

## Studiu privind corelațiile între strategia calității, cultura de întreprindere și excelența firmei industriale

Integrarea țării noastre în cadrul Uniunii Europene se oprește în fața performanțelor slabe ale economiei românești. Agenții economici se confruntă cu numeroase piedici, externe lor, în dezvoltarea și atingerea performanței. Piedicile sunt de natură legislativă, financiară, logistică, informațională, birocratică, de mentalitate etc.

Confrunțați cu multitudinea eforturilor ce trebuie îndreptate spre exterior, agenții economici uită, uneori cu desăvârșire, cea de-a doua parte a universului lor de acțiune, interiorul, firma însăși. Asupra factorilor exogeni, posibilitățile de acțiune și influență eficientă a unui agent singular, sau chiar în grup, sunt drastic limitate de numeroși factori, printre care, nu în ultimul rând, inerția minții omenești, manifestată sub multiplele ei forme. Asupra factorilor endogeni, acțiunea agentului economic este, cel puțin teoretic, nelimitată. Iată, deci, că agentul economic are, de fapt, la dispoziție un domeniu practic infinit asupra căruia poate acționa proactiv, în vederea confruntării ulterioare cu lumea exterioară.

Considerând forțele limitate de care dispune orice agent economic, constrâns de raritatea resurselor și de timp, asupra căror elemente ar trebui să acționeze acesta pentru a-și minimiza efortul și a-și maximiza rezultatul ?

Acest lucru nu mai este un secret de multă vreme. Legea 20/80 (Pareto) arată că 80% din meritul pentru reușita, respectiv eșecul, unei acțiuni se datorează actului de conducere. Nivelul de calitate a actului de conducere este decisiv pentru atingerea obiectivelor scontate pentru realizarea performanței, sau, mai modern, a excelenței, și în oricare alt tip de acțiune colectivă, indiferent de organizația vizată.

Neglijarea unui management performant, de înaltă calitate, generează o bună parte din necazurile și eșecurile agenților economici. Specialiștii arată că, în statele Uniunii Europene, precum și în celelalte state dezvoltate, indiferent de sfera de organizare (micro, mezo, macro sau mondo economică) viteza de funcționare a sistemelor manageriale crește continuu [1].

Aceste sisteme manageriale operează cu adevărat eficient numai la anumite viteze. Apare, deci, implicația perfecționării sau înlocuirii sistemelor de management ale organizațiilor, pentru a le asigura viteza de funcționare și sporirea acesteia, impusă de varietatea mutațiilor contextuale.

Pentru asigurarea supraviețuirii și eficienței organizațiilor, este necesară realizarea unei pregătiri cu

mult mai din timp și mai aprofundate a acestora, în funcție de viteza tot mai mare de reacție a sistemelor manageriale ale competitorilor. Astfel, se ajunge la necesitatea proiectării într-o abordare total diferită, bazată pe noi principii, concepte, reguli și proceduri ale sistemelor de management ale firmelor. Ele trebuie să fie capabile să funcționeze la viteze sporite și adaptate contextului, așa cum cer principiile managementului contingent (situațional).

Baza conversiei macro, mezo și microeconomice a organizațiilor și a proiectării unor sisteme de management adaptate cerințelor, o constituie elaborarea și implementarea unor strategii radical diferite de cele aflate acum în funcțiune.

Resursa umană și resursa informațională capătă o importanță crescândă. De modul de organizare și valorificare a acestor resurse, depinde tot mai mult supraviețuirea agenților economici. Viabilitatea și competitivitatea agenților economici este determinată de **calitatea strategiilor**, aceasta condiționând performanțele. Strategia este componenta esențială a managementului, atât teoretic cât și practic. Implicațiile strategiei asupra funcționării și asupra rezultatelor firmei vizează întreaga rețea a activităților și resurselor angrenate.

Igor Ansoff arată că strategia constituie axul comun al activităților organizațiilor și produselor/piețelor. Strategia definește natura esențială a activității economice a firmei în prezent și în viitor.

Sunt menționate patru componente de bază ale strategiei:

1. domeniul produs/piață;
2. vectorul de creștere;
3. avantajul competitiv;
4. sinergia.

Vom defini, în acest caz, sinergia drept capacitatea de autoorganizare a sistemelor situate departe de echilibru și aflate în tranziția între două stări  $S_1$  și  $S_2$ , mai stabile și total diferite calitativ [3].

Henry Mintzberg definește strategia pentaradiar:

1. o percepție prin care se desemnează un curs prestabilit de acțiune, pentru a soluționa o situație dată;
2. o schiță sau un proiect ce constă într-o manevră de depășire a unui concurent sau oponent;
3. un model ce stabilește o structură de acțiuni consistente în plan comportamental;
4. o poziționare a firmei, ce rezidă în mijloacele de identificare a locului organizației în mediu (piața);

# Management

5. o perspectivă ce implică stabilirea unei poziții și o percepere a realității ce se reflectă în acțiunile sale vizând piața, tehnologia etc.

Etapele principale ale unei strategii de firmă pot fi considerate următoarele:

1. Stabilirea obiectivelor majore ale unității;
2. Estimarea resurselor necesare. Fonduri și surse de finanțare;
3. Listarea limitărilor de mediu, atât intern cât și extern;
4. Aprecierea orizontului de timp necesar pentru realizarea fiecărui obiectiv;
5. Considerarea facilităților și dotărilor necesare;
6. Adaptarea structurii organizatorice la noile realități ale firmei;
7. Asigurarea personalului și a competențelor ce vor pune în mișcare strategia;
8. Modul concret în care se va manifesta sistemul, în urma aplicării strategiei;
9. Viziunea asupra perspectivelor și finalităților strategiei;
10. Conceperea unor strategii de implementare a ansamblului prezentat.

Strategia se manifestă atât la nivelul sistemului – firmă – cât și la nivelul subsistemelor, a diviziilor sau funcțiunilor acesteia. La nivelul subsistemului calității se pot analiza cu succes efectele unei strategii corect și coerent concepute.

Caracteristicile sistemului de asigurare a calității, conform ISO 9000, sunt următoarele:

- activitățile sunt ținute sub control;
- se efectuează o muncă de calitate de către personalul firmei;
- problemele sunt identificate și prevenite înainte de a produce daune firmei;
- calitatea produselor și serviciilor realizate este uniformă.

Pentru dezvoltarea sistemului de management al calității totale (TQM) se ajunge la un nivel superior de evoluție a sistemului calității.

Principiile TQM pot fi enunțate astfel:

1. conducerea activă, strategică, a domeniului calității și colaborarea permanentă a managementului de vârf;
2. aplicarea principiilor la toate nivelurile;
3. practicarea sistematică a lucrului în echipă;
4. măsurarea rezultatelor și a eficienței;
5. dezvoltarea și îmbunătățirea continuă a sistemului în ansamblu, a resurselor umane și celor materiale;
6. aplicarea, armonizarea și punerea în practică a instrumentelor moderne ale managementului: managementul strategic, al resurselor umane, cel financiar, managementul marketingului, cel al mediului înconjurător etc.;
7. perfecționarea sistemului se realizează permanent și în mod proactiv, cu supravegherea continuă a competitorilor.

În figura 1 sunt prezentate cele patru etape necesare

pentru a ajunge la managementul calității totale (TQM).

**Cultura de întreprindere** este unul din factorii majori de influență asupra strategiei, atât la concepția, cât și la implementarea acesteia.

R. Griffin consideră cultura de firmă ca fiind un set de valori aparținând unei organizații unde membrii sunt ajutați să înțeleagă scopul pe care și-l propune și modalitatea de acțiune în situațiile importante.

S. Davis privește cultura ca pe un ansamblu de valori și credințe, împărtășite de personalul firmei.

Aceste valori au semnificații și oferă reguli pentru un anumit comportament acceptat.

Edgar Schein consideră șase elemente componente ale culturii organizaționale.

1. regulile de comportament;
2. normele în echipele de lucru;
3. valorile dominante adoptate;
4. regulile stabilite pentru o funcționare eficientă a firmei;
5. filosofia ce călăuzește politica firmei, față de clienți și de proprii ei angajați;
6. spiritul și climatul prezent în firmă și modul în care membrii organizației iau contact cu cei din afara acesteia.

Deci, cultura organizațională trebuie să orienteze (cu un grad de precizie și elasticitate suficient pentru a nu da naștere la echivoc și a nu crea constrângeri generatoare de inhibiții) următoarele elemente [1]:

- a. nivelul până la care se poate extinde autonomia individuală a membrilor firmei;
- b. felul în care este structurată organizația, ce reguli și reglementări o guvernează;
- c. sprijinul pe care subordonații îl pot aștepta de la conducători;
- d. gradul în care salariații se identifică cu:
  - › organizația ca ansamblu;
  - › cu grupul lor de muncă;
  - › cu domeniul profesional (în mod comparativ pentru a se putea estima nivelul de implicare în soarta firmei);
- e. modul de recompensare a performanțelor;
- f. măsura în care sunt tolerate:
  - › conflictele între membrii firmei;
  - › intențiile de asumare a riscului.

Cultura unei întreprinderi este, deci, un ansamblu de caracteristici ce o disting de orice altă unitate și constituie un patrimoniu intangibil al acesteia.

Strategia firmei, în ansamblu, și în particular strategia calității, ca formă de manifestare a unității în diversitate, este, în mod profund, influențată și condiționată de nivelul și complexitatea culturii de întreprindere.

Realizarea unei strategii coerente și aplicabile cu succes este posibilă numai în contextul unei adaptări complete și corecte la cultura organizațională existentă. Altminteri, strategia va fi percepută ca un corp străin și un puternic fenomen de respingere va împiedica implementarea acesteia.

# Management

La rândul ei, strategia acționează pe termen scurt, mediu și lung asupra culturii organizaționale:

- pe termen scurt, prin șocuri violente, în cazul unui dezacord major între strategia propusă și cultura organizațională existentă;
- pe termen mediu, prin transformarea și adaptarea treptată a culturii de întreprindere la necesitățile funcționării strategiei firmei și a eficacității acesteia;
- pe termen lung, prin prefigurarea unui nou set de valori capabile să susțină și să dezvolte strategia elaborată.

Correspondența biunivocă dintre cele două entități, strategie și cultură organizațională, este prezentată mai jos, pentru cazul complex al T.Q.M., pe baza elementelor

enunțate la paragraful: „Principii TQM și a componentelor culturii organizaționale” (E. Schein).

Astfel, principiul (I), conducerea activă și colaborarea managementului de vârf în TQM, vizează, în primul rând, punctul (c) de la elementele culturii organizaționale, dar și punctele (a), privind autonomia individuală a membrilor firmei, sau (e), recompensele și (f), tolerarea conflictelor; (II) aplicarea principiilor la toate nivelurile și (III) practicarea lucrului în echipă, interacționează puternic cu (b) structurarea și reglementările, dar și cu (a) sau (e) și (f); (IV) măsurarea rezultatelor, vizează punctul (e) deosebit de puternic; (V), (VI), (VII), ce țin de dinamica perfecționării și aplicării în sistem a elementelor unui management performant, sunt condiționate de valorile, spiritul și climatul creativ existent în cadrul firmei.

## Cele patru etape pentru a ajunge la managementul calității totale

### ACȚIUNI:

*TRANSFERAREA KNOW-HOW-ului JAPONEZ*

**CREȘTEREA CALITĂȚII**

*FOLOSIREA CALITĂȚII CA ARMĂ STRATEGICĂ*

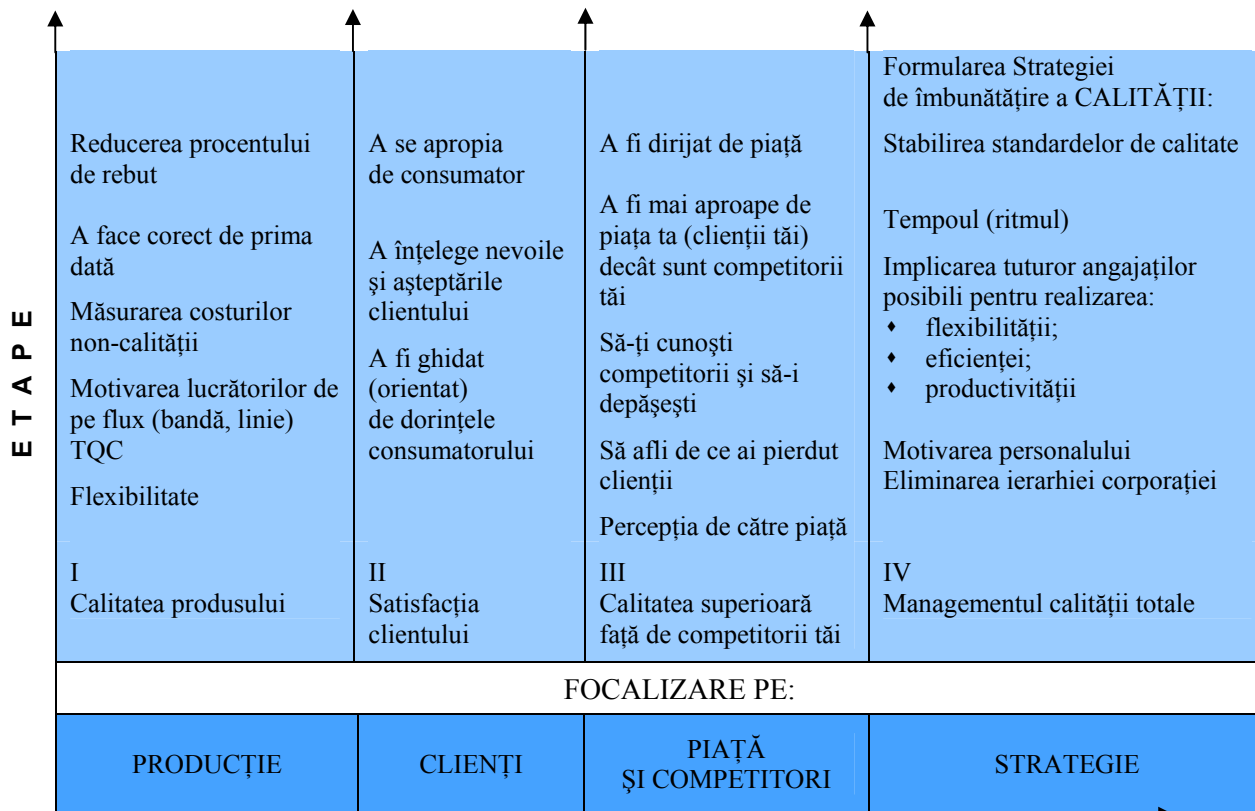


Figura 1

Fără a detalia, în continuare, fiecare punct și subpunct al ambelor elemente (strategia calității și cultura de întreprindere), se constată următoarele:

1. Interacția și influența celor două sisteme este, în mod clar, biunivocă;

2. Corelațiile sunt de niveluri de intensitate diferite, în funcție de context (mediul intern și extern);

3. Efectele de interacție nu sunt ușor previzibile, datorită complexității și flexibilității celor două sisteme;

4. Chiar și un factor minor și neimportant, pe termen scurt, poate induce, pe termen lung influențe majore;

5. Datorită dinamicii celor două elemente (strategia calității/cultura organizațională), interacția este potențată sau diminuată de factorii perturbatori. Aceștia pot fi compensați prin efortul comun al tuturor nivelurilor structurii organizatorice;

6. Strategia calității este acceptată numai de la un nivel înalt al culturii organizaționale;

7. Cultura organizațională înaltă atrage, aproape de la sine, și dezvoltă creator sistemul TQM, sau un sistem similar de asigurare a calității în cadrul firmei;

8. Un sistem tip TQM garantează dezvoltarea accelerată și organică a culturii organizaționale, iar aceasta permite etalarea potențialului real al TQM;

9. Pe orice cale ar porni firmele, dezvoltarea TQM sau a culturii organizaționale, în mod necesar se ajunge la apelarea perechii corespondente și implementarea, calitativ superioară, a elementelor acesteia;

10. În ambele cazuri, managementul de vârf are un rol determinant, iar efectele celor două elemente analizate asupra managementului sunt sinergice și benefice;

11. Întreprinderile românești, pe drumul competiției cu firmele Uniunii Europene, nu pot ocoli elaborarea unor strategii pertinente de calitate și trebuie să fie permanent preocupate de amplificarea nivelului culturii de întreprindere;

12. Pentru stimularea efectelor micro și macroeconomice ale corelației complexe prezentate, cercetările științifice trebuie realizate în grupuri multidisciplinare și pe baza unui program de cercetare, la care să adere un număr de firme aflate în diferite faze de implementare a sistemelor de asigurare a calității, alături de consultanți cu deschidere multidisciplinară: management strategic, asigurarea calității, gestiunea resurselor umane.

Prezentăm, în continuare, un studiu de caz privind situația în domeniul calității, într-o mare întreprindere din industria construcțiilor de mașini. Vom arăta că strategia firmei s-a bazat pe o strategie adecvată a calității, iar aceasta a putut fi implementată prin armonizarea cu cultura organizațională a firmei.

**Studiu de caz.** Efecte ale strategiei calității asupra culturii organizaționale a firmei și modalități în care modificarea culturii organizaționale a dus la implementarea cu succes a strategiei calității și a strategiei generale a firmei la SC AVERSA SA.

Cunoscută și sub numele de Întreprinderea de Pompe, este situată pe platforma industrială Obor. Este o unitate cu tradiție industrială, cu un colectiv bine încheat și capacități de fabricație și concepție importante.

Ca urmare a dispariției pieței CAER, capacitățile de producție au devenit subutilizate. Au fost necesare restructurări de personal. De la aproape 5000 de salariați firma a ajuns să aibă numai 1466 (ianuarie 2003).

Investițiile s-au redus și ele substanțial, mai ales în sectorul „rece” (prelucrări mecanice la rece și montaj).

Întreprinderea a dezvoltat propria fabricație de pompe și posedă un know-how valoros. În prezent, Centrul de Proiectare este parte integrantă a întreprinderii, condus direct de către un inginer șef, în subordinea directorului tehnic al întreprinderii.

Activitatea de proiectare tehnologică a trecut integral la cele două fabrici (prelucrări la cald și, respectiv, la rece și montaj).

Concurența puternică, externă, dar și internă, a impus căutarea de noi piețe, precum și menținerea și lărgirea celor existente.

Astfel, piața pompelor pentru Centrale Nucleare Electrice (CNE) a putut fi cucerită prin măsuri legate de asigurarea calității. Similar și pentru diferite piețe din țări ale Uniunii Europene: Germania, Franța, Italia, Grecia sau pe piața Emiratarilor Arabe Unite.

Strategia întreprinderii a urmărit, inițial, supraviețuirea, iar ulterior, adaptarea la mediul concurențial românesc și cel al UE.

În prezent, firma câștigă licitații în fața unor competitori cunoscuți. Pentru aceasta, s-a trecut la o strategie mai complexă, de cooperare cu unii competitori.

S-a pornit de la principiul că nu toți fabricanții de pompe sunt competitori și ai SC AVERSA SA și că printr-o strategie de aliere cu un partener puternic (de exemplu SIEMENS) șansele la licitații vor spori mult. Astfel, AVERSA merge la licitații în paralel cu firma SIEMENS, care oferă capul de pompare în vreme ce întreprinderea românească oferă restul instalației.

Datorită concurenței puternice și exigențelor deosebite a partenerilor externi, s-a trecut la elaborarea unei strategii de ridicare a nivelului calității produselor.

Strategia a avut ca primă etapă reorganizarea și dezvoltarea compartimentului de asigurare a calității. După ce acest compartiment și-a intrat în atribuții, a fost realizat MAC (manualul de asigurare a calității) corespunzător și au fost elaborate procedurile adecvate.

Ca urmare, s-au obținut primele victorii. S-a obținut recertificarea pentru proiectarea și execuția pompelor destinate CNE (Centralelor Nucleare Electrice), asigurându-se astfel un portofoliu de comenzi important. În anul 2001 SREN (Societatea Română pentru Echipamente Nucleare) a acordat unității certificarea ISO 9001-2001, care garantează, astfel, continuitatea accesului la licitații pentru echipamentele destinate CNE.

Tot pentru asigurarea competitivității produselor, s-a trecut la realizarea unui Sistem Integrat de Management al Calității la care s-a adăugat și Sistemul de Management al Mediului ISO 14000.

În prezent se fac eforturi pentru a se realiza un Sistem de Management al Calității Totale (TQM). Deși finalizarea acestuia constituie încă un deziderat, primii pași s-au făcut și salariații au deja convingerea că vor reuși.

Familiarizarea personalului cu Sistemul de Asigurare a Calității (SAC) a durat circa 6 ani (inerția mare a culturii organizaționale).

De la ostilitate fățișă, s-a ajuns treptat la acceptare de către toți salariații. Trainingul și munca de implementare au dus, treptat, la conștientizarea beneficiilor SAC.

În unitate, pentru fiecare proces și fiecare linie de fabricație există proceduri speciale pentru Asigurarea Calității Produsului și pentru Managementul Calității.

Ca urmare, au scăzut simțitor respingerile și reclamațiile clienților. Pentru aceasta au fost sporite măsurile preventive și s-a trecut la noi modalități de măsuri corective.

S-a asigurat, ca urmare, accesul la oricare dintre licitațiile naționale în domeniul echipamentelor de pompare. S-au obținut certificările în domeniul calității de la SRAC (Societatea Română pentru Asigurarea Calității).

Pentru accesul la licitațiile internaționale s-au obținut certificările de la un organism de certificare al Uniunii Europene: „Assurance Quality Internațional Network”.

Prin eforturile de menținere și îmbunătățire a Sistemului de Asigurare a Calității, s-a obținut certificarea ISO 9001, în anul 2000 și reconfirmarea acesteia în 2002.

Personalul a devenit mai implicat în procesul de implementare și de respectare a procedurilor, valorizând meritele strategiei de asigurare a calității. Au rezultat confirmări de la importante firme beneficiare. Căile Ferate Germane (Deutsche Bahn) au realizat un preaudit la SC AVERSA SA, s-au primit recunoașteri de la Voith-Turbo (clasa A).

Se știe că furnizarea „dovezilor obiective” necesită un volum mare de muncă, cu specific birocratic.

Acesta a avut inițial un efect negativ asupra forței de muncă. Conștientizarea treptată a beneficiilor a schimbat situația. Succesele obținute au stimulat interesul personalului. SAC a adus treptat ordine, recunoașterea lucrului bine făcut și recompense materiale.

În prezent, SC AVERSA SA furnizează pompe și instalații de pompare pentru energetica nucleară (CNE), pentru centrale termice clasice, pentru chimie și petrochimie, rafinării, alimentări cu apă și irigații. Accesul la export este și el facilitat de către armonizarea strategiei firmei cu cultura organizațională, prin efortul neîntrerupt și perseverent de implementare a strategiei calității. Astfel, strategia calității, neagreată în primele etape, s-a dovedit o cale pentru armonizarea dintre strategia generală a firmei și cultura organizațională, ceea ce a dus la:

- obținerea de comenzi importante, la intern;
- câștigarea unor licitații, în fața unor competitori străini redutabili, cu mare tradiție industrială;
- asigurarea unui portofoliu în creștere, la export, în state cu tradiție industrială;
- recapitalizarea parțială a firmei;
- oprirea totală a restructurărilor de personal și plata integrală a salariilor.

Strategia calității, abil implementată, s-a dovedit o cale pentru supraviețuirea unității și un pas important spre competitivitate.

Rezolvarea problemelor calității constituie o etapă de

neocolit, pentru ca firma să poată supraviețui. Strategia generală a firmei trebuie să conțină, obligatoriu, o strategie pentru implementarea unui sistem de asigurare a calității.

Implementarea acestui sistem depinde, în bună măsură, de reușita armonizării dintre strategia generală a firmei și cultura organizațională. Calitatea constituie un barometru pe treptele armonizării strategie – cultură.

Uneori, implementarea sistemului de asigurare a calității este principalul obstacol în reușita firmelor. La marile unități industriale, implementarea sistemului de asigurare a calității a luat aproape un deceniu (uneori problemele se mențin).

Atunci când echipa managerială acționează eficient, timpul de implementare a diverselor sisteme (calitate, gestionarea informației, integrarea cercetării cu fabricația, marketing etc.) se reduce considerabil și putem vorbi de o strategie implementată cu succes.

Succesul implementării strategiei rezultă din capacitatea echipei manageriale de a schimba cultura de întreprindere, în mod convenabil, astfel încât să fie posibilă armonizarea dintre cultură și strategia unității. Abilitatea managerială constă în reușita transformării strategiei în sarcina zilnică urmărită de către fiecare angajat.

Prezentăm, pe scurt și în mod simplificat, o metodă de estimare a eficienței armonizării strategiei cu cultura organizațională a firmei.

Prin natura lor, relațiile dintre strategia firmei și cultura sa, produc rezultate sinergice.

Notând cu  $N$  sinergia, vom avea situațiile:

- a)  $N > 0$  sinergii pozitive, benefice pentru firmă, generatoare de eficiență;
- b)  $N < 0$  sinergii negative, indezirabile, producătoare de ineficiență;
- c)  $N = 0$  activități ce se desfășoară fără acumulare de sinergie.

În continuare, prezentăm setul de criterii adoptate pentru estimarea performanțelor culturii, strategiei, precum și a sinergiei rezultante. Pentru estimarea performanțelor culturii organizaționale, se vor considera un număr de șapte criterii:

1. Valori ale economiei de piață;
2. Relațiile de apartenență;
3. Solidaritatea;
4. Comunicarea;
5. Creativitatea;
6. Interfața strategie-cultură;
7. Practicile.

Pentru estimarea performanțelor strategiei, se iau în considerare tot șapte criterii:

1. Clienții și promovarea produselor;
2. Produsele și calitatea;
3. Concurența și piața;
4. Prețul;
5. Tehnologia, dotările, know-how-ul;
6. Trainingul;
7. Aspectele financiare.

# Management

Pentru estimarea sinergiei, rezultantă a armonizării cultură-strategie, se consideră următoarele șapte criterii:

1. Leadership-ul;
2. Capacitatea de generare;
3. Perspectiva;
4. Coeziunea;
5. Implicarea;
6. Adaptabilitatea;
7. Reciprocitatea.

Cele trei grupe de criterii au fost detaliate și dezvoltate în cursul analizei a peste 40 de întreprinderi industriale românești, pe o perioadă de peste un deceniu.

Pe baza acestor observații, s-a întocmit un sistem de clasificare, care să permită diagnoza firmei, în situația din momentul analizei, precum și orientarea proprietarilor sau / și managerilor asupra posibilelor evoluții viitoare ale acesteia. Evoluția sinergiei firmelor (în perioada tranziției), sau „Cele nouă trepte spre excelență”, este prezentată în figura 2.

Figura constă într-un grafic, având pe abscisă cultura organizațională, cu trei etape principale de dezvoltare, reprezentate prin trei coloane: Autoritatea (1), Negocierea (2), Implicarea (3).

Ca urmare a evoluției culturii organizaționale, au loc transformări ce determină trecerea firmei de la situația nefavorabilă (1) spre cea favorabilă (3).

Evoluția culturii este rezultatul unui ansamblu de factori, dintre care acțiunea echipei manageriale a firmei, este de maximă importanță. Pe ordonată, graficul prezintă trei linii, etape de evoluție a strategiei: Lipsa (strategiei); Comunicarea (aparitia acesteia); Strategia (intervenția ei decisivă). Sinergia - rezultată din armonizarea strategiei și a culturii organizaționale - are și ea trei niveluri de evoluție: Inerția, Agitația și Armonia. Evoluția efectelor benefice ale sinergiei asupra firmei, se constată prin gruparea celor 9 trepte de evoluție ale firmei astfel:

- ✓ Treapta I: Absența;
- ✓ Treapta II: Separația.

Acestea constituie etapele în care sinergia nu este încă suficientă pentru asigurarea existenței firmei. Aceste două trepte sunt, din punct de vedere sinergic, caracterizate printr-un proces de dezorganizare a firmei. Vom denumi această etapă (nesatisfăcătoare) a evoluției sinergiei:

1. Dezorganizarea;
- În mod similar, avem pentru celelalte etape următoarele denumiri:
2. Instabilitatea (treptele III și IV);
3. Supraviețuirea (treptele V și VI);
4. Dezvoltarea (treptele VII și VIII);
5. Excelența (treapta IX și dincolo de aceasta).

Sinergia apare pe diagonală ca o „dimensiune 2,5”, dependentă.

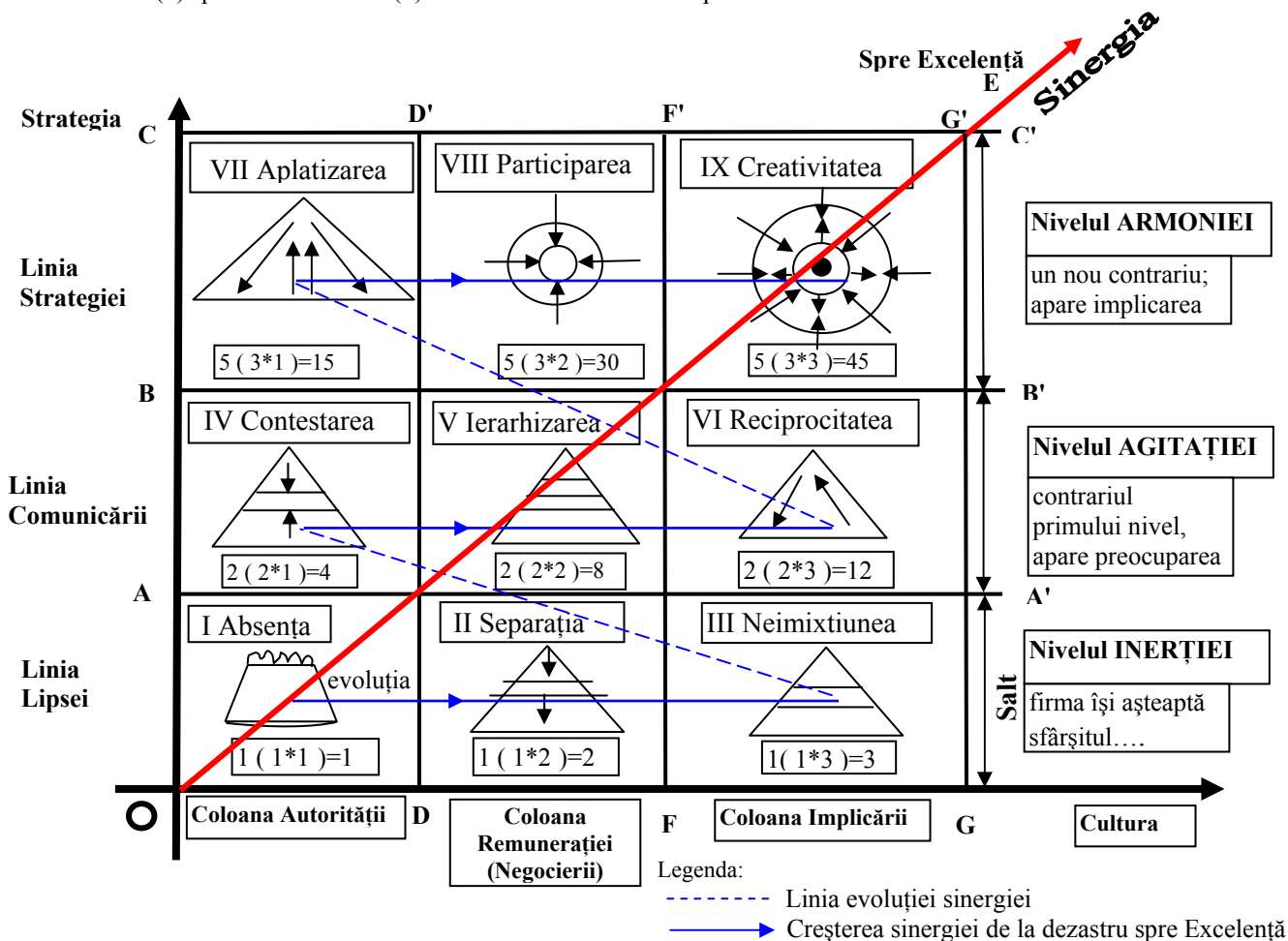


Figura 2

## **Caracterizarea celor nouă trepte ale evoluției firmei spre excelență**

Evoluția firmei este datorată, în mare măsură, abilității manageriale. Chiar și într-un mediu relativ ostil promovării afacerilor și dezvoltării industriale, firmele care au beneficiat de o echipă managerială stabilă, unitară și dispusă la promovarea schimbării, au beneficiat din plin de răgazul îngăduit de tranziție, pentru a se adapta, treptat, la mediul competitiv, care începe să se manifeste în economia românească.

Ca urmare a analizei situației firmelor industriale românești examinate, acestea au fost clasificate în nouă grupe de evoluție. În funcție de evoluția culturii organizaționale, și respectiv, a strategiei firmei, s-a constatat că, pe treptele superioare de evoluție, se acumulează sinergii semnificative, care permit reabilitarea firmei și deschid perspective mai optimiste privind afirmarea acesteia în fața concurenței.

Cele nouă situații tipice, care au rezultat în urma examinării celor 40 de unități industriale românești, sunt caracterizate mai jos:

### **I. Absența**

Vid de putere; uneori chiar lipsa directorului general. Indecizie totală. Managerii pe funcțiuni nu delegă. Comunicarea este defectuoasă; confuzie generală, zvonuri. Conflictele locale abundă. Nu există o strategie a firmei, uneori nici măcar un plan coerent. Cultura de grup este fragmentară. Inerție generalizată, abuzuri diverse, nepăsare în îndeplinirea sarcinilor.

### **II. Separația**

Există un nucleu de decizie total rupt de restul întreprinderii. Managerii de mijloc constituie un tampon ce izolează pe directorul general, de salariați. Nu există o strategie, doar planuri vagi, pe care salariații nu le respectă. Fiecare își vede, alene, de ceea ce crede că este treaba lui. Cultura este amorfă, indolența se manifestă în toate activitățile.

### **III. Neimixtiunea**

Se menține rolul de barieră al managerilor de mijloc. Câteodată, în mod ocazional, aceștia devin curea de transmisie pentru unele decizii, dar lasă pe fiecare să facă ceea ce crede de cuviință. Cultura organizațională promovează relațiile de tipul: șefii au rolul de a conduce, subalternii de a se supune. Nimeni nu comunică în mod real. Oamenii se întrebă de ce nu merg bine lucrurile... Nu există un plan demn de urmat. Apar, ocazional, solidarități spontane, pe specialități. Este liniștea dinaintea furtunii.

### **IV. Contestarea**

Apar conflicte sociale puternice și frecvente. Salariile nu se plătesc la timp sau deloc. Se blochează șoselele naționale, se sechestrează conducătorii. Există tabere, revendicări de toate felurile. Grevele sunt frecvente. Formele de comunicare sunt violente. Autoritățile intervin. Cultură conflictuală, tensiuni; se pregătește sosirea unui lider cu mână forte.

## **V. Ierarhizarea**

Intervine un conducător ferm, împuternicit. Se face ordine, în forță. Este practicat stilul autoritar de conducere. Există un număr mare de niveluri ierarhice, de tip militar. Tensiuni între grupurile de lucru. Ordinele se execută „întocmai și la timp”. Inițiativa aparține numai șefilor. Sarcinile se realizează de frică. Creativitate redusă. Cultura firmei se grupează în jurul unor specialiști sau a puternicilor zilei. Plan pe termen scurt. Favoritismele și abuzurile sunt frecvente.

## **VI. Reciprocitatea**

Se practică stilul de conducere autoritar-permisiv. Șefii ascultă de superiorii ierarhici pentru bani iar subalternii pentru un mic bonus și pentru a rămâne pe post. În mod ocazional, apare consultarea. Salariații nu se așteaptă să fie consultați sistematic și se miră când li se cere părerea. Conducerea se face în mod operativ, ferm. Există destulă bunăvoință, dar angajații se întrebă de ce nu merg mai bine lucrurile. Planurile sunt lipsite de perspectivă. Delegarea de autoritate este acceptată. Cultura este relativ omogenă dar, rămâne amorfă.

## **VII. Aplatizarea**

Se practică un stil de conducere democrat. Sunt promovate structuri plate, se reduce mult numărul de niveluri ierarhice, delegarea de autoritate se extinde. Se elaborează o strategie, de către șefi, fără consultarea largă a salariaților. Apar solidarități de grup, legate de realizarea unor sarcini speciale. Cultura este omogenă, dar nu constituie un suport important pentru strategie. Încep să apară, timid, unele semnale de ameliorare a situației economice a firmei.

## **VIII. Participarea**

Stilul de conducere devine democrat-participativ. Apar centre de costuri, centre de profit, delegare largă etc. Strategia se elaborează prin consultare largă, dar de către șefi. Cultura organizațională începe să se maturizeze. Se constată implicarea în problemele firmei. Competitivitatea este limitată de lipsa resurselor. Pe plan intern, apar succese remarcabile. Se promovează exportul, crește numărul inițiativelor valoroase.

## **IX. Creativitatea**

Echipa managerială este omogenă și competentă. Este elaborată o strategie clară, flexibilă. Se introduce treptat progresul tehnologic. Se manifestă creativitatea, solidaritatea, competitivitatea. Strategia este elaborată – în bună măsură – de jos în sus și armonizată în mod corect cu cultura de întreprindere. Tot personalul este implicat în dezvoltarea firmei. Se încearcă capacizarea furnizorilor sau/și a beneficiarilor. Sunt atrase resurse, inclusiv financiare. Succese pe plan intern și la export. Marca firmei devine cunoscută și căutată. Firma este pregătită pentru a aborda frontal problema concurenței la nivel european și mondial.

## **Observații**

Nici o întreprindere nu seamănă cu cealaltă. Mediul intern diferă întotdeauna; diferă dimensiunile unității,

# Management

dotarea și organizarea acesteia. În privința mediului extern, relațiile își spun cuvântul. Firma trebuie să-și promoveze imaginea. *Figura 2*, prezentată mai sus, poate fi utilizată pentru o diagnoză rapidă, dar fenomenele complexe legate de evoluția firmei, într-un mediu turbulent, nu pot fi limitate la un singur tabel. Simetriile constatate la cele trei niveluri ale acumulării de sinergii îi pot orienta pe decidenți în legătură cu viitorul. Transformările la același nivel de sinergie, precum și cele între două niveluri vecine, sunt condiționate de gradul de armonizare strategie-cultură, condiționat de calitatea echipei manageriale. Asupra acesteia trebuie să acționeze cu prioritate proprietarul firmei (statul sau grupul de persoane private care dețin majoritatea acțiunilor) pentru a ameliora situația firmei și a o dirija spre excelență.

**Cercetător științific principal Radu POPESCU**  
**Institutul Național de Cercetări Economice (INCE)**  
**Centrul de Economia Industrii și Serviciilor (CEIS)**

## Bibliografie

1. ANSOFF, H. I.,  
MC DONNELL, E. J. *Implanting Strategic Management*, New York, Prentice Hall, 1990
2. KAPLAN, S. R.,  
NORTON, P. D. *The Strategy Focused Organization*, Boston, Harvard Business School Press, 2001
3. POPESCU, R. *Sinergetica sistemelor tehnico-economice*, București, ASE, Facultatea Management, Catedra Eficiență Economică, 2002
4. RUSSU C. *Managementul Strategic*, București, Editura All Beck, 1999
5. RUSSU C. *Economia industrială*, București, Editura Economică, 2003
6. STOICA, M.,  
IONIȚĂ, I.,  
BOTEZATU, M. *Modelarea și simularea proceselor economice*, București, Editura Economică, 1997
7. VASILESCU, I.,  
ROMĂNU, I.,  
CICEA, C. *Investiții*, București, Editura Economică, 2000