

# Management aplicat – între competitivitate și funcționalitate. Studiu de caz.

-Partea I-

Mădălina MIHĂILĂ  
Ovidiu SOLOMON

## Abstract

This report aims to outline the strategic architecture analysis of the XENOPS Company, a private company that operates within the field of **archival services**. This company is one of the market leaders in the field of archiving and document management, having a promising potential for future development, mainly based on highly qualified staff and the provided services, which are not only highly qualitative, but also affordable. However, the XENOPS Company needs significant improvement on its strategic choices.

The dynamic of the organizational environment is determined by a number of factors which would force any company to adopt self-innovative management strategies, capable of ensuring permanent **competitive advantage** and **durable market presence**. Achieving these two main goals underlines the implementation of such strategies that are in line with the social, economic, political, legal, cultural and natural environment. The organizational climate, the quality of services, the technological tools – all these are basic elements in an organization, also being an intrinsic part of a competitive strategy, but, their development on an internal, functional basis, independent of competitors' trajectory, may **only** be a reflex towards a successful management, such as the case of XENOPS Company, that we chose to analyze in this paper, without the certainty of a sustainable growth, hypothesis which is verified in this study.

In terms of used analytical tools, we decided to use SWOT and PEST analysis as key instruments. We also conducted an analysis of the company's core competencies, thus highlighting the competitive advantage that the company has on its market segment.

The main finding relies on the fact that the company has a rather mixed competitive strategy, mainly based on the transition from a cost-leadership strategy (price advantage) to a

manner that is focused on differentiation. Given the fact that the company's services are constantly improved and updated, more and more differentiation-based issues emerge within its strategic architecture. Therefore, the current status of the company is more centered on the cost-leadership strategy.

However, for this particular company, the problem within its strategic architecture relies on the lack of a centralization of all issues regarding competitive strategies. The root of the problem is to be found in the fact that the company's management team makes use of a strategic approach that is more centered on the operational side, while not enough attention is drawn to the organizational external environment (competition). This means that an effort was made within each department towards improving its provided services, in order to gain a competitive advantage, but the information is not centralized and there is no **market research** department, focused on locating and attracting possible customers. The main activities of such a business department should be based on the competitive advantages arising in other departments and also on the information that is collected through market and competition analysis. Moreover, we believe that it is essential for the XENOPS Company to develop a marketing campaign, in order to improve its visibility. These strategies could help the company make a name within the industry, especially since XENOPS is very active in Corporate Social Responsibility.

## Introducere și motivație

Scopul acestui raport este de a analiza strategia Companiei XENOPS din punct de vedere al **competitivității** și al **performanței** în afaceri, legând aceste aspecte de oportunitățile pe care firma le are în segmentul de piață pe care este prezentă, precum și abordarea pe care compania o adoptă atunci când vine vorba de alegerile sale legate de management. Pe baza constatărilor cu privire la aceste aspecte, se vor evidenția zonele care pot fi îmbunătățite și vor fi formulate recomandări.

Am ales să analizăm Compania XENOPS datorită faptului că aceasta este printre companiile private cu cel mai mare succes din România<sup>1</sup> fiind, totodată, lider pe segmentul său de

---

<sup>1</sup> Acest lucru reiese din informațiile disponibile pe site-ul companiei, conform căruia firma a fost inclusă în Topul Național al firmelor private din România din 2005 și până în prezent, realizat de către Camera de Comerț și Industrie. Astfel, Compania X a plecat de la locul 10 în Topul Național al firmelor private din 2005 la Locul 1 în Topul Național în 2008, câștigătoare a mării cupe, având o ascensiune notabilă și incluzând-o între liderii de piață din domeniul arhivării și managementului documentelor. În prezent, compania este în continuă dezvoltare a arhitecturii sale strategice, cât și a portofoliului de clienți.

piață. Cu toate acestea, nu există informații disponibile despre instrumentele manageriale pe care compania le folosește în activitatea sa de business. În acest sens, faptul că am avut și avem colaborări directe cu această companie (unul dintre autori a fost angajat al companiei pe o perioadă lungă de timp) ne-a permis să purtăm discuții directe cu personalul din departamentul de management și să înțelegem **mecanismul strategic** al companiei prin observație *directă* și *participativă*. Din lipsa unor surse bogate cu privire la strategia generală de management a companiei, interviurile semi-structurate aplicate atât la nivel de conducere, cât și la nivel executiv, s-au dovedit a fi esențiale în structurarea acestui raport.

Acestea fiind spuse, credem că prezenta lucrare reprezintă o oportunitate de a înțelege și de a propune îmbunătățirea strategiei firmei, astfel încât Compania XENOPS să rămână și să își consolideze poziția de lider de piață în sectorul său de activitate. Totodată ar putea reprezenta un instrument util pentru oricine încearcă să înțeleagă și să îmbunătățească managementul strategic al unei companii private de dimensiuni medii din sectorul serviciilor. În același timp, poate reprezenta și un punct de plecare important pentru cercetări viitoare în domeniul managementului afacerilor din România.

### Întrebarea de cercetare

**Este arhitectura strategică a XENOPS bazată pe un management eficient de strategii competitive, astfel încât să asigure o creștere sustenabilă a companiei?**

## Precizări metodologice

### Definiții

#### Funcționalitate

Când vorbim de strategia companiei XENOPS la nivel funcțional, înțelegem concentrarea strategiei din punct de vedere intern al afacerii, în așa fel încât compania să își **eficientizeze mecanismele interne**.

#### Competitivitate

Când vorbim de competitivitate, ne referim la concentrarea strategiei companiei în special pe **adaptarea proceselor interne la cerințele pieței**, date de către **mișcările competitorilor**.

De exemplu, în cazul domeniului de față, schimbările interne în termeni de competiție trebuie făcute atât din punctul de vedere al eficientizării proceselor (funcțional/operational), cât și din punctul de vedere al modului de atragere a clienților (competitiv).

În teoria clasică, competitivitatea nu este altceva decât un „echilibru dinamic între eficiență și eficacitate”<sup>2</sup>. Relația generică eficacitate-eficiență arată faptul că o firmă este viabilă pe piață în momentul în care nivelurile de eficiență și eficacitate ale sistemului său de afaceri ating fiecare cel puțin valori minime de performanță. Nivelul minim al performanței este impus de piață (clienți și competitori). Cu cât concurența este mai acerbă, cu atât este mai plauzibil ca nivelul minim de performanță să fie mai ridicat. Astfel, se poate concluziona că performanța unei afaceri viabile este o stare de competitivitate a firmei atinsă printr-un nivel de eficacitate și eficiență care îi asigură o prezență durabilă pe piață. Aceeași relație *eficacitate-eficiență* evidențiază și legătura indisolubilă între *inovare* și *competitivitate*. Pentru a atinge obiectivul de competitivitate planificat sau impus, inovațiile la nivelul sistemului de afaceri trebuie să fie semnificative în raport cu timpul alocat creșterii nivelului eficacității și al eficienței. De regulă, **planificarea** apare în cazul liderilor de piață, iar **impunerea**, în cazul urmărilor.

### Arhitectură strategică

Când vorbim de arhitectură strategică, ne referim la alegerile companiei în termeni de structură, obiective și capabilități. Este vorba de corpul strategic pe care fiecare companie îl are, cu particularitățile sale.

### **Motivarea abordării metodologice**

Raportul se bazează pe o cercetare calitativă, de tip exploratoriu. Metoda utilizată este cea a studiului de caz asupra Companiei XENOPS, având ca tehnici interviul semi-structurat și nestructurat, analiza documentelor online și observația participativă. Pentru a colecta și analiza datele, am folosit *fișa de observație*, precum și trei instrumente specifice analizei mediului de afaceri: analiza *SWOT*, analiză *PEST* și, de asemenea, o schemă pentru competențele-cheie ale companiei (*CORE COMPETENCIES*). Motivul pentru care am ales ultimele trei instrumente este

---

<sup>2</sup> Brad, S. (2014). „Principiile Managementului românesc la baza creșterii competitivității” în *Contribuții la conturarea unui model românesc de management*. Petrescu, Ion (coord). București: Ed. Expert, p. 181

faptul că legătura puternică dintre ele ne ajută să distingem profilul companiei în cadrul strategiilor competitive și al performanței în afaceri.

Analiza SWOT arată poziția curentă sau situația în care o companie se află în cadrul pieței. În cazul nostru, am folosit acest instrument cu scopul de a descoperi caracteristicile mediului intern al companiei (puncte tari și puncte slabe) și mediului extern (oportunități și amenințări).

Al doilea instrument ales este analiza PEST, fiindcă oferă o cercetare în profunzime a mediului extern analizat în Oportunități și Amenințări, incluse deja în analiza SWOT, permițându-ne să descoperim principalele provocări cu care firma se confruntă pe piață; de asemenea, această abordare ne-a oferit posibilitatea de a identifica potențiale răspunsuri strategice la aceste provocări.

Nu în ultimul rând, am ales identificarea competențelor-cheie ale companiei cu scopul de a înțelege mai bine poziționarea sa pe piață. Termenul se referă la principalele puncte forte sau avantajele strategice ale unei afaceri. Aceste *core competencies* reprezintă o combinație de „cunoștințe acumulate și capacități tehnice care dau unei afaceri caracterul competitiv pe piață”<sup>3</sup>. Mai mult, această abordare îi oferă cercetătorului instrumentul prin care poate vedea „cea mai bună șansă pentru dezvoltarea continuă a companiei și de *supraviețuire*, așa cum acești factori sunt ceea ce diferențiază compania de competitorii săi”<sup>4</sup>. Acestea fiind spuse, analiza competențelor de bază, împreună cu analiza SWOT conduc la schema de avantaje competitive pe care o companie trebuie să le aibă pentru a-și consolida și menține poziționarea pe piață.

## Limite

Una dintre limite este legată de datele utilizate pentru analiză.

Din cunoștințele noastre, nu există nicio cercetare anterioară, de orice fel, despre compania XENOPS sau despre orice altă companie de arhivare și management al documentelor. De asemenea, așa cum se menționează în capitolul introductiv, nu există documente disponibile care să conțină informații despre opțiunile conducerii companiei atunci când vine vorba de strategii competitive și performanță în afaceri. Astfel, pentru obținerea a cât mai multe informații, am fost nevoiți să colectăm datele prin interviuri semi-structurate și nestructurate. În ciuda acestui aspect,

---

<sup>3</sup> „the combination of pooled knowledge and technical capacities that allow a business to be competitive in the marketplace”. Investopedia. *Core Competencies*. Disponibil online la: [http://www.investopedia.com/terms/c/core\\_competencies.asp](http://www.investopedia.com/terms/c/core_competencies.asp); Accesat pe 9 februarie 2015.

<sup>4</sup> Ibid.

experiența în domeniul cercetării, precum și istoricul colaborărilor cu firma XENOPS, ne-au ajutat să stabilim un caracter cvasi-obiectiv al datelor culese.

De asemenea, credem că o viitoare cercetare bine fundamentată, încadrată în domeniul *sociologiei organizațiilor*, ar putea completa și îmbunătăți rezultatele acestui raport, ajutând cercetătorul să depășească limitările pe care le-am întâmpinat noi.

O altă limitare în ceea ce privește sursa de informații este lipsa datelor financiare, date care ar fi putut fi utile în înțelegerea ascensiunii rapide a firmei. Totuși, am reușit să identificăm, în informațiile publicate pe site-ul companiei, faptul că aceasta a fost premiată la nivel național privind cifra de afaceri și profitul brut, clasându-se pe locurile 2 și 3 din Topul național al firmelor private, fapt ce atestă succesul companiei din punct de vedere financiar.

Trebuie de asemenea menționat că acest raport are mai degrabă rolul de *precercetare*, piatră de temelie pentru o viitoare cercetare care să cuprindă nu doar compania XENOPS, ci și celelalte companii de arhivare și managementul documentelor de pe piața românească, cu posibilitatea declarării identității și cu posibilitatea accesului la datele financiare.

## Cadru teoretic

Pentru a înțelege opțiunea strategică a companiei în ceea ce privește managementul, a fost realizată o analiză comparată a unor teorii ce ne ajută să utilizăm concepte vitale în înțelegerea Companiei XENOPS, precum management, mediu organizațional, competitivitate și funcționalitate.

O definiție clasică a managementului organizațiilor este oferită de către teoreticianul Mike Smith, care vede managementul ca „activitatea de a determina alte persoane să transforme resurse în așa fel încât să adauge valoare organizației în ceea ce privește atingerea scopurilor organizaționale”<sup>5</sup>.

**Managementul organizației** (prin conceptul de organizație se înțelege întreprindere, firmă, companie etc.) se bazează, este construit și mai ales evoluează prin continuă schimbare, ameliorare, adecvare, adaptare și consolidare, în funcție de anumite condiții generale, locale, particulare sau specifice. Managementul organizației se situează între două extreme: *standardizare* și *individualizare*. La nivel de metodă și practică, de strategie și acțiune, ca și de manieră de

---

<sup>5</sup> ”the activity of getting other people to transform resources so that the results add value to the organisation in terms of reaching its organisational goals” în Smith, Mike. (2011). *Fundamentals of Management*. London: McGraw Hill Higher Education, p. 5.

activare a diferitelor mecanisme de realizare a obiectivelor grupului de interese în cauză, managementul nu este unic, nici în totalitate diferit. Standardizarea poate fi unică sau unitară la nivelul aceleiași organizații, dar nu se traduce într-o filosofie și nici în metode unice și unitare nici măcar pentru două asemenea entități situate chiar în aceeași țară sau sector de activitate.

*Opțiunea*, ca și construcția managementului în organizație, sunt ele însele rezultat al poziționării mai mult sau mai puțin obiective față de și în situații contextuale particulare. Într-un asemenea sens putem pune problema și aborda **specificul național** sau **regional** al managementului organizațional, respectiv influența contextului și a evoluției condițiilor și factorilor de influență asupra acestuia.

Începuturile culturii manageriale în România apar în ultimele decenii ale secolului al XIX-lea, sub două forme: a) preluarea concepțiilor clasicilor managementului; b) elaborarea unor lucrări și studii economice românești originale.

Pornind de la analiza problemelor economico-sociale de bază, de la realitatea românească a acelei etape, gânditorii români din secolul trecut au dovedit originalitate și competență științifică în abordarea unei chestiuni de majoră semnificație, și anume: propășirea națiunii române pe calea industrializării țării. Pe această cale, ei au contribuit la fundamentarea teoriei economice naționale. Printre ideile cu aplicabilitate la management, reținem sublinierea făcută de reprezentanții școlii românești de economie, și anume că nu poate fi vorba de o economie valabilă pentru toate țările, independent de treapta de dezvoltare în care se situează, ci, dimpotrivă, este necesar ca fiecare țară să-și fundamenteze știința sa economică. Această idee își menține actualitatea și în prezent, fiind îmbrățișată atât de specialiștii din domeniul științei economice, cât și de cei ce activează pe tărâmul managementului. În acest sens, raportând la problematica Companiei XENOPS, alese în vederea realizării studiului de caz, nu putem vorbi de o formulă generală valabilă pentru tipul de management pe care îl abordează compania. Acest lucru rezultă în special din obiectul său de activitate, care are în spate o realitate a statului român, și anume incapacitatea de gestionare a documentelor din instituțiile publice. Astfel, existența Companiei XENOPS reprezintă o nevoie internă de a pune la punct organizarea documentară a tuturor insituțiilor statului.

Managementul capătă valențe particulare și în funcție de **mediul organizațional** specific fiecărei companii. O definiție generală a acestuia descrie mediul organizațional ca un ansamblu ce „include lucruri, persoane, condiții sau influențe care interferează cu funcționarea sa. Numai că unele interferențe sunt directe, întrucât organizația intră sau se află deja în relație cu acei factori,

pe când altele sunt induse indirect de diverși alți factori din mediu”<sup>6</sup>. În plus, sunt distinse următoarele tipuri de medii: social, economic, politic, juridic, cultural și natural, care au rolul de **factori determinanți** ai dinamicii mediului organizațional, ducând la o dublă determinare a mediului unei organizații:

1. Determinare internă (care privește relațiile dintre indivizi în raport cu resursele existente) – climatul organizațional
2. Determinare externă (dată de influența factorilor externi asupra mediului intern, adică asupra climatului organizațional)<sup>7</sup>.

Prin **climat organizațional**, E. Păun (1999) înțelege „ambianța intelectuală și morală care domnește într-un grup, ansamblul percepțiilor colective și al stărilor emoționale existente în cadrul organizației. Climatul exprimă stările generate de confruntarea dintre așteptările angajaților și condițiile de muncă și de viață oferite de organizație, ...este o stare de psihologie colectivă, un fenomen de grup, o stare de contagiune colectivă, care se obiectivează în ceea ce am putea numi ambianța umană internă a organizației”<sup>8</sup>. Iată, deci, cum un rol deosebit de important în organizație este deținut de către principala resursă a ei, și anume, **angajații**. Din acest punct de vedere, modul în care aceștia performează la locul de muncă, capacitatea lor de empatie cu scopul organizației din care fac parte, precum și satisfacția în raport cu ceea ce fac (și implicit cu remunerația pentru munca depusă) sunt factori importanți pentru produsul final al organizației. În acest sens, economistul Albert Hirschman publică una dintre pietrele de temelie ale managementului, studiul numit „Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organisations and States”. Aici, economistul susține faptul că oamenii (angajații) au două tipuri principale de reacții ca răspuns la starea de dezamăgire. Una dintre ele este cea de „a se retrage din peisaj” (exit), pe când cealaltă presupune să ia atitudine și să își exprime nemulțumirile de la locul de muncă (voice). Un astfel de comportament este întâlnit și astăzi, în mai toate companiile private ale lumii. În cazul României, vom vedea cum și dacă se aplică firmei analizate<sup>9</sup>.

O analiză la nivel de climat organizațional presupune o cercetare la nivel micro, însă raportul de față este structurat pe o analiză macro, focusată mai degrabă pe acele determinații externe/factori care influențează schimbarea climatului organizațional și, implicit, al strategiilor

---

<sup>6</sup> Vlăsceanu, 1999, p. 214.

<sup>7</sup> Ibid., pp. 139-140

<sup>8</sup> Păun, 1999, p. 115

<sup>9</sup> Hirschman, 1970.



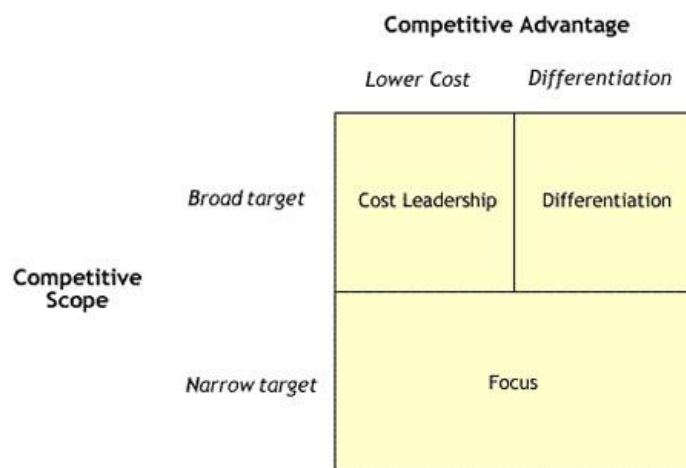
de management adoptate de către companie. În plus, concentrarea pe factorii interni este mai puțin utilă în raportul de față întrucât „în realitate, factorul uman e direct responsabil de crearea și optimizarea climatului organizațional și nu organizația în sine. Organizațiile sunt creatoare de climat organizațional numai în măsura în care schimbările apărute la nivel social, economic, politic determină revizuirea traseului acelei organizații, a scopului fundamental al acesteia, integrarea în posibile rețele organizaționale”<sup>10</sup>. Astfel, o companie este răspunzătoare de schimbarea climatului organizațional numai când intervin modificări de ordin extern (prin relaționarea cu alte organizații).

### Opțiuni pentru analiza strategiei

În ceea ce privește opțiunile pentru analiza strategiei firmei XENOPS, vom realiza acum o scurtă trecere în revistă a modelelor teoretice. În ceea ce privește profilul strategic al XENOPS, vom analiza datele companiei utilizând *modelul strategiilor generice ale lui Michael Porter*. Motivația utilizării acestui model de analiză vine din faptul că cele trei instrumente de analiză (SWOT, PEST, Core Competencies) furnizează doar date cu privire la **opțiunile strategice interne** ale firmei, neavând capacitatea de a expune strategia firmei privind piața. În acest sens, aceste modele de strategie sunt importante pentru a indica direcția în care organizația merge în raport cu piața, ceea ce înseamnă că pot servi drept puncte de pornire în înțelegerea strategiei firmei.

Modelul strategiilor generice (M. Porter) se referă la trei strategii principale pe care o societate le poate adopta în cadrul pieței:

#### Generic Strategy options



Imaginea 1: *Modelul Strategiilor Generice al lui M. Porter*.  
Sursa: <http://www.coursework4you.co.uk/essays-and-dissertations/porter-generic-strategies.php>

<sup>10</sup> Idem.

## **1. Strategia de dominație prin costuri totale (Cost-leadership strategy)**

Această strategie se referă la companii care abordează conducerea orientată pe optimizarea costurilor de producție (low-cost), adică axarea pe clienții sensibili la preț, interesați de costuri avantajoase. Aceste avantaje de cost pot fi atinse de către organizație prin îmbunătățirea eficienței proceselor, accesul unic la o sursă mare de materiale care implică costuri mai mici, ceea ce optimizează externalizarea și deciziile de integrare pe verticală, sau evitarea totală a unor costuri. Dacă firmele concurente nu sunt în măsură să reducă costurile până la o sumă similară, firma poate fi capabilă să-și mențină un avantaj competitiv bazat pe cost<sup>11</sup>.

În cazul în care o companie reușește să implementeze această abordare, aceasta ar trebui să aibă următoarele puncte tari interne:

- „Accesul la capitalul necesar pentru a face investiții semnificative în mijloacele de producție; această investiție reprezintă o barieră la intrarea pe piață, barieră pe care multe firme nu o pot depăși.
- Îndemânare în proiectarea de produse pentru fabricarea eficientă - de exemplu, cu un număr mic de componente, pentru a scurta procesul de asamblare.
- Nivel ridicat de expertiză în ingineria procesului de fabricație.
- Canale de distribuție eficiente”<sup>12</sup>.

## **2. Strategia de diferențiere (Differentiation Strategy)**

Strategia de diferențiere se axează pe unicitatea produsului sau dezvoltarea serviciului. Aceste produse și servicii unice sunt percepute de către clienți ca fiind fie superioare calitativ, fie diferite de produsele și serviciile concurenților. Compania se bazează pe faptul că unicitatea produsului va acoperi mai mult decât prețul mai ridicat decât media pieței.

O firmă care alege această strategie poate avea următoarele puncte forte în mediul intern:

- „Accesul la cercetare științifică înaltă
- Echipă de dezvoltare de produse foarte bine pregătită și creativă.
- Echipă de vânzări puternică, având capacitatea de a comunica cu succes punctele forte percepute ale produsului.

---

<sup>11</sup> Quick MBA. Knowledge to power your Business. *Porter's Generic Strategies*. Disponibil online la: <http://www.quickmba.com/strategy/generic.shtml/> ; Accesat pe 9 februarie 2015.

<sup>12</sup> Idem.

- Reputație Corporate pentru calitate sau inovație”<sup>13</sup>.

### **3. Strategia de Focalizare (Focus/Differentiation Strategy)**

Compania care adoptă această strategie se axează pe un segment îngust de piață, în cadrul căruia încearcă fie adoptarea diferențierii față de concurență, fie o conducere orientată către optimizarea costurilor. Companiile care aleg să se dezvolte focalizat se bucură de multe ori de un grad ridicat de loialitate din partea clienților, ceea ce poate intimida concurenții. „De obicei, firma încearcă să obțină un avantaj competitiv prin inovarea produselor și/sau de marketing de brand, mai degrabă decât prin eficiență. Această orientare este cea mai potrivită pentru firmele relativ mici, dar poate fi folosită de orice companie. O strategie de focalizare ar trebui să vizeze segmentele de piață care sunt mai puțin vulnerabile la înlocuitori sau cazurile în care competiția este cea mai slabă, pentru a produce profit peste medie”<sup>14</sup>.

## **Despre Compania XENOPS**

### **Scurt istoric**

Compania XENOPS este o companie de dimensiuni medii, înființată în anul 1996 ca o mică afacere, având sub 20 de angajați. Domeniul principal de activitate a fost legat de servicii de arhivare (cod CAEN 9101), în conformitate cu Legea Arhivelor Naționale nr.16/1996, publicată în Monitorul Oficial al României, nr.71 din 09 aprilie 1996<sup>15</sup>. Potrivit performanțelor înregistrate pe site, XENOPS a devenit de-a lungul anilor unul dintre liderii de piață în sectorul serviciilor de arhivare.

Începând cu anul 2006, compania a inclus în portofoliul de servicii soluțiile de arhivare și gestionare a documentelor electronice în baza ELO Digital și până în 2007 a dezvoltat o infrastructură de depozitare și manipulare arhive<sup>16</sup>.

Mai mult decât atât, de-a lungul timpului, compania a reușit să dezvolte noi tehnologii de management, în scopul de a oferi servicii de înaltă performanță. În plus, XENOPS conduce

---

<sup>13</sup> Idem

<sup>14</sup> Idem

<sup>15</sup> Disponibil online la: <http://www.arhivelenationale.ro/images/custom/image/Pdf-uri/Legea%2016-2006.pdf> , Accesat pe 9 februarie 2015/

<sup>16</sup> Informații preluate de pe pagina de internet a firmei investigate.

activitățile sale într-o locație echipată tehnic la cei mai înalți parametri, având aprobarea Arhivelor Naționale din România.

Astăzi, Compania XENOPS reprezintă una dintre cele mai mari afaceri de servicii de arhivare din mediul privat românesc, cu peste 200 de angajați și un spațiu suficient de mare pentru depozitare.

Ca o motivație filosofică a activității, compania și managerii săi cred în „necesitatea obiectivă a creșterii rolului Arhivelor Naționale ca singura instituție autorizată să administreze patrimoniul național de arhivă”<sup>17</sup>. De asemenea, ei cred că numai o echipă puternică de profesioniști, bine instruită, „ce are la dispoziție mijloace tehnice de înaltă performanță, poate fi implicată în valorificarea reală a societății, putând să contribuie la păstrarea identității națiunii - documentele de arhivă”<sup>18</sup>.

## Structura organizațională și serviciile oferite

### Structura

La începutul anului 2014, Compania XENOPS era structurată astfel:

- Pe departamente:

Departament	Nr. salariați
ARHIVARE	140
DEPOZIT	12
LOGISTICĂ	26
IT	7
ADMINISTRATIV	16
TRANSPORT	8
Total	209

Tabel 1. Structura companiei XENOPS pe departamente\_2014

Sursa: R.U. Compania XENOPS

- Pe vârstă („companie tânără”):

VÂRSTA MEDIE		
SUB 30	94	0.449761
30-39	23	0.110048

<sup>17</sup> Declarația consilierului științific al Companiei.

<sup>18</sup> Declarația Managerului General al Companiei.

40-49	43	0.205742
50-69	22	0.105263
PESTE 70	2	0.009569

Tabel 2. Structura companiei XENOPS pe categorii de vârstă\_2014

Sursa: R.U. Compania XENOPS

• **Conducerea Companiei XENOPS este structurată astfel:**

- Manager General
- Director Executiv
- Director IT&C
- Manager tehnic
- Consilier Științific
- Manager financiar
- Manager cercetare și dezvoltare

Nu există acționari.

### Serviciile oferite

Compania XENOPS oferă 6 servicii principale:

#### 1. Arhivarea fizică

Această activitate se referă la prelucrarea documentelor cu scopul de a le gestiona și de a le utiliza într-o manieră eficientă. Procesul în sine are șase pași:

- Întocmirea nomenclatorului arhivistic.
- Fondarea
- Ordonarea documentelor
- Constituirea unităților arhivistice
- Inventarierea documentelor
- Selecționarea documentelor<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Informații preluate de pe pagina de internet a firmei investigate.

## **2. Arhivarea electronică**

La cerere, documentele arhivate fizic pot și digitalizate. Acest process are trei pași:

- Pregătirea documentelor
- Scanarea documentelor
- Indexarea/arhivarea documentelor<sup>20</sup>.

Pentru aceste la care sunt supuse documentele, Compania oferă soluții software și hardware în funcție de fiecare tip de document (indiferent de formatul acestuia). În acest sens, datorită multitudinii de documente atipice (mari mari de A3), compania a decis să achiziționeze utilaje profesionale special, precum I2S Copibook, SmartLF C140 (pentru documente până la formatul A0) precum și scanner-ul ATIZ (pentru scanarea cărților foarte mari).

## **3. Transport/relocare**

Compania XENOPS dispune de autoutilitare modern, echipate special pentru transportarea documentelor. De asemenea, Compania pune la dispoziție și un serviciu de curierat pentru transportul documentelor<sup>21</sup>.

## **4. Depozitare/Gestiune**

Acest serviciu se împarte în trei categorii:

- Depozitarea documentelor: Compania pune la dispoziția clienților posibilitatea de a deozita fondul arhivistic în încăperi special amenajate pentru depozitare și protehare a documentelor, cu sistem de eliminare de microorganismelor, patogenilor și ciupercilor. Aceste depozite sunt dotate cu: sistem de securitate, acces pe bază de card magnetic, senzori de mișcare și de fum, supraveghere video cu înregistrare permanent, stație automată

---

<sup>20</sup> Idem.

<sup>21</sup> Idem.

de monitorizare Metrilog (având și transmisiune GSM) pentru măsurarea umidității și temperaturii<sup>22</sup>.

- Gestionarea documentelor: sistematizarea fondurilor arhivistice și construirea instrumentelor de evidență and manage the recording instruments (PV de predare-primire, ghiduri de raft și depozit, register de evidență curentă și depozit). Acest serviciu permite Companiei să pună la dispoziție beneficiarului documente în format fizic, electronic, în timp scurt și respectând toate prevederile legale<sup>23</sup>.
- Curierat: transportarea documentelor în format fizic cerute de către beneficiar la sediul acestuia, cu ajutorul autoutilitarelor Companiei XENOPS.
- 

## **5. Consiliere tehnică**

Pentru acest serviciu, Compania XENOPS pune la dispoziție o sală de studiu și un punct de informare echipat cu lucrări și jurnale de specialitate ce pot fi consultate de către oricine este interesat. Acestea sunt principalele direcții în care Compania XENOPS oferă consiliere:

- a. Întocmirea (actualizarea) nomenclatorului.
- b. Evaluarea materialului documentar
- c. Organizarea și desfășurarea de cursuri de specialitate certificate.
- d. Elaborarea procedurilor de management al documentelor
- e. Sistematizarea fondurilor arhivistice
- f. Amenajarea depozitelor de arhivă<sup>24</sup>.

## **1. Formare profesională**

Începând cu anul 2015, Compania este certificată ANC (CNFPA) să organizeze cursuri de funcționar-documentare, pe durata a 160 de ore (dintre care 60 de teorie și 100 de ore de practică).

---

<sup>22</sup> Idem.

<sup>23</sup> Idem.

<sup>24</sup> Idem.

## --Sfârșitul primei părți--

În partea a doua vom prezenta studiul de caz, realizat prin intermediul instrumentelor de analiză a afacerii, precum și prin intermediul instrumentelor sociologice. În plus, vor fi prezentate și rezultatele și concluziile studiului.

### Bibliografie

#### Surse Online

- Archivit. Disponibil online la: <http://www.archivit.ro> ; Accesat pe 9 februarie 2015.
- Investopedia. *Core Competencies*. Disponibil online la: [http://www.investopedia.com/terms/c/core\\_competencies.asp](http://www.investopedia.com/terms/c/core_competencies.asp); Accesat pe 9 februarie 2015.
- Quick MBA. Knowledge to power your Business. *Porter's Generic Strategies*. Disponibil online la: <http://www.quickmba.com/strategy/generic.shtml/> ; Accesat pe 9 februarie 2015.

#### Surse consultate

- Hamel, Gary; Prahalad, C. K. (1990) „The Core Competence of the Corporation” Harvard Business Review, vol. 68, no. 3, May-June
- Hirschman, Albert O. (1970). „Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States”. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Mintzberg, Henry et al. (2002) „The Strategy Process: Concepts, Context, Cases” (4th Edition), Prentice Hall
- Păun, E. (1999). „Școala-abordare sociopedagogică”. Iași: Polirom
- Petrescu, I. (coord.) (2014). „Contribuții la conturarea unui model românesc de management”. București: Ed. Expert
- Porter, Michael. (1980). „Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors”. London: Free Press



- Smith, Mike. (2011). „Fundamentals of Management”. London: McGraw Hill Higher Education
- Vlăsceanu, Mihaela. (1999). „Organizațiile și cultura organizării”. București: Trei.