

Sinergetica în sprijinul atingerii excelenței firmelor industriale

1. Introducere

Sinergia rezultată ca urmare a interacțiilor reciproce dintre strategia și cultura firmei a fost prezentată într-un articol anterior (2, p. 92) ca o dimensiune cvasi-autonomă. Evoluția sinergiei firmelor în perioada tranziției considera „Cele nouă trepte spre excelență”. Continuăm demersul nostru prin indicarea domeniilor în care pot fi decelate sinergiile negative – indezirabile – precum și sinergiile pozitive – dorite – pentru a oferi managerilor exemple concrete privind posibilitățile de combinare a factorilor în vederea sporirii eficienței economice a firmelor pe care le conduc.

2. Evitarea sinergiilor negative

Complexitatea activităților întreprinderii generează, prin combinarea acestora, atât sinergii pozitive, dezirabile cât și sinergii negative, care creează haos în unitate. Sinergiile negative contracarează efectele benefice ale sinergiilor pozitive, deci trebuie evitate, anihilate pentru a permite continuarea dezvoltării firmei.

Sinergiile negative au deseori ca surse care le generează deficiențele procesului de conducere: lipsa competenței manageriale, indecizia, organizarea deficitară. Complexitatea amplifică aceste neajunsuri deoarece le extinde la scară mai mare. Totuși, principala sursă de sinergii negative nu provine din complexitatea proceselor și nici din simpla necunoaștere a principiilor de bază ale managementului.

⇒ Principala sursă de sinergii negative, care trebuie evitată, este atitudinea egoistă, meschină, lipsită de generozitate, cu viziune îngustă a unor manageri. Când această atitudine nocivă este dublată de incompetența profesională, ea produce două mari tipuri de efecte dăunătoare pentru întreprindere:

& introduce direct în sistem sinergii negative prin crearea de tensiuni interne între persoane sau grupuri și induce astfel inhibarea sistemului în raport cu ideile novatoare, entuziasmul și solidaritatea;

& produce sciziunea treptată între cultura organizațională și strategia firmei, armonizarea dispare, valorile se degradează, dizarmonia și disensiunile se extind.

⇒ O altă sursă de sinergii negative este complexitatea, manifestată prin:

◆ tendința de acumulare necontrolată a unor unități de afaceri (în vederea creșterii cifrei de afaceri) chiar atunci când diversele unități nu au nici o legătură organică

între ele sau își fac în mod direct concurență sau indirect prin consumul unor resurse deficitare ori promovarea unor produse de substituție ce intră în concurență cu produsele bază ale firmei, poluarea mediului ambiant și stimularea ostilității populației datorită extinderii excesive a activității în zonele dens locuite;

◆ complicarea excesivă a proceselor tehnologice: introducerea de roboți industriali sau insule de fabricație acolo unde o simplă bandă rulantă și elemente de mecanizare sau automatizare simplă, bine corelate, pot oferi un randament similar sau chiar superior, evita investiții importante sau întreruperea fabricației pentru perioade îndelungate;

◆ lungirea nejustificată a lanțurilor logistice, complicarea și amplificarea nejustificată a rețelei de distribuție sau creșterea numărului de furnizori până la nivelul la care nu mai este posibilă monitorizarea calitativă a acestora.

⇒ Aglomerarea inutilă a locurilor de muncă – supradotarea acestora cu „tot ce trebuie” și de multe ori cu ce nu trebuie, care produce:

☆ risipa de accesorii care pot fi extrem de utile la alte locuri de muncă și care produc astfel, în zonele lipsite de accesorii (SDV-uri, AMC-uri, facilități diverse etc.) locuri înguste, strângeri de producție și tensiuni între operatori, soldate uneori cu oprirea activității sau scăderea dramatică a productivității muncii și a calității produselor realizate prin sfidarea regulilor elementare ale ergonomiei;

☆ sporirea efortului investițional rezervat dotării – cu blocarea sau consumul inutil al unor resurse care în alt sector ar putea oferi necesarul pentru desfășurarea activității sau dezvoltarea acesteia în noi direcții, solicitate de clienți, corelat cu economia de fonduri;

☆ blocarea căilor de acces cu dispozitive ce pot fi degradate de către mijloacele de transport intern, care, la rândul lor, se pot deteriora sau pot produce accidente la impact;

☆ stânjenirea mișcărilor operatorului și obosirea nervoasă a acestuia – silit permanent să facă alegeri ce induc stres – surse de sporire a pericolului de accidente la locul de muncă – cu evidenta încălcare a regulilor ergonomiei.

⇒ Complicarea excesivă a zonelor tehnologice:

▲ în dorința de a avea la dispoziție facilități și dotări importante, capabile să satisfacă exigențe tehnologice înalte, în cadrul zonelor tehnologice se aglomerează: semifabricate, produse finite, produse în diverse stadii de prelucrare, într-un amestec straniu cu echipamente scoase din uz, documentații rătăcite, salopete de lucru, depozite de

Management

mâncare, aparatură de înaltă precizie – ce necesită pentru buna funcționare zone izolate termic, fonic, contra vibrațiilor, noxelor, influențelor electromagnetice etc. – și care se degradează sau înstrăinează treptat;

▲ blocarea unui număr exagerat de mașini de ridicat și transportat (macarale, poduri rulante, conveioare) care se încurcă reciproc și constituie potențiale surse de accident, cerute insistent pentru a satisface alte zone tehnologice blocate de lipsa unei logistici interne judicioasă gândite și de o dispecerizare anarhică;

▲ amplasarea și depozitarea haotică, neglijând orice principii de amplasare, străine de noțiunea de consum de timp de transport, de cost – tone x metri – sau timp de așteptare.

⇒ Sinergiile negative cresc exponențial o dată cu poluarea informațională a locurilor de muncă din zona birourilor – mai nou această poluare se extinde și în halele de producție – sau în zona de confluență a unor activități suportive.

⇒ Birocrația constituie o sursă permanentă de sinergii negative, consumatoare de timp, de entuziasm, de speranță, de imaginație creatoare. Ea constituie un izvor de gândire negativă care compromite armonizarea strategie-cultură și blochează efortul unității spre excelență. Uneori birocrația încurajează furtul și abuzurile datorită reacției lente la diversele abateri.

Alte surse frecvente de sinergii negative mai des întâlnite în practică sunt:

- apariția unor fenomene legate de concurența internă dintre proiecte: sunt disputate resursele, puterea, prioritatea sau importanța pe termen lung, metoda de abordare, componența colectivelor etc.

- diluarea eforturilor de specializare prin răspândirea resursei umane a firmei într-un număr prea mare de meserii diferite (concentrarea deficitară a resurselor).

- extinderea eforturilor ce vizează promovarea imaginii firmei pe o plajă prea întinsă de domenii (lipsa focalizării).

Subliniem că achiziția de noi afaceri sau diversificarea prea îndrăzneată a acestora poate să apară ca o strategie tentantă pe termen lung, dar nesuținută de o cultură organizațională omogenă și coerentă conduce la

tensiuni între centrele de profit și la manifestarea unor sinergii negative în exploatare, care ar putea să expună firma unor riscuri ce depășesc eventualele avantaje obținute din gruparea activităților.

Vom utiliza în continuare Diagrama SCN pentru decelarea surselor de sinergii negative din punctul de vedere al armonizării dintre strategia firmei și cultura organizației.

Vom considera primele patru trepte și caracterizările lor pentru a evidenția sursele de sinergii negative care amenință existența însăși a organizației. Într-adevăr, datorită sinergiilor negative create de lipsa unei strategii sau măcar a unui plan de acțiune coerent, treptele T_1 , T_2 și T_3 sunt instabile și compromit existența firmei. Treapta T_4 suferă mai ales de pe urma culturii organizaționale în puternică contradicție, chiar conflagrație, cu strategia încă rudimentară a firmei. Este o stare deosebit de instabilă deoarece, în cazul firmelor mari, produce perturbații la nivel național (blocarea șoselelor naționale, ciocniri violente între salariați și forțele de ordine, sechestrarea echipei de conducere sau numai a managerului general). Intervenția autorităților statului rezolvă, temporar sau permanent, situația.

Sinergiile pozitive firave sunt anihilate, în mare măsură, de sinergiile negative în toate situațiile firmelor aflate pe treptele $T_1 - T_4$.

Desigur, fiecare firmă trebuie abordată situațional. Mediul local, dimensiunile unității, profilul acesteia, cultura organizațională, echipa de conducere, flexibilitatea sau rigiditatea procesului tehnologic sunt factori importanți de influență.

Vom căuta să combinăm în exemplele de mai jos sursele generale de sinergie negativă cu cele specifice firmelor românești aflate pe primele patru trepte ($T_1 - T_4$).

Menționăm că multe firme care în prezent sunt prospere au trecut prin situațiile specifice $T_1 - T_4$, dar împrejurările favorabile (privatizarea, echipa managerială, profilul tehnologic sau un ansamblu de factori specifici) le-au scos din situația de dezastru.

În tabelul 1 *Exemple de sinergii negative care au amplificat problemele întreprinderilor industriale românești în perioada 1990-2003*, ilustrăm câteva dintre aceste conjuncturi defavorabile unităților.

Exemple de sinergii negative care au amplificat problemele întreprinderilor românești în perioada 1990-2004

Tabelul 1

Nr. crt.	Sursa sinergiilor negative	Efecte generale și manifestări specifice; relațiile strategie-cultură
1.	A. DETERMINAREA ISTORICĂ Indecizia și lipsa oricărei responsabilități din partea managerilor (perioada 1990-1992)	Dispariția centrelor industriale și restructurarea ministerelor provoacă un vid de putere, decizie și responsabilitate. Managerii firmelor socialiste, obișnuiți să primească ordine, resurse – fie și insuficiente - să aibă desfacerea asigurată, nu sunt pregătiți pentru noua situație. Nu există încă o legislație adecvată pentru a constrânge și trage la răspundere pe cei ce fac abuzuri și lasă întreprinderea în voia sorții. Nu mai există un plan riguros. Cultura organizațională se degradează rapid. Anarhia, nemunca, furturile, actele de vandalism, indisciplina de toate felurile transformă întreprinderile în zone de haos. Sinergiile pozitive existente se diminuează. Sinergiile negative

Management

Nr. crt.	Sursa sinergiilor negative	Efecte generale și manifestări specifice; relațiile strategie-cultură
		<p>se amplifică necontrolat.</p> <p>Aproape toate întreprinderile suferă. Chiar și cele cu caracter „special”. Astfel, S.C.Aerofina SA, firmă de elită a industriei românești, acum în totală degradingoladă, nu reușește să-și mențină un director pe post. Soluția finală, intervenția ministrului și numirea unui inginer militar, specialist în asigurarea calității (șef serviciu), ține două zile după care acesta demisionează. Debandada și chiar teroarea continuă.</p> <p>La IMGB este alungat directorul general și este înlocuit, cu forța, de către un șef de secție de schimb incompetent și amator de alcool, care a reușit să-i instige pe lucrătorii de la Fabrica de Turbine. Alungările se țin lanț. Producția nu se realizează, ceea ce se face totuși, se face pe stoc și de slabă calitate.</p>
2.	<p>Manageri dezorientați, lipsa cunoștințelor privind economia de piață. Perioada: 1992 - 1995</p>	<p>Managerii pricep relativ greu principiile economiei de piață. Unii se bazează pe cunoștințele de management căpătate la CEPECA, la cursuri de scurtă durată, dar pe care nu le aplică în context, nu țin seama de turbulența mediului, uită de marketing etc.</p> <p>Multe dintre firmele „fanion” ale industriei românești încep să reducă personalul. Nu există încă o strategie, cultura organizațională s-a degradat.</p> <p>IMGB și IMUAB se divizează, pierd specialiștii. În multe întreprinderi de prestigiu cei de la compartimentele de concepție sunt siliți să plece.</p> <p>Sunt pierdute miliarde de dolari prin dezorganizarea unităților industriale de elită.</p> <p>Încep să apară, însă, primele semnale – ne semnificative pentru moment – că se poate și altfel. Am exemplificat în studiul nostru cazul de succes al firmei GRIRO. Din nefericire, astfel de situații constituie excepția care întărește regula: industria românească este aproape în cădere liberă!</p>
3.	<p>Atitudinea managerială: egoism și nepăsare față de soarta firmei Incompetența managerială: lipsa de viziune, lipsa unei strategii. ~ 1996 până în prezent (în unele cazuri)</p>	<p>Managerii ajunși întâmplător, datorită unui concurs de împrejurări, la conducerea firmelor industriale, se dovedesc nedemni de postul ocupat. Ei se preocupă doar de propriul buzunar, încurajează și susțin firmele căpușă, pe principiul: „După mine, potopul”.</p> <p>Cunoștințele de management insuficiente și neadecvate nu permit celor ce conduc întreprinderile să elaboreze o strategie. Lipsa de viziune și nepăsarea au reușit să degradeze total cultura organizațională în numeroase întreprinderi.</p> <p>IMGB a încetat practic să existe. La fel și IMUAB. Aversa abia mai răsuflă. Tradiția a fost mai puternică, dar aici procesul este inversat. Managerii ce se instalează sunt mai puțini competenți decât precedenții. Cultura organizațională suferă în consecință. Între timp, tot mai multe firme se reorganizează, multe se privatizează. Noile inițiative încep să apară. Sinergiile negative acumulate se transformă treptat în sinergii pozitive, datorită schimbării de viziune managerială, privatizării și afirmării treptate a economiei de piață. În 1998 IMUAB (divizat) se privatizează. GRIRO evoluează bine. Faur stopează declinul, dar nu reușește să se redreseze.</p>
4.	<p>B. SINERGIILE NEGATIVE ÎN ACTUALITATE Lipsa sinergiei adecvate sau a oricărei strategii. Strategia nu este armonizată cu cultura organizațională a firmei.</p>	<p>Cei care au dorit să-și salveze firmele și să treacă la economia de piață au aplicat metoda “încercare și eroare”. În final, prin perseverență, au găsit drumul. Întreprinderile care nu au avut acest noroc și au avut sau au în continuare manageri dezinteresați ori incompetenți, se dezorganizează treptat.</p> <p>Lipsa unei strategii pertinente sau cultura organizațională în dezacord cu strategia generează sinergii negative în lanț, până la dispariția firmei.</p>
	<p>B1. Sinergiile negative pe prima</p>	<p>Lipsa unui manager sau a unei echipe de conducere care să fie</p>

Management

Nr. crt.	Sursa sinergiilor negative	Efecte generale și manifestări specifice; relațiile strategie-cultură
	<p>treaptă (T₁)-ABSENȚA Lipsa strategiei și a autorității. Cultura organizațională degradată. Disperare sau nepăsare.</p>	<p>respectată și ascultată a dus întreprinderi cu un imens potențial tehnic la dezastru.</p> <p>IMGB-certurile între directorii de fabrici (Cald și Rece, Clasic și Nuclear, Turbine și Mecano-Sudură etc.) duc la scindarea firmei. Sinergiile negative sunt datorate: incompetenței manageriale profunde, lipsei totale a strategiei, culturii organizaționale deficitare. Solidaritatea este redusă, datorită lipsei de tradiție comună: reamintim că personalul IMGB a fost adus din toată țara. Tensiunile interne blochează fabricația. Înalta flexibilitate a întreprinderilor ar fi permis colaborări de succes în întreaga lume. Echipamentele din SUA, Japonia, RFG, Franța, Italia, Belgia etc. au stat nefolosite. Nimeni nu a căutat piețe externe pentru desfacerea produselor firmei. Proiectarea de noi echipamente a fost sistată. Chiar „Nuclearul” a lucrat mult sub capacitate, deși a beneficiat de susținere guvernamentală și a avut comenzi. Toate acestea în timp ce termocentralele românești duceau lipsă de piese de schimb și IMGB era principalul furnizor de turbine și piese de schimb pentru turbine.</p> <p>Firma a fost apreciată de un consultant din Franța (în 1990) ca fiind comparabilă cu firmele industriale de profil “special” din Europa Occidentală. Consultantul avea peste 20 de ani experiență în industria energetică, într-o firmă similară.</p> <p>Alte firme la care lipsa strategiei și autorității manageriale au condus la eșec sunt: IMUAB, Phönix- Baia Mare, Unio Satu Mare, Aerofina, IIRUC, CUG Iași, CUG Cluj, C.S Călărași, Mecanică Fină București, Roman (Steagul Roșu) – Brașov și Tractorul Brașov.</p> <p>Întreprinderile amintite s-au confruntat cu indecizia și haosul. În toate aceste cazuri, sinergiile negative se datorează lipsei totale a strategiei și culturii organizaționale deficitare, de obicei fragmentate (IIRUC, CUG Cluj, Unio Satu Mare, Roman Brașov). În astfel de cazuri nu mai are sens să analizăm alte surse de sinergii negative, deoarece acestea sunt minore în comparație cu lipsa conducerii și ostilitatea personalului.</p>
	<p>B2. Sinergiile negative pe a doua treaptă (T₂) SEPARAȚIA</p>	<p>Firmele aflate pe treapta a doua au avut o conducere slabă și o strategie neadecvată. O înaltă doză de nepăsare din partea personalului care s-a mulțumit să-și ia leafa sau să intre în șomaj tehnic (întreprinderile speciale). Cultura organizațională amorfă nu se corelează cu ceea ce managerii cred că este strategia firmei.</p> <p>Întreprinderile de pe Platforma Pipera-București: FEPER, Calculatoare Electronice, Tuburi Cinescop, Electronica II etc., dar și Mecanică Fină, Mecanică Medgidia, Electrotehnica București, Filatura Buzău și multe altele, sunt în această situație.</p> <p>Inhibarea inițiativei, lipsa solidarității și comunicării, renunțarea la activitatea de concepție, pun întreprinderile în situația de a avea ca singură preocupare plata (diminuată de obicei) a salariilor.</p> <p>Sinergiile negative sunt generate de consecințele separației dintre conducere și personal (lipsa informațiilor, a deciziilor, a organizării întregii activități, a inițiativei).</p> <p>Nici în acest caz nu vom căuta alte surse de sinergii negative de vreme ce sistemul le generează automat prin lipsa coerenței. Firmele se îndreaptă și ele cu pași siguri spre dezastru, împinse de sciziunea forțelor ce ar trebui să clădească.</p>
	<p>B3. Sinergiile negative pe a treia treaptă (T₃) NEIMPLICAREA</p>	<p>Situația firmelor de pe treapta a treia (T₃) este ceva mai bună. Punctul slab este lipsa strategiei, punctul forte, existența unei culturi organizaționale încă puternice și omogene, datorită unei tradiții industriale ce s-a menținut.</p> <p>Firme ca: CS Galați (Sidex), Siderurgica Hunedoara, Policolor București, Acumulatorul, Rulmentul Brașov, Aluminiiu Slatina,</p>

Management

Nr. crt.	Sursa sinergiilor negative	Efecte generale și manifestări specifice; relațiile strategie-cultură
		<p>Rulmenți Alexandria, Electroaparataj București etc. s-au aflat în această situație. Salariații muncesc pentru că s-au obișnuit să o facă. Mai bine, mai rău, mai ineficient, dar lucrează. Șefii din echipa de mijloc fac tot ce pot să mențină tradiția firmei și cultul muncii.</p> <p>Sinergiile negative se datorează indeciziei echipei manageriale de vârf, în special lipsei unei strategii și a viziunii.</p> <p>Rulmentul Brașov a anulat în ultima clipă verdictul de a dezorganiza pe cei peste 800 de proiectanți (din 8000 de salariați ai uzinei, în anul 1990). Se caută piețe fără tragere de inimă: “Să fie exportul o soluție ? Nu pare... vor altceva decât facem noi. Am putea să ne adaptăm, dar ar fi greu !...”</p> <p>Oricum există o urmă de bună credință din partea conducerii, dar mai ales a personalului. Sinergiile negative sunt generate de însăși sursa lor de bază – lipsa armoniei dintre decizionali și operatori.</p> <p>Inerția, lipsa unor sinergii pozitive importante amenință viitorul firmei.</p>
	<p>B4. Sinergiile negative pe treapta a patra (T₄) CONTESTAREA (Victoria sinergiilor negative)</p>	<p>Sinergiile negative „au simțit parcă pericolul”. Cineva împuternicit vrea să acționeze. Nu știe exact cum, are însă o idee vagă (nu o strategie). Cultura organizațională este însă profund deficitară. Grupuri puternice de interese își apără status quo. Potențialul firmei se irosește în discuții și certuri sterile. Nimeni nu cedează. Apar conflicte. Uneori acestea se amplifică. Intervin autoritățile, uneori cu duritate.</p> <p>Din nou Roman Brașov, Unio Satu Mare, IMGB, C S Călărași, evolute în noua fază pe treapta T₄, creează probleme majore.</p> <p>Li se adaugă C S Reșița, Tractorul Brașov, Republica București, Dacia Pitești, Phönix Baia Mare, Arctic Găești.</p> <p>Sunt întreprinderi importante. Într-un fel sau altul se vor rezolva problemele. Dar cum?</p> <p>Cultura organizațională s-a degradat mult. Nimeni nu se mai poate înțelege cu salariații, cu sindicatele.</p> <p>Sinergiile negative au reușit să-și facă lucrarea: distrugerea din temelii a tradiției firmei.</p>
	<p>B5. Sinergiile negative pe treapta T₅ IERARHIZAREA (Strunirea prin forță a sinergiilor negative)</p>	<p>Apariția unui conducător împuternicit și recunoscut (de voie sau de nevoie) produce reculul sinergiilor negative. Acestea nu dispar, dar sursa lor de bază încetează de a mai fi absența deciziei manageriale. Cultura organizațională se ameliorează treptat.</p> <p>Strategia se conturează sub forma unui plan rigid urmărit cu fermitate. Cultura organizațională este constrânsă în a sprijini acest plan. Creativitatea este redusă. Armonizarea dintre strategie și cultură înseamnă în această situație obediența față de planul managerial general.</p> <p>Constrângerile impuse culturii aduc treptat în prim plan cea de-a doua sursă de sinergii negative – complexitatea excesivă (a sistemului sau subsistemelor aflate în competiție pentru acumularea resurselor). Fiecare vrea să se remarce chiar și în dauna celorlalți. Se acumulează utilaje, SDV-uri, AMC-uri, electrocare, orice se poate strânge (poate prinde bine!). Se fac investiții chiar dacă nu există suficiente comenzi.</p> <p>Firmele Faur, ARPECHIM, PETROBRAZI, Danubiana, Reductoare Câmpina, Urbis etc. se reorganizează. Și o fac vreme îndelungată, fără rezultate vizibile.</p> <p>Deși privatizată, Danubiana, fără o strategie corectă, pierde aproape toată piața internă, rămânând doar cu exportul pentru firma GALAXY (SUA), adică sub 40% din capacitatea de producție. Și patronii dau greș când nu știu management și nu au o strategie pertinentă!</p> <p>Odată lecția învățată, Tofan Grup reechipează firma Anvelope Florești (cu utilaje de la TMG) și piața internă devine treptat</p>

Management

Nr. crt.	Sursa sinergiilor negative	Efecte generale și manifestări specifice; relațiile strategie-cultură
		<p>accesibilă producătorilor autohtoni.</p> <p>Pe treapta T₅ birocrația este în floare și compromite sistemul informațional și pe cel decizional.</p> <p>Treptat cultura organizațională își recapătă omogenitatea. Firmele devin mai stabile și de acum înainte au șanse de a învăța efectiv ce înseamnă economia de piață.</p> <p>Managerii învață management (mai ales din practică) și strategia și cultura acționează corelat (nu sunt încă armonizate). Firma are perspectiva supraviețuirii și dezvoltării. T₅ constituie punctul de cotitură – de inflexiune – de la dezastru spre excelență. Dar până la excelență au fost obținute numai 8 din cele minimum 45 de puncte necesare, iar sinergia contribuie cu numai două puncte.</p> <p>Totuși, firma are primele preocupări privind competitivitatea – care se află însă dincolo de orizont – și așteaptă o strategie adecvată.</p>

Din tabelul 1 rezultă că principala sursă de sinergii negative este modul inadecvat în care acționează echipa de conducere și mai ales managerul general. Pe primele trepte T₁-T₃ lipsa strategiei lasă firma fără orientare, la voia întâmplării. Nu se poate pune problema surselor de detaliu a sinergiilor negative, atâta vreme cât conducerea este practic absentă. Haosul este la baza tuturor deficiențelor.

Pe treptele mai înalte T₄-T₅, apare managerul, mai întâi constant, apoi autoritar. Dezbinarea afectează cultura organizațională – pe T₄ și determină îngrădirea pe T₅.

Am indicat câteva firme care – din diverse motive – au urcat de la T₁ la T₄. În general, economia națională nu mai putea suporta “găurile negre”. Reacțiile violente au dus la manifestarea sinergiilor negative și, în final, la punerea lor sub control.

Vom vedea că acțiunea lor va continua într-un plan mai subtil, cu virulență redusă, până în pragul EXCELENȚEI. Sinergiile negative au însă și un rol benefic. Ele nu lasă întreprinderile să se complacă în mediocritate și le pregătesc pentru lupta dură cu competitorii. Căutarea excelenței este continuă...

3. Acumularea sinergiilor pozitive

Ca orice fenomen ce prezintă un grad înalt de complexitate, acumularea sinergiilor pozitive va fi marcată de prezența contrariului său, inerenta apariție a unor sinergii negative, care vor diminua efectul sinergiilor pozitive.

Apariția sinergiilor pozitive este situațională, depinde de context, nu este riguros previzibilă, atât ca mod de manifestare, moment al apariției, cât și ca dimensiune a efectului sinergic și durată a acestuia în timp. În activitatea practică a firmelor industriale se constată apariția mai frecventă a sinergiilor pozitive în următoarele șase cazuri – fără a exclude și alte posibilități.

1. Coordonarea strategiilor componentelor firmei

Beneficiile sunt obținute din corelarea (alinieră) strategiilor a două sau mai multe unități de afaceri. Prin alocarea unor piețe unei anumite unități de afaceri, se poate reduce competiția dintre componentele aceleiași corporații, aceluiși grup industrial etc. Se diminuează astfel sinergiile negative și se creează posibilitatea gestionării mai bune a

resurselor unității de afaceri în cauză, deci a obținerii de sinergii pozitive.

Coordonarea ripostei la provocările unor competitori comuni potențează eficiența reacției la concurență generând sinergii pozitive la momentul potrivit, atunci când concurența este mai puternică.

Generarea de sinergii pozitive prin coordonarea strategiilor poate să reprezinte o sursă importantă de avantaj competitiv – atâta timp cât se realizează în condiții de corelare adecvată echilibrul corespunzător între două elemente antagonice: intervenția promptă de la forul de coordonare al grupului industrial sau corporației și autonomia largă a unităților de afaceri.

Dificultatea îndeplinirii dezideratului constă în atingerea dificilă a unui nivel înalt de armonizare între strategia firmei și strategia unităților de afaceri, pe de o parte și cultura organizațională a firmei și a unității de afaceri (mai ales în situația unor diferențe inerente diversității multiculturale în cadrul grupurilor industriale mari și a CTN), pe de altă parte.

Este necesară sporirea flexibilității strategiei, multă bună credință, toleranță față de punctele de vedere, interesele și valorile uneori diferite ale celor doi parteneri, centrala și unitatea de afaceri.

Astfel, Grupul Yared a dovedit o înaltă flexibilitate a strategiei. În urma achiziționării TMG, a investit peste 20 milioane dolari în reechiparea firmei, a reutilizat specialiștii și know-how-ul existent (de la fosta IMUAB) și a pus la dispoziția noii unități de afaceri rețeaua de marketing și experiența în domeniul fabricării preselor. Sinergiile pozitive astfel acumulate au dus la câștigarea importante licitații pentru reechiparea S. C. Anvelope Florești. Specialiștii TMG au o largă autonomie, respectându-se cultura organizațională a fostei întreprinderi, în bună armonie cu strategia Grupului. Comentăm aici că autonomia este, după părerea noastră, chiar prea largă la nivelul secțiilor de fabricație, deoarece persistă încă relativ multe mentalități specifice economiei de comandă. Se constată treptat o bună armonizare – generatoare de valoroase sinergii pozitive – între strategia Grupului și strategia compartimentelor de concepție a TMG, armonizată cu cultura grupului de cercetători și proiectanți. Rezultatele se văd la tot pasul: în inovare, în proiectarea

flexibilă și rapidă tip Baukasten, în modernizarea fabricației. Grupul Yared folosește în strategia sa activitatea de concepție ca vârf de lance – datorită nivelului ridicat al specialiștilor – pentru a armoniza treptat, cu multă răbdare, cultura tradițională a TMG cu cultura postindustrială a grupului Yared.

II. Integrarea

Coordonarea fluxurilor de materii prime, semifabricate, produse și servicii între diversele unități de afaceri aflate în diverse puncte ale lanțului logistic permite:

- obținerea unor regularități superioare în aprovizionarea cu materii prime, materiale, semifabricate, energie;
- costuri mai reduse în menținerea în ordine a inventarului, rigoare și creșterea disponibilității obiectelor acestuia;
- dezvoltarea în comun a unor produse (reducerea cheltuielilor de cercetare-dezvoltare și creșterea corespunzătoare a promptitudinii și eficienței activităților de C-D);
- folosirea mai bună a capacităților de fabricație și asigurarea încărcării complete și complexe (spre limita posibilităților tehnice) a utilajelor și echipamentelor – mai ales în cazul celor costisitoare și de înaltă performanță);
- îmbunătățirea comunicării între sectoarele de fabricație.

Rezultatul integrării concepție - marketing-fabricație la S.C.GRIRO SA a permis fluidizarea structurilor, armonizarea culturii cu strategia și obținerea de sinergii pozitive în atragerea clienților prin promptitudine, calitate, dar și prin promovarea mărcii de fabrică.

III. Crearea de noi afaceri prin combinarea potențialului existent

Generarea de sinergii pozitive poate fi obținută prin:

- ✦ combinarea know-how-ului specific al diferitelor unități de afaceri;
- ✦ externalizarea unor anumite activități de la diverse unități de afaceri, pentru a le organiza să coopereze într-o nouă unitate;
- ✦ realizarea unor acțiuni interne de joint-venture;
- ✦ promovarea de alianțe între unitățile cu anumite caracteristici.

Grupurile industriale și CTN, care manifestă o preocupare sporită pentru regenerarea lor permanentă și continuitatea creșterii, au pus în general accentul pe acest tip de sinergie.

Astfel, grupul industrial SIEMENS a externalizat fabricația capetelor de pompare pentru a realiza un joint-venture cu S. C. Aversa SA și a intra astfel pe piața – protecționistă – românească. Ulterior, prin câștigarea a numeroase licitații comune (SIEMENS-Aversa) acțiunea s-a transformat într-o alianță strategică de durată. Prin acumularea de sinergii pozitive, ca urmare a strategiei de succes SIEMENS – Aversa, cultura organizațională a firmei s-a ameliorat simțitor. De la o cultură marcată de valorile economiei de comandă s-a ajuns la o cultură în care valorile economiei de piață sunt acceptate treptat. Ca rezultat concret și sursă generatoare de nenumărate sinergii, s-a reușit

implementarea sistemului de Asigurare a Calității. Aceasta a permis firmei să câștige – independent – licitații interne de prestigiu. A fost câștigată licitația pentru echipamentele de pompare pentru Centrele Nuclearoelectrice (CNE). Aceasta a sporit prestigiul firmei, a promovat marca firmei și a întărit încrederea colectivului de salariați în posibilitățile întreprinderii și în viitorul acesteia. Privatizarea va rezolva restul problemelor în drumul firmei spre excelență.

IV. Adăugarea forței de negociere

Prin sporirea cantității de produse sau servicii procurate de la furnizori se pot obține avantaje însemnate constând în:

- reducerea costurilor de aprovizionare
- sporirea calității produselor și serviciilor (se poate condiționa contractarea de un nivel specificat al parametrilor de calitate)

Prin negocierea în comun, pentru toate unitățile de afaceri se pot oferi unele avantaje pentru partenerii de afaceri.

Aceștia vor beneficia de pe urma volumului ridicat și/sau continuității în timp a comenzilor. Se pot solicita în schimb avantaje din partea furnizorilor: promptitudine, reduceri de prețuri, calitate, flexibilitate în situații speciale.

- Forța de negociere și puterea de a influența și chiar efectua presiuni asupra anumitor stakeholderi crește prin adăugare.

- Clienții, universitățile și chiar guvernele vor lua desigur în considerare aceste elemente, în formularea politicii lor față de firmă.

- Anumite corporații au constatat beneficii deosebite de mari prin adăugarea (cumpărarea, aprovizionarea în comun) a unei mari cantități de resurse necesare pentru mai multe dintre afacerile lor.

- Patronatele românești pot să-și sporească forța de negociere în raport cu Guvernul și Sindicatele printr-o unificare ce ar permite creșterea reprezentativității lor (de la nouă patronate la unul singur, forța de negociere va spori mult...)

- S. C. Sidex Galați are o copleșitoare forță de negociere în raport cu beneficiarii datorită poziției de monopol pe piața românească. S.C.GRIRO SA este silită să accepte termenele de livrare impuse de SIDEX, dar și numeroase amânări.

Poziția de monopol este asigurată de către prețuri reduse în raport cu competitorii externi, ale căror termene de livrare nu se decalază, dar sunt mai mari decât cele stabilite de SIDEX.

Este evident că, o dată cu ameliorarea culturii organizaționale, punctualitatea ar putea face din SIDEX o forță redutabilă pe piața produselor metalurgice.

Flexibilitatea firmei va trebui menținută printr-o strategie care să permită realizarea de loturi relativ mici, un nivel sporit de calitate a produselor și creșterea treptată a costului forței de muncă.

În această situație, forța de negociere va crește datorită competitivității reale și nu datorită unei poziții strategice deținută temporar.

V. Exploatarea în comun a resurselor tangibile

Beneficiile realizate de pe urma economiei de scară – a seriilor mari de fabricație și eliminarea eforturilor redundante

Management

prin exploatarea utilajelor și echipamentelor în comun, realizarea unei încărcări uniforme, accelerarea vitezei de recuperare a investițiilor în fabricație – hale de producție, instalații, facilități – sau în cercetare-dezvoltare (laboratoarele, mai ales cele dotate cu aparatură scumpă cum ar fi aparatura de măsurare și transmisie pentru radiotelescoape, sateliți specializați, platforme de cercetare submarină etc.) constituie exemple reprezentative. Corporațiile justifică deseori achizițiile unor afaceri conexe prin reducerea costurilor de exploatare și sinergiile ce rezultă ca urmare a utilizării multiple a resurselor.

Institutul de Fizică Atomică utilizează halele Fabricii de Aparatură Nucleară atât pentru necesități de cercetare și construcție aparatură de cercetare de profil, cât și pentru colaborări cu institute similare de profil din cadrul U.E. Pentru început modeste, colaborările vizează construcția de aparatură de bord și aparatură de transmisie pentru sateliții artificiali lansați în scopuri comerciale. Sinergiile pozitive se obțin însă din know-how-ul acumulat de către cercetătorii români implicați în programele U.E. Cercetarea în domeniul nuclear și spațial constituie o sursă permanentă de străpungeri tehnologice pentru firmele industriale românești dornice de afirmare.

VI. Valorificarea în comun a know-how-ului

În economia cunoașterii, care începe să-și manifeste forța și potențialul, beneficiile asociate cu utilizarea în comun a cunoașterii, competențele și abilitățile devin un vârf de lance pentru manifestarea deplină a efectelor sinergice. Acestea pot implica împărtășirea celor mai bune practici în anumite domenii ale afacerii, sporirea și consolidarea

experienței în departamentele funcționale sau punerea în comun a modalităților descoperite în cadrul unităților de afaceri ale firmei în privința reușitei în anumite zone geografice – influențarea culturii organizaționale.

Know-how-ul poate fi prezentat în manuale, proceduri, sinteze ale politicilor firmei. Cel mai adesea el este însă mai puțin formalizat. În multe cazuri este numai o problemă de a împărtăși modalitățile și căile pe care managerii cei mai competenți și mai abili le-au descoperit în activitatea lor și care s-au dovedit a asigura succesul. Accentul pe care multe firme îl pun pe promovarea competențelor și asimilarea celor mai bune practici demonstrează importanța reală a acestui tip de sinergie.

Astfel grupul Yared a sprijinit revalorificarea know-how-ului TMG, obținând sinergii valoroase și a oferit noii sale filiale – TMG – know-how în domeniul organizării training-service ceea ce a făcut-o competitivă la nivel internațional.

Oferim alte câteva exemple de acumulare a sinergiilor pozitive în firmele industriale românești. Acestea au fost obținute fie prin cele șase direcții mari enunțate, fie prin transformarea unor sinergii negative în sinergii pozitive sau, altfel spus, prin introducerea ordinii în haos.

În continuare vom urmări numai acumularea sinergiilor pozitive pe cele nouă trepte.

Prezentăm în tabelul 2 exemple de acumulare a sinergiilor pozitive în întreprinderile industriale românești, antrenate în efortul pentru competitivitate.

Exemple de acumulare a sinergiilor pozitive în întreprinderile industriale românești antrenate în efortul pentru competitivitate

Tabelul 2

Nr. crt.	Surse de sinergie pozitivă	Acțiuni, rezultate, perspective; relațiile strategie - cultură
1.	Sinergiile pozitive pe treptele T ₁ , T ₂ și T ₃ . Tradiția firmei, existența acesteia ca sistem industrial	<p>Deși reduse, datorită lipsei strategiei firmei sau problemelor legate de cultura organizației – în plin regres – sinergiile pozitive sunt generate în diverse compartimente, dar și în ansamblul unității. Prin însăși existența ei ca sistem, firma implică generarea de sinergii pozitive. Acestea sunt însă anihilate în bună măsură de sursele puternice de sinergii negative menționate anterior. Funcționarea compartimentelor nu este posibilă fără generarea de sinergii pozitive. Ele constituie impulsul vital, esența funcționării întreprinderii și continuatoarele tradiției industriale a unității.</p> <p>La IMGB și în prezent există compartimente ale fostului colos industrial. S. C. General Turbo SA, fosta Fabrică de Turbine, furnizează și acum echipamente pentru termocentrale. Similar, Întreprinderea pentru echipamente nucleare „Nuclearelectric” pentru CNE-Cernavodă, autonome.</p> <p>Componentele IMUAB au devenit firme autohtone prospere – așa cum am arătat. Reorganizările, restructurările, privatizarea au preluat sinergiile pozitive și le-au dezvoltat. Firmele de pe primele trepte au ajuns treptat competitive.</p> <p>S. C. Mecanică Fină SA s-a transformat dând naștere unor întreprinderi mijlocii de scule diamantate, a căror forță competitivă se datorează know-how-ului acumulat la institutul de profil și experienței specialiștilor întreprinderii. Sinergiile pozitive nu s-au pierdut, ele s-au rafinat și acum se dezvoltă. Este adevărat că, pentru unitățile care și-au încetat existența, nu mai poate fi vorba de revenire. Pierderile sunt inestimabile...</p>

Management

Nr. crt.	Surse de sinergie pozitivă	Acțiuni, rezultate, perspective; relațiile strategie - cultură
2.	Sinergiile pozitive pe treptele T4 și T5 Transformarea și reorganizarea unității	<p>Apariția unei strategii (un plan rudimentar de fapt) dă șansa unei interfețe reale strategie-cultură. Confruntarea violentă în cadrul T₄ (CONTESTAREA) blochează manifestarea sinergiilor pozitive. Multe dintre firme nu și-au revenit după CONTESTARE.</p> <p>Dar S. C. Arctic - Găești SA a beneficiat de consultanță și suport extern (Banca Mondială) și și-a revenit treptat. Gama de produse se lărgeste, salariații revin la lucru.</p> <p>S. C. Dacia- Pitești SA, fără a fi prosperă, se află pe linia de plutire; noi modele sunt oferite cumpărătorilor, flexibilitatea firmei a crescut. Comanda pentru China a scos firma din impas tocmai datorită receptivității echipei de conducere la necesitățile specifice ale clientului (transport de marfă ușoară și călători, combinate).</p> <p>Firma ajunsă pe treapta T₅ (IERARHIZAREA) începe să acumuleze sinergii pozitive mai întâi datorită existenței unui centru de decizie, apoi apariției strategiei și ulterior grație comunicării – mai ales formale, pe treptele ierarhice – dintre manageri și executanți.</p> <p>Firmele SC Faur SA și mai ales SC Danubiana SA (privatizată) și-au revenit, cu toate erorile comise anterior. Se caută comenzi, crește flexibilitatea firmei și receptivitatea conducerii. Se fac eforturi pentru corelarea strategiei cu cultura firmei. Până la formele de armonizare mai este mult însă...</p>
3.	Sinergii pozitive pe treapta T6. Echilibrul și corelarea	<p>Firmele aflate pe această treaptă și-au găsit un anumit echilibru, unele în urma contestării (SC Arctic – Găești SA și SC Dacia Pitești SA), altele ca urmare a unui efort perseverent de creștere – marcat de sușuri și coborâșuri – finalizat într-o unitate aflată pe linia de plutire.</p> <p>Este situația actuală a SC Produse Sodice Govora SA, a firmelor PETROBRAZI; AROECHIM - Pitești, Phönix Baia Mare (în prezent privatizată, dar încă cu probleme – mai ales privind poluarea mediului și productivitatea redusă). Strategia și cultura încep să-și facă simțită acțiunea și să genereze sinergii pozitive. S. C. Rulmentul Brașov, devenită mai flexibilă și modernizată, recâștigă vechile piețe și se afirmă pe altele noi.</p>
4.	Sinergii pozitive pe treapta T7. Afirmarea strategiei.	<p>Apariția strategiei fie ca un plan pe termen lung, fie chiar ca planificare strategică asigură orientarea fermă a unității spre competitivitate. Problemele legate de deficiențele culturii organizaționale, tributară încă aspectelor legate de autoritate - convingerea că șefii comandă, iar subalternii execută – sunt rezolvate progresiv. Soluția adoptată este organizarea centrelor de profit, promovarea delegării, consultarea ocazională.</p> <p>S. C. Prodplast SA realizează un joint-venture cu o firmă spaniolă și organizează activitatea pe centre de profit. Directoarea generală a unității este decisă să crească competitivitatea întreprinderii. Cultura organizațională, cultivată cu grijă, comunicarea bună și strategia îndrăznească duc la generarea de sinergii pozitive în mod constant. Echipa de conducere la nivel mediu și înalt participă la training. Managerii operativi au fost școlariți timp de un an de zile, o dată pe săptămână, în domeniul managementului producției.</p> <p>S. C. Anvelope Florești, după re tehnologizare, face progrese vizibile. Abia pe treapta T₇, o dată cu afirmarea strategiei, încep preocupările reale pentru urmărirea și acumularea de sinergii pozitive. Acestea sunt cultivate, acolo unde apar, la nivel local, sunt încurajate, apreciate. Nu există însă o preocupare pentru a construi și organiza generatori de sinergie. Birocrația mai ridică probleme. Există unele dispute privind puterea.</p>
5.	Sinergii pozitive pe treapta T8. Management de calitate. Armonizarea strategiei cu cultura întreprinderii.	<p>Firmele aflate pe treapta T₈ se bucură de un nivel înalt al calității managementului chiar dacă mai există unele probleme datorate mai degrabă echipei manageriale și nu managerului general, care depune o activitate remarcabilă.</p>

Management

Nr. crt.	Surse de sinergie pozitivă	Acțiuni, rezultate, perspective; relațiile strategie - cultură
		<p>Strategia este în general armonizată cu cultura întreprinderii. Mai există unele probleme minore datorită menținerii unor mentalități specifice economiei de comandă în rândul operatorilor. Se realizează din plin modernizarea proceselor tehnologice. Birocrația este tot mai redusă. Se realizează integrarea activităților. Se coordonează strategiile, precum și combinarea potențialului existent pentru a crea noi activități. Know-how-ul este valorificat corespunzător și stă la baza dezvoltării.</p> <p>Firma SC Hofigal SA, din industria farmaceutică, cu un manager cu mare experiență și un know-how valoros, se afirmă pe piața internă și externă. Hofigal este în prezent dotată cu echipamente de înaltă tehnicitate și este competitivă în industria în care acționează.</p> <p>Sinergiile sunt generate și cultivate sistematic. Unele probleme legate de echipa managerială de vârf sunt pe cale a fi rezolvate.</p> <p>SC TMG SA are și ea o dotare valoroasă, un know-how performant, se afirmă pe noi piețe pe baza unui service de excepție și a unei înalte flexibilități a concepției și fabricației. Sinergiile pozitive se datorează mai ales marketingului eficient și competenței proiectanților.</p>
6.	<p>Sinergii pozitive pe treapta T9. Management performant. Armonizarea dintre strategie și cultură a atins un nivel înalt.</p>	<p>Treapta T₉, CREATIVITATEA reprezintă ultimul pas important înainte de atingerea EXCELENȚEI. Firmele sunt pregătite; strategia este armonizată cu cultura organizațională. Sunt generate sinergii prin procedeele enumerate și sunt găsite permanent noi căi de generare a sinergiilor pozitive. Acestea constituie o preocupare permanentă a strategiei firmei și o valoare a culturii organizaționale.</p> <p>Firma SC GRIRO SA așteaptă în curând privatizarea; tratativele sunt avansate. Firmele de engineering o caută; comenzi există din plin. Nivelul mediu al salariilor crește mereu. Descrierea detaliată indică o firmă prosperă, în permanent efort de îmbunătățire a organizării și conducerii, competitivă și sănătoasă din punct de vedere financiar.</p> <p>Technosteel și Componente de Precizie, două societăți private de dimensiuni medii, sunt competitori redutabili în industria în care acționează. Succesul înregistrat în competiția internă și mai ales în cea externă este datorat conexiunilor între sinergii. Acestea au fost determinate de know-how, de competențe, de valori ale culturii organizaționale armonizate cu strategia firmei. Conceperea strategiei a fost realizată tocmai având la bază aceste valori, care au fost corelate treptat cu valorile economiei de piață. Rezultatul – competitivitatea – este măsura acestor sinergii pozitive.</p>

Tabelul 2 face o trecere în revistă a evoluției sinergiilor pe cele nouă trepte. Acumularea sinergiilor pozitive a permis unor firme în situații critice să ajungă pe treptele superioare, apropiindu-se de excelență.

Firma IMUAB a generat trei astfel de noi unități: S.C. TMG SA, S.C. Technosteel Group SA și S.C. Componente de Precizie SA.

Similar s-a schimbat și soarta firmei S.C. GRIRO SA. Privatizarea este desigur condiția de bază pentru un management de succes. Dar nu este garanția acestuia. Problemele avute de S.C. Danubiana SA au demonstrat acest lucru. În lipsa unei strategii pertinente, corect armonizată cu cultura întreprinderii, orice concurent, în general tot o firmă privată, poate să-și ocupe nișa de piață sau să te scoată din competiție.

Am arătat că și firme ca SC GRIRO SA, al căror proprietar majoritar este statul, pot ajunge – cu mari dificultăți – la performanțe similare. Privatizarea le va aduce un plus de flexibilitate, de capital, o viziune mai dinamică și manageri mai competenți, mai ales în domeniul resurselor umane. Alături de privatizare, de capital de capital și dezvoltarea know-how-ului și strâns legat de

acestea, un management performant, care să realizeze cu abilitate armonizarea strategie-cultură în vederea generării de sinergii pozitive, constituie o condiție de bază în obținerea competitivității și vizarea excelenței.

4. Focalizarea efortului: de la acumularea sinergiilor la excelență

Noua echipă managerială, care dorește să scoată firma din marasmul în care se află – cazul firmelor aflate pe primele patru trepte – sau care dorește să acumuleze sinergii pentru a călăuzi firma spre situațiile de competitivitate (firmele de pe treptele T₅-T₇) și mai departe, spre excelență (firmele de pe treptele T₈ și T₉), ar trebui să-și dirijeze eforturile pentru îndeplinirea cel puțin satisfăcătoare a următoarelor etape.

Nu este nevoie de o acțiune perfectă (costisitoare ca timp și resurse, dificil de realizat în mod practic). Procesul se va continua și se va repeta de numeroase ori, până când acumularea treptată și rafinarea sinergiilor va conduce la o înaltă competitivitate și, ulterior, prin focalizarea înaltă a efortului unității, la excelență.

4.1 Sintetizarea experienței și rafinarea sinergiilor acumulate

Întreprinderile industriale românești care au reușit să-și armonizeze satisfăcător strategia cu cultura organizațională pot să-și valorifice cu succes sinergiile acumulate în cadrul centrelor de profit.

Astfel, poate fi amplificat volumul activității pentru a valorifica un anumit efort investițional sau unele cheltuieli fixe, prin rentabilizarea activităților de desfacere (vânzarea mai multor produse deodată), prin corelarea eforturilor și sincronizarea acțiunilor a două sau mai multe centre de profit (de exemplu, utilaje complexe – MUCN și echipamente hidraulice sau piese de schimb etc.), obținându-se o sintetizare a experienței și eforturilor întregii unități.

Se pot obține sinergii care, la rândul lor, generează alte sinergii (rafinare) în diverse domenii, după cum urmează:

1. Stimularea activităților de cercetare și dezvoltare prin furnizarea unor rezultate obținute în comun ca urmare a integrării (concepție – marketing – producție). Sunt furnizate astfel obiecte de studiu și experiment care aduc profituri rapide și prezintă un grad relativ redus de risc (datorită satisfacerii adecvate a cerințelor clienților, determinate prin acțiunile de marketing) – cazul GRIRO.

2. Efect de scară și, respectiv, efecte datorate lărgirii gamei de produse. Combinarea celor două și rafinarea sinergiilor este posibilă datorită flexibilității înalte a echipamentelor de procesare – în general cu comandă numerică: cazul TMG.

3. Îmbunătățirea imaginii firmei prin acțiuni de service de înaltă promptitudine și calitate și consolidarea acestora: cazul Aversa și TMG.

4. Implicarea personalului în noi activități motivante și o eventuală mărire pe viitor a numărului locurilor de muncă sau retribuției: cazul GRIRO.

În general, beneficiile intervin prin:

- & diminuarea costurilor de funcționare;
- & reducerea numărului activităților ce se suprapun (redundanța);
- & creșterea sensibilă a loialității clienților;
- & sporirea capacității de a menține sau obține prețurile la un nivel relativ ridicat;
- & realizarea de servicii sau produse noi, inedite;
- & crearea unor noi oportunități de afaceri.

4.2 Utilizarea celor 21 de criterii de apreciere

Criteriile propuse pentru a-i orienta pe decidenți în efortul de a obține sinergii pozitive pot fi utilizate pentru estimarea nu numai a nivelului la care s-a ajuns cu evoluția culturii, strategiei și sinergiei în cadrul firmei, ci și a zonelor esențiale în care putem acționa pentru a influența direct, cultura strategia, pentru a obține sinergii pozitive. Criteriile destinate în special sinergiei pot folosi la conceperea unor surse de obținere a sinergiei, de amplificare a potențialului surselor existente. Deoarece în cadrul studiului am dezvoltat cele 3 x 7 criterii, vom prezenta în sintezele tabelare ce se ocupă de acestea numai câteva recomandări suplimentare privitoare la acumularea efectivă a sinergiei. Recomandările au un caracter efectiv practic pentru „vânzătorul de sinergii”. Tabelele 3-C, 3-S și 3-N prezintă recomandări pentru implementarea mai ușoară a măsurilor și acțiunilor necesare îndeplinirii celor 21 de criterii, referitoare la cultura organizației (3-C), la strategia firmei (3-S) și sinergia obținută din interacții (3-N). Tabelele constituie un tot unitar, dar au fost parțial separate pentru a spori claritatea ilustrării.

Pregătirea culturii organizaționale ca potențial generator de sinergie – în cadrul binomului strategie-cultură

Tabelul 3-C

Nr. crt.	Criteriul considerat	Sinteza descrierii criteriului	Recomandări pentru implementarea și pentru obținerea sinergiilor
C1	1. Valori ale economiei de piață	& Dispariția ajutoarelor de stat & Efectele concurenței & Disponibilitatea față de schimbare a personalului	✦ Racordarea treptată a firmei la piața muncii în formare ✦ Clarificarea tendințelor de schimbare internă ✦ Încurajarea recalificării și policalificării
C2	2. Relațiile de apartenență	& Identificarea cu strategia și organizația & Accent pe munca de grup & Raportul profesie/apartenență la firmă	✦ Construirea speranței: firma; o casă și o familie ✦ Strategia elaborată prin consultare ✦ Fluidizarea structurii organizatorice, încurajarea multidisciplinarității ✦ Opțiunea strategică profesie/apartenență încurajată situațional
C3	3. Solidaritatea	& Coeziunea organizației & Atenția acordată indivizilor & Tolerarea conflictelor & Toleranța la risc	✦ Opțional, pe baza strategiei și în funcție de provocările mediului, adaptat specificului firmei. Pentru obținerea sinergiilor, toleranța la risc și față de conflict acceptată și stimulată
C4	4. Comunicarea	& Delegarea și controlul & Transparentă; explicarea deciziilor majore & Sistem informațional fluid & Relații de colegialitate	✦ Delegarea largă, autocontrolul, transparența facilitează comunicarea. Schimbul de idei constituie o sursă majoră de sinergie, alături de atmosfera caldă, de apropiere

Management

C5	5.Creativitatea	& Încurajarea noului, training, aplicare & Inițiativă individuală și de grup	✦ Promovări pe baza realizărilor, a forței imaginației creatoare, a originalității ✦ Încurajarea interdisciplinarității ✦ Acceptarea ideilor neconvenționale
C6	6.Interfața strategie-cultură	& Elaborarea strategiei de jos în sus & Feedback informațional	✦ Generarea de sinergii înalt rafinate începe de la elaborarea strategiei de jos în sus ✦ Feedback-ul informațional menține autenticitatea relațiilor la interfața strategie-cultură
C7	7.Practicile	& Disciplina cotidiană & Atitudinile & Interesul pentru firmă & Cooperarea și competiția în muncă	✦ În funcție de opțiunea strategică, încurajarea bunelor obișnuințe ✦ Firma prezentată ca un loc în care poți „crește” ✦ Încurajarea sentimentelor calde, a schimbului firesc de idei novatoare

Conceperea strategiei firmei ca potențial generator de sinergii – în cadrul binomului strategie-cultură

Tabelul 3-S

Nr. crt.	Criteriul considerat	Sinteza descrierii criteriului	Recomandări pentru implementare și obținerea de sinergii
S1	1. Clienții și promovarea produselor	☆ Anticiparea dorințelor și cunoașterea preferințelor clienților ☆ Viteza de răspuns la noile cerințe ale pieței ☆ Promovarea imaginii firmei	▲ Încurajarea marketingului ca atitudine: „Clientul este cel mai important”, discuții cu clienții ▲ Integrarea: concepție – marketing – fabricație și asigurarea flexibilității celor trei activități ▲ A pătrunde în bazele de date, dar și în imaginația clienților actuali și potențiali
S2	2. Produsele și calitatea	☆ Complexitatea și tehnicitatea în raport cu competitorii ☆ Tradiția tehnică, fiabilitate, service ☆ Certificări în domeniul calității; T.Q.M.	▲ Profitul se obține mai ales pentru că produsul este atractiv pentru client. O tehnicitate înaltă, care nu poate fi susținută în timp și nu oferă valoare clientului, prezintă un pericol pentru firmă. Sinergiile se obțin din combinarea produs-piață și nu din combinația înaltă tehnicitate-complicație. Certificările în domeniul calității nu asigură succesul de piață, dar permit firmei intrarea în competiție, la licitații. Lipsa certificărilor scoate practic firma din competiție. Deci, calitatea este un factor major în obținerea de sinergii.
S3	3. Concurența, piața	☆ Intensitatea concurenței ☆ Competitori incontestabili ☆ Expansiune/restrângere ☆ Nișe cu perspectivă	▲ Aprecierea atentă a poziției pe piață și a perspectivelor. Descoperirea nișelor cu potențial de dezvoltare și reorientarea treptată a profilului firmei spre zone mai favorabile; realizare de joint-venture. Urmărirea atentă a unor sinergii în faza de afirmare.
S4	4. Prețuri	☆ Politica de prețuri ☆ Relația preț-calitate ☆ Raportul preț-performanțe în viziunea clienților	▲ Prețul este redus sau ridicat în funcție de ceea ce este dispus clientul să plătească. Oferirea unui serviciu suplimentar poate crea sinergii care să sporească atractivitatea.
S5	5. Tehnologia, dotările know-how-ul	☆ Nivelul tehnic mondial și cel al unității ☆ Modernizări, reparații ☆ Nivelul și extinderea know-how-ului ☆ Situația inovării	▲ Situația în raport cu nivelul tehnic mondial este decisivă în alegerea și „dimensionarea” nișei vizate. Deseori, modernizări puțin costisitoare pot oferi sinergii importante cu efect de piață. ▲ Un know-how extins și accesibil la nivelul întregului personal sporește interesul CTN pentru infuzia de capital. O forță de muncă: uniform, înalt, corelat pregătită în raport cu specialitatea firmei, un spirit inovativ dezvoltat, sunt atuuri atractive și constituie surse de sinergie.

Management

Nr. crt.	Criteriul considerat	Sinteza descrierii criteriului	Recomandări pentru implementare și obținerea de sinergii
S6	6. Trainingul	☆ Atitudinea conducerii ☆ Acțiuni și rezultate	^ Trainingul constituie o sursă importantă de sinergii. Extinderea acestuia și rezultatele practice depind mult de atitudinea și aprecierea activității. Deci, atitudinea managerilor este cheia eliberării sinergiilor potențiale ale trainingului.
S7	7. Aspecte financiare	☆ Capacitatea de autofinanțare ☆ Profitul brut ☆ Fluxul de numerar (cash-flow) ☆ Activul net ☆ Cifra de afaceri (CA)	^ Eficiența activității firmei determină creșterea profitului. Profitul și amortizarea, ca principale surse ale capacității de autofinanțare, condiționează viteza de dezvoltare a firmei prin forțe proprii-independența ei-posibilitatea de a combina convenabil resursele pentru a obține sinergii. ^ Rentabilitatea firmei este ilustrată de mărimea profitului brut. În final de el depinde viabilitatea unității și existența ei ca agent economic. ^ Mobilitatea imediată a firmei, dată de fluxul real de lichidități, va influența și tipul de măsuri urgente ce pot fi luate. Activul net indică pe ceea ce putem conta ca fiind proprietatea reală a firmei iar C.A se va orienta asupra anvergurii acțiunilor pe care le putem îndrăzni prin direcționarea de fonduri.

Criteriile ce vizează acțiuni direct generatoare de sinergii ca urmare a armonizării strategiei cu cultura firmei

Tabelul 3-N

Nr. crt.	Criteriul considerat	Sinteza descrierii criteriului	Recomandări pentru implementare și obținerea de sinergii rafinate, suplimentare
N1	1. Leadershipul	Viziune și pragmatism Potențialul de conducere: charismă și competență, morală înaltă și fermitate, sau: curajul, înțelepciunea, compasiunea	Căutarea de către proprietari a unui lider accesibil și valoros este o problemă cheie. Un lider autentic este principalul catalizator pentru generarea sinergiilor. El este garantul final al armonizării strategie-cultură. Liderul trebuie împuternicit și susținut adecvat de către proprietari (stat; privat).
N2	2. Capacitatea de generare	Interacțiunile strategiei cu cultura firmei prezintă patru etape (niveluri) de evoluție: ☆ Confruntarea ☆ Interacția neutră ☆ Corelarea ☆ Armonizarea	Este evident că un „vânător de sinergii” va urmări cu obstinție armonizarea strategie-cultură. Celelalte etape nu sunt de dorit sau sunt ineficiente. Confruntarea poate fi utilă doar ca proces de eliminare a haosului, interacția neutră numai pentru pacificare sau experimentarea unor „alipiri” de activități. Corelarea este o etapă necesară, dar insuficient de productivă. Generarea sinergiilor cu mare capacitate de influență asupra sistemului se obține doar prin armonizare, atunci când sistemul devine autogenerator de sinergii datorită combinării esențelor, focalizării pe transformatorii calitativi, eliberați de constrângeri.
N3	3. Perspectiva	☆ Clarificarea opțiunilor ☆ Conturarea viitorului ☆ Cunoașterea, realizarea posibilului	Pentru alocarea corectă a resurselor, trebuie să cunoaștem direcția spre care ne îndreptăm. Din armonizarea strategie-cultură rezultă, ca un adevărat feedback, nivelul efortului posibil la un moment dat, direcția cea mai profitabilă, viteza optimă și modul concret de parcurs – variante și detalii – astfel încât „cum și unde mergem” se clarifică de la sine, devine fezabil și real.
N4	4. Coeziunea	☆ Amplificarea comunicării și a solidarității ☆ Variante noi prin fluidizare și integrare	Încurajarea transparenței, a accesibilității, permite managerilor să clarifice înțelegerea deciziilor și să-i coopteze pe salariați pentru ameliorarea procesului decizional. Fluidizarea și integrarea generează și ele sinergii prin schimbul de idei și eliminarea barierelor.

Management

Nr. crt.	Criteriul considerat	Sinteza descrierii criteriului	Recomandări pentru implementare și obținerea de sinergii rafinate, suplimentare
N5	5. Implicarea	<ul style="list-style-type: none"> ★ Mobilizarea personalului ★ Entuziasm și creativitate 	Rafinarea sinergiilor existente și generarea de alte sinergii sau surse permanente de sinergie sunt posibile prin crearea stării de „grație” numită entuziasm. Inspirația, creativitatea și, în consecință, surmontarea dificultăților devine posibilă. Căutarea noului se face de la sine, cu bucurie.
N6	6. Adaptabilitatea	<ul style="list-style-type: none"> ★ Flexibilitatea firmei ★ Adecvarea la context a deciziilor și eforturilor ★ Vitalitate organizațională 	Mediul extern în continuă schimbare face ca sinergiile pozitive să se perimeze, sursele lor devin depășite și pot genera uneori sinergii negative. Permanenta veghe asupra condițiilor externe și adaptarea în consecință a binomului strategie-cultură devin esențiale pentru continuarea generării de sinergii, pentru menținerea vitalității firmei.
N7	7. Reciprocitatea	<ul style="list-style-type: none"> ★ Interfața strategie-cultură ★ Permeabilitate în ambele sensuri ★ Multidisciplinaritatea în acțiune 	Prin conceperea și adaptarea trainingului la necesitățile specifice ale firmei se ajunge la înțelegerea reciprocă (șefi-salariați) a punctelor de vedere. Detaliile ce produc contradicții se clarifică și se corectează. Sinergiile ce apar din permeabilizarea barierelor beneficiază de „sângele proaspăt” al diverselor puncte de vedere, focalizate spre unicitatea obiectivului. Creativitatea potențială irumpe și înlătură toate zăgazurile spre excelență.

Tabelele 3 (C-S-N) conțin recomandările de implementare a esenței care stă la baza criteriilor de apreciere a culturii C, strategiei S și sinergiei N (rezultată din armonizarea strategie – cultură), devenită ulterior autonomă ca urmare a proceselor de rafinare. Esența constă în transformarea, prin combinarea elementelor relativ disparate, a strategiei și culturii – pe baza competenței și abilității manageriale – în generatori de sinergie. În etapa următoare, sinergiile sunt rafinate grație creșterii abilității manageriale, o dată cu nivelul armonizării binomului strategie-cultură.

Când armonizarea depășește nivelul necesar treptei T₉ și calificativul pentru îndeplinirea criteriilor devine *foarte bine* în loc de *bine*, firma se îndreaptă spre excelență.

Calificativul *foarte bine* presupune indicatori financiari convenabili și echilibrați, know-how și tehnologie performantă, relații comerciale solide și în expansiune, toate sprijinite de un personal al cărui devotament pentru firmă nu dispare la cea dintâi confruntare cu dificultățile.

Excelența este, deci, o condiție interioară firmei, care se manifestă în exterior prin înaltă competitivitate și poziția de lider pe piață.

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

Bibliografie

- 1 LUBAN, F. *Modelarea și simularea proceselor economice în transporturi*. Note de curs, București, Editura ASE, 1997
- 2 POPESCU, R. *Studiu privind corelațiile între strategia calității, cultura de întreprindere și excelența firmei industriale*, în „Economia. Management” București, Editura A.S.E nr. 2, 2003
- 3 POPESCU, R. *Sinergetica și strategiile competitive. Calculul sinergiilor pozitive acumulate (I)* în „Studii și Cercetări de Calcul Economic și Cibernetică Economică” –A.S.E București nr. 1, 2004
- 4 ANDREICA, M., STOICA, M., LUBAN, F. *Metode cantitative în management*, București, Editura Economică, 1998
- 5 VASILESCU, I., ROMĂNU, I., CICEA, C. *Investiții*, București, Editura Economică, 2000