

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

-Partea a II a-

Mădălina MIHĂILĂ  
Ovidiu SOLOMON

## Abstract

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

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

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

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

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

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

## Analiza companiei

### Analiza SWOT<sup>1</sup>

Puncte TARI	Puncte SLABE	Oportunități	Amenințări
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cel mai bine dezvoltat sector al companiei este arhivarea fizică (compania este lider de piață pe acest serviciu)</li> <li>- Personal calificat: o echipă numeroasă ce facilitează procesarea unui volum mare de documente într-o perioadă</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arhivare electronică: Nu există echipament suficient pentru volumul de lucru. În plus, echipamentul existent nu este suficient de avansat tehnologic, comparativ cu cea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politicile europene aduc legislația la zi în ceea ce privește îndosarierea și depozitarea documentelor în condiții potrivite, obligând statele membre să își organizeze arhivele. Acest</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Firme arhivistice mici și nespecializate, care atrag clienți practicând prețuri foarte mici, fără a oferi însă servicii de calitate.</li> <li>- Întrucât XENOPS depinde de administrația centrală a statului Român, se resimt în mod frecvent schimbările politice, mai ales când vine</li> </ul>

<sup>1</sup> Datele despre concurență sunt disponibile în Anexă.

<p>scurtă de timp.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiență: orientare către respectarea termenelor limită și a standardelor de calitate</li> <li>- Ingeniozitate și eficiența costurilor (în special în serviciul de arhivare electronică): găsirea și inventarea unor metode alternative mai ieftine pentru echipamentele de scanare.</li> <li>- Locație special concepută pentru depozitarea și păstrarea documentelor, asigurând eliminarea microorganismelor precum agenți patogeni sau fungi.</li> <li>- Transport: capacitate crescută pentru a asigura relocarea și mutarea documentelor.</li> <li>- Educație: compania oferă calificare prin educație angajaților săi (prin parteneriatul cu o Universitate privată) și experiență practică la locul de muncă. De asemenea, XENOPS plătește o parte din taxa de școlarizare a angajaților săi, atrăgând astfel potențiali angajați valoroși.</li> <li>- XENOPS lucrează la nivel de filă (precizie crescută în sectorul solicitărilor), fiind singura companie de pe piață care lucrează la un asemenea nivel<sup>2</sup></li> <li>- Colaboare cu Arhivele Naționale: XENOPS este singura companie care poate genera Nomenclator Arhivistic autorizat de Arhivele Naționale.</li> <li>- organizează cursuri de formare profesională (funcționar-documentare)</li> </ul>	<p>mai nouă tehnologie de pe piața arhivistică, pe care unul dintre competitori o deține.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Depozitare: comparativ cu competitorii săi, compania nu are propria sa unitate de depozitare, aceasta fiind închiriată. De asemenea, spațiul de depozitare este mai mic decât cel al concurenților de pe piață, reprezentând o problemă în termeni de proiecție pe termen lung.</li> <li>- XENOPS depinde de spațiu, întrucât nu este proprietarul sediului central și al spațiului de depozitare.</li> <li>- Inexistența unui department încheiat de Relații cu Publicul și Cercetare de Piață.</li> <li>- Managerul general este singurul actor care menține identifică clienți noi.</li> </ul>	<p>lucru creează potențiali clienți pentru companie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dezorganizarea generală la nivelul documentelor în instituțiile publice (mai ales), ceea ce duce la crearea nevoii de servicii arhivistice (instituțiile publice sunt, în cele mai multe cazuri, clienți pe termen lung; a se consulta portofoliul de clienți disponibil în <u>anexe</u>).</li> <li>- Arhivarea electronică: clienții trebuie să acceseze informația din documentele electronice fără a mai fi nevoie să le localizeze fizic în spațiul de depozitare.</li> <li>- Depozitare: lipsa spațiului de depozitare în instituțiile publice îi determină pe reprezentanții acestora să apeleze la XENOPS pentru depozitare și servicii administrative.</li> <li>- În principiu, Noua lege privind Arhivele creează un cadru mult mai restrâns în termeni de autorizații, ceea ce conduce la excluderea de pe piață a competitorilor mici, nespecializați, care atrag clienți folosind prețuri foarte</li> </ul>	<p>vorba de alocările bugetare pentru instituțiile publice, care reprezintă 90% dintre clienții companiei.</p>
--	--	---	--

<sup>2</sup> Declarația Managerului General

		<p>mici.</p> <p>- Revista Științifică a companiei: aceasta reprezintă o oportunitate în ceea ce privește recunoașterea XENOPS ca brand pe piața arhivistică.</p>	
--	--	--	--

Cele mai importante aspecte identificate în cadrul analizei SWOT, în ceea ce privește strategia internă a firmei sunt:

**Puncte tari:** În urma discuțiilor cu angajații departamentului de management al companiei XENOPS și câțiva dintre clienții companiei, precum și în urma unei analize online a pieței arhivării, a reieșit faptul că cel mai căutat serviciu oferit de această companie este **arhivarea fizică**, acesta fiind aspectul care diferențiază firma în cauză de concurenții săi, făcând din XENOPS cel mai performant furnizor în cadrul acestui segment de piață.

Un alt punct forte important al XENOPS, care reprezintă totodată și un avantaj competitiv, este faptul că firma lucrează la nivel de filă, în timp ce concurenții săi nu au personal de specialitate sau instrumentele speciale de inventar pentru a lucra la acest nivel.

**Puncte slabe:** Comparativ cu celelalte firme de pe piață, un mare dezavantaj este faptul că XENOPS nu deține propriul spațiu de depozitare. Locația de stocare actuală este un spațiu închiriat, fiind, de asemenea, mai mic decât cele de care dispun firmele concurente.

**Oportunități:** O oportunitate reală pentru XENOPS o reprezintă politicile europene, prin alinierea legislației la zi cu privire la înregistrarea și păstrarea documentelor în condiții adecvate, forțând statele membre să își organizeze arhivele. Consecința directă a acestor politici este crearea potențialilor clienți ai companiei.

**Amenințări:** Amenințarea majoră - nu numai pentru XENOPS, dar pentru toate afacerile din domeniul arhivisticii - sunt firmele mici care activează în acest segment de piață și care nu au personal calificat sau instrumente potrivite de management al documentelor pentru a gestiona intrările, precum o fac marile companii de arhivare. Problema este însă faptul că aceste întreprinderi au prețuri foarte mici, care atrag clienții sensibili la preț. Rezultatul este că, după ruinarea arhivei unui client din cauza lipsei de experiență și a instrumentelor de management, clientul vine la unul dintre marile companii (de exemplu, XENOPS), care trebuie să „curețe dezordinea” lăsată de aceștia (lucru ce necesită mai mult timp, este o operațiune mai complexă, și astfel costurile firmei cresc, dar nu și tarifele de servicii).

## Analiza PEST

Am ales să realizăm o analiză PEST, mai degrabă decât una de tip PESTEL, deoarece problema mediului nu influențează strategia companiei XENOPS în cadrul acestui segment de piață. În ceea ce privește categoria reglementărilor juridice, am combinat acest aspect cu categoria factorilor politici.

### **Mediul politic și mediul juridic**

Noua lege cu privire la Arhivele Naționale este de partea XENOPS, pentru că obligă toate instituțiile publice să își organizeze documentele în mod corespunzător, în primul rând în arhivă fizică și apoi (după caz) în versiune electronică. Cele mai multe dintre instituțiile publice apelează la XENOPS pentru aceste servicii, mai ales datorită personalului său calificat și experienței sale în acest sector. În acest sens, aspectul juridic prevede un mediu prosper pentru o companie ca XENOPS.

În ceea ce privește mediul politic, schimbările frecvente politice influențează alocările bugetare, astfel încât instituțiile publice se pot afla într-o situație financiară dificilă. Managerul General al companiei XENOPS ne-a spus că, după schimbările de alocare bugetară generate de deciziile guvernamentale, unele dintre instituțiile publice din România, dar și clienții lor, nu au putut plăti serviciile companiei, punând XENOPS într-o situație foarte incomodă. În plus, Statul Român nu are niciun regulament cu privire la o astfel de situație, în care ar trebui să forțeze instituțiile publice să plătească pentru serviciile solicitate.

De asemenea, schimbările politice aduc schimbări economice în termeni de taxe și impozite, schimbări care pot afecta companiile private ca XENOPS.

### **Mediul economic**

În cazul mediului economic, principala problemă este reprezentată de prețurile serviciilor de arhivare. La ultima licitație, prețurile au scăzut drastic – acest fapt se datorează firmelor mici care încheie contracte pe care mai apoi nu reușesc să ducă le ducă până la capăt sau chiar deteriorează documentele, astfel încât companiile mai mari, precum XENOPS, sunt obligate să lucreze mai mult la același preț inițial, în scopul de a rezolva problemele cauzate de arhivările anterioare. Problema poate fi faptul că în acest mediu ar trebui să existe specialiști care să evalueze un astfel de serviciu de arhivare ținând cont de anumite aspecte prestabilite, astfel încât să se stopeze fenomenul acestor licitații cu prețuri inadecvate pentru serviciile de arhivare.

### **Mediul social**

Când vine vorba de responsabilitatea socială a întreprinderilor, XENOPS are un portofoliu impresionant. Compania a organizat, finanțat și co-finanțat o serie de evenimente culturale și educaționale, cum ar fi simpozioane, conferințe, lansări de carte, etc.. Mai mult decât atât, în 2013, compania a prelucrat pro bono un întreg fond de arhivă al unui centru ecleziastic și de documentare din România, arătând sprijinul lor pentru valoarea istorică și importanța documentelor pentru securitatea națională. Portofoliul de servicii pentru centrul ecleziastic a inclus: transport, arhivarea fizică, construirea unei biblioteci digitale și proiectarea unui server, precum și amenajarea spațiului de depozitare la sediul centrului.

### **Mediul tehnologic**

Datorită dezvoltării tehnologice rapide care există în zilele noastre, o societate ca XENOPS poate profita de cele mai noi produse în domeniul prelucrării electronice, actualizându-și serviciile pentru a dezvolta un avantaj competitiv în acest segment de piață. Astfel, investițiile

pot fi orientate în așa fel încât compania să dezvolte propriul departament de cercetare cu privire la soluțiile din domeniul tehnic.

În prezent, cei mai mulți dintre clienții din acest segment de piață își îndreaptă atenția și spre posibilitatea arhivării electronice, datorită accesului mai facil la un document digitalizat decât la versiunea sa fizică. Aceasta reprezintă o oportunitate și, de asemenea, o necesitate pentru dezvoltarea afacerii în direcția arhivării electronice - profitând de dezvoltarea tehnologică rapidă și realizând investiții în echipamente și servicii specializate pe digitalizarea documentelor, XENOPS poate deveni lider de piață și pe acest segment.

### Competențele cheie (core competencies)

Principala competență cheie pe care o are XENOPS și, de asemenea, cea care face organizația cu atât mai valoroasă, este **personalul său calificat**. Nu numai că XENOPS are ca angajați specialiști cu experiență vastă în serviciul de arhivă, unii proveniți de la firme concurente, dar are, de asemenea, experți care sunt foști angajați ai Arhivelor Naționale din România. În plus, XENOPS face investiții constante în formarea angajaților și în specializarea lor, aceasta dându-i un mare avantaj competitiv.

Când vine vorba de serviciile pe care le furnizează, XENOPS are următoarele competențe cheie:

**a. Arhivare fizică:** compania a dezvoltat un sistem de procese fizice, care constă într-o aplicație dezvoltată special pentru inventar, specializat pe sistemul românesc de procesare a arhivelor. Aceasta respectă legislația și are la bază Nomenclatorul Arhivistic.

**b. Arhivarea electronică:** XENOPS utilizează metode inovatoare în ceea ce privește instrumentele necesare digitalizării documentelor. Angajații companiei au inventat și brevetat un anumit sistem de transpunere a documentelor în format digital, aplicabil mai ales unui anumit format de carte, sistem care este, de fapt, o combinație de echipament mai ieftin într-un sistem mai eficient. Astfel, productivitatea a crescut cu aproape 100%. Concurenții nu au acces la acest echipament, deoarece nu a fost încă lansat pe piață de către XENOPS.

În plus, XENOPS se concentrează pe documente cu format atipic, concurenții săi având doar instrumente de digitalizare pentru formatele de bază ca A4 sau A5, în timp ce organizația în cauză dispune, de asemenea, de instrumente pentru documente în format A0, A1, A2, A3, etc..

**c. Managementul documentelor:** Compania XENOPS are un anumit sistem de management online, care asigură accesul rapid la documentul digitalizat, la nivel de filă, obținând un alt avantaj competitiv față de alte societăți. Acest sistem poate fi utilizat numai de către personal calificat și cu experiență, precum cel de la XENOPS.

**d. Alte competențe de bază:** aplicație de management de proiect, care este în mod constant adaptată. Această aplicație permite evaluarea individuală a operatorilor, a costurilor, etc. Unul dintre rezultatele sale utile este că, folosind aceste date, operatorii sunt direcționați către coordonatorul unei anumite secțiuni în funcție de rezultatele sale, astfel încât fiecare departament să devină mai eficient, pentru a crește astfel profitul firmei.

De asemenea, Compania XENOPS are propriul centru de cercetare și dezvoltare în ceea ce privește direcția IT&C. Mai mult decât atât, are și un departament special pentru procesarea documentelor clasificate, certificat de ORNISS.

## Analiză

Folosind datele generate de analiza SWOT și PEST, alături de avantajele competitive relevate de competențele cheie ale companiei și pornind de la modelul de Strategii Generice al lui Michael Porter, putem desprinde următoarele aspecte legate de strategia competitivă a firmei XENOPS:

În primul rând, firma XENOPS este lider de piață când vorbim despre serviciul de arhivare fizică, în special pentru că dispune de personal specializat și înalt calificat, ceea ce constituie un alt aspect strategic important, mai ales datorită faptului că celelalte firme concurente nu dispun de personal la fel de pregătit în domeniul arhivisticii. În plus, pentru că printre facilitățile pe care compania XENOPS le oferă angajaților săi se regăsesc și oportunități cu privire la specializare și educație, se pare că printre lucrătorii de pe piața arhivistică s-a creat o tendință de a demisiona din alte societăți comerciale pentru a se angaja la această companie<sup>3</sup>.

În al doilea rând, atunci când vine vorba de strategie, abordarea XENOPS cu privire la stadiul în care se află organizația în acest moment poate fi inclusă în modelul de conducere bazată **dominația costurilor totale** (Porter). Compania în cauză realizează avantajele legate de cost prin îmbunătățirea eficienței procesului și prin evitarea unelor costuri legate de instrumentele utilizate. Acest aspect, combinat cu eficiența datorată personalului de specialitate, crește productivitatea companiei cu 100% având costuri minime. Pentru că aceasta este una dintre competențele de bază ale firmei, strategia fiind bazată pe inovare și reducerea costurilor, **compania menține un avantaj competitiv bazat pe conducerea centrată pe cost.**

Un factor important al funcționării Companiei XENOPS, parte a strategiei ei competitive, este **resursa umană**. În cazul Companiei XENOPS, în ceea ce privește departamentul de arhivare fizică și electronică, tratamentul pe care conducerea îl aplică unui nou angajat este standard. Noii angajați vin, în general, fără experiență anterioară (alta decât cea a studiilor), ori fără experiență în domeniu. Astfel, acesta este încadrat imediat pe un post de la baza scării ierarhice, acela de operator, salariul fiind pe măsură (entry-level). În acest sens, situația poate fi văzută din două puncte de vedere:

1. Din punct de vedere socio-economic, chiar dacă salariul de început al angajatului este mic, faptul că firma XENOPS angajează foarte mulți studenți reprezintă o abordare socio-economică inovatoare.
2. Din punct de vedere al tratamentului, modul în care noii angajați sunt încadrați pe post este unul cât se poate de formal și funcțional, dat fiind faptul că procedura este, precum am relatat mai sus, una standard.

Urmează o perioadă de acomodare, în care s-a înregistrat o tendință printre unii dintre angajați, nemulțumiți de salariile relativ mici, care aleg să plece, pe când alții aleg să își exprime nemulțumirea, confirmând astfel teoria lui Hirschman (*exit și voice*). După ce angajatul a dobândit o oarecare experiență, abordarea companiei în ceea ce îl privește devine personalizată, încadrându-l pe acesta acolo unde se potrivește cel mai bine și renegociind salariul. Pentru această încadrare, Compania se folosește de sistemul propriu de evaluare a personalului pe baza rezultatelor. În plus, pentru a-l specializa (și, totodată, a-l fideliza), Compania a creat o colaborare cu o universitate privată din București, la ale cărei cursuri îi înscrie pe tinerii cu rezultate bune la locul de muncă, achitându-le jumătate din taxa de școlarizare. Compania lucrează îndeaproape cu Universitatea și pe alte paliere, prin faptul că în cadrul companiei există

---

<sup>3</sup> Acest lucru reiese din discuțiile pe care le-am avut cu Managerul General și Responsabilul de la Resurse Umane.



un consilier științific, specialist în istorie și arhivistică, profesor universitar, care se ocupă îndeaproape de această relație specioasă dintre cei doi actori.

Din punct de vedere al evoluției viitoare, Compania se integrează mai mult în cadrul **strategiei de diferențiere**. Acest lucru se explică prin concentrarea companiei pe produse și servicii de dezvoltare unice, bazate pe accesul la cercetarea științifică avansată și pe o echipă de producție înalt calificată și creativă. Singurul lucru care lipsește acestui proces de tranziție în cadrul companiei (de la Strategia de Leadership orientată către reducerea costurilor la Strategia bazată pe Diferențiere) este o echipă bine pregătită și puternică de **vânzări** concretizată prin crearea unui departament responsabil de acest aspect, care ar avea sarcina și capacitatea de a comunica cu succes punctele forte percepute ale produsului și serviciile pe care le oferă Compania.

Acest decalaj poate fi generat de faptul că adoptă o abordare strategică, axată în special pe partea operațională/funcțională, însă prea puțin pe mediul exterior (conurență). Extinderea strategiei de la nivel de departament la nivelul întregii afaceri reprezintă principala acțiune managerială viabilă. Interconectarea tuturor departamentelor ar conduce la formarea unui mecanism global al afacerii, conferându-i, astfel, rezistență. După cum am subliniat, pentru fiecare serviciu care se află în oferta Companiei, conducerea produce soluții pentru cerințele și insuficiențele de ordin intern. Ceea ce lipsește companiei însă este un departament de Vânzări și Cercetare de piață, bine pus la punct, care ar avea ca activitate principală sondarea pieței în ceea ce privește segmentul de activitate de care Compania încearcă să se apropie. De asemenea, același departament ar trebui să se ocupe de mediul extern de afaceri (de concurenții firmei) prin colectarea de informații adecvate, astfel încât firma să își poată îmbunătăți în mod corespunzător și constant strategia competitivă, lucrând cu avantajele sale competitive și de la un nivel macro - extern (conurenți și piață), nu numai din punct de vedere intern și operațional.

## Concluzii și recomandări

În concluzie, ne întoarcem la întrebarea de cercetare: Este arhitectura strategică a Companiei XENOPS bazată pe un management eficient de strategii competitive, pentru a asigura o creștere sustenabilă a companiei?

Dinamica mediului organizațional este determinată de o serie de factori care obligă orice companie la adoptarea unor strategii de management auto inovatoare, care să asigure **permanența avantajului competitiv și prezența durabilă pe piață**. Atingerea acestor două obiective principale presupune implementarea unor măsuri care să fie în acord cu mediul social, economic, politic, juridic, cultural și natural. Climatul organizațional, calitatea serviciilor oferite, instrumentele tehnologice folosite reprezintă elementele de bază într-o organizație, toate parte intrinsecă a unei strategii competitive, însă dezvoltarea acestora dintr-o perspectivă funcțională internă, independent de traiectoria competitorilor poate fi **numai** un reflex spre un management de succes, cum e cazul Companiei XENOPS analizată în această lucrare, fără a avea siguranța unei creșteri sustenabile, ipoteză care se verifică în urma acestui studiu.

Strategia companiei se bazează pe o abordare orientată concentrat pe dimensiunea internă (operațională/funcțională), ceea ce o face să fie greu de egalat pe piață, însă prea puțin pe factorul **competitiv (extern)**. Departamentele au propriul lor program de îmbunătățire a experienței de lucru, ceea ce duce la obținerea unui avantaj competitiv prin intermediul serviciilor personalului calificat. Cu toate acestea, credem că acest lucru nu este suficient, deoarece compania trebuie să fie informată în legătură cu orice schimbare care survine pe piață și în strategiile concurenților,



astfel încât să poată oferi soluții strategice atât în menținerea poziției de lider de piață, cât și în prevenirea și contracararea riscurilor externe cauzate de competiție. Acest lucru poate fi realizat prin înființarea unui departament de Vânzări și Cercetare de piață, care ar trebui să fie format din specialiști în vânzări și management strategic, astfel încât să fie desfășurate în mod constant cercetări în segmentul de piață, mai ales cu privire la cele mai recente modificări în domeniul serviciilor de arhivare. În plus, aceluiași departament i-ar reveni sarcina de a supraveghea în mod constant concurența. Prin acest departament, credem că informațiile privind alegerile strategice ale fiecărei unități de afaceri vor fi mai bine centralizate, astfel încât procesele de îmbunătățire a strategiilor firmei vor fi implementate mult mai ușor.

Mai mult decât atât, acești specialiști ar trebui să aibă ca atribuție și localizarea și atracția potențialilor clienți, precum și dezvoltarea unei imagini mai bune a brandului companiei, folosindu-se de campanii de marketing și PR.

În același timp, este cert faptul că, deși nu a abordat o strategie pur competitivă și complet nefundamentată, în totalitate, Compania XENOPS a reușit să se impună pe piața arhivării și managementului documentelor, bazându-se doar pe serviciile sale calitative, îmbunătățite din punctul de vedere al nevoilor de companie și nu al mișcărilor concurenței.

De menționat este resursa umană ca factor decisiv în mersul companiei. Din acest punct de vedere, Compania XENOPS a înțeles că este imperios necesar pentru orice sistem să existe o legătură între mediul universitar și piața forței de muncă, personalul său bine instruit și calificat reprezentând un factor competitiv foarte important.

Însă, pentru menținerea în top pe termen lung, este necesar ca firma să își contureze strategia și în raport cu concurența. De pildă, la nivel intern, Compania ar trebui să îmbunătățească instrumentele tehnologice prin achiziționarea de instrumente de scanare care utilizează cele mai moderne tehnologii. În plus, firma ar trebui să se concentreze pe serviciul de procesare a documentelor clasificate, unic pe piața arhivistică din România. Acest serviciu ar putea fi îmbunătățit prin achiziționarea unei flote de transport securizat, ceea ce va conduce la creșterea satisfacției clienților în ceea ce privește siguranța și calitatea serviciilor oferite de companie.

În concluzie, compania XENOPS a reușit să dezvolte un management de succes în lipsa unui obiectiv clar de competitivitate, fiind în prezent lider pe un segment de piață.

Acestea fiind spuse, din punct de vedere al arhitecturii strategice, propunem o **strategie mixtă**, pentru că, deși compania are o strategie orientată pe costuri, situația actuală trimite către o poziționare în paradigma diferențierii în vederea obținerii unor avantaje competitive.

## Bibliografie

### Surse Online

- \*\*\*. SWOT Analysis. Strategy Skills. Disponibil online la: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-swot-analysis.pdf>, Accesat pe 9 februarie 2015.
- \*\*\*. PESTEL Analysis. Strategy Skills. Disponibil online la: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf>, Accesat pe 9 februarie 2015.
- \*\*\*. Developing Competencies. Appraisal skills. Disponibil online la: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-developing-competencies.pdf>, Accesat la 9 februarie 2015.
- Archivit. Disponibil online la: <http://www.archivit.ro> ; Accesat pe 9 februarie 2015.
- Investopedia. *Core Competencies*. Disponibil online la: [http://www.investopedia.com/terms/c/core\\_competencies.asp](http://www.investopedia.com/terms/c/core_competencies.asp); Accesat pe 9 februarie 2015.
- Iron Mountain. Disponibil online la: <http://www.ironmountain.ro>, Accesat pe 9 februarie 2015/
- Quick MBA. Knowledge to power your Business. *Porter's Generic Strategies*. Disponibil online la: <http://www.quickmba.com/strategy/generic.shtml/> ; Accesat pe 9 februarie 2015.
- Star Storage. Disponibil online la: <http://www.star-storage.ro>; Accesat pe 9 februarie 2015.

### Surse consultate

- Hamel, Gary; Prahalad, C. K. (1990) „The Core Competence of the Corporation” Harvard Business Review, vol. 68, no. 3, May-June
- Hirschman, Albert O. (1970). „Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States”. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Mintzberg, Henry et al. (2002) „The Strategy Process: Concepts, Context, Cases” (4th Edition), Prentice Hall
- Păun, E. (1999). „Școala-abordare sociopedagogică”. Iași: Polirom
- Petrescu, I. (coord.) (2014). „Contribuții la conturarea unui model românesc de management”. București: Ed. Expert
- Porter, Michael. (1980). „Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors”. London: Free Press
- Smith, Mike. (2011). „Fundamentals of Management”. London: McGraw Hill Higher Education
- Vlăsceanu, Mihaela. (1999). „Organizațiile și cultura organizării”. București: Trei.

## Anexe

### Parteneri ai Companiei XENOPS

Compania XENOPS are trei parteneri oficiali:

#### 1. *Universitatea Hyperion*

Parteneriatul de lungă durată dintre firmă și Universitate s-a concretizat pe două dimensiuni: pe de-o parte, firma a angajat persoane care s-au specializat în Facultatea de Istorie (Arhivistică) a Universității Hyperion ori a sprijinit angajații săi pentru a se specializa în cadrul acestei Universități după angajare, o plată din taxă fiind susținută de către companie. Pe de altă parte, în colaborare cu Universitatea, firma a organizat o serie de conferințe și simpozioane care sunt incluse în domeniul responsabilității sociale corporative a întreprinderilor<sup>4</sup>.

#### 2. *ELO DIGITAL Romania*

Din 2007, Compania este partener de afaceri ELO, având acum posibilitatea de a oferi servicii de arhivare electronica si management al documentelor bazate pe solutii ELO Digital precum: soluții de consultanță și software pentru arhivare electronică, servicii si solutii software / hardware pentru scanarea documentelor și servicii de arhivare electronică și managementul documentelor<sup>5</sup>.

#### 3. *XOR IT SYSTEMS*

XOR IT SYSTEMS este o companie ce oferă servicii și soluții incluse pentru managementul documentelor și arhivarea electronică, specializată în conversa digitală a arhivei fizice. Cele două companii au semnat un parteneriat pentru a se sprijini reciproc privind soluțiile problemelor de arhivare electronică și fizică a documentelor.

### Competitorii principali ai Companiei XENOPS

#### A. *Star Storage*

Această companie oferă următoarele servicii:

##### **Servicii profesionale**

- Integrare de sistem
- Consultanță de stocare și infrastructură IT critică
- Instalare și suport tehnic
- Suport soluții software
- Sisteme software de management de formare
- IT Service Management

---

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Ibid.

- Menținerea servicii software și servicii profesionale.

## **Cloud și Centru de Date**

### **Arhivarea și procesarea documentelor**

#### **Producție și distribuție documente<sup>6</sup>**

Având o experiență de peste 14 ani în cadrul managementului de arhivă, compania Star Storage este concurenta Companiei XENOPS atunci când vine vorba de serviciile externalizate. În septembrie 2010, Star Storage a introdus servicii de arhivare fizică și de gestionare a arhivelor, folosind numele de StarHive.

În acest sens, compania oferă:

- „servicii externalizate de arhivare și management al arhivelor fizice care includ: inventarierea arhivelor, transportul, arhivarea analogică (pe microfilm), depozitarea și gestiunea documentelor fizice, putând fi urmate de servicii specifice de conversie (scanarea, indexarea, procesarea formularelor și a facturilor), arhivare analogică (pe microfilm), transferul datelor, aplicații de document management și procesele bazate pe documente (BPO)”.<sup>7</sup>

Din punct de vedere al facilităților, potrivit datelor disponibile pe site, Star Storage deține cel mai mare centru de conversie/arhivare electronică din Europa Centrală și Estică, precum și un depozit pentru arhivele fizice, echipat după cele mai noi standarde.

Prin intermediul serviciilor descrise mai sus, Star Storage oferă: Consultanță în arhivare conform legii, Servicii de management al arhivelor fizice și electronice, Conversia documentelor, Centru de arhivare fizică a documentelor<sup>8</sup>.

## ***B. Archivit***

Conform site-ului lor, Archivit este o subsidiară a International Villar (curpinzând astăzi peste 30 de companii din domenii de activitate variate), având o experiență de peste 27 de ani în logistică și managementul documentelor.

„Villar International este lider de piață în industria serviciilor de management al documentelor și înregistrărilor din Israel, prin cele două firme afiliate grupului: Archibarim (sau The Archivist) și Bet Archiv. Acestea detin împreună nu mai puțin de 8 centre de logistică, întinse pe o suprafață de 44.000 mp. Firmele Archibarim și Bet Archiv sunt recunoscute prin serviciile de top în sfera managementului arhivei, folosind cele mai avansate tehnologii și având printre cele mai moderne centre logistice din lume”<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> Star Storage. Procesare și arhivare documente. Disponibil online la: <http://www.star-storage.ro/servicii/procesare-si-arhivare-documente.aspx>, Accesat pe 9 februarie 2015

<sup>7</sup> ibid.

<sup>8</sup> ibid.

<sup>9</sup> Archivit. Grupul Villar International. Disponibil online la: <http://www.archivit.ro/despre-noi/grupul-villar-international>, Accesat pe 9 februarie 2015.

Archivit este singurul dintre competitorii companiei X care are propriul spațiu de depozitare, construit și amenajat întocmai pentru depozitarea documentelor, situat pe un teren de 6.3 hectare.

Servicii:

- Depozitare arhivă
- Cutii arhivare
- Arhivare documente
- Contutanța arhivistică
- Distrugerea confidențială a documentelor

Servicii oferite prin parteneri:

- Arhivare electronică
- Legătorie<sup>10</sup>

### ***C. Iron Mountain***

Conform site-ului, Iron Mountain a fost fondată în 1951 în Livingstone, NY. Astăzi, gestionează miliarde de informații, inclusiv registre de afaceri, fișiere electronici, date medicale, e-mailuri și alte tipuri de date pentru organizații din întreaga lume.

Servicii:

- Administrarea și stocarea documentelor
- Scanarea și digitalizarea
- Distrugerea confidențială a documentelor și suporturilor media
- Copierea online și recuperarea în caz de dezastru<sup>11</sup>

### **Portofoliul de clienți al Companiei XENOPS**

<b>Nr. Crt</b>	<b>INSTITUȚII PUBLICE</b>	<b>INSTITUȚII PRIVATE</b>	<b>FONDURI AFLATE ÎN GESTIUNEA COMPANIEI</b>	<b>FONDURI DE ARHIVĂ DIGITALIZATE</b>
1	Administrația Prezidențială	Blue Air	Labour Inspection	S.C. G.M. Invest S.A.
2	Guvernul României – Agenția Națională pentru Romi	Generali Asigurari	Primăriile Sectoarelor 1 și 2	Direcția Generală de Evidență a Persoanelor Municipiul București
3	Guvernul României – Institutul Eudoxiu Hurmuzachi pentru Români de	Bunge	Direcția Generală de Evidență a Persoanelor	Primăria Sectorului 1

<sup>10</sup> Archivit. Servicii arhivare. Disponibil online la: <http://www.archivit.ro/servicii-arhivare>, Accesat pe 9 februarie 2015.

<sup>11</sup> Iron Mountain. Servicii. Disponibil online la: <http://www.ironmountain.ro/whatwedo/>, Accesat pe 9 februarie 2015.

	Pretutindeni		Municipiul București	
4	Ministerul Agriculturii, Pădurilor și Dezvoltării Rurale	Schering-Plough	Direcția Publică de Evidența Persoanelor și Stare Civilă Sector 1	Guvernul României - Agenția Națională pentru Romi
5	Ministerul Industriei	Evonik Industries	Direcția Generală de Servicii Comunitare Sector 1	The Administration of Schools and Public Hospitals District 1
6	Agenția Domeniilor Statului	Despec	ADP Sector 1	Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului Sector 2
7	Casa Națională de Pensii Publice București	Bayer	Direcția Venituri Buget Local Sector 2	Ministerul Mediului și Schimbărilor Climatic
8	Comisia Națională de Prognoză	Meda	S.C. Forte Asigurări Reasigurări S.A.	Spitalul Clinic de Urgență pentru Copii "Grigore Alexandrescu"
9	Agenția Națională pentru Ameliorare și Reproducție în Zootehnie - Balotești	AS Travel	S.C. Evonic Degussa România S.R.L.	Administrația Unităților de Învățământ Preuniversitar și a Unităților Sanitare Publice Sector 1
10	Instituția Prefectului Municipiului București	Delfincom	S.C. Eva Import-Export S.R.L.	Direcția Publică de Evidență a Persoanelor și Stare Civilă Sector 1
11	Primăria Municipiului București	S.C. Dakorom Prod S.A.	S.C. Dakorom Prod S.A.	
12	Casa de Pensii a Municipiului București	Boehringer Ingelheim	S.C. Daher Romania LLC	
13	Direcția Generală de Evidență a Persoanelor Municipiului București	Forte	SpofaDental	
13	Primăriile Sectoarelor 1, 2, 4, 5, 6	Romtelecom	Administrația Domeniului Public și Dezvoltare Urbană Sector 6	

14	ADP Sector 1	Cheque Dejeuner	S.C. GROUPON INTERNET	
15	Direcția pentru Agricultură a Municipiului București	S.C. Raja S.A. Constanta	Spitalul Clinic de Urgență pentru Copii "Grigore Alexandrescu"	
16	Direcția Generală de Servicii Comunitare Sector 1, 4	bluette	Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului Sector 2, 5	
17	Direcția Publică de Evidența Persoanelor și Stare Civilă Sector 1	C.A.N. 2000 Trading S.R.L.	Poliția Locală Sector 5	
18	Administrația de Unităților de Învățământ Preuniversitar și a Unităților Sanitare Publice Sector 1	Allianz Tiriac Pensii Private	Administrația de Unităților de Învățământ Preuniversitar și a Unităților Sanitare Publice Sector 1	
19	SAPARD	PORR	S.C. Bluette Mode S.A.	
20	CNTEE – Transelectrica – Sucursala de Transport Bacău	Unicomp	Ministerul Mediului și Schimbărilor Climatice	
21	Direcția Generală a Finanțelor Publice a Municipiului București	Spofadental	Bunge România	
22	RAR	Daher	Dacodasoft	
23	Direcția Venituri Buget Local Sector 2	General Turbo		
24	Direcția Generală de Servicii Comunitare Sector 4	Groupon		



25	Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului Sector 1 2, 5			
26	ITM București, Argeș Teleorman, Dâmbovița, Caraș-Severin, Constanța, Giurgiu			
27	S.C. F.D.E.E. Electrica Distribuție Muntenia Nord S.A. S.D.E.E. Târgoviște			
28	C.E.C. Bank			
29	Sucursala Cernavoda CNE			
30	Ministerul Finanțelor Publice			
31	Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane - POS DRU			
32	Ministerul Mediului și Schimbărilor Climatice			
33	Agenția pentru Protecția Mediului Ilfov			
34	Spitalul Clinic de Urgență pentru Copii "Grigore Alexandrescu"			
35	Poliția Locală Sector 5			
36	ADPDU Sector 6			
37	Inspekția Muncii			

<b>Total</b>	51 <sup>12</sup>	24	26	10
--------------	------------------	----	----	----

---

<sup>12</sup> Este numărată fiecare instituție în parte.