5,242	58,249	58,249
2	,954	10,603	68,852			
3	,837	9,303	78,155			
4	,541	6,009	84,164			
5	,493	5,480	89,644			
6	,452	5,018	94,662			
7	,202	2,241	96,903			
8	,175	1,947	98,850			
9	,104	1,150	100,000			

Notă: Metodă de extracție: analiza componentelor principale

Astfel, principalul component denumit generic „implicare în muncă” explică varianța variabilelor observate, în proporție de 58,2%. Matricea de structură obținută după rotirea ortogonală, ne indică faptul că majoritatea itemilor prezintă saturații destul de ridicate, cu excepția itemilor 7, 8, care nu au fost excluși din model, pentru a testa minimul statistic acceptabil de trei itemi per factor, indicat în varianta originală. În consecință, regruparea unidimensională în versiunea adaptată în limba română a instrumentului de măsurare a implicării în muncă se confirmă și în cazuistica noastră.

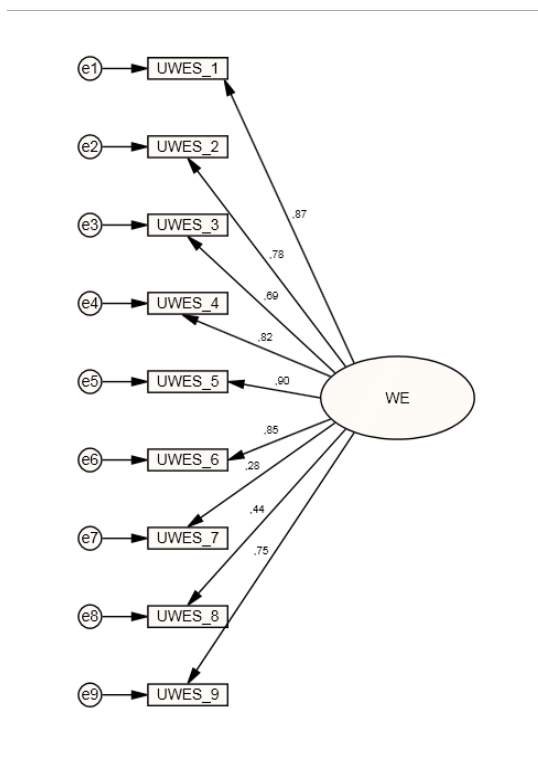


Figura1. Modelul unifactorial al instrumentului de măsurare a implicării în muncă
Notă: WE= work engagement (trad. implicare în muncă), UWES_1- UWES_9 reprezintă itemii scalei UWES -9

Rezultate similare ale structurii unidimensionale a probei de măsurare UWES-9 au fost dezvoltate și în alte studii la nivel organizațional (Fong, Ho, 2015; Klassen et al., 2013; Willmer et. al, 2019; 19. Vazquez, Magnan, Pacico, Hutz, Schaufeli, 2015).

Pentru a configura modelul inventarului UWES-9 am recurs la procedeul analizei factoriale confirmatorii (CFA), în modulul AMOS. Acesta certifică structura unidimensională a implicării în muncă, generată în urma aplicării instrumentului adaptat în limba română în mediul de afaceri vizat. Rezultatele analizei factoriale confirmatorii sunt reproduse în figura 1.

În cazul nostru, deși eșantionul este unul de mici dimensiuni, s-a atins un nivel minim acceptabil al calității modelului, cu scoruri semnificative ale testului chi-pătrat ($\chi^2 = 61,875$ df= 27, $p < 0,001$), cu un indice comparativ de potrivire al modelului CFI rezonabil (CFI=0,90), dar cu indicele de potrivire al lui Tucker și Lewis relativ scăzut (TLI =,83) și cu o rădăcină medie pătrată a erorii de aproximare sub scorul acceptabil de 0,80 (RMSEA =,133), dacă se raportăm la valorile prag recomandate de Hair et al.(2006) și Vandenberg, Lance (2000).

4. Rezultate și concluzii

Unul dintre dezideratele de cercetare ale acestui studiu a fost evaluarea gradului de implicare în muncă în condițiile impuse de starea de urgență, în rândul angajaților companiei UNIMAT, precum și măsurarea diferențelor de angajament lucrativ în raport

cu anumite dimensiuni socio-demografice. Pentru a măsura gradul de implicare în muncă ne-am raportat la calcularea scorurilor normative recomandate în manualul UWES (Schaufeli, Bakker, 2004, p.36). Tabelul 4 cuprinde reprezentarea procentuală înregistrată la gradele de implicare în muncă ale personalului investigat, cu scoruri majoritar ridicate de implicare la locul de muncă (51,6%).

Tabelul 4. Valori ale gradelor de implicare în muncă (N=64)

	Frecvențe	Procente (%)	Calcul valori UWES
foarte scăzut	-	-	0-1,77
scăzut	1	1,6	1,78 – 2,88
mediu	19	29,7	2,89 – 4,66
ridicat	33	51,6	4.67 – 5,50
foarte ridicat	11	17,2	≥ 5,51
total	64	100,0	-

Dacă analizăm distribuția scorurilor medii obținute de către participanții la studiu la proba de măsurare a implicării în muncă UWES-9, observăm în general valori mari spre medii la toți itemii inventarului de măsurare a implicării în muncă. Dacă ne raportăm însă, la itemii 1-9, care definesc implicarea în muncă, observăm că scorurile cele mai ridicate sunt înregistrate la itemii 6, 4, 5 („Sunt mândru(ă) de munca pe care o fac”; „Sunt entuziasmat(ă) de job-ul meu”; „Munca mea mă inspiră”) și mai puțin la itemii 9, 7 („Sunt bucuros(ă) când muncesc intens”; „Sunt cufundat(ă) în munca mea”) (a se vedea tabelul 5).

Tabelul 5. Scoruri medii ale implicării în munca/ itemi UWES-9

	Medie	Abatere standard
Implicare în muncă (scor total)	4,8003	0,82679
UWES_1	4,72	1,091
UWES_2	4,77	0,972
UWES_3	4,67	1,334
UWES_4	5,00	1,008
UWES_5	4,80	1,143
UWES_6	5,27	0,996
UWES_7	4,19	1,457
UWES_8	5,16	0,859
UWES_9	4,64	1,226

Dacă măsurăm angajamentul lucrativ general dintr-o perspectivă diferențiată, observăm că nu există diferențe de gen semnificative din punct de vedere statistic între bărbați (M=4,93) și femei (M=4,63), (t=1,496, p=ns). Diferențele semnificative statistic sunt percepute mai degrabă, la nivelul gradului de implicare în muncă între cei care au contact direct cu clienții (M=4,71), și cei care nu interacționează cu clienții (M=5,18), aceștia din urmă înregistrând scoruri mai ridicate atât la dimensiunea implicării în muncă, în general (t=-1,821, p<0,05), cât și în ceea ce privește nivelul de concentrare (M=4,92, t=-1,966, p<0., 5), satisfacția muncii intense (M=5,33, t=-2,239, p<0,05) și creativitatea în activitățile depuse (M=5,33, t=-1,837, p<0,05). Mai mult,

am observat diferențe de vârstă la nivelul implicării în activitățile organizației, tinerii între 25-35 de ani fiind mai puțin implicați ($M=4,35$) decât adulții cu vârste între 46-55 ani ($M=5,02$) ($t= -2,073$, $p < 0,05$, sau decât cei cu vârste peste 55 ani ($M=5,66$) ($t= -1,880$, $p < 0,05$).

Tabelul 6. Medii și abateri standard (implicare în muncă raportat la categoriile de vârstă)

	Vârsta	N	Medie	Abatere standard
Implicarea în muncă	25-35 ani	19	4,3509	0,96741
	46-55 ani	13	5,0256	0,80015

Tabelul 7. Testul t între eșantioane independente (implicare în muncă raportat la categoriile de vârstă)

	Testul Levene pentru egalitatea varianțelor		Testul t pentru egalitatea mediilor				
	F	Sig.	t	df	Sig. (bidimens.)	Diferență medii	Diferență medii
Implicarea în muncă	,480	,494	-2,073	30	,047	-,67476	,32546
			-2,150	28,801	,040	-,67476	,31386

Ipoteza de la care am pornit demersul analitic a fost că longevitatea în interiorul companiei este definitorie în implicarea în muncă a angajaților, îndeosebi în contextul gestionării crizei provocate de pandemia Covid-19. Pentru a testa această ipoteză am recurs la teste între eșantioane independente. Astfel, din tabelele exemplificative 8 și 9 de mai jos, observăm că există diferențe între scorurile medii înregistrate de către persoanele recent angajate și cele cu o experiență lucrativă mai îndelungată în organizația investigată. Mai exact persoanele nou angajate înregistrează scoruri medii, dar mai scăzute ($M=3,96$) la implicarea în muncă decât angajații cu o experiență mai vastă în organizație de 6-10 ani ($M=5,12$), ($t=-3,155$, $p < 0,05$), de 11-14 ani ($M=5,00$), ($t=-1,910$, $p=0,07$), și respectiv de peste 15 ani ($M=5,40$), ($t=-2,620$, $p < 0,05$).

Tabelul 8. Medii și abateri standard (implicare în muncă raportat la longevitatea în organizație)

	De câți ani lucrați în această companie?	N	Mean	Std. Deviation
Implicarea în muncă	sub 1 an	7	3,9683	1,29213
	peste 15 ani	6	5,4074	,37625

Tabelul 9. Testul t între eșantioane independente (implicare în muncă și longevitatea în organizație)

	Testul Levene pentru egalitatea varianțelor		Testul t pentru egalitatea mediilor				
	F	Sig.	t	df	Sig. (bidimens.)	Diferență medii	Diferență medii
Implicarea în muncă	6,356	,028	-2,620	11	,024	-1,43915	,54963
			-2,811	7,162	,026	-1,43915	,51197

Din analiza scorurilor medii observăm că gradul de implicare în organizație crește o dată cu longevitatea la locul de muncă, ceea ce se traduce prin faptul că, angajații cu experiență mai mare de 5 ani înregistrează scoruri mai ridicate la implicarea în muncă decât nou-veniții, care sunt implicați într-o măsură medie în activitatea pe care o desfășoară. Mai mult, cei mai activ implicați se dovedesc a fi angajații longevivi, cu o experiență de peste 15 ani în aceeași firmă ($M = 5,40$, minim = 0, maxim = 6).

Sintetizând analiza datelor, putem afirma că prezenta cazuistică ne-a facilitat poziționarea unei prime încercări empirice de a pătrunde în mediul de afaceri românesc, într-o perioadă de criză, generată de pandemia Covid-19. Prin intermediul unui parcurs teoretico-metodologic fondat, am încercat să înregistrăm răspunsuri de primă mână, la întrebări care îi preocupă pe decidenții companiilor naționale.

Răspunsul la întrebarea îngrijorătoare „Dacă și cât de implicați sunt angajații în timpul stării de urgență?” este unul optimist, care variază în funcție de parametri organizaționali și individuali. În condițiile în care angajarea de personal este deficitară în contextul pandemic actual, recomandarea care decurge din analiza datelor noastre este legată de încurajarea aprecierii, păstrării și investirii în angajații cu longevitate în interiorul companiei, care se dovedesc a fi activ implicați și încă motivați în dezvoltarea serviciilor companiei.

5. Întrebări și subiecte de discuții

1. Care sunt strategiile pe care ar trebui să le adopte liderii unei organizații pentru a încuraja implicarea în muncă a angajaților, inclusiv în perioade de criză?
2. Care sunt factorii care determină gradul de implicare la muncă a personalului recent angajat și a celui care este în contact direct cu clienții?

Bibliografie

1. Balducci, C., Fraccaroli, F., Schaufeli, W.B., Psychometric properties of the Italian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9): A cross-cultural analysis, *European Journal of Psychological Assessment*, 26, (2), 2010, 143-149; Beavers, A. S., Lounsbury, J. W., Richards, J. K., Huck, S. W., Skolits, G. J., Esquivel, S. L. (2013): Practical considerations for using exploratory factor analysis in educational research. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 18(6), 1-13.
2. Berezovskaya, R.A., Motivational determinants of work engagement among physicians, *St. Petersburg Psychological Journal*, 4, 2013, 30-43.
3. Dumitrașcu, D.D., Miricescu D., *Management – Culegere de probleme și studii de caz*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2002.
4. Extremera, N., Sanchez-Garcia, M., Duran, M.A., Rey, L., Examining the Psychometric Properties of the Utrecht Work Engagement Scale in Two Spanish Multi-occupational Samples, *International Journal of Selection and Assessment*, 20, (1), 2012, 105–110.
5. Fong, T.C, Ho, R.T., Dimensionality of the 9-item Utrecht Work Engagement Scale revisited: A Bayesian structural equation modeling approach, *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 2015, 353–358.
6. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., Tatham, R.L., *Multivariate data analysis*, Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2006.

7. Kulikowski, K., Do we all agree on how to measure work engagement? Factorial validity of Utrecht work engagement scale as a standard measurement tool - A literature review, *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 30, 2017, 161-175.
8. Littman-Ovadia, H, Balducci C., Psychometric properties of the Hebrew version of the Utrecht Work Engagement Scale, (UWES-9), *European Journal of Psychological Assessment*, 2013, 58-63.
9. Mandrikova, E., Gorbunova, A., Relationship between work engagement, personal resources, and employees' job satisfaction, *Organizational Psychology*, 2(4), 2012, 2-22.
10. Meyers, M.C., Adams, B.G., Sekaja, L., Buzea, C., Cazan, A-M., Gotea, M., Stefenel, D., van Woerkom, M., Perceived organizational support for the use of employees' strengths and employee well-being: A cross-country comparison, *Journal of Happiness Studies*, 20(6), 2019, 1825-1841.
11. Nerstad, C.G.L., Richardsen, A.M., Martinussen, M., Factorial validity of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) across occupational groups in Norway. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51(4), 2010, 326-333.
12. Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A.B., The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, 2006, 71-92.
13. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Salanova, M., The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 2006, 701-716.
14. Schaufeli, W., Bakker, A., *UWES Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht, 2004.
15. Shimazu, A., Schaufeli, W., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K., Goto, R. and Kitaoka-Higashiguchi, K., Work Engagement in Japan: Validation of the Japanese Version of the Utrecht Work Engagement Scale, *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 2008, 510-523; Stefenel, D., Suci, L-C New approaches toward testing occupational values in Greek higher education, in Georgescu, N., Cozma, M., Proceedings of the International Conference *Challenges for Science and Research in the Crisis Era*, I, Sibiu Alma Mater, Romania, 2014, 169-173.
16. Vandenberg, R.J., Lance, C.E., A review and synthesis of the measurement invariance literature: suggestions, practices, and recommendations for organizational research, *Organizational Research Methods*, 3(1), 2000, 4-70.
17. Vazquez, A.C., Magnan, E. dos S., Pacico, J.C., Hutz, C.S., Schaufeli, W.B., Adaptation and validation of the Brazilian version of the Utrecht Work Engagement Scale, *Psico-USF*, 20, 2015, 207-217.
18. Viljevac, A., Cooper-Thomas H.D., Saks A.M., An investigation into the validity of 2 measures of work engagement. *International Journal of Human Resource Management*, 2012, 23, 3692-3709.
19. Villotti, P., Balducci C., Zaniboni S., Corbiere, M., Fraccaroli, F., An analysis of work engagement among workers with mental disorders recently integrated to work, *Journal of Career Assessment*, 2014, 22(1), 18-27.
20. Virgă, D., Horga, A., Iliescu, D., Work-life imbalance as a moderator in the relationship between resources and work engagement. *Journal of Personnel Psychology*, 14(2), 2015, 80-90.
21. Virgă, D., Zaborilă, C., Sulea, C., Maricuțoiu, L., Adaptarea în limba română a Scalei Utrecht de măsurare a implicării în muncă: Examinarea validității și a fidelității [Roumanian adaptation of Utrecht Work Engagement Scale: The examination of validity and reliability], *Psihologia Resurselor Umane*, 7(1), 2009, 58-74.
22. Willmer, M., Westerberg, Jacobson J., Lindberg, M., Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the 9-Item Utrecht Work Engagement Scale in a Multi-Occupational Female Sample: A Cross-Sectional Study, *Frontiers in Psychology*, 10, 2019, 2771-2776.
23. Xanthopoulou, D., Bakker, A., Kantas, A., Demerouti, E., Measuring burnout and work engagement: Factor structure, invariance, and latent mean differences across Greece

- and the Netherlands, *International Journal of Business Science and Applied Management*, 7, 2012, (2), 40-52.
24. Yusoff, R.B.M., Ali, A.M., Khan, A., Bakar, S.A., Psychometric evaluation of Utrecht Work Engagement Scale among academic staff in universities of Pakistan, *World Applied Sciences Journal*, 28(11), 2013, 1555-1560.
 25. Zecca, G., Györkös C., Becker J., Massoudi K., de Bruin G.P., Rossier J., Validation of the French Utrecht Work Engagement Scale and its relationship with personality traits and impulsivity, *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 65 (1), 2015, 19-28.

Webografie

1. *Baschetul 3x3 se întoarce la Sibiu!*, articol disponibil la <https://www.unimat.ro/evenimente/baschetul-3x3-se-intoarce-la-sibiu/>, accesat în 16.07.2020.
2. Șura Culturala Gușterița, centru educațional, cultural și social pentru copiii!, articol disponibil la <https://www.unimat.ro/evenimente/sura-culturala-gusterita-centru-educational-cultural-si-social-pentru-copii/> accesat în 16.07.2020.
3. Unimat susține educația!, articol disponibil la <https://www.unimat.ro/evenimente/unimat-sustine-educatia/>, accesat în 16.07.2020.
4. Experiențe și trăiri în vremea pandemiei, Chestionar aplicat personalului Unimat, disponibil online la <https://www.surveymonkey.com/r/2LRQY7T>, accesat în 10.04.2020.
5. MKOR Consulting, *Studiul despre Impactul Epidemiei de COVID-19 asupra Mediului de Afaceri din România*, disponibil online la <https://mkor.ro/studii/studiu-impact-covid19-afaceri/>, accesat în 11.06.2020.
6. Unimat este pentru Palatul Copiilor, articol disponibil la <https://www.unimat.ro/evenimente/unimat-este-pentru-palatul-copiilor/>, accesat în 16.07.2020.

INDEX DE AUTORI

1. APOSTOLIDIS Constantinos / 184
2. BALABAN Mihai Ilie / 203, 222
3. BIBU Nicolae / 42
4. BRĂTIANU Constantin / 49
5. CÂNDEA Dan / 59
6. CÂNDEA Rodica M. / 59
7. CÎMPEANU Adrian / 137
8. CICEA Claudiu / 158
9. COZMIUC Diana / 114
10. DAVID Costin-Dan / 87
11. DOBRIN Cosmin / 36
12. DUMITRAȘCU Dănuț-Dumitru / 7, 32, 87
13. GLEVITZKY Ioana / 93
14. GLEVITZKY Mirel / 93
15. ILIEȘ Liviu / 103
16. ISTUDOR Nicolae / 79
17. MIHAI Laurențiu / 172
18. NICOLESCU Luminița / 79, 197
19. NICOLESCU Ovidiu / 7, 13, 21, 67, 137
20. NICULA Virgil / 213
21. NISTORESCU Tudor / 46
22. OGARCĂ Radu / 172
23. OPREAN Constantin / 30, 93
24. PETRIȘOR Ioan / 114
25. PÎNZARU Florina / 151
26. POPA Ion / 7, 27, 79
27. POPA Maria / 93
28. RACOLȚA-PAINA Nicoleta Dorina / 103
29. RĂDULESCU Cristian / 151
30. ROMAN Teodora / 39
31. RUS Andrada Lăcrămioara / 103
32. SALA Diana / 42
33. SPÂNU Simona / 213
34. ȘTEFENEL Delia / 203, 222
35. TODORUȚ Amalia Venera / 51, 184
36. TRIP Valeriu Vasile / 67

SOCIETATEA ACADEMICĂ DE MANAGEMENT DIN ROMÂNIA

Societatea Academică de Management din România (SAMRO), înființată în 2007, este organizația științifică care reunește cei mai buni profesori și conferențieri în management din România, fiind deschisă elitei manageriale din companii și administrație, cu preocupări și performanțe științifice valoroase.

Principalele obiective

Societatea vizează profesionalizarea managementului din România în spiritul competenței și performanței, având ca obiective principale:

- promovarea managementului românesc și a experiențelor (liderilor) de excelență în management;
- amplificarea vizibilității naționale și internaționale a managementului românesc;
- realizarea interfeței profesionale între mediul academic și mediul de afaceri;
- promovarea publicațiilor de specialitate în domeniul managementului;
- organizarea de evenimente științifice de anvergură națională și internațională;
- promovarea unor modele noi de gândire managerială și implicarea în educația managerială.

Lucrări științifice de referință sub egida SAMRO

- Nicolescu O., Verboncu I., Ionescu Gh., Russu C., Mihuț I., Ilieș L., Dicționar de management. Editura Pro Universitaria, București, 2011.
- Seria de 20 de minidicționare de management: Managementul competitivității și benchmarkingul, Cultura organizațională, știința managementului, Intreprenoriat și managementul IMM-urilor, Managementul bazat pe cunoștințe, Managementul comercial, Managementul comparat internațional, Managementul economic, Managementul cercetării-dezvoltării, Managementul producției, Managementul resurselor umane, Manageri și lideri, Marketing și management, Managementul organizațional, Reengineeringul managerial, Sistemul decizional, Sistemul informațional, Sistemul metodologico-managerial. Sistemul organizatoric, Strategia și managementul strategic.
- Anuarul științific al lucrărilor de management din România 1990-2013, Editura Pro Universitaria, 2014, Coord.: Ovidiu Nicolescu, Doinița Ciocârlan.
- Anuarul științific al lucrărilor de management din România 1990-2015, Editura Pro Universitaria, 2016, Coord.: Ovidiu Nicolescu, Doinița Ciocârlan.
- Challenges, Performances and Tendencies in Organisation Management, World Scientific Publishing, 2016, Edited by Ovidiu Nicolescu and Lester Lloyd-Reason.
- The Best Romanian Management Studies 2011-2012, LAP Lambert Academic Publishing, 2013, Edited by Ovidiu Nicolescu, Năstase, M.
- The Best Romanian Management Studies 2013-2014, LAP Lambert Academic Publishing, 2015, Edited by Ovidiu Nicolescu Constantin Oprean, Mihail-Aurel Țițu.
- The Best Romanian Management Studies 2017-2018, Ed. Trivent, 2020, Edited by Ovidiu Nicolescu, Constantin Oprean, Mihail-Aurel Țițu.

- Studii de caz relevante privind managementul organizațiilor din România, Editura Pro Universitaria, 2017, Coord.: Ovidiu Nicolescu, Ion Popa, Dănuț Dumitrașcu.
- Seria în română și engleză, de rapoarte anuale de cercetare științifică asupra managementului din România:
 - Nicolescu O, Verboncu I., Profiroiu M., Starea de Sănătate a managementului din România și ieșirea din criză, Editura Media 10, București, 2010;
 - Nicolescu O., Verboncu L., Profiroiu M., Starea de Sănătate a managementului din România în 2010, Editura Pro Universitaria, București, 2011;
 - Nicolescu O., Verboncu L., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., Starea de sănătate a managementului din România în 2011, Editura Pro Universitaria, București, 2012;
 - Nicolescu O., Popa I. Nicolescu C., Starea de Sănătate a managementului din România în 2012, Editura Pro Universitaria, București, 2013;
 - Nicolescu O., Popa I. Nicolescu C., Starea de Sănătate a managementului din România în 2013, Editura Pro Universitaria, București, 2014;
 - Nicolescu O., Popa I. Nicolescu C., Starea de Sănătate a managementului din România în 2014, Editura Pro Universitaria, București, 2015;
 - Nicolescu O., Popa I. Nicolescu C., Ștefan Simona Cătălina, Starea de Sănătate a managementului din România în 2015, Editura Pro Universitaria, București, 2016;
 - Nicolescu O., Popa I. Nicolescu C., Ștefan Simona Cătălina, Starea de Sănătate a managementului din România în 2016, Editura Pro Universitaria, București, 2017;
 - Nicolescu O., Popa I. Nicolescu C., Ștefan Simona Cătălina, Starea de Sănătate a managementului din România în 2017, Editura Pro Universitaria, București, 2018;
 - Nicolescu O., Popa I. Nicolescu C., Ștefan Simona Cătălina, Starea de Sănătate a managementului din România în 2018, Editura Pro Universitaria, București, 2019.
- Newsletter lunar SAMRO
- Începând cu anul 2008, sub coordonarea doamnei Prof. C.Ș.-I dr. Rodica Cândea se publică lunar newsletterul SAMRO, cu noutăți, puncte de vedere și analize privind aspecte relevante ale managementului și ale activităților derulate de membrii Societății Academice de Management din România.