

## Evaluarea infrastructurii si a managementului cunostintelor pentru strategia de afaceri

### Prezentarea principalelor caracteristici ale firmei

S.C. EUROTERM S.R.L. este o societate cu capital integral românesc, majoritar privat.

Euroterm are ca obiect principal de activitate lucrari de instalatii tehnico-sanitare (proiectare si executie). Firma are ca obiect si comercializarea unei game variate de solutii de climatizare, echipamente si instalatii termice, scule electrice și accesorii, utilaje și echipamente pentru construcții, asigurand, daca este cazul, punerea în funcțiune a echipamentelor vandute.

Euroterm dispune de magazine proprii în orașele: Galați, Brăila, Vaslui, Botosani, Constanta, Bacau, Iasi și de o rețea de distribuție care acopera 40% din teritoriul țării.

### Prezentarea pe scurt, a situatiei economico-financiare a S.C. Euroterm S.R.L.

Sinteza bilantului contabil si a contului de profit si pierderi, care reflecta evolutia rezultatelor economico-financiare sunt prezentate mai jos:

<b>Tip situatii financiare depuse</b>	<b>BILANT SCURT CONFORM ORDINULUI 1752/2005</b>
<b>Indicatori din BILANT</b>	<b>lei</b>
Active imobilizate TOTAL	1244484
Active circulante TOTAL, din care	4494461
Stocuri (materiale, productie in curs de executie, semifabricate, produse finite, marfuri etc.)	2121405
Casa si conturi la banci	198144
Creante	2174912
Capitaluri - Total, din care	1115908
Capital social subscris si varsat	3200
Provizioane pentru riscuri si cheltuieli	
Datorii Total	4623037
<b>Indicatori din CONTUL DE PROFIT SI PIERDERE</b>	
Cifra de afaceri	11947241
Venituri totale	12001379
Cheltuieli totale	11799994
Profitul brut al exercitiului	201385
Profitul net al exercitiului	164230

<b>Indicatori din DATE INFORMATIVE</b>	
Numar mediu de salariati	52
Tipul de activitate, conform clasificarii CAEN	Lucrari de instalatii tehnico-sanitare

### **Principali indicatori ai SC Euroterm SRL in anii 2004, 2005, 2006 si 2007**

<b>An Bilant</b>	<b>Cifra Afaceri (RON)</b>	<b>Grafic</b>	<b>Profit (RON)</b>	<b>Grafic</b>	<b>Angajati</b>	<b>Grafic</b>
2007	11 947241		257 767		66	!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!
2006	11 268 149		251 026		55	!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!
2005	9 761 284		82 045		37	!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!
2004	5 821 447		55 625		15	!!!!!!
<b>Informatii statistice</b>						
Nr. Asociati						5
Nr. Administratori						1
Nr. Sucursale						0
Nr. Sedii secundare						26

### **Principalele caracteristici ale firmei sunt:**

1. Societatea are in vedere o serie de strategii prin care urmareste dezvoltarea existentului intern de cunostinte, prin urmarea unor cursuri de specializare si de perfectionare de catre angajati, precum si la participarea unor seminarii de specialitate.
2. Prin participarile la marile expozitii nationale in domeniu se urmareste extinderea sferei relationale a clientilor si furnizorilor, precum si descoperirea unor noi produse si servicii a caror posibila utilizare ar dezvolta activitatea desfasurata de societate.
3. Euroterm colaboreaza cu o firma de consultanta juridica, precum si cu o firma care asigura training personalului. In situatiile in care firma contracteaza realizarea mai multor proiecte de instalatii decat poate executa efectiv, apeleaza la un alt colaborator care preia surplusul de proiecte.

Referitor la colaborarea cu alte societati, Euroterm incheie contracte de subantrepriza in cazul in care personalul propriu este angajat in executia altor lucrari contractate de firma.

4. Firma acorda personalului departamentului de vanzari bonusuri lunare in functie de nivelul depasirii targetului impus (acest target difera de la o divizie la alta). Un aspect negativ, in acest sens il constituie inechitabilitatea recompenselor (nu toti angajatii firmei sunt recompensati, ci doar cei din vanzarile directe).
5. Un obiectiv important pentru unitate il reprezinta identificarea principalilor stakeholderi („detinatori de interese”) si a problematicii acestora, a obiectivelor pe care le urmaresc, ca premisa importanta a armonizarii diferitelor categorii de interese. In pofida tendintei des intalnite in randul firmelor de a pune accentul pe categoria asociatilor, comparativ cu celelalte categorii de stakeholderi, in cadrul firmei s-a impamantentit atentia deosebita acordata clientilor. Acest fapt are o parte pozitiva (prestigiul firmei pentru calitatea serviciilor si a produselor comercializate), insa are si o parte negativa care minimizeaza performantele firmei in ansamblul ei. Aceasta latura a politicii actuale a societatii ar trebui completata cu principiul conform caruia toti detinatorii de interese trebuie sa beneficieze de atentie sporita (angajatii, furnizorii, statul etc);

### **A.1. Diagnosticul infrastructurii**

1. Societatea are o retea de calculatoare locala, latimea benzii pentru aceasta retea fiind de 12 Mbps. Firma dispune de 36 de calculatoare, care nu sunt legate in retea.
2. Reteaua firmei suporta accesul la distanta, permitand conectarea prin Internet Service Provider;
3. Firma foloseste in mod curent atat intranetul cat si extranetul;
4. Nu foloseste un Sistem Suport in luarea Deciziilor si nici sisteme de videoconferinte;

5. La nivelul firmei este standardizata platforma Windows, nu foloseste o platforma colaborativa;
6. Nu sunt folosite solutii bazate pe calcul mobil de tip PalmPilots (aceste solutii nefiind folosite nici de firma si nici de angajati);
7. Nu sunt utilizate baze de date pentru abilitatile angajatilor, inasa referitor la abilitatile angajatilor, este important de mentionat ca acestia beneficiaza de training periodic si sunt supusi unor testari periodice. In urma testarilor, angajatilor li se acorda calificative care influenteaza cuantumul bonusului;
8. Referitor la managementul documentelor, societatea are ca fundament metodele traditionale de gestionare a documentelor. Aceste metode sunt strict definite, circulatia documentelor urmand un grafic prestabilit si respectat de angajatii firmei;
9. In ceea ce priveste elaborarea si dezvoltarea proiectelor, firma nu foloseste un instrument specializat de management;
10. Compania achizitioneaza software pe baza de licente;
11. Aplicatii informatice utilizate: DataLight Contabil care include modulele Balanta, Clienti si Registre, Gestiune 3.0 si modulul Personal Salarii.

## A.2 Procese de cunostinte

### Procese bazate pe cunostinte si obiectivul lor:

#### 1. Identificarea cunostintelor

<i>Nr. crt.</i>	<i>Cunostinte explicite</i>	<i>Cunostinte tacite</i>
1	Standardul ISO 9001	<b>Cunostintele tehnice</b> implica acea capacitate: ~de a realiza proiecte de instalatii, ~de a realiza devizele lucrarilor si configuratia instalatiilor cu respectarea normelor in domeniu,

		~de a intocmi documentatia pentru licitatii conform caietului de sarcini,
2	Autorizatia ISCIR	Cunostinte privind utilizarea programelor informatice existente in cadrul firmei.
3	AutoCAD 2004 2D	Cunostinte din domeniul financiar-contabil: ~reflectarea in contabilitate a operatiunilor desfasurate de firma; ~cunostinte de fiscalitate; ~realizarea de Cash Flow, Cash Budget, Balance sheet, s.a.
4	DataLight Contabil (cu modulele Balanta, Registre si Clienti	Cunostinte existente la nivel managerial (aferente directorului comercial, economic, general): ~elaborarea si implementarea strategiilor; ~realizarea de diagnoze, planificari si alte actiuni strategice;
5	Programul de gestiune Gestiune 3.0	
6	Programul Personal Salarii	
7	Proiecte pentru licitatii	

Pentru evaluarea resurselor de cunostinte se utilizeaza in cadrul firmei instrumente traditionale de diagnosticare, in cadrul analizei SWOT se puncteaza si acest aspect al existentului si necesarului de cunostinte.

## **2. Crearea de noi cunostinte**

Cateva strategii care fundamenteaza obtinerea cunostintelor in cadrul Euroterm sunt: recrutarea, trainingul, parteneriatele si achizitiile. Una dintre actiunile cele mai importante este de a incuraja si stimula invatarea si trainingul in cadrul organizatiei.

Potrivit tabelului de mai sus (cunostinte implicite si explicite), o parte din cunostinte trebuie dezvoltate in continuare (training), altele atrase prin parteneriatele incheiate sau achizitii. Cunostintele care trebuie dezvoltate sunt cunostintele tacite, acest lucru se realizeaza prin intermediul trainingului personalului; daca avem in vedere cunostintele strategice ale specialistilor (critice pentru desfasurarea activitatii) acestea sunt dezvoltate prin participarea la simpozioane, targuri.

Referitor la parteneriatele incheiate, firma a decis sa externalizeze o serie de activitati secundare si, in acest sens, colaboreaza cu o firma de expertiza contabila si cu o firma de consiliere juridica.

Regasim modelul spiralei elaborată de Nonaka & Takeuchi; procesele prin care cunostintele trec dintr-o forma in alta sunt: socializarea (cunostintele tacite devin tot cunostinte tacite), externalizarea (tacit-explicit), combinarea (explicit-explicit), si internalizarea (explicit-tacit).

## **3. Reprezentarea si asamblarea cunostintelor**

Societatea nu dispune de soft-uri speciale pentru identificarea cunostintelor, de tipul transduserelor.

## **4. Aplicarea cunostintelor**

In cadrul procesului de aplicare a cunostintelor, un rol decisiv il au cunostintele strategice ale specialistilor din cadrul Euroterm. Cunostintele strategice sunt, in principiu de natura tehnica. In proiectarea si realizarea instalatiilor sunt necesare cunostinte multiple pentru a combina diversele materiale utilizate astfel incat sa obtii: functionalitate, calitate, pret redus. Acest punct contribuie la realizarea unui raport calitate-pret supraunitar, fiind alaturi de altele un element important de competitivitate.

## 5. Reutilizarea si revalidarea cunostintelor

In cadrul firmei nu exista baze de cunostinte suport despre clienti, nici baze de date cu inregistrari ale proiectelor anterioare si ale comunitatilor de practica.

### A.3 Diagnoza strategica initiala

Intrebare	Evaluare	Note
<b>Intrebări strategice</b>		
1. Cum evaluati la nivelul firmei sprijinul in luarea deciziilor viitoare bazate pe date din trecut?	Managerii firmei iau decizii pe baza analizei rezultatelor oferite de rapoarte si statistici bazate pe date din trecut. De exemplu, pentru decizia de infiintare a unui punct de lucru sunt prioritare studiul de piata, dar si rezultatele care au la baza date din trecut (centre de profit, topul vanzarilor, topul clientilor etc)	5
2. Unde se clasifica firma in raport cu cunostintele de baza cerute in domeniul specific ei fata de alte firme similare?	Firma Euroterm posedea acele cunostinte de baza cerute in domeniul de activitate (cunostinte tehnice, elementare pentru functionarea societatii, bazate pe normativele existente in domeniul instalatiilor): abilitatea de a proiecta instalatii, de a le configura, de a le executa. Sub aspectul concurentei societatea se situeaza cu o treapta mai jos fata de un singur concurent cu putere financiara mult mai mare, care poate neconditionat sa-si dezvolte mult mai rapid strategii de dezvoltare a cunostintelor.	5
3. Unde se clasifica firma in raport cu accesul si utilizarea de cunostinte avansate cerute in domeniul specific ei?	Firma posedea cunostinte avansate specifice domeniului: capacitatea de a realiza lucrari folosind ultimele inovatii in domeniu. Exemple: <ul style="list-style-type: none"><li>• Realizarea instalatiilor ce utilizeaza energie regenerabila (panouri solare);</li></ul>	4

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizarea soft-urilor ce permit comanda instalatiei de la distanta prin Internet (Axiophone IP). Aceasta comanda se poate realiza prin intermediul unui PC conectat la internet sau al unui telefon WAP.</li> </ul> <p>In domeniul instalatiilor exista si alte cunostinte care nu sunt utilizate de firma.</p>	
4. Unde se pozitioneaza firma in raport cu utilizarea cunostintelor inovative cerute in raport cu specificul acesteia? Aceste cunostinte permit firmei schimbarea regulilor in vederea competitiei pe aceeasi piata, fara o amenintare vizibila a competitivitatii ei.	In privinta cunostintelor inovative, firma nu se situeaza pe o pozitie de varf, fapt care rezulta din inexistenta unui compartiment de cercetare si/sau dezvoltare. Se poate vorbi de existenta unor cunostinte inovative, inasa cu retineri, la nivelul managerial.	1

In cadrul evaluarii, notele acordate sunt de la 1 la 5.

#### **A.4 Evaluarea initiala a managementului cunostintelor si a afacerii**

##### **Obiectiv strategic**

La nivelul societatii nu exista persoane care sa se ocupe strict de managementul cunostintelor. Anumite aspecte ale acestui domeniu sunt gestionate la nivel managerial (elaborarea strategiilor cu punctarea unor aspecte ce tin de managementul cunostintelor).

Aspecte ce tin de strategiile societatii:

a) In desfasurarea activitatii, firma foloseste cunostintele partenerilor pentru a-si intari pozitia competitiva. Partenerii firmei sunt:

- Firma de consultanta juridica, precum si cea de expertiza contabila. Cunostintele preluate sunt deosebit de utile pentru functionarea firmei la noile standarde nationale si internationale.
- Furnizorii, prin echipamentele oferite, transmit si o parte din cunostintele lor (de natura tehnica).
- Firmele cu care se colaboreaza pe partea de proiectare si executie instalatii (contracte de subantrepriza) sunt luate in calcul ca si resurse de cunostinte.



Modul de colaborare cu partenerii este unul transparent, astfel incat diferitele opinii exprimate de acestia referitor la gestionarea bunurilor intelectuale si nu numai, pot constitui punct de plecare in elaborarea strategiilor viitoare.

b) La avantajul competitiv al firmei o mare contributie o au specialistii in domeniul tehnic, care au fost selectati pe baza experientei in domeniu. Decizia de a mari numarul specialistilor in domeniul tehnic cat si in domeniul comercial se oglindeste in pozitia firmei pe piata. Evolutia tehnologiilor antreneaza firma, in ansamblul ei, in directia invatarii continue.

Crearea de noi cunostinte si competente la nivelul firmei este un proces existent in cadrul firmei insa nu are amploarea din cadrul firmelor bazate exclusiv pe cunostinte. La nivelul firmei sunt elaborate si implementate strategii privind pastrarea pozitiei competitive.

c) Desi domeniul de activitate al firmei este unul des intalnit pe piata, managerii societatii diferentiaza serviciile oferite de ale concurentilor (prin colaborarea cu furnizori care produc echipamente de calitate, prin modul de configurare a instalatiilor executate).

- **Context organizational**

1. Unde se pozitioneaza echipa de managementul cunostintelor in ierarhia organizationala a firmei?

In cadrul firmei nu exista o echipa de MC, diferite aspecte legate de MC sunt gestionate la nivel managerial. In cadrul firmei ierarhia este de tip piramidal, asadar gestionarea aspectelor legate de MC este asigurata de catre varful piramidei.

2. Angajatii firmei inteleg elementele competitive de baza ale firmei? Sunt ei incurajati sa faca asta? Au ei timp alocat pentru a intelege aceste aspecte?

Cultura organizationala este una deschisa. Angajatii inteleg care sunt punctele forte ale societatii pe linia competitivitatii, fiind incurajati nu doar sa inteleaga, ci si sa contribuie la sporirea acesteia. In cadrul firmei se organizeaza sedinte in care se discuta obiectivele firmei, modurile de atingere ale acestora, aspecte ce tin de valorile morale ale firmei, toate avand un atribut major in dezvoltarea relatiilor in cadrul organizatiei si in intelegerea elementelor competitive ale firmei.

3. Ce tip de angajament are echipa de MC fata de manageri si fata de utilizatori?

In cadrul firmei nu exista echipa de MC.

4. Care sunt restrictiile de ordin cultural previzibile? Cultura actuala a firmei concorda cu atitudinea de distribuire a cunostintelor care este necesara pentru elaborarea unui SMC?

Cultura organizatiei este deschisa, insa pot interveni restrictii care tin de atitudinea unor angajati (indeosebi cei de la baza piramidei) de a intampina cu neincredere schimbarile. Atitudinea de distribuire a cunostintelor nu este pe deplin conturata. In acest context se impun o serie de schimbari initiate de conducerea firmei. Modificarile ar trebui sa afecteze partea de resurse umane, in doua sensuri: unul se refera la incurajarea, prin diferite metode, a angajatilor de a-si schimba atitudinea referitor la distribuirea cunostintelor, un alt sens se refera la aspectul selectarii noilor salariati. Acesta din urma presupune includerea ca si criteriu de angajare al atitudinii avute de candidat vis-a-vis de acest aspect.

- **Restrictii tehnologice**

Principala restrictie a firmei o reprezinta inexistenta unei retele de calculatoare regionale.

- **Consideratii financiare**

1) Restrictiile financiare interne sunt generate de fluctuatia numarului de contracte de executie lucrari incheiate.

2) Bugetul de venituri si cheltuieli este prestabilit, evolutia celor doua elemente de-a lungul exercitiului financiar este indeaproape urmarita. Restrictia bugetara consta in conditionarea evolutiei cheltuielilor de catre evolutia veniturilor.

3) Principalul gol al firmei il constituie absentia unei echipe de MC si de aici gestionarea neadecvata a cunostintelor. O firma de consultanta privind MC ar reprezenta un mare pas inainte, o echipa proprie ar insemna si mai mult. Desi firma are o cifra de afaceri semnificativa, trebuie totusi analizata sub toate aspectele decizia privind momentul implementarii unui SMC. Pe termen scurt, o asemenea decizie ar creste costurile destul de mult, firma nefiind pregatita indeajuns pentru a le suporta. O abordare mai lenta, in timp, dar prompta, ar fi potrivita pentru firma. Managerii firmei sunt constienti de valoarea

proiectului de MC, de beneficiile aduse, dar iau in calcul si alti factori care intarzie dezvoltarea firmei pe acest plan.

- **Obiective pe termen scurt si pe termen lung**

- 1) Scopul strategic al firmei pe termen lung este cresterea competitivitatii pe plan intern si extinderea activitatii pe plan extern;
- 2) Scopul de performanta al firmei pe termen lung este cresterea cifrei de afaceri, iar pe termen scurt este asigurarea calitatii serviciilor avand costuri minime.

### **A.5 Importanta MC in cadrul firmei**

1. Care sunt procesele de afaceri pe care MC le poate in mod logic sprijini sau pe care le poate extinde?

Valoarea MC ar directiona procesul de dezvoltare al firmei si anume extinderea acesteia la nivel international, atat in ceea ce priveste comercializarea produselor, cat si a serviciilor.

2. Este firma focalizata mai mult asupra produselor/serviciilor sale sau asupra proceselor care sprijina realizarea acestora?

Societatea este focalizata pe procesele care sprijina realizarea produselor si serviciilor, experienta pe piata spunandu-si cuvatul; astfel de resursele umane si de activitatea desfasurata de acestia depind produsele si serviciile firmei, in ansamblu, prestigiul firmei.

3. Care sunt componentele afacerii care ar putea convinge managerul/angajatii de valoarea aplicarii MC si a proceselor asociate?

Perfectionarea angajatilor si a activitatilor desfasurate, precum si extinderea pe alte piete.

4. In ce termeni se pot demonstra beneficiile pe termen scurt (in primul rand dpdv financiar) si respectiv pe termen lung (dpdv competitiv) prin aplicarea MC la nivelul firmei?

Beneficii pe termen scurt din punct de vedere financiar:

- Cresterea cifrei de afaceri si implicit a profitului, deoarece serviciul oferit contine intr-o mai mare masura cunostinte si intr-o mai mica masura resurse palpabile, limitate.
- Scaderea costurilor cu materialele necesare executarii lucrarilor, insa cresterea costurilor implicate de dezvoltarea societatii.

Beneficii pe termen lung din punct de vedere competitiv:

- Pozitia firmei pe piata fata de celelalte firme cu aceeasi activitate;
- Datorita cunostintelor detinute firma se va remarca prin calitate;
- Cresterea prestigiului firmei.

## **A.6 Generarea unui diagnostic initial bazat pe cunostinte care trebuie interpretat in contextul unei organizatii bine definit**

### **Intrebari initiale de diagnoza**

#### **Generale**

1. Firma Euroterm are ca fundament al desfasurarii activitatii, aportul angajatilor sprjinit de un bagaj mare de cunostinte in domeniu (cunostinte in domeniul tehnic), insa nu se poate vorbi despre o afacere bazata intensiv pe cunostinte.
2. In desfasurarea activitatii sunt utilizate informatiile, acestea fiind intalnite la toate nivelurile societatii. In cadrul tuturor departamentelor sunt utilizate informatii: informatii despre preturile concurentilor, in cadrul departamentului de vanzari, informatia privind obligativitatea intocmirii actelor aditionale de marire a salariului minim brut, in cadrul departamentului de resurse umane etc. Asadar informatiile ocupa un loc important in cadrul firmei.
3. O deosebita importanta o au cunostintele tehnice. In proiectarea si realizarea instalatiilor sunt necesare cunostinte multiple pentru a combina diversele

- materiale utilizate astfel incat sa obtii: functionalitate, calitate, pret redus. Acest punct contribuie la realizarea unui raport calitate-pret supraunitar, fiind alaturi de altele un element important de competitivitate.
4. Unul dintre cele mai importante aspecte specifice firmei este acela de a asigura calitatea executarii lucrarilor, lucru la care contribuie toti angajatii prin cooperarea permanenta si pe toate planurile. Acest fapt rezulta din atitudinea deschisa a tuturor angajatilor.
  5. Procesele cheie in desfasurarea activitatii sunt:
    - a) identificarea si atragerea clientilor;
    - b) promovarea produselor cu un grad ridicat de inovatie inexistente pe piata pana la momentul respectiv;
    - c) traningul angajatilor si motivarea acestora in vederea colaborarii permanente.
  6. Pentru atigerea obiectivelor de lunga durata firma pune accent pe principiul abordarii pe procese prin care se intelege ca rezultatul dorit este obtinut mai eficient atunci cand activitatile si resursele aferente sunt conduse ca un proces. Strategia firmei a fost adaptata la procese, strategie incorporata in obiectivele generale ale firmei.
  7. Obiectivele unei afaceri de lunga durata sunt:
    - cresterea cifrei de afaceri si a profitului potrivit planurilor;
    - realizarea si implementarea unui sistem de management al cunostintelor, cu tot ce implica acesta;
    - îmbunătățirea continuă a performanțelor de mediu si prevenirea poluarii;
    - satisfacerea cerintelor clientilor și a celorlalte părți interesate;
    - asigurarea infrastructurii si a unui mediu de lucru adecvat pentru desfășurarea corespunzătoare a tuturor proceselor si a resurselor necesare pentru atingerea obiectivelor stabilite.

Pentru atingerea acestor obiective firma a statuat cateva procese importante:

- a) Realizarea unor modificari la nivelul resurselor umane, in sensul promovarii, recrutarii specialistilor si al inlaturarii angajatilor inefficienti;
  - b) Externalizarea unor servicii, lucru care a fost realizat, actualmente vorbindu-se de o colaborare in domeniul expertizei contabile si a auditului, precum in domeniul juridic cu firme specializate (scaderea datoriilor fata de stat prin externalizarea acestor servicii);
  - c) Internalizarea activitatilor importante pentru firma, in acest sens benefica fiind recrutarea unor specialisti in managementul cunostintelor;
  - d) Modificarea modului de recompensare a salariatilor.
8. Avantajul competitiv al firmei se bazeaza in mare masura pe cunostintele avansate ale specialistilor . In cadrul firmei se pune accent pe capitalul intelectual, mai exact pe capitalul uman.

### **Organizacionale**

1. Beneficiile realizate de firma in cazul amplificarii organizarii si reutilizarii abilitatilor si experientei existente s-ar manifesta in totalitatea activitatilor desfasurate de firma si bineinteles ar afecta si partea de resurse umane, in sensul sporirii veniturilor acestora.
2. Lucrul in echipe comporta cateva mentiuni. In primul rand, relatiile de colaborare intre angajati, cat si intre angajati si management sunt deschise. In cadrul echipelor de executie, cat si echipei de proiectare, competentetele componentilor sunt complementare, in functie de specificul lucrarii. Asadar in cadrul firmei lucrul in echipe se bazeaza pe cele mai potrivite combinatii de competente necesare realizarii lucrarii.
3. In cadrul SC Euroterm SRL exista o ierarhie piramidala, in varf fiind consiliul de administratie. Departamente existente:
  - Departamentul financiar-contabil, format dintr-un director economic si 4 economisti;
  - Departamentul aprovizionare: Responsabil serviciu aprovizionare, inginer planificare aprovizionare;

- Departamentul vanzari divizat in:
  - a) echipamente termice;
  - b) scule electrice si accesorii;
  - c) servicii (proiectare-executie).

Acest departament este format din: Director comercial, 1 inginer tehnic de vanzari, 26 consilieri in vanzari, 2 agenti vanzari. In cadrul diviziei vanzari exista: 2 ingineri proiectanti, 3 echipe executie instalatii gaz (6 sudori), 5 echipe executie instalatii tehnico-sanitare (15 instalatori).

- Departamentul de resurse umane (personal) format din 2 specialisti in resurse umane;
- Personal auxiliar: 2 tehnicieni service IT, 1 angajat responsabil cu intretinerea curateniei.

Toate aceste departamente sunt subordonate Directorului General.

Structura si organizarea firmei sunt comune tuturor firmelor traditionale.

4. La nivelul firmei sarcinile sunt foarte importante, de modul de realizare a acestora depinde prestigiul firmei. Insa acestea sunt concentrate, unde este cazul, in cadrul echipelor, deoarece in realizarea lor nu este suficient un individ.
5. Managementul de varf se focalizeaza, in mare parte, asupra performantelor financiare. In cadrul firmei sunt realizate planificari ale performantelor financiare viitoare. Pe baza datelor existente (soldurile conturilor de venituri si cheltuieli), cat si a unor factori externi firmei sunt realizate „scenarii” viitoare ale evolutiei contului de profit si pierdere.

## **Intelectual si cultural**

1. In cadrul firmei, actualmente sunt utilizate cunostinte, abilitati, competente si bune practici intr-un mod potrivit;
2. Firma depinde de cunostintele si competentele asociate oamenilor in primul rand si proceselor desfasurate de acestia. O situatie aparte o prezinta cunostintele implicite, care in lipsa unui MC, risca sa se piarda odata cu plecarea angajatilor. Cunostintele explicite insa, pot fi „stocate” si preluate de ceilalti angajati.
3. In cadrul societatii exista o cultura deschisa, bazata pe partajarea cunostintelor. Fiecare angajat isi indeplineste sarcinile proprii si in acelasi timp, colaboreaza cu ceilalti angajati pentru rezolvarea problemelor care apar.
4. Se poate vorbi de competitivitate interna la nivelul firmei. Aceasta competitivitate exista, indeosebi, la nivelul departamentului vanzari. De asemenea exista competitivitate si la nivelul echipelor de executie, precum si in cadrul departamentului de proiectare.
5. Cunostintele echipelor si stakeholderilor sunt foarte importante pentru societate, intrucat pot conduce la coeziune, la unitate.
6. Problemele aparute la nivelul firmei pot fi identificate rapid, mobilizandu-se in acest sens oameni care sa le rezolve.
7. Una dintre valorile societatii este respectul pentru angajat si aprecierea muncii sale. Deoarece activitatea firmei implica lucrul in echipa in mare parte, performanta echipei este sugerata, insa si performantele individuale sunt recompensate si incurajate.
8. Personalul aferent departamentului vanzari este direct responsabil in crearea unor procese pentru cresterea valorii adaugate. In cazul obtinerii rezultatelor pozitive, salariatii sunt recompensati prin acordarea de bonusuri, premii.
9. Avantajul competitiv al firmei este bazat in mare masura pe competentele, abilitatile angajatilor, capitalul uman fiind un bun de pret al firmei.
10. La nivelul firmei este incurajata socializarea intre angajati, in sensul schimbului de experienta, de cunostinte, acest lucru reprezentand un important pion in procesul de protejare a cunostintelor. Nu exista grupuri de dialog de tip forum in cadrul societatii.



### **Infrastructura hardware, software, baze de date, baze de cunostinte**

Societatea are o retea de calculatoare locala, latimea benzii pentru aceasta retea fiind de 12 Mbps. Firma dispune de 36 de calculatoare.

Utilizeaza pe baza de licenta sistemul de operare Windows XP.

Aplicatii informatice utilizate: DataLight Contabil care include modulele Balanta, Clienti si Registre, Gestiuine 3.0 si modulul Personal Salarii.

**Gestiuine 3.0** este un program de evidență cantitativ-valorică a gestiunii de marfă, produse finite, materiale, obiecte de inventar și servicii ale societății. El participă activ la activitățile specifice de ofertare, aprovizionare, vânzări cât și in urmărirea relațiilor financiare cu clienții și furnizorii.

Integrează rapoarte tip OLAP (cub de decizie) și generator de rapoarte, pentru a crește viteza de obținere a informațiilor necesare managementului activității de vânzare sau distribuție;

Modulul **Personal Salarii** este un instrument de evidență și gestionare a personalului și de calcul al drepturilor salariale și al taxelor aferente salarizării. Pe lângă monitorizarea costurilor cu forța de muncă (job costing), rezolvă integral problemele declarațiilor care trebuie depuse lunar sau anual (fișe fiscale).

In cadrul diviziei servicii-proiectare, se foloseste AutoCAD 2004, 2D care este un program CAD (Computer-aided Design, adica Proiectare asistata de calaculator) utilizat in proiectarea planurilor in 2 dimensiuni.

### **A.7 Intrebari privind strategia de afaceri**

1. Care este tipul de afacere pe care il desfasoara firma?

Euroterm are ca obiect principal de activitate lucrari de instalatii tehnico-sanitare (proiectare si executie). Firma are ca obiect si comercializarea unei game variate de solutii de climatizare, echipamente si instalatii termice, scule electrice și accesorii, utilaje și echipamente pentru construcții, asigurand, daca este cazul, punerea în funcțiune a echipamentelor vandute.

2. Cat de mult sunt utilizate pentru noile proiecte materiale vechi de tipul date din proiectele anterioare, documente deja existente?

Intotdeauna societatea a avut ca punct de plecare date din trecut, insa acestea au participat doar la determinarea neajunsurilor din trecut si crearea unei strategii care sa evite aceste probleme. Un rol important il joaca creativitatea in noile proiecte.

3. Care este modelul de costuri folosit in cadrul firmei pentru obtinerea de produse sau servicii?

Managementul de varf are ca obiectiv maximizarea profitului, in contextul simultaneitatii minimizarii costurilor, respectarii standardelor de calitate si inlaturarii efectelor negative asupra mediului.

4. Care este marja de profit tipica a firmei?

Marja de profit ridicata.

5. Cat de bine se poate descrie rolul jucat de ICT in cadrul proceselor de munca?

ICT are un rol important in facilitarea conversatiilor, socializarea si schimbul de cunostinte tacite.

6. Care este modalitatea de plata a angajatilor ?

Angajatii sunt platiti pentru munca efectiva depusa, adica indeplinirea propriilor atributii, exceptie fac cei din vanzari care au un bonus lunar acordat pentru depasirea target-ului.

7. Care este modalitatea de schimb si transfer de cunostinte?

Pornind de la caracteristicile diferite ale cunostintelor tacite si explicite, se incearca de catre managerii firmei elaborarea unor strategii pentru protejarea cunostintelor, care ar actiona in doua directii:

- transferul cunostintelor tacite prin contacte directe.
- codificarea cunoștințelor explicite, are in vedere codificarea atentă a cunoștințelor și stocarea lor în baze de date de unde pot fi folosite cu ușurință (de exemplu prin intermediul aplicațiilor informatice).

Sursa avantajului competitiv al organizației sunt cunoștințele tacite. Totuși, este dificil să “extragi” aceste cunoștințe din mintea oamenilor, iar atunci când sunt codificate ele devin ușor de imitat de către concurenți și își pierd din valoare. Pe de altă parte, menținerea cunoștințelor în formă tacită prezintă riscul ca organizația să își piardă cunoștințele dacă angajații, indiferent de motiv, pleacă. Aceasta este o problema care va trebui rezolvata in viitorul apropiat de catre managerii firmei.

### Analiza SWOT bazata pe cunostinte:

<b><i>PUNCTE TARI</i></b>	<b><i>PUNCTE SLABE</i></b>
<p>1. Bagajul de cunostinte tehnice sunt utilizate pentru promovarea si comercializarea produselor/serviciilor, deci orientarea spre client este fundamentala, firma avand o strategie focalizata pe reletile cu clientii;</p> <p>2. Ansamblul cunostintelor existente sunt orientate spre obtinerea performantei firmei;</p> <p>3. Detine un avantaj major fata de firmele nou intrate pe piata, datorita experientei acumulate: cunostinte despre clienti, furnizori, cunostinte tehnice, despre produse, alfel spus, cunostinte de baza si si avansate in domeniul de activitate;</p> <p>4. Stabilirea unor strategii care i-a desavarsit pozitia competitiva pe piata, fapt realizat prin bogata experienta in domeniu;</p> <p>5. Existenta posibilitatii realizarii unui sistem de management bazat pe cunostinte, datorita viziunii pozitive a managementului, precum si a celorlalte niveluri;</p> <p>6. Existenta cunostintelor privind o dezvoltare durabila precum si a minimizarii efectelor poluarii;</p> <p>7. Cunoasterea produselor/serviciilor comercializate, precum si a principalelor</p>	<p>1. Principalul concurent de pe piata il constituie firma Romstal care are 1650 angajati si peste 100 de filiale in tara si strainatate. Evident bagajul cunostintelor, gestionarea, valorificarea acestora se ridica mai ales, la nivelul managerial, la un standard greu de atins. Cunoasterea surplusului de cunostinte pe care il detine principalul concurent, poate constitui o rampa de plecare;</p> <p>2. Firma nu este una bazata pe cunostinte, bagajul firmei fiind insuficient pentru o asemenea catalogare;</p> <p>3. Absenta unei gestionari rationale si avantajoase ale cunostintelor explicite si implicite ale firmei;</p> <p>4. Valorificarea limitata a cunostintelor tacite ale angajatilor;</p> <p>5. Existenta deficientelor cunostintelor: diferența dintre ce știe firma și ce ar putea (sau ar trebui) să știe pentru a-și consolida poziția competitivă.</p>

<p>cerinte ale clientilor (efectuarea studiilor de piata);</p> <p>8. Cunostinte privind combinarea resurselor astfel incat sa se obtina metode unice de satisfacere a clientelei;</p> <p>9. Inexistenta deficientelor strategice;</p> <p>10. Depozitarea adecvata a cunostintelor existente prin intermediul instrumentelor de stocare.</p>	
<p><b><i>OPORTUNITATI</i></b></p> <p>1. Posibilitatea dezvoltarii sferei cunostintelor inovative, lucru realizabil prin modelarea managementului astfel incat sa se accentueze si mai mult rolul cunostintelor in firma;</p> <p>2. Personalul Euroterm este caracterizat prin profesionalism, dinamism ceea ce constituie un imbold pentru desfasurarea procesului de invatare organizationala. Organizatia trebuie sa isi concentreze eforturile de invatare pentru a dezvolta acele cunostinte care ofera sau pot oferi avantaj competitiv.</p> <p>3. Noile mecanisme ale managementului bazat pe cunostinte pot fi incorporate in strategia generala a firmei, datorita culturii organizationale deschise;</p> <p>4. Posibilitatea internalizarii acelor servicii care sunt foarte importante pentru firma si a externalizarii acelor care nu prezinta importanta deosebita.</p>	<p><b><i>AMENINTARI</i></b></p> <p>1. Aparitia pe piata a unor firme care, desi nu au experienta Euroterm, tind sa atraga clientii prin relatiile cu principalele institutii furnizoare de combustibil sau banci (Instalexpert este partener autorizat Distrigaz Sud care, in colaborare cu BRD ofera clientilor posibilitatea de finantare in vederea executarii unor lucrari sau achizitiei echipamentelor);</p>

## Concluzii

Societatea Euroterm are ca fundament capitalul uman care posedă un bagaj mare de cunoștințe, însă nu poate fi catalogată ca fiind o firmă bazată exclusiv pe cunoștințe. Cunoștințele utilizate în desfășurarea activității sunt cunoștințe de bază și cunoștințe avansate, remarcându-se astfel inexistența cunoștințelor inovative, cel puțin pe latura tehnică.

Un alt neajuns al firmei este lipsa unei echipe de MC. Aspecte legate de managementul cunoștințelor sunt gestionate la nivelul decizional.

De asemenea lipsa unei rețele regionale (care ar acoperi aria de desfășurare a activității) este o piedică în dezvoltarea firmei. Și lipsa unor Sisteme Suport în Luarea Deciziilor își spune cuvântul în cazul inițierii unui proiect de dezvoltare bazată pe cunoștințe.

Avantajele pe care le are firma în raport cu alte firme de pe piață sunt:

- cultura organizațională deschisă și, implicit atitudinea majorității angajaților de a accepta schimbarea ca pe un beneficiu;
- resursele financiare pe care le are firma și care i-ar permite, în contextul unei evaluări detaliate a procesului, demararea implementării strategiei de MC;
- existența specialiștilor în cadrul firmei;
- faptul că nivelul decizional este receptiv la schimbare și înțelege avantajele oferite de acest proiect de MC;
- existența obiectivului major de dezvoltare;
- înțelegerea importanței cunoștințelor pentru firma și, implicit valorificarea acestora; existența strategiei de transfer și protejare a cunoștințelor;
- respectul pentru toți angajații și încurajarea acestora de a învăța în cadrul firmei, de a cunoaște produsele/serviciile oferite de firma.

Deși are de recuperat câteva aspecte importante, firma are o serie de orientări care o pot ajuta în implementarea strategiilor bazate pe cunoștințe. Este dificil de estimat un procent reprezentând cât la % este Euroterm o firmă bazată pe cunoștințe, mai degrabă se poate spune că utilizează în mare măsură cunoștințele și, cu o echipă de specialiști în domeniu poate implementa strategii bazate pe cunoștințe, acest fapt reprezentând cheia de boltă în transformarea într-o firmă bazată pe cunoștințe.