

**UNIVERSITATEA DIN CRAIOVA**  
**FACULTATEA DE ECONOMIE ȘI ADMINISTRAREA**  
**AFACERILOR**  
**Școala Doctorală de Științe Economice**  
**Domeniul: Management**

## **TEZĂ DE DOCTORAT**

**Victor Tudoran**  
**STUDIUL PRIVIND ELABORAREA UNUI MODEL**  
**STRATEGIC PENTRU REALOCAREA DINAMICĂ A**  
**RESURSELOR ORGANIZAȚIONALE**

### **REZUMAT**

**Conducătorul de doctorat:**  
**Prof. univ. dr. Adriana BURLEA-ȘCHIOPOIU**

**Craiova**  
**2018**

# CUPRINS

## INTRODUCERE

### CAP.1. STRATEGIE ȘI MODELARE STRATEGICĂ ÎN ANII REVOLUȚIEI INDUSTRIALE 4.0

**1.1. Productivitatea muncii și importanța elaborării unei strategii eficiente**

**1.2. Punerea în practică a unei strategii funcționale**

**1.3. Relația dintre strategia și sănătatea unei organizații**

**1.4. Strategia în timpul Revoluției industriale 4.0**

**1.5. Strategia și organizațiile agile**

**1.6. Definirea modelării strategice**

*1.6.1. Inovație în modelarea strategică*

*1.6.2. Modele strategice clasice*

### CAP.2. MANAGEMENTUL RESURSELOR ȘI GESTIONAREA ACESTORA PRIN MODELE DE TIP PIRAMIDĂ ȘI MODELE DE TIP AGIL

**2.1. Curba consolidării unei industrii**

**2.2. Modele de dezvoltare a organizațiilor**

*2.2.1. Model de dezvoltare etapizat, relativ la « șocul digital »*

*2.2.2. Cele 5 faze de creștere ale unei organizații*

**2.3. Strategii de segmentare**

*2.3.1. Strategii de segmentare externă*

*2.3.2. Strategii de segmentare internă*

**2.4. Principiul nucleelor în funcționarea companiilor**

**2.5. Sisteme clasice de evaluare și motivare**

*2.5.1. Sistemul Hay*

*2.5.2. Diferențierea în viziunea lui Jack Welch*

**2.6. Realocarea dinamică a resurselor**

*2.6.1. Principiul realocării dinamice a resurselor*

*2.6.2. Modul de realocare dinamică a resurselor*

*2.6.3. Profilele liderilor care susțin creșterea organică*

*2.6.4. Paralelă între ierarhia structurală, de tip piramidă și modul de organizare de tip agil*

### CAP.3. METODOLOGIA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE. MODELUL QUEENABLE

**3.1. Premisele cercetării**

**3.2. Obiectivele și eșantionul cercetării științifice**

**3.3. Etapele de studiu și metodologia cercetării științifice**

*3.3.1. Etapa de studiu I. Reluarea creșterii organice prin rafinarea activităților zilnice*

*3.3.2. Etapa de studiu II. Trasarea unui model strategic care să permită realocarea dinamică a resurselor*

*3.3.3. Etapa de studiu III. Combinarea celor două etape de studiu anterioare: rafinarea activităților zilnice și lucrul după noul model strategic*

## **CAP.4. REZULTATELE CERCETĂRII ȘI RECOMANDĂRI PRIVIND MODELUL INTEGRAT QUEENABLE**

### **4.1. Ipoteza I. Rezultate obținute la aplicarea în organizații mari, structurate piramidal**

*4.1.1 Vânzări clasice, organizație clasică, piramidală*

*4.1.2. Vânzări online – organizație piramidală clasică*

### **4.2. Etapele de studiu II și III. Rezultatele aplicării modelului în organizații mari, structurate piramidal și în organizații noi, de tip agil**

*4.2.1. Rezultatele aplicării modelului în organizații mari ce sunt structurate piramidal*

*4.2.2 Etapa de studiu II Rezultatele aplicării modelului în organizații de tip agil*

*4.2.3 Etapa de studiu III. Rezultatele aplicării modelului în organizații mari, de tip agil*

### **4.3. Recomandări privind utilizarea modelului Queenable**

Studiul este inspirat de o oportunitate concretă, întâlnită în practica de lucru a unei organizații, cu operațiuni la nivel național. Oportunitatea constă în necesitatea găsirii unui model strategic, care să susțină continuarea creșterii portofoliului de clienți și după momentul când creșterea acestuia prin expansiune a ajuns la platou. Studiul s-a derulat timp de 16 ani, în perioada 2002 – 2018 și a răspuns nevoii de creștere a organizațiilor, atunci când piața definită geografic își atinge potențialul maxim de dezvoltare prin expansiune.

Atenția deosebită acordată conceptului de creștere organizațională este reflectată și de preocuparea din ce în ce mai prezentă a practicienilor în construirea unor modele strategice care să o susțină, în acest sens, fiind definite 5 strategii: penetrarea pieței, extinderea pieței, extinderea produsului, diversificarea și achizițiile / fuziunile (Suttle, 2018). Toate aceste strategii vizează lărgirea pieței prin expansiune, folosindu-se resurse suplimentare, fie în domeniul marketingului și distribuției, fie în domeniul producției și al cercetării. Pe de altă parte, creșterea unei organizații poate fi obținută prin creșterea eficienței și eficacității folosirii resurselor și a eforturilor interne, însă se poate obține același rezultat prin creștere organică fără a accesa resurse suplimentare (de exemplu, de natură financiară). Creșterea organică se face astăzi, folosind o abordare de sus în jos și pornind în general, pornind de la rezultatele financiare. Resursele mai slab productive se trimit în zonele din organizație care promit creșteri mai importante.

Spre deosebire de paradigmele creșterii prin expansiune, realocarea dinamică a resurselor, ca mod de susținere a creșterii organice, presupune ca resursele să fie căutate, în mod continuu și constant, în acele zone ale organizației care pot genera creștere fără să fie necesar un aport financiar suplimentar (Atsmon, 2016a).

Foarte important în acest context este de specificat faptul că, portofoliul de clienți sau de resurse, în general, al unei companii este compus din suma părților. Văzând fiecare loc de muncă, drept o unitate de afaceri, aducătoare de profit sau pierdere, putem să concluzionăm că este important de a avea grijă de fiecare angajat, cu tot ce are el pus la dispoziție, de către companie. Lucrând cu medii sau cu bugete consolidate, ne asumăm riscul ca performanța, să nu fie dată de majoritatea unităților de afaceri. Se întâlnește des, în practică, faptul că, greul este dus de un grup relativ restrâns de angajați sau de unități de afaceri, care acoperă performanța sub medie a altora, astfel încât, pe total, rezultatele să fie pozitive.

Cercetarea de față pleacă de la provocarea că, în timp ce modelele creșterii prin expansiune sunt mult studiate și dezbătute, modelele creșterii organice fac obiectul unor studii ce datează doar începând cu 2016.

Pornind de la aceste considerente, *scopul cercetării științifice* îl reprezintă găsirea unui model strategic nou, care să permită trasarea de acțiuni, ce susțin creșterea organică, atunci când creșterea prin expansiune și-a atins limitele. Explorarea acestei legături de influență răspunde paradigmei formulate în literatura de specialitate, aceea de a concentra pe creșterea prin expansiune în detrimentul celei organice.

Pentru a putea surprinde natura sofisticată a conceptului de creștere organică prin realocarea dinamică a resurselor și, implicit, pentru a oferi o înțelegere adecvată pentru trasarea unui model strategic, studiul este axat pe trei elemente definitorii. Astfel primul este momentul apariției platoului de creștere, în care portofoliile de clienți nu mai cresc, în condițiile utilizării aceluiași paradigme ale creșterii extrinseci, al doilea este modul efectiv de realocare dinamică a resurselor interne organizației și al treilea este comportamentul modelului în cele două tipuri de structuri organizaționale de astăzi – structura clasică sub formă de piramidă și organizarea agilă.

Pornind de la considerentele care reprezintă baza formulării scopului cercetării științifice, au fost stabilite obiectivele cercetării:

- determinarea unui parametru prin care să se evalueze momentul în care creșterea prin expansiune și-a atins limitele, în absența căruia forțarea limitelor pieței produce mai mult pagube și mai puține realizări;

- propunerea unui mod de realocare dinamică a resurselor interne organizației;
- analiza funcționării modelului strategic în organizații clasice, structurate piramidal și în cele noi, de tip agil.

*Obiectivul de cercetare este inovativ, preocupările științifice legate de realocarea dinamică a resurselor, fiind teme recente ale managementului strategic.* Astfel, se pot menționa lucrările lui Atsmon (2016a, 2016b), Bourlier (2016) ce abordează tema realocării de resurse, din perspectiva beneficiilor utilizării unui asemenea instrument strategic și de asemenea propun câteva căi prin care, se poate face efectiv acest lucru, fără însă a înainta un model strategic în acest sens.

Pentru a răspunde în mod corect obiectivelor stabilite în cadrul demersului științific, eforturile de cercetare au fost structurate în jurul a trei secțiuni majore: prima se refera la aspectele teoretico-metodologice care susțin clarificarea și definirea cadrului teoretic din jurul conceptelor de modelare strategică și realocare dinamică a resurselor, precum și modalitățile și instrumentele specifice de aplicare a acestor concepte în practică, a doua face referire la etapele studiului și metodologia de lucru utilizată în diverse tipuri de organizații și a treia secțiune se concentrează pe rezultatele generate de aplicarea în mediul de afaceri, la organizații structurate piramidale și organizații agile. Cele trei secțiuni majore sunt prezentate în patru capitole, primele două făcând referire la axa teoretică a cercetării, următoarele două la axa practică.

Fundamentele teoretico-metodologice ale studiului, care se înscriu și în prima axă de cercetare, constau în următoarele:

- analiza critică a literaturii de specialitate plecând de la definirea clasică a strategiei și adaptarea sa la cerințele anilor Revoluției industriale 4.0, pentru a înțelege contextual de desfășurare a cercetării;
- studierea strategiei referitoare la organizațiile clasice, cu structura piramidală și în cele noi, de tip agil, în vederea înțelegerii modului de poziționare a noului model strategic;
- definirea modelării strategice și dezbateră modulului cum se pot aduce elemente de noutate în acest sens, cu scopul găsirii celei mai bune metode pentru a trasa un model strategic inovativ;
- analizarea a 9 modele strategice clasice, dintre care 7 modele tranzitive și două modele disruptive, cu scopul de a determina elementele comune în trasarea și dinamica acestora, precum și analizarea manierei de inovare în acest domeniu prin utilizarea paralelelor între modele existente;
- analizarea a încă 3 modele strategice care susțin traiectoria de dezvoltare a organizațiilor moderne, pentru înțelegerea manierei de testare și de implementare a noului model strategic;
- analizarea strategiilor de segmentare externă și internă în vederea găsirii modului optim de segmentare ce va fi utilizat în noul model strategic;
- dezbateră critică a modului cum se recrutează, se motivează și se reține personalul talentat, pornită de la 2 sisteme clasice și ajunsă până în punctul în care se analizează rolul personalului talentat, în obținerea de rezultate pozitive; scopul acestei dezbateri a fost de a înțelege distribuția optimă a personalului, pe segmentele ce vor fi definite în cadrul noului model;
- analiza literaturii de specialitate în ceea ce privește realocarea dinamică a resurselor, plecând de la principiul realocării resurselor, trecând prin locul, volumul și modul de realocare și ajungând la profilurile liderilor ce susțin acest demers strategic, în ideea de a utiliza cât mai eficace aceste cunoștințe, la trasarea noului model.

Principalele aspecte aplicative ale tezei de doctorat sunt următoarele:

- stabilirea obiectivului principal al cercetării și a obiectivelor specifice;
- formularea etapelor de studiu și stabilirea metodologiei de lucru;
- determinarea eșantioanelor de participanți la cercetare, precum și a modului cum vor fi implicați în procesele de lucru;

- testarea etapelor de studiu și valorificarea concluziilor acestora, în diverse tipuri de organizații, ca formă de organizare (tip companie sau întreprindere mică și mijlocie), precum și ca structură de organizare (structura clasică piramidală sau structură nouă de tip agil);
- formularea de recomandări și reguli de funcționare a noului model strategic, ca urmare a experiențelor practice întâlnite în derularea studiului.

Punctul de pornire al studiului este analiza principiilor de bază ale strategiei și se pleacă de la definirea contextului perioadei de început a Revoluției industriale 4.0, se trece prin definirea modelării strategice și a aspectelor practice legate de aceasta și se ajunge la studierea unor modele strategice clasice, care au în comun dezvoltarea în 5 trepte, din punct de vedere al triadei organizație - client intern - client extern. Studiul începe de la analizarea “paradoxului productivității”, conform căruia aportul tehnologiei informației, nu a adus până acum o creștere evidentă a productivității muncii (Geissbauer, 2018). Paradoxul productivității este demn de remarcat deoarece, organizarea companiilor în structura de tip piramidă, precum și viteza de adoptare a noilor tehnologii, se pot constitui în elemente care încetinesc ritmul schimbării cu influența directă în creșterea de productivitate. Astfel, se poate trage concluzia că nevoia de adaptare a unor noi structuri și modele strategice, care să permită absorbția noilor tehnologii, poate fi un element care aduce valoare.

În acest punct al studiului se pune în discuție strategia în contextul primelor două decade ale secolului XXI, în care strategia chiar dacă este influențată de schimbările tehnologice, își păstrează principiile de bază. În consecință, plecând de la definiția clasică a lui Porter (Porter, 2016) se conturează ideea că pentru a avea succes organizația depinde de ce nevoi dorește să acopere și în ce fel o face. Michel Porter (2008) expune cele mai des întâlnite greșeli în formularea strategiei: confundarea strategiei cu acțiunea, confundarea strategiei cu atingerea unei cote de piață, confundarea strategiei cu activități importante sau cu activități cheie. Clarificarea acestor elemente a ajutat plasarea noului model strategic în cadrul strategiei organizațiilor unde s-a derulat cercetarea.

O strategie funcțională nu numai că se poate trasa oricând, ci este unul dintre elementele care fac diferența între succes și eșec, mai ales pe termen de câțiva ani. Pentru ocuparea unei poziții sănătoase și durabile pe piață sunt necesare 4 elemente: întărirea managementului financiar, generarea de bani lichizi în mod sustenabil, gestionarea riscurilor și creșterea profitabilității, venită din valoare adăugată mai mare, obținută prin diversificare / diferențiere / inovare și / sau accesarea piețelor externe (Anicescu, 2018). Dacă primele trei elemente se referă la managementul financiar, al patrulea și anume diferențierea, reprezintă o cale eficientă de a asigura supraviețuirea organizației și în aceeași măsură, o cale spre succesul acesteia. Diferențierea strategică atrage nevoia de inovare, în acest context, modelarea strategică putând fi unul dintre răspunsuri.

După trasarea strategiei se trece la implementare a acesteia, iar cel mai utilizat instrument ce face legătura între strategie și practică, din zona EMEA (Europa, Orientul Mijlociu, Africa) este Balance Scorecard. Această parte a axei teoretice a studiului definește fazele execuției strategiei și analizează procesul de execuție al acesteia. Utilizarea Balance Scorecard permite abordarea problematicii unei organizații din 4 perspective: clienți, procese interne, zona financiară, personalul și dezvoltarea acestuia. Procedând în acest mod, conexiunile dintre cele 4 elemente se fac mai ușor, având beneficiul de a trasa o strategie echilibrată, fără a omite vreunul dintre aspectele importante ale organizației. Necesitatea cunoașterii și punerii în practică a acestor aspecte a susținut eforturile de implementare ale noului model strategic, denumit Queenable.

Cel mai bun mod de a conduce o afacere este echilibrarea performanțelor pe termen scurt și a sănătății organizației, pe termen lung. Studiile de cercetare arată cum companiile sănătoase oferă randamente de 3 ori mai mari pentru acționari, în condițiile în care setul de activități care duce la însănătoșire, începe a-și arăta roadele în numai 6 până la 12 luni

(Gagnon și alții, 2017). Similar omului, sănătatea unei organizații este un proces, nu un eveniment, astfel că testarea în mod regulat a acesteia, precum și anumite intervenții firești de menținere sau îmbunătățire, sunt acțiuni de igienă organizațională. Trasarea unei noi strategii merge în tandem cu tactici și obiective din sfera sănătății sistemelor, proceselor, instrumentelor și a culturii organizaționale.

Managementul sănătății organizației, împreună cu alinierea dintre viziune, destinație strategică, modelul strategic și schimbările strategice necesare, oferă cadrul pentru o implementare cu succes a strategiei. Modul tradițional de lucru, în care liderii organizațiilor gestionează activitatea pornind de la situațiile financiare, devine doar o parte din arsenalul instrumentelor de lucru, aflate la dispoziția lor. Foarte important este faptul că practicile de lucru cu cel mai important aport la sănătatea organizației sunt viziunea împărtășită, claritatea strategică și implicarea angajaților. Privind lucrurile din această perspectivă, trasarea unei noi strategii, bazată pe un model strategic inovativ se cuplează foarte bine cu tactici și obiective din sfera sănătății sistemelor, proceselor, instrumentelor, precum și a culturii organizaționale.

Mediul volatil, incert, complex și abiguu al acestor ani aduce cu sine întrebarea, în ce măsură strategia se va schimba sau va rămâne în timpurile clasice. O altă întrebare legitimă este dacă strategia va evolua pe 2 direcții – una pentru afacerile cu amprentă tradițională și alta pentru cele cu amprentă digitală. Asemenea dezbateri, de altfel firești, își găsesc răspunsurile în abordările lui Porter (2016), alături de cele ale liderilor actuali, care provin din zona transformărilor digitale. Concluzia este că elementele de bază ale strategiei rămân neschimbate, apărând doar unele ajutări precum: perioada de aplicare a strategiei, translatarea strategiei cu 2 viteze – una macro și una la nivel de execuție, rolul strategiei în lupta pentru angajați talentați, rolul responsabilului cu strategia și modul cum se obține valoarea, în piața acestor ani. Adaptările strategiei vin însă la pachet cu înțelegerea aspectului că, investițiile în administrarea și protecția oamenilor și a datelor sunt cele mai importante investiții în acești ani (Gregg, 2017). Văzând lucrurile din această perspectivă, noul model Queenable susține aceste două elemente, conferind transparență și auto-control în administrare.

Trecerea de la incrementalismul actual al trasării strategiei și al planificării strategice, la trasarea și aplicarea unei strategii de diferențiere se face prin aportul a 8 acțiuni: trecerea către planificare strategică vie, de tip proces, în locul planificării strategice anuale, crearea unui cadru formal, care să încurajeze dezbaterile, mutarea accentului de la lucrul cu medii și de la încurajarea multiplelor opțiuni, către prioritizare și concentrarea pe sursele importante de creștere, trecerea de la exercițiul bugetar anual, la mișcări strategice decisive, mutarea de la inerția bugetară, către crearea de lichidități, care să permită investiții cu funcție strategică, schimbarea abordării strategiei ca întreg și împărțirea în 3 elemente esențiale, trecerea de la lucrul pe obiective strategice individuale, către lucrul în echipă, începerea cu ceva concret, în detrimentul planificării pe termen lung. (Bradley și alții, 2018). Utilitatea cunoașterii și aplicării acestor metode de accelerare ale demersului strategic a fost utilă din perspectiva părții practice a cercetării, pentru maximizarea șanselor de reușită a studiilor și implementărilor efectuate.

Strategia se adaptează în mediul economic actual, fiind influențată de câteva elemente: structura organizației, cultura acesteia, modul de utilizare a resurselor și timpul de răspuns la piață. Legat de particularitățile acestor elemente adaptate începutului de secol XXI, apare noțiunea de agilitate organizațională. Aceasta este definită ca abilitatea de a reconfigura rapid strategia, structura, procesele, oamenii și tehnologia, în vederea creării de valori și a oportunităților de protecție a valorii (Ahlbäck, 2017). Referitor la structură, pe lângă organizarea sub forma de piramidă, stabilă, dar birocratică, a apărut structura de tip agil, stabilă, însă flexibilă. Structura agilă este de forma unei molecule, formată ca și la organismul uman din celule, în care gravitează atomii, populați cu electroni, iar celulele joacă rolul unor federații de echipe, atomii sunt echipele auto-condușe, iar angajații sunt electronii. Structura agilă este plată, conducerea acesteia fiind asigurată de lideri aleși pe bază de competențe și nu numiți pe alte criterii. Din punct de vedere cultural cele două tipuri de organizări se

diferențiază substanțial – structura piramidală poartă amprenta masculinității, ca model cultural de obținere rapidă și eficientă a rezultatelor, centrarea în jurul unui lider, care știe cum și ce să facă, distanța mare față de putere, prin nivelurile ierarhice, comunicarea fracturată în trepte ierarhice și angajamentul relativ modest al salariaților (Roșca, Istudor, 2016), în timp ce structura agilă se caracterizează prin angajament sporit al salariaților, învățare și inovare rapidă, toate acestea provenind dintr-o cultură care pune accent pe împuternicire.

Structura piramidală este centrată pe execuție, strategia fiind o îndatorire a liderilor, care apoi au sarcina de a o transpune în practică. Organizațiile agile, accentuează rolul strategiei, deoarece ține loc de far călăuzitor, în lipsa unei structuri înalte de putere. Echipelor auto-conduse le revenine sarcina de a înțelege și de a aplica strategia. Deciziile la organizațiile tradiționale, piramidale, se iau de sus în jos, spre deosebire de organizațiile agile, în care decizia se ia după consultări, de jos în sus și de sus în jos. La organizațiile agile implementarea strategiei și a instrumentelor care ajută la translatarea acesteia în practică - managementul performanței și managementul riscului, se face de jos în sus, prin auto-asumare, ulterior urmând consultări cu liderii. Înțelegerea acestor caracteristici a permis poziționarea corectă a noului model strategic, în organizațiile de tip agil.

Modelul strategic este definit, ca fiind un plan strategic sau un model, conceput pentru a îmbunătăți un proces (Gish, W., 2017). În practica mediului de afaceri se pot identifica mai multe tipuri de modele strategice, în funcție de gradul de complexitate și în funcție de gradul în care generează rezultate imediate, după cum urmează: modele pentru IMM-uri, modele pentru organizații de cercetare, modele pentru organizații mari, modele pentru organizații mari care trasează politici complexe și de durată. Această abordare a permis identificarea organizațiilor care au fost parteneri, de-a lungul studiului.

Modelul strategic Queenable fiind un model nou, a necesitat cunoașterea modalităților de inovare în materie de modelare strategică. Dintre acestea se pot enumera: introducerea de produse noi, crearea de modele complet noi, răsturnarea modelelor existente și abordarea inversă a acestora (Banholzer și alții, 2018). Răsturnarea modelelor este descrisă ca un proces separat și anume: descrierea și analiza modelului dominant de afaceri din industrie, determinarea convingerilor pe termen lung, care sunt baza modelului respectiv și identificarea paradigmatelor care le susține, întoarcerea pe dos a paradigmatelor și convingerilor, transpunerea lor într-un model strategic, testarea noului model strategic prin dezbateri și eventual studii pilot, cu generarea de ajustări, punerea pe piață a noului model, bazat pe noile credințe remodelate. În practică, modelul Queenable atinge o parte din aceste puncte, inclusiv cu partea de rezistență la schimbare, în unele situații. Din acest considerent modelul de analiză și evaluare a schimbărilor ample (Juneja, 2018) contribuie substanțial la reușita studiului.

*Axa teoretică a cercetării cuprinde analiza critică a 9 modele strategice clasice, 7 modele tranzitive și 2 modele disruptive, ajungând la concluzia că:*

- sunt modele tranzitive în 5 trepte și modele disruptive tot în 5 trepte, care însă arată și ce se întâmplă la trecerea de la un nivel la celălalt;
- toate modelele permit o abordare tridirecțională: organizație – client extern – client intern – organizație – șamd, pe baza relației biunivoce de influențare reciprocă și a comportamentului similar, ca răspuns la factorii de mediu interni și externi;
- toate au o abordare secvențială începând de la fazele de pregătire, negare, intrare pe piață, formare, necesități primare și pas cu pas ajung în fazele intermediare, în general de dezvoltare fie organizațională, fie individuală (indiferent că se vorbește de client extern sau de client intern), pentru ca la final, să se ajungă în fazele avansate de evoluție; aceste faze avansate sunt caracterizate prin deschidere, comunicare la înalt nivel, cooperare, evoluție spirituală; ele sunt de fapt același tip de evoluție, doar că în unele modele se vorbește de organizații și în altele de clienți interni sau externi. Conform Sherwin B. Nuland (1997), ele sunt de fapt fațetele aceleiași monede;



- sunt paralele evidente între comportamentele organizațiilor și cele ale indivizilor, cu tot cu oglindirea în mediul extern organizației;
- sunt influențate unele de altele, existând și abordări care integrează câte două dintre aceste modele, sau chiar sunt modele care declară deschis că își au originea în completarea celor deja existente.

*Aceste constatări au fost indicii puternice asupra modului cum se poate construi un model nou plecând de la cerințele obiectivului de cercetare.*

A doua axă de cercetare teoretică s-a concentrat pe managementul resurselor prin modele piramidale și prin modele de tip agil. Primul model tip piramidă analizat a fost curba consolidării unei industrii (Graeme și alții, 2002). Concluzia analizei este unei industrii îi ia în medie cam 25 de ani, pentru ca să se dezvolte de-a lungul celor 4 stadii și că în vremurile actuale, ciclurile sunt mai scurte ca durată, datorită avansului tehnologic, evaluat în unele situații ca fiind foarte rapid. Organizațiile, în căutarea de resurse pentru susținerea activității, au nevoie să crească atât prin expansiune, în exterior, cât și organic, din interior. Astfel, se subliniază importanța găsirii unui model strategic dedicat creșterii organice, cu atât mai mult cu cât, creșterea prin expansiune este bine acoperită din acest punct de vedere.

Evoluției extrem de rapidă, a intrării pe piață a unei noi tehnologii în acești ani, este analizată prin intermediul unui ghid relativ la punctele de cotitură, reprezentate de tehnologia digitală (Bradley, 2016). Dinamicile curbelor descrise de model se arată ca “perturbări induse de tehnologiile digitale” și se referă la timpurile de azi, însă se poate desprinde și ideea de evoluție continuă a unei organizații, pe drumul tehnologizării, uneori fără ca aceasta să aibă trasată o strategie clară în acest sens. Modelul este relevant pentru înțelegerea contextului în care s-a pus în practică noul model Queenable, alături de unele ajustări tehnologice necesare, cât și pentru evidențierea celor 4 puncte de disrupere, fapt similar și la celelalte modele clasice.

Modelul care arată fazele de creștere ale unei organizații, simultan cu crizele de creștere ale acesteia se desfășoară în 5 faze : creativitate, direcționare, delegare, coordonare, conducere (Greiner, 1998). Concluzia este că liderii companiilor atunci când iau decizii de creștere se bazează mai mult pe deciziile trecute, decât pe semnalele la zi, venite din interior. În multe cazuri, atenția liderilor este îndreptată către piață, conform tradiționalului mod de creștere prin expansiune, în loc de a se concentra deopotrivă pe interiorul companiei, pentru a lua în calcul și forța creșterii organice (Greiner, 1998). În acest sens pot fi luate în calcul semnalele din interiorul companiei, care pot veni din zona culturii organizaționale, a modului cum se utilizează resursele, mai ales cea umană, a nivelului de învățare organizațională, a nivelului de cunoștințe și abilitați la care se află organizația, relativ la scopul ei, a pachetului de salarizare, compensații și beneficii.

O altă concluzie este că organizațiile, ca și oamenii, trec prin diverse stadii de viață ireversibile, trecerea de la o etapă a vieții la alta făcând-se cu anumite prefaceri, de la formă, la fond (Nuland, 1997). Înțelegerea acestui model a permis găsirea celor mai bune metode de introducere în practică a noului model, ținând cont de faza de creștere în care se afla organizația vizată, precum și de particularitățile acestei faze. Totodată modelul a facilitat liderilor companiilor partenere la cercetare, să înțeleagă contextul și nevoia îndreptării atenției și spre creșterea organică.

Dintre concluziile analizării acestor ultime 3 modele se desprinde felul cum se poate face o analiză orientată spre interiorul organizației - și anume în mod similar cu analiza de piață, orientată spre exteriorul organizației, adică pornind de la segmentarea de marketing și apoi trasând un plan de lucru, pentru eficientizarea resurselor. Viteza de mișcare conform acestor modele strategice, înțelegerea locului unde se află organizația în diversele faze, plus “acuitatea” cu care este scanat mediul extern și deopotrivă cel intern, permit evoluția, supraviețuirea, succesul sau falimentul unei organizații. Utilitatea acestor concluzii a venit din înțelegerea faptului că *segmentarea internă este una dintre pârghiile pe care se poate construi un model strategic, dedicat creșterii organice.*

Studiul s-a concentrat pe abordare segmentării, pornind de la analiza segmentării orientate către piață și ajungând la segmentarea orientată către interiorul companiei. Câteva dintre strategiile de segmentare externă, categoriile de segmente ACORN (Prosperitate, înavuțire, creștere, așezare, aspirații, străduință) și modalitățile de segmentare psihodemografică (Weaver și alții, 2018) au evidențiat principiile segmentării, fără însă a oferi suficiente indicii pentru replicarea acestor tipuri de segmentare și în interiorul companiilor. Segmentarea internă ține cont de stadiul de dezvoltare tehnologică, de tipul de cultură organizațională și de poziționarea pe scara abilităților de lucru, la nivel de organizație. Analiza diferitelor tipuri de segmentări a condus la găsirea metodei de segmentare pe baza cunoștințelor, aptitudinilor, abilităților și a obiceiurilor de lucru, pe 5 niveluri, în mod similar cu modelele strategice clasice. Acest tip de segmentare a fost prelungit și cu analiza rezultatelor personalului pe fiecare segment, precum și cu volumul de activități depuse și s-a găsit o omogenitate pe fiecare dintre cele 5 segmente și o relație direct proporțională – unui nivel de cunoștințe, aptitudini, abilități și obiceiuri de lucru, îi corespunde un anumit volum de activități și un anumit nivel al rezultatelor livrate.

Un alt punct de sprijin al lucrării a fost cel legat de principiul nucleelor, care și acesta arată directă legătura dintre valoarea unui nucleu performant de angajați, pe segmentele interne ale organizației și rezultatele acesteia. Din această perspectivă, viitorul model strategic a ținut cont de necesitatea plasării pe fiecare segment de cunoștințe, aptitudini, abilități și obiceiuri de lucru, de angajați valoroși, astfel încât, toată structura să beneficieze de echilibru și de posibilități de transmitere a know-how-ului prin metoda mentoratului.

Marile talente pot fi sursa avantajului competitiv și pentru a avea succes o organizație trebuie să se concentreze pe achiziționarea activelor potrivite cu strategia și pe atragerea de angajați talentați care să le utilizeze (Ogg, 2017). În acest punct al cercetării noastre am introdus matricea „valoare versus importanța posturilor de lucru” dintr-o organizație, tocmai în ideea de a oferi suport angajaților talentați care pot aduce valoare și pot contribui la realizarea diferențierii pe piață. Prin segmentarea internă, în 5 trepte, a personalului cu activități omogene, se încurajează retenția acestuia, prin oferirea unei perspective de carieră. Astfel, angajații aflați la început de drum, au de parcurs 5 faze de dezvoltare, sau trepte de carieră, fiecare fază având instrucțiunile de lucru din perspectiva managerului sau liderului și din perspectiva contribuitorului individual. În plus, pe fiecare dintre cele 5 faze se auto-asumă un rol în echipele din care angajatul face parte, măbind implicarea socială și integrarea acestuia.

Un alt punct de sprijin al axei de cercetare teoretice este analiza sistemelor clasice de evaluare și motivare a angajaților. Primul dintre ele, sistemul Hay este utilizat mai ales în zona de salarizare, compensații și beneficii (University of Waterloo, 2017), al doilea fiind un sistemul de diferențiere utilizat în evaluarea și motivarea personalului (Welch, 2017). Analiza ambelor sisteme de evaluare și motivare a personalului a fost utilă pentru trasarea regulilor de funcționare practică a modelului strategic Queenable.

Principiul realocării dinamice a resurselor care presupune mutarea resurselor financiare, a talentului și atenției managerilor acolo unde aceste resurse aduc cea mai mare valoare companiei, a fost unul dintre reperele de bază ale acestui studiu. Principiul presupune a se merge pe bucăți mici, centrare pe valoarea adăugată, depășirea prejudecăților și agilitate (Atsmon, 2016b).

Referitor la modul cum se face realocarea dinamică a resurselor au fost analizate trei problematici: locul unde se realocă resursele, volumul de resurse realocate și modul cum se face realocarea dinamică a resurselor (Atsmon, 2016). Scopul realocării dinamice a resurselor este de a conferi organizației un răspuns rapid la piață, organizațiile noi, de tip agil, pretându-se cel mai bine la acest mod de lucru. Aceste repere au condus la înțelegerea faptului că tratarea fiecărui membru al personalului ca unitate strategică de afaceri conduce la atingerea acestor patru deziderate. Din acest punct, s-a mers mai departe cu o nouă perspectivă asupra personalului, cu activități omogene. Această perspectivă a permis crearea regulilor de

funcționare ale modelului Queenable. Astfel, în funcție de performanțele anuale ale personalului, la nivel individual, referitoare la creșterea netă de portofolii de clienți, modelul oferă posibilitatea de a urca, stagna sau coborî pe cele 5 trepte ale modelului, dând caracterul dinamic al realocării resurselor. Toate cele 3 tipuri de mișcări pe treptele modelului sunt însoțite de programe de recompensare sau dezvoltare a angajatului. Acest tip de abordare se transpune și la nivelul de unități strategice de afaceri cu o mai mare amplitudine – echipă, departament, unitate teritorială.

Relativ la profilurile liderilor ce susțin creșterea organică și am identificat trei dintre acestea – investor, creator, performer (Ahuja și alții, 2017). Utilitatea cunoașterii acestui aspect a mărit șansele de succes ale implementărilor practice ale noului model, prin adresarea cercetării la organizații, care au profilul potrivit de lider. Am remarcat diferențele dintre structura ierarhică de tip clasic, cu scopurile și fluxul de drepturi de decizie ce se duc de sus în jos, cu cea mai puternică forță de guvernanta la vârf, cu planificare liniară și control, versus rețeaua de echipe în cadrul unei culturi centrată pe angajați, care operează în regim de învățare rapidă, cu cicluri de decizie rapidă, activată de tehnologie și ghidată de un puternic scop comun, de a co-crea valoare, pentru toate părțile interesate din jurul afacerii (Aghina, 2017).

Acest tip de analiză a permis înțelegerea modului de aplicare a noului model strategic, pe cele două tipuri de organizare, dar mai ales a permis nuanțarea rolurilor auto-asumate, pe cele 5 trepte ale modelului. Mai mult înțelegerea funcționării structurii agile a permis crearea unor programe adecvate de dezvoltare atât pe verticală, cât mai ales pe orizontală, la nivelul angajaților de pe treptele similare de cunoștințe, aptitudini, abilități și obiceiuri de lucru.

A doua axă de cercetare, cea practică a fost dezvoltată în două capitole ale studiului, care se referă la :

- metodologia cercetării științifice, în care se pornește de la definirea etapei de bază, ajungând la 3 etape de studiu;
- rezultatele cercetării și recomandări.

A treia secțiune a studiului cuprinde obiectivele și metodologia cercetării, înglobând descrierea premiselor acesteia. În acest punct de sprijin s-a identificat modul cum portofoliul de clienți al unei companii ajunge la un platou de creștere. Punctul în care organizația începe să piardă în valoare netă mai mulți clienți decât aduce, a fost numit paradox aritmetic. Acesta nu are legătură cu calitatea serviciilor prestate de companie, ci pur și simplu este un joc al aritmeticii.

De exemplu, dacă o unitate strategică teritorială are 12,000 de clienți, ea pierde anual, conform statisticilor mondiale, undeva între 10% și 15% dintre aceștia (LIMRA & LOMA, 1997), în condițiile în care serviciile sunt de bună și foarte bună calitate. Calculele arată că pierderea anuală se cifrează, în medie, la circa 1,800 de clienți. O producție bună generează aproximativ 1,500 de clienți noi anual, astfel încât unitatea teritorială începe anul cu 12,000 de clienți și îl termină cu  $12,000 - 1,800 + 1,500 = 11,700$  de clienți, adică «-300» de clienți. Extinzând acest paradox, la mai multe unități strategice teritoriale, se ajunge ca profitabilitatea organizației, la nivel național să scadă. Acest lucru presupune de fapt, că o serie de unități strategice de afaceri, la nivel de angajat, generează după același mecanism, pierderi mai mari decât pot fi ele compensate de angajații cu portofolii mici, aflați la început de carieră și care aduc creștere netă.

Din acest motiv, în loc să se monitorizeze rezultatele organizației în ansamblu, modelul Queenable propune monitorizarea creșterii nete de portofoliu de clienți al fiecărei unități strategice de afaceri, fie că este la nivel de contributor individual, fie că este la un nivel superior ca dimensiune. În acest punct de sprijin al cercetării se aduc exemple din dinamica portofoliilor de clienți de la 2 companii, una de servicii, cu adresabilitate B2B și alta de vânzări de tip B2C. Eșantioanele de cercetare au cuprins 32 de angajați, respectiv circa 1,900 de angajați.

Obiectivul principal al cercetării este găsirea unui model strategic care să susțină creșterea organică, atunci când creșterea prin expansiune a ajuns la platou, sau la „paradoxul aritmetic”. Obiectivele specifice au fost stabilite ca fiind: elaborarea unui parametru prin care să se determine momentul când creșterea prin expansiune a ajuns la platou, propunerea unui model de realocare dinamică a resurselor interne organizației și analiza funcționării modelului strategic în organizații clasice, structurate piramidal și în cele noi, de tip agil. *Cercetarea s-a derulat în 2 companii, cu peste 7,000 de angajați și în 3 IMM-uri, cu un număr de 112 angajați, pe o perioadă de 16 ani.*

Etapele de studiu au fost: I. reluarea creșterii organice prin rafinarea activităților zilnice – se poate spune că s-a folosit un modelul de afacere existent, însă accentul a fost pus pe îmbunătățirea calitativă a managementului proceselor și a activităților; II. trasarea unui model strategic nou, care să permită realocarea dinamică a resurselor; acesta va fi pus în practică, pentru a se relua creșterea pe baze organice; III. combinarea cele 2 etape de studiu anterioare.

Relativ la prima etapă de studiu s-a ajuns la finalul rafinării activităților la îmbunătățirea proceselor existente, pe care le putem numi clasice și la trasarea de procese noi, specifice mediului online, precum itinerariul cumpărătorului și procesul de vânzare / prospectare online. Referitor la cea de a doua etapă de studiu, noul model strategic - Queenable, a fost pilotat și generalizat atât în organizații clasice structurate piramidal, cât și în organizații noi, de tip agil. Cea de a treia etapă de studiu a însemnat aplicarea combinată a proceselor de management îmbunătățit a activităților, cu noul model strategic.

A treia parte a studiului presupune și descrierea metodologiei de lucru, precum și a instrumentelor folosite în cercetare. În acest scop s-a utilizat metoda grupurilor de inițiativă ce au contribuit la generarea de sarcini de lucru, la toate nivelurile ierarhice implicate în cercetare. Instrumentele s-au aplicat în viața de zi cu zi a organizațiilor, după care a urmat analizarea rezultatelor obținute. Studiul a fost sprijinit și prin utilizarea a 2 tipuri de chestionare: un prim chestionar pentru evaluarea etapelor de aplicare ale modelului strategic și pentru obținerea de feedback din partea personalului implicat; un al doilea chestionar pentru evaluarea instrumentelor noi de lucru. Rezultatele conturate în urma aplicării chestionarelor au fost împărtășite atât cu echipele de conducere implicate, cât și cu toți angajații participanți la cercetare. Pot fi enumerate ca instrumente de lucru : procesul de achiziție a clienților noi și de retenție a celor existenți, tabelul centralizator pentru managementul activităților, itinerariul cumpărătorului, chestionarul pentru înțelegerea comportamentelor de cumpărare, chestionarul pentru (in)validarea mersului organizației, organigrama pe 5 niveluri de cunoștințe, atitudini, aptitudini și obiceiuri de lucru, modelul strategic Queenable de realocare dinamică a resurselor la organizații cu structura clasică, piramidală, treptele de carieră în cadrul modelului Queenable la organizațiile agile, modelul Queenable și organizarea pe “Comunități” și “Formații”, în organizațiile de tip agil, rolurile dintr-o “Formație” agilă în viziunea modelului Queenable, în funcție de tipul afacerii.

Instrumentele de lucru sunt specifice primelor doua etape de studiu, pentru etapa de studiu combinată, acestea au fost utilizate simultan, la grupurile de angajați implicați în cercetare.

În ultima parte a studiului sunt prezentate rezultatele cercetării și recomandări privind utilizarea noului model strategic. Etapa de studiu I a permis rafinarea proceselor de management a activităților și de vânzări, la o organizație regională de vânzări de servicii, pentru persoane fizice, organizație ce aparținea unei companii cu 41 de filiale locale și au fost testate în practică și analizate, rezultatele privind utilizarea parametrului nou introdus, numit “creștere netă de portofoliu” (unul dintre obiectivele specifice ale cercetării) și cele privitoare la managementul activităților cu monitorizare săptămânală. În acest sens a fost introdusă noțiunea “wow” (week over week), care permite menținerea constantă a volumului de activități (de orice tip, conform procesului de vânzare și service), de-a lungul săptămânii de lucru, scopul fiind de a se menține constant numărul activităților. Acest sistem permite

reportarea activităților, astfel încât, volumul de întâlniri să rămână constant, ceea ce generează creșterea volumului de lucru, sporește angajamentul angajaților și îmbunătățește rezultatele finale.

Etapa de studiu I a fost derulată într-o organizație de vânzări B2B, tip întreprindere mică și mijlocie, subsidiară a unei mari corporații mondiale, accentul punându-se pe instrumentele de prospectare online. În această cercetare s-au utilizat următoarele instrumente: chestionar pentru înțelegerea pașilor procesului de cumpărare online, din perspectiva angajatului în vânzări, chestionar pentru înțelegerea pașilor procesului de vânzare / prospectare, folosind mediul online și procesul de vânzare / prospectare prin canalele mediei sociale (Șotronul - denumire a procesului de vânzare / prospectare online, datorită formei acestuia și pentru facilitarea comunicării cu grupurile de lucru implicate).

Etapa de studiu II, cu aplicarea noului model strategic, s-a desfășurat într-o altă organizație structurată piramidal, la o filială importantă din țară. De aceasta dată, încă de la demararea cercetării, o serie de portofolii de clienți și de angajați aflați la început de carieră, nu erau repartizate, ceea ce a condus la implementarea mai rapidă a modelului Queenable, realocarea dinamică a resurselor existente făcându-se relativ mai ușor, deoarece unii dintre membri vechi ai personalului, marcați de vechea paradigmă, conform căreia resursele rămase libere se moștenesc automat de către ei, au generat, la început, rezistență la schimbare. După 5 luni de la testarea și implementarea modelului nou de realocare de resurse, organizația în cauză își crescuse rapid performanțele, iar după 5 trimestre de la debutul studiului, a ajuns să genereze cea mai importantă contribuție la rezultatul financiar al companiei mamă. La această testare au fost utilizate și instrumentele clasice de management, probate și rafinate în cadrul etapei de studiu I.

Etapele de studiu II și III au fost testate și într-un IMM, format din 57 de specialiști de nivel înalt, care oferă servicii de tip B2B, precum și la altă companie cu expunere națională, grupul țintă fiind de aceasta dată format din circa 700 de angajați în vânzări. Ambele organizații au trecut prin reșezarea structurii de la modelul clasic, piramidal, la model nou de tip agil, pe baza modelului strategic Queenable. Dacă în primul caz, organizarea agilă, pe baza noului model strategic a generat claritate, consistență și predictibilitate, în continuarea organizației pe drumul de creștere accelerată, în cazul companiei naționale rezultatele au fost de-a dreptul remarcabile, iar după aplicarea modelului nou pe 6 trimestre, compania a ajuns la aproximativ 700 de angajați în vânzări, cu o productivitate comparabilă cu a liderului de piață, pe gama de produse similare.

Punctul final de sprijin al cercetării a fost rezervat recomandărilor privind utilizarea noului model strategic, denumit Queenable. În plus, ca urmare a cercetării practice s-au stabilit o serie de reguli de funcționare, unele specifice doar organizațiilor clasice piramidale, altele specifice doar organizațiilor noi de tip agil și altele comune. În cadrul ultimei părți a studiului, sunt prezentate avantajele și dezavantajele utilizării modelului.

Modelul strategic Queenable se bazează pe segmentarea resurselor din 2 puncte de vedere: nivelul de cunoștințe, aptitudini, abilități și obiceiuri de lucru, alături de mărimea sau valoarea resurselor utilizate. S-au evidențiat 5 trepte de dezvoltare, fiecărei trepte corespunzându-i un nivel de KASH (cunoștințe, atitudini, abilități, obiceiuri de lucru) și un nivel corespunzător de resurse alocate. Cele 5 trepte de dezvoltare sunt caracterizate de o serie de acțiuni strategice și tactice. Modelul și acțiunile pe fiecare treaptă reprezintă de fapt, consolidarea altor modele strategice clasice, tot în 5 trepte de dezvoltare. Fiecărui nivel de cunoștințe, aptitudini, abilități, obiceiuri de lucru și de resurse alocate, îi corespunde un set de activități minimale și ca atare, un set de rezultate pe măsură.

*Modelul strategic Queenable se aseamănă cu o tablă de șah, sau cu o tablă a jocului de dame în 5 nivele, în loc de 8 nivele. Câmpurile orizontale reprezintă cele 5 trepte de dezvoltare și câmpurile verticale reprezintă traiectoria unei unități strategice, pe parcursul derulării afacerii (în cazul angajaților, sunt trepte de carieră). În funcție de creșterea netă,*

*realizată de unitățile de afaceri, acestea pot urca treaptă cu treaptă, sporindu-și, în timp, nivelul de cunoștințe, aptitudini, abilități, obiceiuri de lucru, resurse administrate și în consecință, sporindu-și veniturile. Când o unitate strategică lucrează corect, ajunge să atingă, la un moment dat, o creștere netă sub nivelul obiectivelor organizației, din cauza paradoxului aritmetic de creștere și aceasta poate fi descărcată de o parte din resursele acumulate, fiind recompensată pentru rezultatele obținute.*

Resursele eliberate se repartizează la unități strategice de pe treptele inferioare, care pot să fie susținute pentru a-și accelera creșterea. Acesta este un mod dinamic de alocare și realocare dinamică a resurselor, în scopul păstrării cât mai multor unități strategice de afaceri, pe creștere netă pozitivă. Această mișcare de jos în sus și invers, pe treptele modelului, seamănă cu jocul de dame, pulurile fiind unitățile strategice de afaceri. De aici și denumirea modelului.

Ca urmare a cercetării teoretice au fost identificate 5 segmente de cunoștințe, aptitudini, abilități, obiceiuri de lucru (KASH), constituite ca trepte ale modelului, după cum urmează:

Treapta 1 → KASH 1, resurse alocate 1 (corespunzătoare acestui prim nivel), volum activități 1, rezultate 1 → Caracteristici specifice treptei și acțiuni recomandate : Lipsa de cunoștințe / informații, angajamentul este negativ sau foarte redus, client / angajat / organizație potențială, accentul pe formare , creștere prin creativitate, urmează o criză de conducere;

Treapta 2 → KASH 2, resurse alocate 2 (corespunzătoare acestui nivel), volum activități 2, rezultate 2 → Caracteristici specifice treptei și acțiuni recomandate : Perioadă de învățare / înțelegere, adeziune față de grupul social, client / angajat ocazional / organizație instabilă, accent pe avantaje financiare, creștere prin direcționare, a trecut criza de conducere, urmează criza de autonomie;

Treapta 3 → KASH 3, resurse alocate 3 (corespunzătoare acestui nivel), volum activități 3, rezultate 3 → Caracteristici specifice treptei și acțiuni recomandate: Perioada de agreare / plăcere în cadrul colectivului, adeziune față de activitatea de bază, client / angajat / organizație propriu-zisă , accent pe condițiile de muncă, a trecut criza de autonomie, urmează criza de control;

Treapta 4 → KASH 4, resurse alocate 4 (corespunzătoare acestui nivel), volum activități 4, rezultate 4 → Caracteristici specifice treptei și acțiuni recomandate: Îndrăgirea produsului-colectivului-organizației, adeziune față de valorile culturale, client / angajat / organizație eficientă, nevoia de autonomie, creștere prin coordonare, a trecut criza de control, urmează criza de autoritate;

Treapta 5 → KASH 5, resurse alocate 5 (corespunzătoare acestui nivel maxim), volum activități 5, rezultate 5 → Caracteristici specifice treptei și acțiuni recomandate: Loializare față de produs-colectiv-organizație, identificare cu produsul-colectivul-organizația, client / angajat / organizație promoțoare, creștere prin colaborare, a trecut criza de autoritate.

Acest model este utilizat pentru realocarea dinamică a resurselor, atât la organizațiile clasice structurate piramidale, cât și la organizațiile noi, de tip agil. Modelul permite în cazul organizațiilor agile, asumarea de roluri în echipe-autoconduse, după cum urmează:

- vocea clientului este acel contributor individual, care în paralel cu sarcinile de lucru, ține legătura cu clientul final, transmițând colegilor specificațiile tehnice și progresul lucrărilor din punct de vedere al consumatorului final;
- mentorul este acel contributor individual, care în paralel cu sarcinile de lucru, preia activitățile de mentorat față de colegii din echipă, în special față de cei nou veniți; este un lider al echipei;
- trainerul este acel contributor individual, care în paralel cu sarcinile de lucru, ajută ceilalți membri ai echipei, prin livrarea de informații și cunoștințe despre produse, servicii, procese;

- executivul este acel contributor individual, care în paralel cu sarcinile de lucru, practică activități de marketing în numele echipei, acesta asumând-și acțiunile din zona mediei sociale;

- asociatul este acel contributor individual, care în paralel cu sarcinile de lucru, moderează întâlnirile de lucru, în scopul asumării obiectivelor curente de către membrii echipei.

Organizarea sub formă de trifoil (lipsește rolul denumit “vocea clientului”) este mai pretabilă în organizațiile de tip agil, care necesită formarea de echipe auto-conduse, din personal cu același tip de ocupații și care se adresează în general, clientului extern, persoană fizică, în timp de organizarea sub forma florii de cireș (cea descrisă mai sus, în 5 roluri) este mai pretabilă la formarea de echipe auto-conduse, care se adresează clienților externi, persoane juridice.

Diversele unități de afaceri (de exemplu, contributorii individuali) odată identificate se pot poziționa pe una dintre treptele modelului Queenable, iar în pasul următor se trasează strategiile, obiectivele strategice și setul de proiecte sau acțiuni, care să crească eficacitatea și eficiența acestora.

Odată identificat locul, rolul și dinamica unității strategice de afaceri, în cadrul modelului Queenable, se poate merge mai departe pe ideea găsirii unui sistem, a unor procese și a unui set de instrumente, care să creeze un cadru de lucru, din perspectiva triadei organizație – client intern – client extern. Folosind o parafrază a celebrului proverb, se poate spune: “Unitatea strategică de afaceri potrivită, la locul potrivit”.

Pentru unitățile de afaceri subutilizate, se pune problema căutării de noi piețe, de natură internă organizației, așa cum propune modelul. Pe de altă parte, poate exista și un alt punct de vedere: luarea în considerare a extinderii activităților. Nu întotdeauna găsirea de noi piețe rezolvă lucrurile, dimpotrivă. Se pune problema găsirii și alternativelor, cum este și creșterea organică. Aceasta are avantajul de a fi cel mai puțin riscantă și costisitoare.

Pentru unitățile suprautilizate, modelul oferă posibilitatea comparării performanțelor proprii, cu piața. În rare cazuri, se descoperă că mai trebuie injectate noi resurse. Un alt punct de vedere este faptul că, tocmai supraîncărcarea, în sine, este marea problemă. O unitate de afaceri, care a fost performantă, devine slab performantă, din cauze independente de fluctuațiile pieței, fiind afectată de cauze interne.

Obiectivele specifice ale cercetării au fost atinse după cum urmează :

- s-a elaborat un parametru pe baza căruia s-a determinat momentul în care creșterea prin expansiune și-a atins limitele, în absența căruia forțarea limitelor pieței, aduce mai mult pagube, decât realizări – parametrul identificat este « creștere netă de portofoliu » și se aplică la nivelul unităților strategice de afaceri, la nivel individual și la nivel de echipă, departament, unitate teritorială;

- s-a propus un mod de realocare dinamică a resurselor interne organizației – în sub-capitolul 4.3 sunt descrise detaliat regulile de funcționare ale modelului Queenable, reguli ce au fost extrase din numeroasele interacțiuni, ce au apărut odată cu axa practică a cercetării;

- s-a analizat funcționarea practică a modelului strategic Queenable în organizații clasice, structurate piramidal și în cele noi, de tip agil – modelul a fost testat, pilotat și implementat în 2 mari companii, (cu peste 7,000 de angajați) și în 3 întreprinderi mici și mijlocii (cu 112 angajați).

Dezvoltările ulterioare care privesc provocările nesoluționate în această etapă a dezvoltării modelului Queenable sunt evidențiate atât de avantajele, cât și de dezavantajele utilizării modelului. În orice variantă un model strategic este o entitate vie, care presupune ajustări și completări în cadrul unui proces de durată, nefiind nicidecum provenit dintr-o inspirație de moment, care se încheie odată cu punerea pe hârtie.

Din punct de vedere al dezvoltărilor ulterioare, elaborarea unui model strategic este un proces, nu un eveniment, iar continuarea cercetărilor se poate realiza pe două direcții – una,

pentru extinderea utilizării modelului în organizațiile cu ierarhie structurală piramidală și cealaltă, pentru extinderea acestuia în organizațiile agile.

În cazul ierarhiilor structurale, modelul chiar dacă a fost testat pe mai multe tipuri de organizații, își poate lărgi aria de acoperire, prin aplicarea în zona de bugetare financiară. Raționamentele și regulile modelului, pot fi extinse din zona de portofolii de clienți și de angajați, în cea de administrare a bugetelor, care, în principiu, are aceleași reguli de utilizare corectă, subutilizare sau suprautilizare. Chiar dacă, în cazul bugetelor, realocarea este mult mai practică, prin aplicarea conceptelor de centre de profit și centre de costuri, nu se face legătura directă cu nivelul de cunoștințe, aptitudini, abilități și obiceiuri de lucru, sau cu faza de viață a unei unități strategice de afaceri, indiferent că este un angajat sau un departament, cu mai mulți angajați.

În cazul organizațiilor agile, aplicarea modelului este necesar a fi testată în continuare, și evaluate rezultatele. Până acum, aplicarea acestuia a fost făcută în două organizații. În prima, implementarea a fost un succes în departamentul de vânzări, de mari dimensiuni. În a doua companie, datorită fazei relativ incipiente de creștere, cea de “direcționare” (Greiner, 1998) s-au putut extrage mai mult concluzii calitative, de îmbunătățire a culturii organizaționale și de fluidizare a fluxurilor de lucru. Testarea este nevoie să se facă, în continuare și pe organizații mature, de diverse mărimi, cu activitate aflată deja în desfășurare.

*Contribuțiile proprii* sunt enumerate în paralel cu obiectivele inițiale ale cercetării. Astfel, obiectivul principal al cercetării a fost elaborarea unui model strategic nou, care să permită trasarea de acțiuni, ce susțin creșterea organică, atunci când creșterea prin expansiune și-a atins limitele. În acest mod a luat naștere *modelul strategic Queenable* care este astăzi funcțional în practica unei plaje de diverse organizații – corporații și IMM-uri cu adresabilitate de tip B2B și B2C către piață, organizații structurate clasic, piramidal și organizații agile.

*Alte contribuții proprii* generate ca urmare a rezolvării practice, în teren a unor probleme legate de îmbunătățirea performanțelor în activitățile curente, ale participanților la studiu sunt:

- *metoda “wow”* de monitorizare săptămânală a ritmului și volumului activităților curente;
- *procesul de cumpărare / vânzare online, prin intermediul rețelelor de socializare – Itinerariul cumpărătorului și Șotronul* (procesul de vânzare / prospectare);
- *tratarea fiecărei poziții din organigramă ca unitate strategică de afaceri*, care are rolul de a susține creșterea organizației, în mod asemănător cu tratamentul subsidiarelor unei organizații mari;
- *introducerea indicatorului cheie de performanță denumit „creștere netă de portofoliu”*, care prin extrapolare se poate caracteriza ca fiind diferența dintre resursele alocate pe o unitate strategică de afaceri și ieșirile generate de către aceasta.

*O alta contribuție proprie* este propunerea de completare a metodologiei de evaluare a posturilor dintr-o organizație. Astfel a fost introdus *instrumentul numit „matricea valoare versus importanța unei poziții din organigramă”*, în care sunt identificate și definite patru categorii de posturi în funcție de amploarea mai mică sau mai mare a celor două dimensiuni. Această abordare permite identificarea pozițiilor care pot face diferența în piață și care astfel pot fi tratate separat în metodologiile de evaluare a posturilor, permițând generarea de instrumente specifice mării ratei de retenție a personalului cu capacități și sarcini deosebite.

Rezultatele obținute în această cercetare indică faptul că modelul Queenable aduce o contribuție practică în ceea ce privește soluțiile de reluare a creșterii organizațiilor, pe bază organică. Acest lucru confirmă eforturile de cercetare desfășurate anterior și care au determinat necesitatea utilizării realocării dinamice a resurselor ca motor important și stabil de reluare a creșterii.