

OPȚIUNEA APLICĂRII STRATEGIILOR MANAGERIALE DE CREȘTERE ORGANIZAȚIONALĂ PRIN CONFIGURARE

Iurie CHIRINCIUC, drd., competitor, ASEM

Configurarea afacerilor este direcție nouă și complexă a managementului strategic contemporan. În contextul teoriilor manageriale organizaționale, prin configurarea afacerilor se are în vedere setul de strategii aplicate pentru o adaptare cât mai convenabilă a acestora la condițiile dinamice ale mediului de activitate.

În articolul dat autorul abordează impactul configurației actuale a mediului de afaceri asupra opțiunilor strategice de dezvoltare organizațională aplicând conceptul de management strategic configurativ (MSC).

Cuvinte cheie: *economie intelectuală; strategie, management strategic, arhetip managerial, opțiune strategică, creștere organizațională, comportament strategic adaptat (CSA), comportament strategic rigid (CSR), abordarea configurativă a managementului organizației (ACMO), management strategic configurativ (MSC) etc.*

Introducere. Economia actuală este una bazată pe cunoaștere, iar cunoașterea a devenit factorul de producție-cheie în orice domeniu de activitate umană. De exemplu, la unul dintre Forumurile Economice Internaționale, organizat în anul 2009, la Sankt-Petersburg, președintele Dmitri Medvedev a declarat, că Rusia intenționează să iasă din criza mondială cu o economie mult mai puternică, subliniind că sprijinul oferit de stat întreprinderilor trebuie condiționat de implementarea tehnologiilor contemporane, creșterea productivității muncii și lansarea unor produse de calitate superioară. În acest context, aceasta a numit drept sarcină importantă a statului crearea unei economii „intelectuale”, ceea ce înseamnă un nivel de trai mai înalt, existența în societate a unei clase active de întreprinzători, care să fie capabilă să reacționeze rapid la schimbările din lume [5].

Pe această bază, menționăm că fenomenul deschiderii țărilor lumii a împărțit actorii economici în două tabere: 1. foarte puternici, dotați suficient din punct de vedere al cerințelor „economiei intelectuale” și 2. foarte slabi din acest punct de vedere, fiind, în mod continuu, amenințați de concurența și mobilitatea excesivă a mediului internațional de afaceri.

În așa mod, necesitatea creării unui format nou de definire, administrare și dezvoltare a companiilor din diferite domenii a devenit vitală, punând în fața managerilor problema găsirii unor repere noi de creare a valorii și a unor viziuni strategice inovative, pe toate planurile de acțiune, generând un comportament organizațional fără precedent, în care efectele, atât economice, cât și cele de natură socială, ecologică și etico-morală să implice o abordare competitivă durabilă, la nivel global. Astfel, condițiile create au accentuat tendințele firmelor de pretutindeni de a se afirma tot mai mult în lupta pentru supraviețuire, o prioritate aparte acordându-se mecanismelor de acumulare a unor resurse vitale, în principal, de natură informațională.

OPTION OF APPLICATION OF ORGANIZATIONAL GROWTH MANAGEMENT STRATEGIES THROUGH CONFIGURATION

Iurie CHIRINCIUC, PhD Student, competitor, AESM

Business configuration is a new and complex direction of the contemporary strategic management. In the context of theories of organizational management, business configuration represents a set of applied strategies for a more convenient adaptation of them in terms of dynamic conditions of business environment.

In the article the author deals with the impact given to the current configuration of business on strategic options for organizational development applying the concept of configurative strategic management (CSM).

Key words: *intellectual economy, strategy, strategic management, managerial archetype, strategic option, organizational growth, adapted strategic behavior (ASB), rigid strategic behavior (RSB), configurative approach of organizational management, configurative strategic management (CSM) etc.*

JEL Classification: *M10, M12, M2, M21, M29*

Introduction. The nowadays economy is based on knowledge, and knowledge has become the key production factor in any area of human activity. For example, at one of the International Economic Forums, held in 2009 in St. Petersburg, President Dmitry Medvedev said that Russia intends to emerge from the global crisis with a much stronger economy, stressing that the support of state given to enterprises must be conditioned by the implementation of modern technologies, increase of labor productivity and the launch of top quality products. In this context, an important task of the state was to create an "intellectual" economy, which means a higher standard of living, the existence of a class of active entrepreneurs in the society that will be able to react quickly to changes in the world [5].

On this basis, we note that the phenomenon of the opening of the countries divided economic actors into two camps: those very strong, having enough in terms of requirements of the "intellectual economy", but also of the very weak in this respect, being continuously threatened by competition and excessive mobility of the international business environment.

Thus, the need for a new format of definition, management and development of companies in various fields has become vital, putting managers to face the problem of finding new parts for value creation and innovative strategic visions in all action plans, generating an unprecedented organizational behavior, in which the effects of both the economic and the social type, environmental and ethical-moral would involve a competitive sustainable approach at the global level. Thus, he created trends stressed conditions of companies from everywhere to assert them more and more in the struggle for survival, giving special priority to mechanisms of accumulation of vital resources, primarily informational ones.

Pornindu-se de la aceste premise, nucleul acestei investigații se referă la studiul comportamentului strategic adaptat (CSA) al organizațiilor contemporane, utilizând „opțiunea de creștere organizațională prin configurare” (OCOC) – viziuni elaborate și analizate de autor.

În general, comportamentul strategic al firmelor are un grad de flexibilitate diferit în raport cu acțiunea concertată a factorilor de influență asupra mediului de afaceri. Atunci când acești factori, în mare parte, devin incontrollabili, în viziunea noastră, această stare poate fi desemnată printr-un termen specific de **comportament strategic rigid (CSR)**. Din contra, firmele cu un sistem strategic deschis și foarte adaptat schimbărilor de mediu au fost desemnate de către autor ca având un **comportament strategic adaptat (CSA) sau dinamic**.

În această ordine de idei, un model de comportament valabil, din punct de vedere competițional, este strâns legat de adoptarea unui stil de gândire managerial-strategic. Prin strategie, în cazul dat, se înțelege setul de acțiuni întreprinse de întreprindere ca rezultat al gândirii strategice, la intersecția celei mai bune soluții „de potrivire” (*matching* – în engleză) a competențelor-cheie ale firmei cu o situație previzibilă de mediu concurențial [1, pp. 3].

Pe această bază, în opinia autorului, o clasificare generală a strategiilor de firmă s-ar putea axa pe împărțirea acestora în două categorii: *statice (rigide) și dinamice (orientate)*, după cum sunt definite mai jos:

a) *Strategii static-rigide (S-S-R)* – cele care aduc rezultate pe un termen determinat, de regulă mediu, și care se realizează cu succes doar în contextul unei conjuncturi favorabile a mediului de afaceri în care activează compania.

b) *Strategii dinamic-orientate (S-D-O)* sunt strategiile care urmăresc atingerea unor rezultate susținute, de durată, pe termen lung și foarte lung, cu menținerea adaptată a acestora indiferent de contextul conjuncturii de afaceri existente.

Ținând cont de aceste două delimitări, vom menționa că în baza concepției de CSA, managerii contemporani pot oferi organizațiilor gestionate un „sistem strategic comportamental de conducere” (SSCC), adaptat la condițiile și fluctuațiile mediului economic de afaceri. Aceasta presupune o flexibilitate înaltă a sistemului, dar și o dinamică sustenabilă a acțiunilor întreprinse, ieșind din limitele teoriei sistemice și contingentele, fiind, în acest sens, mai apropiat formatului de management strategic inovațional de tip configurativ.

Vom defini „**Managementul Strategic Configurativ**” (SCM) ca fiind acel tip inovațional de MS axat pe o serie de abordări teoretice și aplicative noi, fundamentate pe principiile adoptării unui comportament strategic adaptat și a unor strategii de afaceri dinamice.

Astfel, în viziunea autorului, MSC este un tip de management strategic comportamental, și, prin aceasta, el este mai larg decât abordările sistemice și contextuale ale managementului organizațional. Acestuia îi pot fi atașate o serie de concepții moderne privind dezvoltarea strategică a organizațiilor, inclusiv, abordările de genul Lean management, Six sigma, teoriile privind designului de piață, viziunile contemporane ale dezvoltării durabile etc., precum și accepțiunile teoriilor organizaționale comportamentale de sporire a adaptabilității firmei la mediu.

Starting from these premises, the core of this investigation concerns the study of the adapted strategic behavior (ASB) of contemporary organizations, using "the organizational growth option through configuration" (OGOC) – visions elaborated and analyzed by the author.

In general, strategic behavior of firms has a different degree of flexibility in relation to the concerted action of factors influencing the business environment. When these factors are largely uncontrollable, in our view, this condition may be designated by a specific term of **rigid strategic behavior (RSB)**. In contrast, firms with a very open strategic system and adapted to environmental changes have been designated by the author as having **adapted or dynamic strategic behavior (ASB)**.

In this context, a valid behavioral model, in terms of competition, is closely related to the adoption of a managerial and strategic thinking style. The strategy, in this case, means the set of actions taken by the enterprise as a result of strategic thinking at the intersection of the best "matching" solutions of the key competences of the company with a predictable situation of the competitive environment [1, pp. 3].

On this basis, according to the author, a general classification of firm strategies might focus on dividing them into two categories: *static (rigid) and dynamic (oriented)* as defined below:

a) *Static-rigid strategies (SRS)* – those that bring results in a specified period, usually medium and are successful only in the context of the favorable business environment in which the company operates.

b) *Dynamic-oriented strategies (DOS)* are strategies that pursue the sustained, lasting, long-term and very long results, keeping them adjusted regardless of the context of the existing business conjuncture.

Considering these two boundaries, we would mention that under the ASB concept, contemporary managers can provide the managed organizations a „strategic behavior management system” (SBMS) adapted to economic conditions and changes in business environment. This requires a high flexibility of the system, but also a sustainable dynamic of the undertaken actions, passing out from the limits of the systems theory, being, in this sense, closer to the strategic innovation management of configuration type.

We will define as "**Configurative Strategic Management**" (CSM) as being that innovation type of SM based on a range of new theoretical and practical approaches, based on the principles of adopting of an adapted strategic behavior and of dynamic business strategies.

Thus, according to the author, CSM is a type of behavior strategic management, and therefore it is wider than systemic and contextual approaches of organizational management. It may be attached to a number of modern concepts on the strategic development of organizations, including such approaches as Lean management, Six sigma, theories of market design, contemporary visions of sustainable development, etc., as well as meanings of the organizational behavioral theories of increasing the adaptability of the company to the environment.

Drept curent de gândire managerială, abordarea configurativă a managementului organizației (ACMO) sau Mișcarea Configurativă a Managementului Contemporan (MCMC) – așa cum a identificat-o autorul, l-a avut ca promotor inițial pe D. Miller – în 1981, situând, în prim plan, conturarea de configurații sau structuri adaptive ce constau într-o interacțiune dinamică a variabilelor mediului organizației și strategiei. În viziunea sa, rolul respectivelor configurații este de a crea premise în vederea achiziționării de avantaje competitive durabile. Acestea trebuie să conțină componente intens interdependente și complementare a căror semnificație poate cel mai bine să fie înțeleasă prin referiri la ansamblu. Deci, adoptarea largită a concepției MSC în organizațiile moderne poate fi concepută ca o mișcare în gândirea managerială, care poate fi integrată ușor în ansamblul curentelor de evoluție a abordărilor managementului organizațional Figura 1.

As a management thought, configurative approach of the organizational management (CAOM) or Configurative Movement of the Contemporary Management (MCMC) – as it was identified by the author had been originally promoted by D. Miller in 1981, placing in the foreground the shaping of configurations or adaptive structures that consist of a dynamic interaction of variables of organization and strategy's environment. In his view, the role of these configurations is to create prerequisites for the purchase of sustainable competitive advantages. They must contain intensely interdependent and complementary components whose meaning can best be easily understood by reference to the whole. So the wide adoption of the CSM concept in modern organizations can be seen as a movement in the managerial thinking, which can be easily integrated in the evolutionary trends of the organizational management approaches, Figure 1.

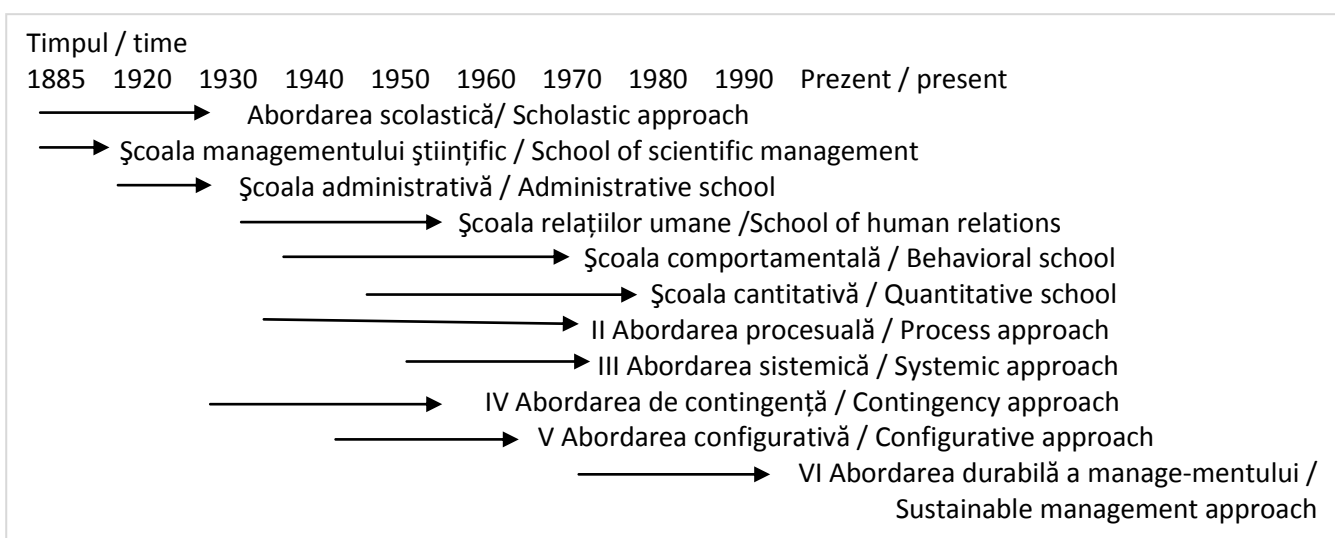


Fig. 1. Viziune complexă asupra evoluției abordărilor managementului organizațional/

Fig. 1. The complex vision of the evolution of organizational management approaches

Sursa/Source: Elaborată de autor/Prepared by author.

Ceea ce ține de abordarea configurativă, spre deosebire de cea situațională, aceasta implică o sinteză holistică asupra unui număr mare de variabile, ale căror interdependențe și sinergie conduc spre constelații organizaționale de genul arhetipurilor. Prin arhetipuri se subînțelege existența unor componente intens interdependente și complementare a căror semnificație poate cel mai bine să fie înțeleasă prin referiri la ansamblu [7, pp. 52].

Sensul holismului ține de concepția susținând ireductibilitatea întregului la suma părților, în sensul că anumite caracteristici ale acestuia nu pot fi explicate în termenii proprietăților și relațiilor componentelor. Odată cu L. von Bertalanffy, principiul holistic este ridicat la nivelul unei teorii generale a sistemelor. Perspectiva holistă și-a găsit numeroase aplicații în economie, sociologie, filozofia culturii etc. Spre exemplu, holismul semantic este o concepție despre natura și testarea teoriilor științifice, dezvoltată de W. van Quine, conform căreia semnificația empirică nu se stabilește la nivelul enunțului, ci la nivelul întregului sistem de enunțuri [4].

Insistând asupra explicației noțiunii de „arhetip”, în dicționarul explicativ se descrie un „model, tip inițial după

Regarding the configurative approach, unlike the situational one, this implies a holistic synthesis of a large number of variables, whose interdependence and synergy lead to organizational constellations like archetypes. The archetypes are heavily interdependent and complementary components whose meaning can be understood by reference to the whole [7, pp. 52].

The meaning of holism is related to the concept supporting the irreducibility of the whole to the amount of the parties, in the sense that some of its features cannot be explained in terms of properties and relations of the components. L. von Bertalanffy raised the holistic principle to the level of a general theory of systems. Holistic perspective has found numerous applications in economics, sociology, philosophy, culture etc. For example, semantic holism is a conception about nature and testing of scientific theories developed by W. van Quine, according to which the empirical significance is not set at the statement level, but at the entire system of statements [4].

Insisting on the explanation of the concept of "archetype", the dictionary describes a "model, an original type that

care se călăuzește cineva”, un „concept care desemnează modelul prim, original, ideal al obiectelor sensibile, considerate ca reprezentări imperfecte și copii ale sale”; model după care se fac reproduceri [3]. Astfel, prin conceptul de *arhetip managerial* se va subînțelege „o configurație organizațională care se produce frecvent”, după anumite reguli și care este una limitată de interdependențele existente între componentele mediului intern și extern de funcționalitate a acestora. Se consideră, deci, că aceste constelații au un caracter temporar, astfel ca evoluția organizației să fie tratată ca o succesiune de secvențe ale unor echilibre punctuale. Deci, sunt perioade în care firmele cunosc perioade relativ lungi de convergență, în cadrul cărora configurația reflectă un anumit arhetip sau în care configurația evoluează constant în direcția realizării unui asemenea arhetip. Drept exemple de arhetipuri, în literatura de specialitate, care se referă la firmele mijlocii și mari pot fi menționate: organic și mecanic (Burns și Stalker, 1961); analizatorii, operatorii, prospectorii și rectorii (Miles și Snow, 1983); structura simplă, birocrăția mecanică, birocrăția profesională, forma bivizualizată adhocrația (Mintzberg, 1983) ș.a., iar pentru firmele mici – 3 tipuri: meșteșugăresc, promoțional și administrativ (Filley și Aldag, 1978) [7, pp. 52-53].

Deseori abordările contingency și cea configurativă sunt confundate, astfel că diferențele între aceste două viziuni sunt prezentate în Tabelul 1.

represents a guide for someone", a "concept that designates a first, original and ideal model of sensitive objects, considered as imperfect copies of its representation"; model for reproductions [3]. Thus, the concept of *managerial archetype* defines an "organizational configuration which frequently occurs" after certain rules and which is limited by interdependencies between components of internal and external environment of their functionality. It is considered, therefore, that these are temporary constellations, so that the evolution of the organization to be treated as a succession of sequences of punctual equilibriums. So are periods in which firms pass through relatively long periods of convergence, where the configuration reflects a certain archetype, or where the configuration is constantly evolving towards achieving such an archetype. Examples of archetypes which refer to medium to large companies may be mentioned: organic and mechanical (Burns and Stalker, 1961); analyzers, operators, prospectors and reactors (Miles and Snow, 1983); simple structure, mechanical bureaucracy, professional bureaucracy, bi-visualized form, adhocracy (Mintzberg, 1983) and others, and for small companies – 3 types: manufacture, promotional and administrative (Filley and Aldag, 1978) [7, pp. 52-53].

Sometimes, contingency and configurative approaches are confused, so that the differences between the two views are shown in Table 1.

Tabelul 1/ Table 1

Comparația abordărilor contingency și configurativă/Comparison of the contingency and configuration approaches

Nr. d/o	Criterii /Criteria	Abordarea contingency/ Contingency approach	Abordarea configurativă / Configuration approach
1.	Modul dominant de investigare/ Dominant way of investigation	Analiza de tip reductionist/ Reductionist analysis type	Sinteza holistică / Holistic synthesis
2.	Coeziunea și constrângerile sistemului social/ Cohesion and constraints of the social system	Agregate ale unor componente cu interdependență scăzută /Units of components with low interdependence	Configurații ale anumitor componente, intens interdependente/ Configurations of certain highly interdependent components
3.	Raporturile dintre parametrii lor/ The relations between their parameters	Unidirecționale, lineare/ Unidirectional, linear	Reciproce și neliniare / Mutual and nonlinear
4.	Tipul echilibrului/ Type of balance	Quasi staționar/ Quasi stationary	Punctuale/ Punctual
5.	Modalitatea primară de producere a schimbării/ The primary method of making the change	Schimbare prin adaosuri minore/ Change through minor additions	Schimbări radicale / Radical changes
6.	Distribuție temporală a schimbării/ Temporal distribution of the change	Progres continuu/ Steady progress	Schimbări periodice/ Periodic changes
7.	Eficacitatea / Effectiveness	Determinată de contextul situațional/ Determined by the situational context	Bază pe echifinalitate/ Based on equifinality

Sursa /Source: [1, pp. 53].

Ca opțiune strategică, aplicarea scenariilor manageriale de creștere organizațională prin configurare a condus și la crearea unei forme superioare de structură organizațională – de rețea, legătura între managementul organizațiilor, bazate pe cunoaștere și structura organizațională de rețea, fiind redată în Figura 2.

As a strategic option, the application of management scenarios of organizational growth through configuration led to the creation of superior forms of organizational structure - network connection between organization management based on knowledge and organizational structure of the network that is shown in Figure 2.

¹ Nicolescu O. Strategii manageriale de firmă. București: Editura Economică, 1996. 573 p. ISBN 973-9198-26-0

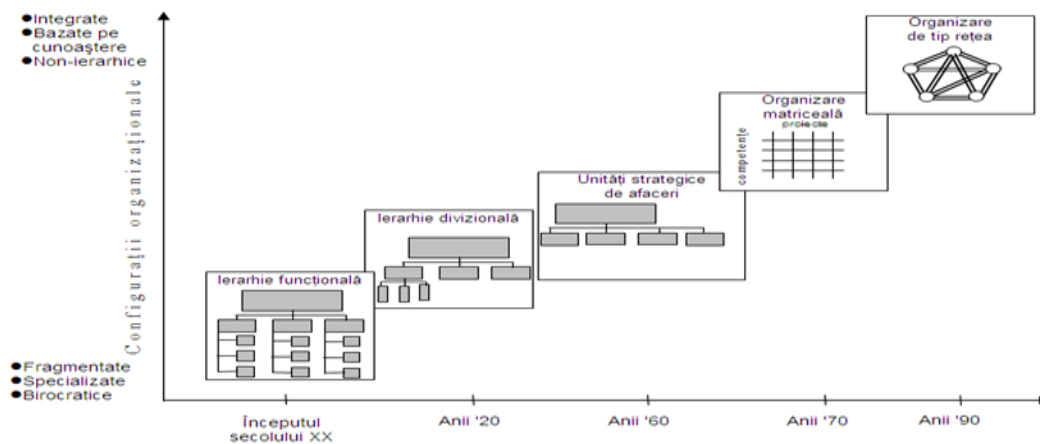


Fig. 2. Succesiunea modelelor de configurații organizaționale/
Fig. 2. The sequence of configurative organizational models

Sursa /Source: [6, pp. 5].

Menționăm, că la nivelul modelelor structurale ale organizațiilor contemporane, numite „de ultimă generație”, orientarea spre cunoaștere implică: aplicarea unor sisteme de inovare interactivă; schimbări dinamice de tip „caleidoscopic”; simbioza și o puternică capacitate de autoreglare, Tabelul 2.

We note that in the structural models of contemporary organizations, called "next-generation" orientation towards knowledge involves: application of interactive innovation systems; dynamic changes of "kaleidoscopic" type; symbiosis and a strong capacity for self-regulation, Table 2.

Tabelul 2 /Table 2

Succesiunea generațiilor de practici manageriale/ The succession of generations of management practices

Atribute ale organizației/ Attributes of the organization	Generația I/ First generation	Generația II/ Second generation	Generația III / Third generation	Generația IV/ Fourth generation	Generația V/ Fifth generation
	Orientare către tehnologie/ Technology oriented	Orientare către Proiecte/ Project oriented	Orientare către organizație/ Organization oriented	Orientare către clientelă/ Client oriented	Orientare către cunoaștere /Knowledge oriented
Strategia/ Strategy	Eforturi dispartate de cercetare-dezvoltare/ Disparate efforts of R & D	Concentrată pe activitatea de bază/ Concentration on core activity	Integrarea între tehnologie și activitatea de bază/ Integration between technology and core activity	Coordonare cu clienții în cercetare-dezvoltare/ Coordination with customers in R & D	Sisteme de inovare interactivă/ Interactive innovation systems
Forțele schimbării/ Change forces	Imprevizibile/ Unpredictable	Interdependențele intra-organizaționale/ Intra-organizational interdependencies	Efort sistematic de cercetare-dezvoltare/ Systematic R&D effort	Schimbare generalizată, rapidă, discontinuă/ Generalized and fast change	Dinamică de tip „caleidoscopic”/ "Kaleidoscopic" dynamic
Performanța/ Performance	Cercetarea-dezvoltarea ca activitate auxiliară (de suport)/ Research-developing as an ancillary activity (support)	Co-participarea la cheltuieli/ Co-participation in costs	Echilibrul risc-beneficiu/ Risk-benefit balance	Raportul între productivitate și investițiile pentru informatizare/ Relationship between productivity and investment in computerization	Capacitatea intelectuală și impactul ei/ Intellectual capacity and its impact
Structura/ Structure	Ierarhie orientată funcțional/ Functionally oriented hierarchy	Matriceală/ Matrix	Coordonare distribuită/ Distributed coordination	Comunități profesionale/ Professional communities	Rețele de tip simbiotic/ Symbiotic networks
Personalul/ Staff	Raporturi concurențiale/ Competitive relations	Cooperare proactivă/ Pro-active cooperation	Colaborare structurată/ Structured cooperation	Accent pe valori și potențiale/ Focus on values and potential	Profesioniști care se auto-conduc/ Self-managing professionals
Funcționarea/ Functioning	Comunicare internă „anemică”/ „Anemic” internal communication	Bazată pe relații între proiecte/ Based on relation between projects	Cercetare-dezvoltare axată pe activitatea de bază/ R&D based on the main activity	Circuite de reacție; informare susținută/ Reaction circuits; supported information	Fluxuri de cunoștințe din/spre exterior/ Knowledge flows from / to outward
Tehnologia/ Technology	Embrionară/ Embryonic	Bazată pe date/ Based on data	Bazată pe informații/ Based on information	Informatica – forță competitivă/ Computers – competitive force	Procesoare inteligente de cunoștințe/ Intelligent knowledge processors

Sursa /Source: [2, pp. 3452].

Modul de prezentare a modelelor organizaționale din punct de vedere ierarhic, dar și a alternativelor non-ierarhice este redat în Figura 3.

Presentation of organizational models in a hierarchical, and non-hierarchical alternatives is shown in Figure 3.

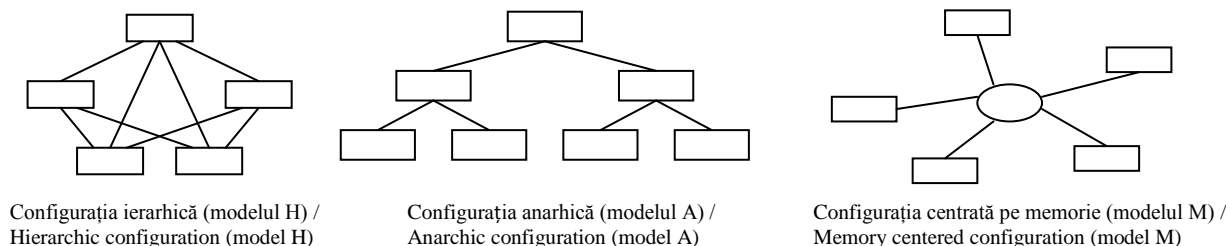


Fig. 3. Modele organizaționale: ierarhia și alternativele non-ierarhice/
Fig. 3. Organizational models: hierarchy and non-hierarchical alternatives

Sursa /Source: [6, pp. 7].

Astfel, între configurația organizației și tipul dominant de relație organizațională, modul dominant de coordonare internă, efectul stimulilor proveniți din mediu, gradul de autonomie a actorilor organizaționali, comportamentul tipic al actorilor organizaționali și, respectiv, sinergia sistemului organizațional există o legătură tacită.

There is a tacit link between the configuration among the organization and the dominant organizational relationship, the dominant mode of internal coordination, the effect of stimuli coming from the environment, the degree of autonomy of organizational actors, typical behavior of organizational actors and respectively synergy of the organizational system.

Tabelul 3 /Table 3

Grila de comparație a modelelor organizaționale/ Comparison grid of organizational models

Atribute/ Attributes	Organizația ierarhică (H)/ Hierarchic organization (H)	Organizația anarhică (A)/ Anarchic organization (A)	Organizația centrată pe memorie (M)/ Memory centered organization (M)
Tipul dominant de relație organizațională/ The dominant type of organizational relationship	Verticală (subordonare)/ Vertical (subordination)	Orizontală (interacțiune între omologi)/ Horizontal (peer interaction)	Colaborare multilaterală/ Multilateral cooperation
Modul dominant de coordonare internă/ Dominant mode of internal coordination	Directiv/ Directive	Tranzacțional/ Transactional	Comunități de practică profesională/ Communities of professional practice
Efectul stimulilor proveniți din mediu/ The effect of stimuli coming from the environment	Reacții impuse de la vârful piramidei ierarhice/ Reactions imposed from the top side of the hierarchical pyramid	Reacții ad-hoc ale actorilor/ Ad hoc reactions of actors	Auto-organizare sistemică bazată pe învățare/ Systemic self-organization based on learning
Gradul de autonomie a actorilor organizaționali/ The degree of autonomy of organizational actors	Redus la opțiuni de nivel tactic/ operațional/ Reduced to tactical / operational options	Ridicat, cu efect entropic pentru sistem/ High, with an entropic effect for the system	Ridicat, cu efect de auto-dezvoltare/ High, with a self-development effect
Comportamentul tipic al actorilor organizaționali/ Typical behavior of organizational actors	Reactiv/ Reactive	Oportunist/ Opportunist	Proactiv/ Pro-active
Sinergia sistemului organizațional/ Synergy of the organizational system	Bazată pe reguli formale; siguranță în funcționare rigid limitată/ Based on formal rules; Reliability in rigid limited functioning	Bazată pe interese conjunctural convergente; siguranță în funcționare minimă/ Based on converge term interests; Reliability in minimum functioning	Bazată pe scopuri comune; siguranță în funcționare ridicată/ Based on common goals; reliability in good functioning

Sursa /Source: [6, p. 8].

În context multicultural internațional, depășirea dificultăților ce vizează adaptarea la viteza de schimbare a pieței concurențiale a stat și la baza amplorii pe care l-a avut fenomenul creării alianțelor strategice, fuziunilor și achizițiilor, creării de consorții etc. în diverse domenii și sectoare de activitate.

Spre exemplu, o cale de a se extinde rapid, pe plan mondial, a fost opțiunea creării alianțele strategice drept metodă eficientă de a intra în țări diferite, într-o manieră flexibilă și adaptabilă din punct de vedere funcțional. Numai la mijlocul anilor '90, din mai mult de 167.000 de investiții cu capital străin din China, 64% au fost societăți cu capital mixt și 15% – parteneriate de colaborare; în industria auto, mai mult de

In the multicultural and international context, overcoming the difficulties related to adapt to changing of the competitive market stood at the base of the scale which had the phenomenon of creating strategic alliances, mergers and acquisitions, the creation of consortia etc. in different fields and sectors.

For example, a way of rapidly expanding worldwide was the option of creating strategic alliances as an efficient method to enter different countries in a flexible and adaptable manner in terms of functionality. Only in the mid of 90s, from more than 167,000 foreign capital investment in China, 64% were mixed capital companies and 15% – collaborative partnerships; in the car industry, more than

250 de alianțe au fost create; în industria aviatică, numărul depășea 300.

În concluzie, menționăm că structura și tendințele în cadrul pieței, la nivel global, incită spre o studiere mai aprofundată a acesteia, utilizând, în aceeași măsură, opțiunea aplicării strategiilor manageriale de creștere organizațională prin configurare. Totodată, în ultimii ani, dorința firmelor de a se adapta rapid și eficace la schimbările de mediu, implică și adoptarea unor viziuni noi în comportamentul strategic. Deci, importanța studierii comportamentului strategic, a modalităților de îmbunătățire a acestuia, inclusiv, prin configurare, se poate înscrie într-un nou curs al gândirii manageriale și care are la bază principiile MSC.

250 alliances were created; in the aviation industry, the number exceeded 300.

In conclusion, we note that globally, the structure and trends in the market incite to a more thorough study of it, using at the same extent, the option of applying management strategies for organizational growth through configuration. However, in recent years, the desire of firms to adapt quickly and effectively to environmental changes, involves the adoption of new visions in strategic behavior. So, the importance of studying strategic behavior and ways to improve it, including through configuration can enroll in a new course of management thinking that is based on the CSM principles.

Referințe bibliografice / References

1. BLEOJU, G. *Management strategic*. Galați: Ed. Universitatea „Dunărea de Jos”, 2014. 172 p.
2. BORCOȘI, C.A. Management based on knowledge - management method applied in romanian small and medium enterprises [accesat 10 august 2014]. Disponibil: http://feaa.ucv.ro/annals/v7_2008/0036v7-027.pdf
3. Arhetip [accesat 25 iunie 2014]. Disponibil: <http://dexonline.ro/definitie/arhetip>
4. Holistic [accesat 10 mai 2014]. Disponibil: <http://dexonline.ro/definitie/holistic>
5. Dmitri Medvedev vrea o economie „intelectuală”. 2009, 5 iunie [accesat 9 august 2014]. Disponibil: <http://romanian.ruvr.ru/2009/06/05/571563/>
6. DRAGOMIRESCU, H. Organizații bazate pe cunoaștere. Studiu tematic elaborat în cadrul proiectului prioritar „Societatea informațională – societatea cunoașterii” al Academiei Române, București, 2001, 10 noiembrie 2001. 20 p. [accesat 10 august 2014]. Disponibil: http://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CDEQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.academiaromana.ro%2Fpro_pri%2Fdoc%2Fst_g06.doc&ei=XVjoU5yfA9a3yASItDgCA&usg=AFQjCNEiCI1FDKoQKSZtd5SX2afPp6rXuw&bvm=bv.72676100,d.aWw
7. NICOLESCU, O. *Strategii manageriale de firmă*. București: Ed. Economică, 1996. 573 p. ISBN 973-9198-26-0.

Recomandat spre publicare: 21.09.2014