



# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667

## ***Studiu de caz – Automobile Dacia Grup Renault***

***Abordare strategică a restructurării  
Proiect de dezvoltare economică***



## 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.NA.S - VC/2008/0667

### *Studiu de caz – Automobile Dacia*

*În anul **1999**, Grupul Renault a cumpărat uzina constructoare de automobile Dacia, situată lângă orașul Pitești, în localitatea Mioveni-Colibași.*

*Procesul de restructurare a avut ca obiectiv producerea, în anul 2004, a unui **nou automobil** (Dacia Logan), la prețul de 5.000 euro, **destinat piețelor din Europa de Est cu venituri mai reduse.***



# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.NA.S - VC/2008/0667

## *Studiu de caz – Automobile Dacia*

### ***Estimările inițiale:***

***- în intervalul 1999-2004,  
restructurarea Dacia putea conduce la  
dispariția a circa 11.000 locuri de  
muncă.***



# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.NA.S - VC/2008/0667

## *Studiu de caz – Automobile Dacia*

*Chiar dacă acest fapt s-ar fi produs într-un interval de 5 ani:*

- structura industrială teritorială nu putea să absoarbă forța de muncă disponibilizată și să mențină echilibrul social în zonă;*
- în județele învecinate se desfășurau restructurări care conduceau la degradarea economică și socială în zonă.*



# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667

## *Studiu de caz – Automobile Dacia*

*Pornind de la constatarea că desființarea locurilor de muncă va fi însoțită de un declin economico-social al zonelor afectate, managementul grupului Renault – Dacia a decis să întreprindă **acțiuni economice și sociale** menite:*

- să diminueze efectele negative ale restructurării;*
- să conducă la **crearea de noi locuri de muncă și***
- să consolideze o **image socială favorabilă pieței.***



# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667

## *Studiu de caz – Automobile Dacia*

*În ianuarie 2001, grupul i-a propus firmei de consultanță Bernard Brunhes International (BBI) să participe la elaborarea unui **proiect de dezvoltare economică a zonei, care să răspundă consecințelor restructurării.***



# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667

## *Studiu de caz – Automobile Dacia*

*Iulie 2001*

*A fost semnat un **Pact** între **cinci** mari actori implicați:*

- Administrația Automobile Dacia;*
- Agenția Națională de Ocupare a Forței de Muncă, ca serviciu public de ocupare;*
- Blocul Național Sindical , confederație sindicală reprezentativă la nivel național, la care erau afiliați sindicaliști de la Dacia;*
- Consiliul Județean Argeș (miniparlamentul local);*
- Prefectura Argeș (reprezentanta guvernului în județ).*



# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667

## *Studiu de caz – Automobile Dacia*

*Proiectul a fost susținut și prin înființarea ca persoană juridică a **Fundației "Dezvoltare și Solidaritate pentru zona Pitești-Mioveni"**.*

*Între alte obiective, se avea în vedere **transferarea strategiei pentru județul Argeș către alte zone.***





# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.NA.S - VC/2008/0667

## *Studiu de caz – Automobile Dacia*

*Obiectivele identificate:*

- *selectarea și formarea, în parteneriat cu ANOFM, a 33 de **consultanți în domeniul ocupării** care să furnizeze:*
  - *servicii de suport pentru reîncadrarea salariaților disponibilizați de la Dacia;*
  - *consolidarea instrumentelor de dezvoltare a competențelor și reintegrare profesională;*



# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.NA.S - VC/2008/0667

## *Studiu de caz – Automobile Dacia*

- sprijinirea creării și dezvoltării de **micro întreprinderi și de întreprinderi mici și mijlocii** (prin constituirea unui comitet de examinare a proiectelor, expertize în teritoriu, acompaniamentul întreprinderilor);*
- valorificarea atuu-rilor și a potențialului filierelor industriale ale județului;*
- **consolidarea turismului și a agriculturii, inclusiv prin promovarea imaginii județului Argeș în Franța.***



# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667

## *Studiu de caz – Automobile Dacia*

*Înainte de finalizarea contractului de privatizare, managementul societății a încheiat un **protocol cu sindicatele legal constituite**, care a devenit **anexă la contractul de privatizare**.*



# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.NA.S - VC/2008/0667

## *Studiu de caz – Automobile Dacia*

*Prin protocol se prevedea:*

- aplicarea programului de disponibilizări pe o perioadă de 5 ani, în 20 de etape trimestriale, defalcat pe societăți componente ale platformei și pe categorii de personal;*
- acordarea de plăți compensatorii și protecția socială prin serviciul public teritorial de ocupare a forței de muncă (Agenția Județeană de Ocupare a Forței de Muncă Argeș, AJOFM Argeș);*
- promovarea unor măsuri de reconversie profesională prin înființarea unui centru de formare pe Platforma Dacia.*



# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.NA.S - VC/2008/0667

## *Studiu de caz – Automobile Dacia*

*Au fost analizate, de asemenea, în comun, programele și solicitările de disponibilizare, în scopul protejării salariaților cu probleme, evaluarea competențelor profesionale de către management și reprezentanții sindicatelor, etc.*

*Contractele colective de muncă ulterioare anului 1999 au fost completate cu reglementările convenite de comun acord.*



## *Studiu de caz – Automobile Dacia*

***Măsurile active de ocupare pentru cei disponibilizați au fost promovate prin intermediul "Serviciului de Reintegrare Socială Dacia", care oferea:***

- acompaniere individuală de către un consultant personal;*
- căutarea și comunicarea ofertelor de muncă;*
- propunerea unui loc de muncă și acompaniere în vederea plasamentului;*
- evaluarea competențelor individuale prin minibilanț și bilanț profesional;*



# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667

## *Studiu de caz – Automobile Dacia*

- organizarea de servicii pentru căutarea unui loc de muncă;*
- facilitarea accesului la formarea profesională prin serviciul public de ocupare.*

*Împreună cu ANOFM a fost înființat **Centrul Regional de Formare Profesională pentru Adulți**, pentru care Dacia Renault a oferit clădirea, iar ANOFM echipamentele necesare.*



# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667

## *Studiu de caz – Automobile Dacia*

### **Acțiuni derulate:**

- au fost contactate 1.429 întreprinderi;
- s-au colectat 3.648 oferte de muncă;
- au fost identificate 7.643 locuri de muncă, etc.

### **Rezultate:**

- au beneficiat de servicii 7.569 persoane;
- au fost plasate la un loc de muncă 2.148 persoane;
- s-au creat 265 IMM, etc





# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667

## *Studiu de caz – Automobile Dacia*

*Procesul de dezvoltare al Dacia Automobile este în plin progres, inclusiv prin crearea unui **Centru Tehnologic în localitatea Titu** (circa 50 km de Platforma Dacia), în care sunt anunțate **3.000 locuri de muncă numai în meserii de înaltă calificare (cercetare, proiectare, design, etc.)**.*

***În industria orizontală, de activitatea Automobile Dacia depind alte 120.000 locuri de muncă (30.000 în județul Argeș) din firme situate în avalul și amonteale producției de autovehicule.***

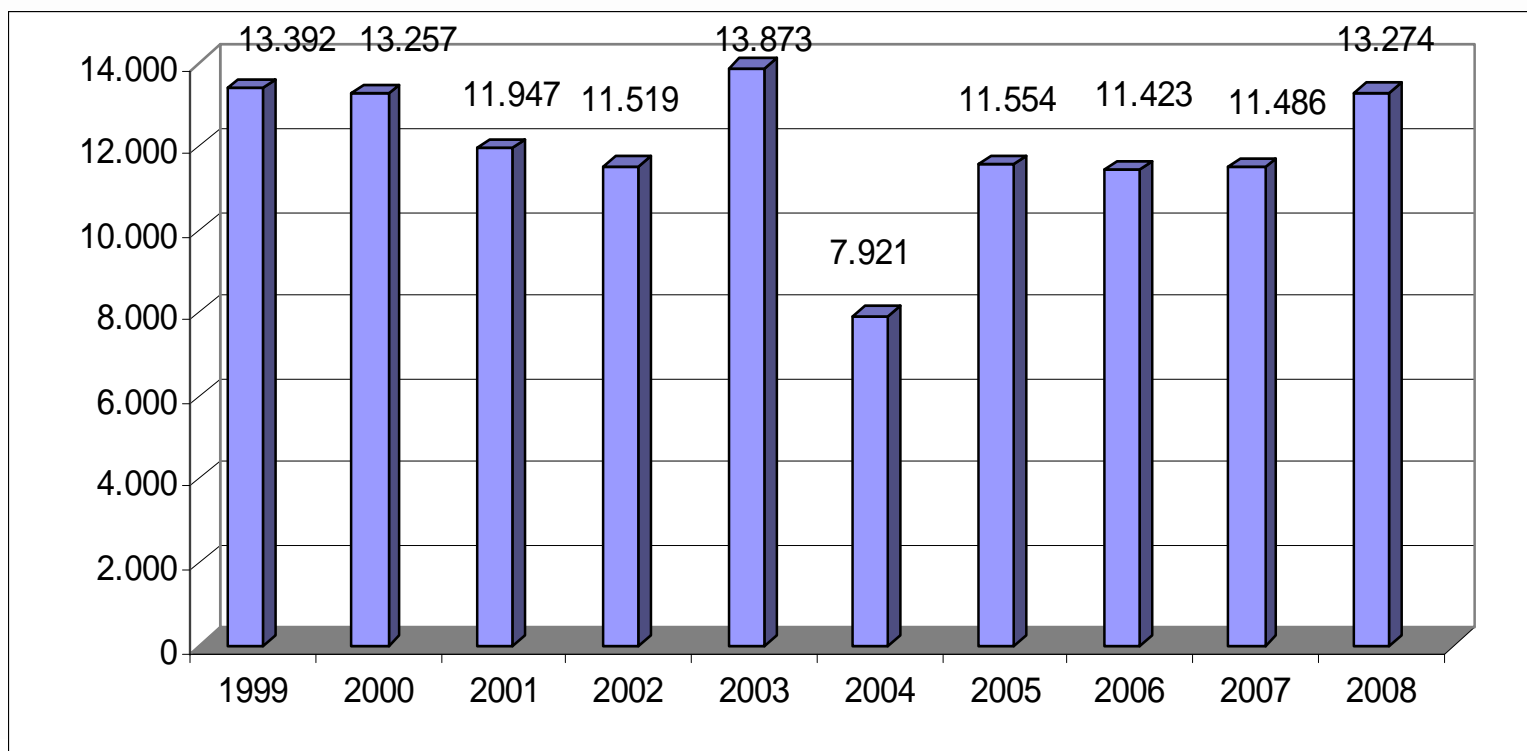


# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667

## *Studiu de caz – Automobile Dacia*

### *Evoluția numărului mediu de salariați, 1999-2008*





# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667

## *Studiu de caz – Automobile Dacia*

***Vă mulțumim!***



# Prezentare Generala



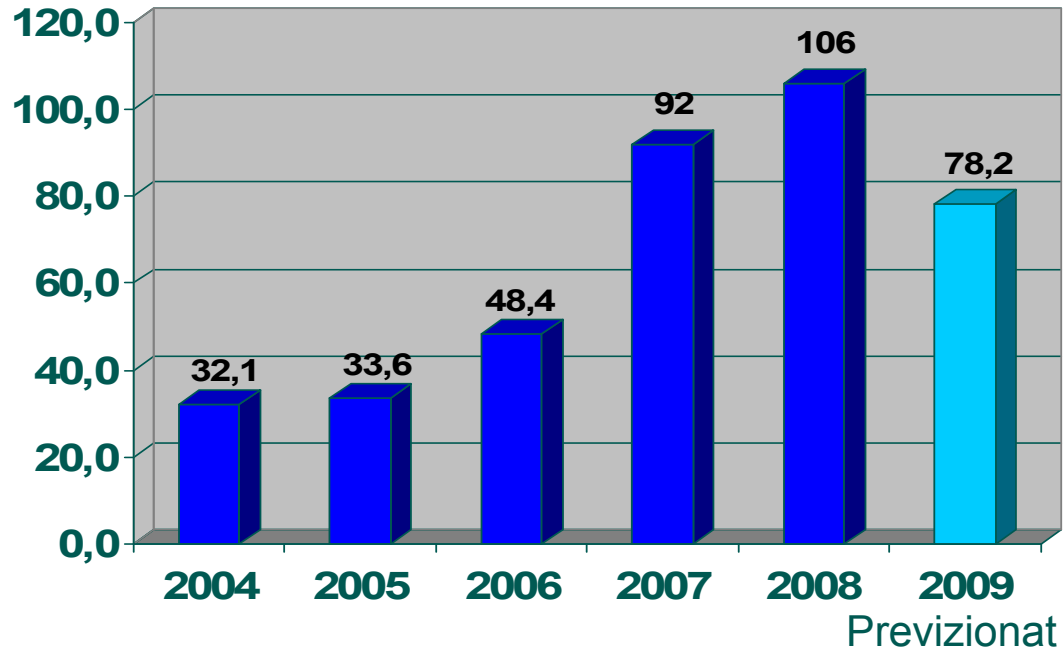
## IMSAT pe scurt

- Membra a grupului SNEF (Franta)
- Anul de infiintare : 1962
- Cifra de afaceri : 78,2 M€ in 2009
- Personal : 1500 angajati
- Prezenta in Romania si strainatate :
  - Franta
  - Germania
  - Letonia
  - Moldova
  - Iordania
  - Camerun
  - Azerbaidjan
  - Algeria



# Cifra de afaceri

Milioane de Euro





# Resurse Umane

**TOTAL : 1500 angajați, din care :**

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| ■ Cadre superioare și medii | <b>70</b>  |
| ■ Personal administrativ    | <b>167</b> |
| ■ Șefi de proiect           | <b>38</b>  |
| ■ Proiectare                | <b>115</b> |
| ■ Muncitori calificați      | <b>812</b> |
| ■ Personal de execuție      | <b>298</b> |





# Piețe & specializări

**Industrie**  
30,8%

Lucrări complexe

Proces industrial

Instalații electrice

**Transport**  
25,3%

Electrificare

Sisteme de securitate

Sisteme de comunicații

**Cabine de comandă**  
14,6%

Integrare Echipamente

Fabricație Containere Metalice

**Sector Terțiar**  
29,3%

Instalații electrice

HVAC

Sisteme de securitate







# Specializari

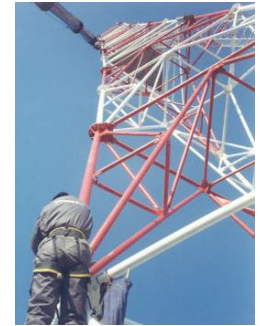
Mecanic



Electric



Proces industrial



Telecom



Cabine de comanda



HVAC



Sisteme de Securitate





# Sectoare

## Industrie :

- Ciment
- Sticla
- Auto
- Metalurgie
- Petrochimie

## Transport :

- Feroviar
- Tramvai
- Troleibuz
- Metrou

## Servicii :

- Hiper-marketuri
- Centre de afaceri
- Hoteluri
- Spitale
- Banci
- Administratie Publica

## Telecom :

- Telefonie fixa
- Telefonie mobila
- Servicii
- Transport feroviar



# Calitate – Securitate – Mediu



## Certificate

- ISO 9001, din 1999
  - ISO 14001, din 2004
  - OHSAS 18001, din 2004
- }
- TUV (Germania)
  - UL (SUA)
  - AEROQ (Romania)
- CNCAN – proiectare si executie instalatii electrice si de automatizare in mediu nuclear
  - INSEMEX Petrosani – mediu anti EX
  - Electrica – proiectare si montaj instalatii electrice pana la 400 kV
  - MI – instalatii de securitate si stingere incendii
  - ISCIR – pentru sudura





# Deciziile manageriale

- Descentralizarea (autonomie a companiilor din țară)
- Majorări succesive de capital
- Organizarea pe divizii de specialitate, care deserveșc câte o piață
- Descentralizarea funcțiilor de marketing și vânzări
- Dezvoltare de parteneriate cu subcontractori
- Integrarea treptată pe verticală pe domeniile noi în care s-a intrat pentru oferirea de proiecte la cheie
- Internaționalizarea





# Descentralizarea funcțiilor de marketing și vânzări

- Organizarea de departamente de ofertare la nivelul fiecărei divizii (3-4 persoane în fiecare divizie \* 9 divizii)
- Stabilirea de relații directe cu clienții de către fiecare director de divizie (mai bună cunoaștere a nevoilor clienților)





# Dezvoltare de parteneriate cu subcontractori



- Externalizarea fabricației de confecții metalice
- Prin aceasta se cresc competențele proiect managerilor, prin supravegherea fabricației de structuri metalice în atelierele subcontractorilor
- S-a evitat angajarea temporară și ulterior disponibilizarea a circa 250 de persoane





# Integrarea treptată pe verticală

- Creșterea gradului de integrare a produselor și serviciilor prin oferirea de proiectare, achiziție de echipamente și materiale, supervizare și punere în funcțiune
- A crescut nivelul de calificare al oamenilor
- Prin aceasta au fost angajate în jur de 50 de persoane la nivel de companie





# Internaționalizarea

- Căutarea și dezvoltarea de noi piețe internaționale
- A crescut nivelul de standarde de calitate
- Au fost asigurate locuri de muncă cu calificare și retribuire superioare
- Peste 300 persoane au fost pe șantiere în străinătate în 2008
- Retribuția a trebuit să fie cea minimă admisă în țara în care s-a lucrat (de ex. Franța – 1200 Euro/lună)







# Concluzii

- Restructurarea continuă a activității a dus la o restructurare permanentă a resurselor umane
- Forța de muncă a IMSAT are o flexibilitate ridicată
- Nivelul standardului de calitate a dus la o creștere a nivelului profesional al angajaților
- Nu au fost făcute concedieri colective





# Multumesc

## Pentru atentie

**IMSAT SA,**

Bd. Iuliu Maniu 7, sect.6, Bucurest, Roumanie

Tel: +4 – 021 – 316 66 00; Fax: +4 – 021 – 312 17 50

Email: [imsat.group@imsat.ro](mailto:imsat.group@imsat.ro); [www.imsat.ro](http://www.imsat.ro)





# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667

## Scurtă prezentare a studiilor de caz

Seminar Național România

11-12 Mai

București



# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667

## *Studiu de caz – Zoppas Industries Sânnicolau Mare*

***Contribuții la dezvoltarea unui teritoriu prin  
parteneriate cu administrația locală și instituțiile  
de învățământ***



# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667

## *Zoppas Industries*

***Sânnicolau Mare*** – cel mai vestic oraş al României,  
cu o populaţie de 13.257 locuitori





## 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667

# Zoppas Industries

*În localitatea Sânnicolau Mare, funcționau 2 companii textile, Banatex și Fimotex, care după 1990 s-au confruntat cu mari dificultăți economice.*

*În anul 1997, acestea au fost preluate de către Irca Spa și Fines Spa Italia, care au creat compania Zoppas Industries Romania SRL, având ca obiect de activitate inițial producția de componente pentru aparate de uz casnic și industrial.*

*Compania a beneficiat de facilități acordate investitorilor străini (OUG nr. 31/1997 privind regimul investițiilor străine), precum și de sprijinul primăriei locale.*



# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667

## *Zoppas Industries*

*De la 7 locuri de muncă în 1997, compania a evoluat până la 3.276 în 2006.*

*Pe fondul recesiunii economice, în anul 2008, numărul angajaților a scăzut la 2.938.*

*Compania a recurs în anul 2009 la facilitățile acordate prin ordonanța de guvern pentru întreruperea temporară a activității și trimiterea și șomaj tehnic, dar în urma dialogului cu primăria locală, nu s-a recurs la disponibilizări.*



# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667

## *Zoppas Industries*

*Managementul societății s-a implicat în pregătirea forței de muncă începând cu învățământul primar și gimnazial, cât și prin organizarea în parteneriat cu Universitatea Politehnică Timișoara a unor cursuri postuniversitare și a primirii studenților în stagii de practică.*





# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667

## *Zoppas Industries*

*Acordul de colaborare încheiat de firmă cu Universitatea "Politehnică" din Timișoara prevede:*

- înființarea unui laborator specializat in cadrul UPT, in domeniul rezistențelor electrice care este utilizat pentru asimilarea de noi produse, sustinerea de cursuri pentru studenti, etc.;*
- susținerea unor cursuri post-universitare și efectuarea de stagii de practică pentru studenți în cadrul firmei;*
- crearea de programe comune, finanțate din fonduri europene.*



# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667

## *Zoppas Industries*

*În colaborare cu **Centrul de Dezvoltare a Carierei** lansează concursuri care să pună în valoare creativitatea și spiritul întreprinzător al studenților:*

*-concursuri de eseuri, pentru studenții de la Universitatea de Vest, tema: „Cel mai eficient instrument de evaluare a performanțelor angajaților”;*

*- posibilitatea ca studenți de la Universitatea Politehnica să își desfășoare practica de specialitate, pe o perioadă de trei săptămâni, la Zoppas Industries România. Pe perioada practicii studenții sunt remunerați.*



# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.NA.S - VC/2008/0667

## *Zoppas Industries*

*Contribuția companiei la dezvoltarea economică a zonei s-a concretizat și prin construirea unei secții de producție într-o localitate din apropierea orașului, în care au fost create 250 locuri de muncă.*

*Iar prin cele două hoteluri pe care le administrează a contribuit la dezvoltarea activității turistice; s-au înviorat serviciile locale de utilități și de transport public, etc. , dându-i zonei un aspect modern european.*



# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667

## *Zoppas Industries*

### **Concluziile seminarului “Modelul Timișoara – între dezvoltare economică și incluziune socială”**

*“Din punctul nostru de vedere a trece de la teorie la practica a însemnat să vedem efectiv ce probleme întâlnește o persoana care iese dintr-un mediu de **marginalizare socială**, precum și aducerea în atenție a unor povești de succes, atât la nivel personal cât și la nivel de firme, care s-au implicat în acest proces și au depășit situația de neîncredere, de reticență față de aceste categorii de persoane și față de acest fenomen social.*

*Experiența unor firme ca Zoppas a dovedit că **dezvoltarea economică și incluziunea socială se pot face în practică acolo unde există o colaborare, comunicare și o capacitate de a folosi resursele care efectiv există în teritoriu.**”*



# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667

## Zoppas Industries

„Era important să aducem în cadrul seminarului experiența (..) Zoppas, pentru ca uneori se spune că atunci când vorbim de **persoane marginalizate** și integrarea lor profesională ne gândim ca la ceva care **va încetini, va împiedica procesul de producție** în cadrul firmei, în sensul ca sunt persoane cu dificultăți și de obicei se crede ca integrarea lor nu este compatibilă cu productivitatea. Avem aici (..) experiențe concrete, care sunt firme de mare succes, care au o experiență structurată. Nu au angajat o singură persoană sau două din motive de milă sau ajutor social, ci au un program structurat de integrare profesională a persoanelor în dificultate, și cu toate acestea au un succes pe piață, fiind firme lider în domeniul lor de activitate.”, **Franco ALOISIO, Director al Serviciului APEL.**

*Serviciul de Formare-Integrare Profesionala – APEL*



# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667

## *Zoppas Industries*

*Până în anul 2008, Sânnicolau Mare era recunoscut ca orașul cu șomaj zero, ajungând să se confrunte cu lipsa de forță de muncă, care era adusă inclusiv din județul vecin.*

*"Când am înființat Zoppas, aduceam muncitori din Sânnicolau și satele învecinate. Părea incredibil atunci că vom ajunge după câțiva ani să aducem oameni de la 70 de kilometri", a declarat un reprezentant al Zoppas Romania*



# 27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.NA.S - VC/2008/0667

## *Zoppas Industries*