

**UNIVERSITATEA DIN CRAIOVA
FACULTATEA DE ECONOMIE ȘI ADMINISTRAREA AFACERILOR
ȘCOALA DOCTORALĂ ÎN ȘTIINȚE ECONOMICE
Domeniul fundamental: ȘTIINȚE ECONOMICE
Domeniul: MANAGEMENT**

Anca STĂNCUȚ

**CONFIGURAȚIA STRATEGIILOR ȘI
STRUCTURILOR ORGANIZATORICE SPECIFICE
ÎNȚREPRINDERILOR COMPETITIVE**

REZUMAT TEZĂ DE DOCTORAT

**Conducător științific,
Prof. Univ. Dr. Dumitru CONSTANTINESCU**

CRAIOVA, 2010

Cercetarea sistematică și profundă asupra structurilor organizatorice și strategiilor din toate domeniile de activitate este un fenomen provocator, existând numeroase studii și teorii privind modul în care acestea au evoluat și contribuie la performanțele organizației. Teza de doctorat pe care o alăturăm acestor studii este structurată pe patru axe de cercetare, fiecare abordând o problemă specifică, în directă legătură cu obiectivele propuse.

Bazându-se pe literatura de specialitate din domeniul managementului strategiilor și structurilor organizatorice și pe propriile demersuri de cercetare, ne-am propus realizarea unei noi abordări a designului structurilor organizatorice, a cărei materializare pornește de la abordarea a patru axe de cercetare teoretică și practică:

- Designul structurilor organizatorice clasice și moderne;
- O nouă paradigmă de organizare structurală;
- Relațiile strategie-structură organizatorică;
- Evaluarea structurilor organizatorice ale întreprinderilor competitive din panificație.

Pentru a alege corect alternativele de organizare a întreprinderii este necesar un studiu privind **Designul structurilor organizatorice clasice și moderne**, studiu conturat în cadrul primei axe de cercetare.

Plecând de la analiza componentelor organizării structurale: specializarea, coordonarea și formalizarea am demonstrat importanța diviziunii muncii ce permite fiecărui lucrător să se specializeze în activitatea pentru care este cel mai productiv, specializarea fiind un factor de creștere a productivității, mijloacele folosite pentru coordonarea muncii diferind conform tipului de interdependență. Am remarcat totodată faptul că în practica întreprinderilor competitive se întâlnesc multiple forme de coordonare ca ajustarea mutuală, supervizarea directă, standardizarea procedurilor, rezultatelor, calificărilor și normelor.

Aceste mecanisme reprezintă „liantul” întreprinderii, fiind deopotrivă substituibile și complementare. Explicăm substituibilitatea prin aceea că, pentru o situație dată, o întreprindere competitivă va putea prefera unul dintre mecanismele de coordonare celorlalte cinci. Nu putem determina cu exactitate eficacitatea unui mecanism într-o situație specifică, cu toate că practica a trasat câteva tipare. Complementaritatea se manifestă prin aceea că, foarte rar o întreprindere adoptă un mecanism de coordonare excluzându-le în totalitate pe celelalte cinci. În realitate, există combinații de mecanisme de coordonare utilizate în întreprinderi. Organigrama ca indicator pertinent al gradului de formalizare a structurii organizatorice, a stat la baza analizei prezentate în ultimul capitol.

De fapt, prin organizare se caută combinația optimă a elementelor componente, astfel încât am încercat să prezentăm părțile cheie ale organizației identificate de Mintzberg ca fiind: vârful strategic, liniile ierarhice, centrul operațional, tehnostuctura, suportul logistic și ideologia. Subliniem aici două aspecte majore: diferențierea dintre părțile centrale (vârf strategic, linii ierarhice și centru operațional) și părțile periferice (tehnostuctură, suport logistic și ideologie), dar și contopirea acestora în anumite situații; un manager din vârful strategic implicat în formarea personalului este totodată parte a centrului operațional, sau dacă își asumă rolul de sfătuitor el este parte a tehnostucturii.

Abordarea structurii într-o concepție contingentă este la rândul ei o temă de mare actualitate într-un mediu de afaceri în care schimbarea este singura certitudine. Într-un mediu competitiv stabil o structură relativ simplă, mecanică este suficientă. Însă într-un mediu imprevizibil, în continuă schimbare succesul reclamă flexibilitate, dinamism, capacitate de reînnoire și inovație. Considerăm că fiecare întreprindere se confruntă cu o serie de opțiuni pe

care le poate face legat de structură, căci pentru a fi competitivă este necesar ca structura să fie adaptată pentru a răspunde cel mai bine contingentelor.

Studiile factorilor de contingență nu au putut da un răspuns definitiv legat de importanța acestora, fiind dificil să disociem efectele dimensiunii, vârstei, tehnologiei, mediului, spațiului și puterii asupra structurii organizatorice. Analiza acestora ne-a pus în situația de a remarca faptul că fiecare întreprindere este un caz particular, enumerarea anterioară nefiind exhaustivă. Atunci când adăugăm un nou factor pe listă, numărul combinațiilor posibile crește exponențial, funcționarea întreprinderii devenind mai puțin înțeleasă.

Cercetarea a relevat faptul că structura organizatorică, sub acțiunea a două forțe opuse, diferențierea și integrarea, poate prezenta un echilibru stabil. Diferențierea, forță centrifugă, am evidențiat-o ca fiind cea care dezorganizează întreprinderea în timp ce integrarea, forță centripetă, îi asigură funcționarea armonioasă.

Ultimul subcapitol al primei axe de cercetare trece în revistă domeniul proiectelor, ca permanență a realității de astăzi a lumii afacerilor, cu tipurile și dinamica formelor de organizare structurală pretabile activităților unice, nonrepetitive. Prezentarea a fost realizată cu scopul de a răspunde disfuncționalităților în organizarea întreprinderii generate de realizarea unor proiecte. Concluzia a fost că domeniul proiectelor este pretabil structurii organizatorice matriceale. Implementarea structurii matriceale reclamă cedarea unei părți din autoritatea managerului funcțional către managerul de proiect care are mâna liberă în a-și alege membrii echipei, căci munca în echipă este primordială. Comparând structurile ierarhic funcțională și matriceală am observat că în prima inițiativă aparține șefului, singurul în postura de a-și delega o parte din autoritate asumându-și în același timp și riscul unor rezultate necorespunzătoare. În schimb, în structura matriceală, dreptul la inițiativă aparține subordonatului aflat la confluența dintre întreprindere și evenimente, indiferent de atitudinea superiorului sau. Conchidem că succesul unui proiect depinde direct de gradul de autonomie și gradul de autoritate al managerului de proiect.

Ce-a de-a doua axă a cercetării intitulată ***O nouă paradigmă de organizare structurală***, și anume trecerea de la ierarhie la leadership, prezintă integrarea ca o problemă centrală a managementului, a cărei rezolvare este dată de integrarea prin oameni și prin grupuri.

Integrarea prin oameni recurge la două concepte: coordonator transversal și integrator transversal. Cele două concepte sunt cvasiidentice. Ambele derivă din delegarea de autoritate. Coordonatorul transversal primește delegarea de autoritate să coordoneze, pur și simplu, activitatea altor persoane. Coordonatorii care au primit delegare de autoritate trebuie să exercite coordonare de tip transversal. Opus unui manager, investit cu autoritate, un *coordonator transversal* nu poate da ordine, el doar speră să fie ascultat în procesul de coordonare a activității altor persoane. Coordonatorul transversal nu există decât prin competențele sale purtătoare de reală susținere a celor care au sarcina de a coordona. Relația coordonatorului transversal cu indivizii, cu birourile și serviciile constă în îndeplinirea unei sarcini de facilitare a colaborării care este antonimă relației managerului cu subordonații săi. Coordonatorul transversal este, deci, în serviciul altora. El se înscrie, vis-a-vis de ceilalți, într-o relație de asistență în timp ce managerul și subordonații se plasează într-o relație de dependență verticală.

Integratorul transversal primește delegarea de autoritate să coordoneze activitatea altor persoane cu scopul de a integra sarcini diferite pentru realizarea unui obiectiv comun. Integratorul transversal interpretează, în câteva situații, rolul "eminenței cenușii" deoarece, simultan, se află în serviciul responsabilului ierarhic care l-a desemnat și în serviciul celor pentru care trebuie să le ușureze colaborarea. Cheia reușitei sale rezidă în capacitatea sa de a provoca o formulare clară a problematicii misiunii de realizat. Competența care se așteaptă de la integratorul transversal este esențialmente relațională, adică să aibă abilități de comunicare

pentru a-și înțelege interlocutorii săi. Integratorul transversal, printr-o cunoaștere deplină a sensului misiunii de realizat, trebuie s-o împartă cu toți colaboratorii dar să nu-și aroge dreptul de a decide în locul lor. Pentru a fi recunoscut, integratorul transversal folosește un leadership de un subtil melanj de consens și carismă.

Caracteristicile actuale ale structurii organizatorice sunt analizate apoi din punctul de vedere al diversității activității, al incertitudinii și instabilității precum și al complexității. Pe plan strategic, oportunitățile dezvoltării oferite întreprinderii se multiplică, se diversifică, întreprinderea trebuind să detecteze la timp “semnalele de slăbiciune” emise de mediu și să înceapă neîntârziat remedierea acestora din interior. În plus, observăm că incertitudinea mediului introduce o dificultate suplimentară în aprecierea potențialelor avantaje și riscuri ascunse de o oportunitate deja descoperită. Această dificultate este cu atât mai mare, cu cât mediul poate cunoaște rupturi, evenimente imposibil de prevăzut prin mijloace tehnice sau culturale. Cu alte cuvinte instabilitatea este un obstacol pentru activitatea întreprinderilor competitive. Diversitatea, incertitudinea și instabilitatea au un efect mai mult sau mai puțin important, urmărind maniera în care întreprinderea îi asimilează planului strategic. Aplicarea diversității în scopul limitării riscurilor strategice (“nu se pun toate ouăle în același coș”) și urmărirea unei dimensiuni limită, întotdeauna mai mare pentru a fi competitive, combinate în cercetarea sinergiilor, sunt principalii vectori ai complexității în interiorul întreprinderilor. Diversitatea, interdependența și mărimea nu simplifică funcționarea organizațională și managementul salariaților. Întreprinderile care adoptă aceste strategii întâmpină dificultăți în a-și adapta structurile. Pentru ele, am apreciat că astăzi complexitatea a devenit un element endogen, trebuind să-și abandoneze structurile simple, și să adopte structuri complexe, poate chiar complicate inutil.

Prin prezentarea configurațiilor organizării structurale aduse în prim plan prin cele șapte tipologii ale lui Mintzberg: structura simplă, birocrăția mecanicistă, birocrăția profesională, adhocrăția, organizația misionară, structura divizională, organizația politică, am făcut trecerea la ecosistemul de afaceri ca expresie a noii economii. Această comunitate de destin strategic care formează un ecosistem de afaceri face legătura între întreprinderi eterogene (atât prin natura lor cât și prin formă) pe baza uneia sau mai multor capacități centrale provenite dintr-o inovație devenită un standard ce urmărește o dinamică proactivă de ameliorare și de consolidare. Diferiții actori prezenți în sânul unui ecosistem de afaceri vor trebui să muncească pentru a difuza acest standard. Consumatorii finali, actori asimilați ecosistemului de afaceri vor prefera resursele ieșite dintr-un ecosistem de afaceri inovativ mai degrabă decât cele provenite dintr-un ecosistem de afaceri concurent. Apoi, apartenența la un ecosistem de afaceri nu este exclusivă. De fapt, o întreprindere poate să se regăsească într-un alt ecosistem de afaceri. Important este ca participantul să colaboreze la dezvoltarea ecosistemului de afaceri menținând un nivel de concurență consecvent. Această juxtapunere a concurenței și a cooperării se va dovedi a fi sursa inovațiilor și a dezvoltării tehnologice.

Menționăm că un ecosistem de afaceri nu are o structură fixă. El va cunoaște un ciclu de viață traversând patru mari stadii de dezvoltare marcate de faze de stabilitate și instabilitate: început, expansiune, dominață, reînnoire. Scopurile întreprinderilor sunt diferite în funcție de etapele în care se află și de obiectivele cooperative și concurențiale care evoluează concomitent.

Cea de-a treia axă de cercetare face legătura dintre structura organizatorică și strategia întreprinderii. În cadrul acestui capitol subscriem la ceea ce considerăm că este cea mai completă tipologie din punct de vedere al interacțiunilor dintre structură, strategie și mediul înconjurător. Evident, orice tipologie este puțin probabil să poată defini fiecare formă de comportament organizațional, lumea organizațiilor fiind într-o continuă schimbare și mult prea complexă. Cu

toate acestea, comportamentul organizațiilor ca sistem nu poate fi înțeles pe deplin și prevăzut fără conceptele adecvate pentru acest nivel de analiză.

Bazându-ne pe analizele celor doi cercetători, Miles și Snow, dezbaterile privind problemele administrative, ingineresti și antreprenoriale ale Apărătorului, Prospectorului, Analizatorului și Reactorului, credem că Apărătorii și Prospectorii se regăsesc la capetele opuse ale strategiilor aflate într-o continuă dezvoltare. Între aceste două extreme se dezvoltă un al treilea mod de organizare numit Analizator, ca o combinație între Prospector și Apărător, reprezentând o variantă viabilă între cele două strategii.

Apărătorul, întreprindere cu domenii înguste piață-produs, nu încearcă să caute alte oportunități în afara domeniului existent, realizând doar permanente îmbunătățiri activităților desfășurate. Dacă Prospectorul este considerat un creator al inovației, cu tehnologii încorporate în oameni, nu în rutine sau mecanisme operaționale, Analizatorul este un avid “clonator” al schimbării. Scopul său este adoptarea celor mai promițătoare inovații ale Prospectorului fără a utiliza resurse majore pentru cercetare și dezvoltare, concentrându-se numai pe actualizarea tehnologiilor curente la menținerea eficienței. Analizatorul trebuie să protejeze echilibrul între ideile conflictuale despre flexibilitate și stabilitate tehnologică.

Lansăm în continuare ideea organizației piață-matrice, sistem reglat de mecanismele interne ale pieței, cu noi aptitudini de manager și rolurile personalului din vârful și mijlocul ierarhiei regândite. Credem însă că probabil vor mai trece mulți ani până o organizația piață-matrice va putea fi prezentată cu adevărat ca fiind o structură organizatorică. Se poate imagina că sistemul piață-matrice este creat pentru a permite organizațiilor să urmărească strategii mixte cu structurile mixte necesare unui mix complementar de filozofii și practici manageriale.

În opinia noastră, afirmația lui Forrester, potrivit căruia “în materie de organizații sociale de regulă propunem modificări timide ale practicilor convenționale și obstacole pentru experimentele îndrăznețe și inovații”, este într-un total adevărată. Subscriem ideea că managerii nu experimentează noile forme de organizare, chiar dacă acestea sunt necesare și bine argumentate datorită faptului că cele mai multe necesită răspândirea valorilor și practicilor legate de resursele umane. Cele mai multe cercetări legate de teoria managementului, sugerează faptul că teoria resurselor umane nu este acceptată și practică pe scară largă. Astfel, managerii de vârf își exprimă încrederea în capacitățile de auto-administrare ale managerilor de divizii (măcar pe termen scurt), dar această «încredere» este frecvent susținută prin monitorizarea îndeaproape (cu potențiale intervenții) a deciziilor ce trebuie luate în mod independent de managerii de divizii într-un sistem matrice liber. Mai mult, managerii de divizii reprezintă un punct focal de responsabilitate, pârghii comode dacă managementul de vârf nu este satisfăcut de un aspect al performanțelor diviziei.

Observăm de-a lungul cercetării că problemele manageriale complexe, noi și interdependențele se potrivesc mai multor modele de organizație. Strategiile adaptative descrise - Apărător, Reactor, Analizator, Prospector și formele mixte strategie-structură sunt vizibile și probabil comune fiecărei industrii. Credem că succesul în viitor al unei organizații va aparține aceluia care își va dezvolta capacitățile (chiar și cu ajutor din exterior) de examinare a propriului model de strategie și structură; de recunoaștere a costurilor și beneficiilor; de realizare a ajustărilor în model atunci când este necesar și de dorit.

Provocarea unui studiu ce tratează o temă mai puțin dezbătută în literatura de specialitate, respectiv relațiile dintre strategie și structura organizatorică ne-a suscitat interesul în ultima parte a cercetării teoretice. Din punct de vedere normativ, tiparul “Structura urmează strategia” pare mai promițător. Inițial, organizația își fixează strategia, apoi alege structura pe care o va implementa. Structura va limita, constrânge acțiunile viitoare și chiar este necesar să o facă. Întreprinderea dorește să implementeze o strategie particulară – nu toate strategiile posibile.

Lipsa concentrării pe o anumită strategie nu este viabilă, așadar, o structură care implementează strategia aleasă reprezintă misiunea organizației. Alăturând aceste afirmații, sugerăm simbioza dintre structură și strategie, potrivirea lor fiind de o importanță covârșitoare.

Noile forme organizaționale ilustrează interrelaționarea dintre cele două; ele pot fi privite ca noi structuri pentru organizație, dar totodată pot fi vizualizate și ca noi strategii pentru aceasta. Pe scurt, noile forme de organizare prezintă granițe complexe ale patronatului, prerogative manageriale mai importante și sunt caracterizate printr-un grad mai ridicat de complexitate. Vechile noțiuni de responsabilitate, autoritate, comandă și control sunt depășite, necesitând noi atitudini și concepte.

Lucrarea se încheie cu o soluție viabilă pentru dezvoltarea carierelor profesionale la nivel organizațional și individual: managementul de proximitate - activitate rezervată oricărui nivel ierarhic dintr-o întreprindere. Printre rațiunile de a deveni managerul de proximitate al unui mic sistem social (compartiment, birou, serviciu) regăsim misiunea de coordonare a unui grup uman, respectiv grija și priceperea de „a te ocupa de alții”. Aspectul uman al funcționării unui grup face ca proiectul relațional al coordonării să se dezvolte grupul în cea mai bună armonie, întrucât capacitatea sa este dependentă de coordonare. Proximitatea dintre participanții la activitatea întreprinderii face posibilă flexibilitatea, adaptabilitatea și oricare dintre ei se află în legătură directă, permanentă cu problemele cu care se confruntă ceilalți.

În final opinăm că manifestarea proximității în management favorizează apariția unor „trecuri” esențiale de la managementul centralizat la proximitatea ierarhică, de la nivelul scăzut de apecializare la proximitatea funcțională, de la sistemul informațional (intern și extern) simplu la sistemul informațional de proximitate, de la strategia bazată pe intuiție la proximitatea temporală și de la managementul specific la managementul de proximitate.

Ultima axă a lucrării prezintă *Evaluarea structurilor organizatorice la întreprinderilor competitive din panificație* reprezintă o cercetare aplicativă asupra structurilor organizatorice a trei dintre cele mai importante întreprinderi din sectorul de panificație: S.C. VEL PITAR S.A. Râmnicu-Vâlcea, S.C. BOROMIR IND S.R.L Râmnicu-Vâlcea și S.C. PAN GROUP S.A. Craiova.

Pentru a oferi o înțelegere complexă a problemelor potențiale și critice care afectează existența întreprinderilor alese, am realizat analiza SWOT, evaluarea prin metoda globală pe baza unor elemente ca gradul de simplitate a structurii, divizarea și costul acesteia.

Pentru a aprofunda analiza celor trei întreprinderi competitive am utilizat în continuare alte modalități de evaluare: **potențial economic** ce presupune studiul static și dinamic al activităților desfășurate de întreprindere, din care să rezulte concluzii cu privire la posibilitățile dezvoltării acesteia, structura mijloacelor economice, echilibrul financiar, rezultatele obținute, precum și modul de gestionare a resurselor disponibile. Pentru aceasta am făcut apel la metodologia folosită la diagnosticarea economică în general, adaptată doar pentru centrele operaționale de producție. Instrumentul de bază folosit este **potențiograma** pe care o considerăm un instrument managerial foarte util reflectării sintetice și integrale a fenomenelor analizate.

Folosirea potențiogramei ca instrument de lucru ne-a permis ca în urma analizei rezultatelor să lansăm o serie de recomandări pentru creșterea eficienței structurii organizatorice la S.C. PAN GROUP S.A. Reengineeringul este indiscutabil, în viziunea noastră, răspunsul cel mai complex la schimbarea reclamată de poziția S.C. PAN GROUP S.A. pe piața produselor de panificație din România.