

CZU 005.7:334.7

<https://doi.org/10.52507/2345-1106.2026-1.26>

**INTERDEPENDENȚĂ DINTRE STRATEGIA ÎNTEPRINDERII ȘI STRUCTURA
ORGANIZAȚIONALĂ**

CATAN Petru,

Doctor habilitat în științe economice, profesor universitar,

Universitatea de Studii Europene din Moldova,

e-mail: petru.catan@usem.md

<https://orcid.org/0000-0002-9343-606X>

COREACHIN Serghei,

Doctorand,

Universitatea de Studii Politice și Economice Europene

„Constantin Stere”,

<https://orcid.org/0009-0002-4104-5128>

REZUMAT

Strategia și structura organizațională sunt două componente majore ale managementului organizațional, fiecare dintre ele, în sine, determinând dezvoltarea companiei. Relația dintre strategie și structura organizațională este considerată fundamentul managementului: strategia definește obiectivele și acțiunile, în timp ce structura definește repartizarea funcțiilor și responsabilităților. Abordarea de bază este că „structura urmează strategia”, ceea ce înseamnă că schimbarea obiectivelor necesită adaptarea structurii pentru eficacitate. Schimbarea unui element fără a lua în considerare celălalt duce la ineficiență.

Cuvinte-cheie: structură organizațională, strategia întreprinderii, relația dintre strategie și structură, întreprinderea, managementul organizațional.

INTERDEPENDENCE BETWEEN BUSINESS STRATEGY AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE

CATAN Petru,

Doctor Habilitated in Economic Sciences, University Professor,
University of European Studies of Moldova,
e-mail: petru.catan@usem.md
<https://orcid.org/0000-0002-9343-606X>

COREACHIN Serghei,

PhD student,
University of Political and Economic
European Studies "Constantin Stere"
<https://orcid.org/0009-0002-4104-5128>

SUMMARY

Strategy and organizational structure are two major components of organizational management, each of which, in itself, determines the development of the company. The relationship between strategy and organizational structure is considered the foundation of management: strategy defines objectives and actions, while structure defines the distribution of functions and responsibilities. The basic approach is that “structure follows strategy”, which means that changing objectives requires adapting the structure for effectiveness. Changing one element without considering the other leads to inefficiency.

Key words: organizational structure, enterprise strategy, relationship between strategy and structure, entrepreneurship, organizational management.

Incertitudinea este o preocupare majoră în lumea afacerilor, în care organizațiile depun eforturi continuu să-și maximizeze profitul și să-și diminueze pierderile. În încercarea de a face acest lucru, se confruntă cu riscuri semnificative, care necesită luarea unor decizii ferme și chibzuite.

Strategia și structura organizațională sunt două componente majore ale managementului organizațional, fiecare dintre ele, în sine, determinând dezvoltarea întreprinderii.

O structură organizațională stabilește conexiuni clare între diferite verigi organizatorice a întreprinderii și reflectă divizarea funcțiilor, drepturilor și responsabilităților acestora. Este esențială pentru gestionarea activităților structurilor organizaționale a întreprinderii. Și cel mai important, permite analiza eficacității acțiunilor întreprinse și a posibilelor abordări de management, făcând astfel alegerile corecte atunci când se evaluează și se modifică structura organizațională.

Structura organizațională reprezintă baza organizării, planificării și distribuirii sarcinilor și responsabilităților

în cadrul întreprinderii, prin urmare este foarte important ca la întreprindere să existe o structură optimală și eficientă, care joacă un rol important în determinarea centrului de putere pentru fiecare funcție de serviciu din organizație și, prin urmare, este crucială pentru configurarea resurselor organizaționale [1].

Derek Salman Pugh (1990), psiholog britanic cunoscut pentru lucrările sale în domeniul dezvoltării organizaționale, în lucrarea sa „Teoria organizațională: materiale selectate”, consideră că „Structura organizațională determină modul în care activitățile, precum alocarea sarcinilor, coordonarea și supervizarea sunt direcționate spre atingerea obiectivelor organizaționale” [2].

O'Neill, John W., Beauvais Laura L. și Scholl, Richard W. (2001) definesc structura organizațională ca fiind „...gradul în care procesul decizional este centralizat, regulile, autoritatea, comunicarea și compensarea sunt formalizate, procesele de lucru și abilitățile sunt standardizate și/sau rezultatele sunt controlate prin acceptarea doar a rezultatelor adecvate” [3].

Cercetătorul canadian Henry Mintzberg (1982), în lucrarea sa „Structura și dinamica organizațiilor”, vede structura organizațională ca fiind „Ansamblul de mijloace utilizate pentru a împărți munca în sarcini separate și apoi pentru a asigura coordonarea între aceste sarcini” [4].

Alain Desreumaux (1992) compară structura organizațională cu „Ansamblul de mecanisme prin care o întreprindere, sau mai general o organizație, își distribuie, coordonează, controlează activitățile și, în plus, direcționează sau încearcă să direcționeze comportamentul membrilor săi” [5].

Cercetătorii francezi Michel Barabel și Olivier Meier (2010) consideră că structura organizațională este „Aranjamentul diferitelor componente ale unei organizații, definit ca un set de dispozitive și mecanisme prin care o întreprindere își distribuie, controlează și coordonează activitățile [...]. O configurație mai mult sau mai puțin stabilizată a diferitelor elemente care alcătuiesc compania” [6].

Astfel, structura organizatorică creează baza generală pentru îndeplinirea sarcinilor în întreprindere, precum și baza pentru toate procedurile standard și procedurile zilnice de lucru.

Strategia este definită ca un sistem de acțiuni specifice care vizează atingerea obiectivelor de afaceri, ținând cont de potențialul, capacitățile și caracteristicile specifice ale organizației. O strategie bine concepută permite analiza căilor către îndeplinirea misiunii și obținerea de câștiguri semnificative într-un mediu competitiv. În plus, este întotdeauna dezvoltată cu o perspectivă pe termen lung - ca un sistem de măsuri care pot asigura nu numai atingerea obiectivelor propuse, ci și dezvoltarea unor căi suplimentare de dezvoltare. Având în vedere acest mediu dinamic și complex, strategia devine esențială în furnizarea liniilor directoare organizațiilor pentru adaptarea la schimbările pieței, alocarea eficientă a resurselor, creșterea competitivității, reducerea riscurilor și asocierea angajaților în jurul unui obiectiv comun.

Istoricul economiei americane Alfred Chandler (1962) în lucrarea sa „Strategie și structură: capitole din istoria întreprinderii industriale americane”, scrie că « Strategia constă în determinarea obiectivelor și scopurilor fundamentale pe termen lung ale unei organizații, apoi în alegerea metodelor de acțiune și a alocării resurselor care îi vor permite atingerea acestor obiective și scopuri » [7].

Profesorul Igor Ansoff (1965), consideră că „Strategia este concepția firmei asupra activităților sale, specificând rata de creștere, domeniile de expansiune și direcțiile sale, principalele forțe care trebuie exploatate și profitul care trebuie realizat [8].

Michael Porter (1982), vede „Strategia, în contextul concurenței, este o combinație între obiectivele pe care firma se străduiește să le atingă și mijloacele prin care aceasta urmărește să le atingă” [9].

De altă părere este Michel Marchesnay (1993), considerând că „Strategia este ansamblul de reflecții, decizii și acțiuni care vizează determinarea scopurilor și obiectivelor generale, alegerea mijloacelor de atingere a acestor scopuri, implementarea acțiunilor și activităților

în consecință și monitorizarea performanței asociate cu această execuție și atingerea scopurilor” [10].

Cercetătorul francez Frédéric Le Roy (2012) în lucrarea sa „Strategiile companiei” este de părere, că « Strategia implică stabilirea obiectivelor bazate pe mediul înconjurător și resursele disponibile în cadrul organizației, apoi alocarea acestor resurse pentru a obține un avantaj competitiv durabil și justificabil » [11].

Olivier Meier (2018), consideră că „Strategia este ansamblul de decizii și acțiuni care ghidează în mod decisiv și pe termen lung misiunea, afacerea și activitățile companiei, precum și structura organizatorică și funcționarea acesteia” [12].

Cercetătorii Yvan Allaire et Mihaela Firsiroiu (2004) î-și expun opinia sa, privind strategia - „Din perspectiva noastră, strategia corporativă este un set coerent de alegeri și acțiuni care trebuie întreprinse pentru a realiza o viziune specifică pentru companie și a crea valoare economică durabilă într-un context de piață dat” [13].

Analizând opiniile cercetătorilor, putem spune că strategia unei întreprinderi este un plan de acțiune pe termen lung care vizează asigurarea sustenabilității și competitivității acesteia. Aceasta implică alocarea de resurse (umane, financiare și materiale) pentru a se diferenția pe piața sa și a obține un avantaj competitiv durabil.

De-a lungul anilor, strategia și structura au reprezentat două concepte importante care au captat interesul cercetătorilor din domeniul afacerilor și au fost investigate în relație cu alte concepte, precum cele a performanței organizaționale. Studiarea strategiei și structurii unei organizații este necesară pentru a le înțelege mai bine ca elemente constructive la nivel organizațional. Alfred Chandler (1962) în lucrarea sa „Strategie și structură: capitole din istoria întreprinderii industriale americane” [7] a investigat relația dintre schimbările în strategiile adoptate de aceste organizații și structura organizațională rezultată.

Igor Ansoff (1965) [8], care împărtășea opinia lui Alfred Chandler, a remarcat că structura administrativă este responsabilă pentru satisfacerea nevoilor pe care strategia organizațională le necesită. Timp de mulți ani, autorii au sugerat că *relația dintre strategia organizațională și structură este reciprocă*.

Alți cercetători au oferit opinii variate cu privire la relația dintre strategie și structură. S-a constatat că structura organizațională are impact asupra unui număr mare de comportamente și activități organizaționale. Designul structurii organizaționale determină frecvent dacă o organizație este adaptabilă la mediile sale interne și externe, influențându-i astfel competitivitatea.

Ronald D. Miller și Peter Menno Friesen (1978) [14] au susținut că „organizațiile sunt obligate să își ajusteze structurile în combinație cu alte strategii organizaționale.

Richard Leifer și George P. Huber (1977) sugerează, că „Structura afacerii a influențat incertitudinea percepută a mediului” [15].

O mare parte din literatura de specialitate (Child, 1972; Miles, Snow, Meyer și Coleman, 1978; Covin și Slevin, 1989; Miller, 1987; Miller și alții, 1988; Miller, 1988; Miller, 1986; Parthasarthy și Sethi, 1992) este consacrată examinării relației dintre structura organizațională și strategia de afaceri.

Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand și Joseph Lampel (1998), identifică 10 școli [16] care adoptă abordări diferite pentru a răspunde la întrebarea: ce este mai întâi, strategia sau structura? Unele școli afirmă că strategia este primară, iar structura este reconfigurată în funcție de natura strategiei (școli prescriptive și descriptive). Alte școli presupun primatul structurii. În acest caz, strategia este „adaptată” structurii existente a întreprinderii (școala configurației).

O structură organizațională selectată corespunzător pentru o întreprindere, trebuie să fie în concordanță cu cultura corporativă, strategia, tehnologiile utilizate, piața, produsele fabricate și calificările angajaților.

Prin urmare, structura nu poate fi aleasă arbitrar, ci ar trebui să fie legată de numeroși parametri externi și interni.

Există patru tipuri principale de strategie în raport cu segmentul de piață urmărit [17]:

1. **Strategia de creștere** - căutarea unui segment mai mare de piață cu o creștere ulterioară, având cel mai mare succes la crearea de noi piețe. Îi corespunde abordarea antreprenorială.

2. **Strategia de protecție** - căutarea și menținerea segmentului de piață într-un mediu stabil. O strategie de protecție implică mutarea accentului pe calitatea produsului, mai degrabă decât pe inovare și extinderea gamei de servicii și produse oferite.

3. **Strategia de analiză** - monitorizarea concurenților-cheie și reacționarea flexibilă la acțiunile acestora. Nu exclude inovația, schimbările în linia de produse sau alte acțiuni pe care circumstanțele le-ar putea impune.

4. **Strategia de supraviețuire** - reacționarea la cele mai semnificative impacturi asupra mediului. Această strategie nu are o orientare stabilă, accentul principal este pus pe evitarea fașă de risc.

Fiecărui tip de strategie îi corespund propriile tipuri de structuri organizaționale.

O strategie de creștere este cea mai potrivită pentru operarea pe segmente de piață noi, în dezvoltare rapidă. În astfel de condiții, mediul este turbulent. Structurile organizaționale orizontale sau organice sunt cele mai potrivite pentru acest tip de strategie, deoarece minimizează profiturile pierdute. O strategie de creștere este cea mai potrivită pentru etapele de inițiere și creștere. Accentul principal este pus pe intrarea pe noi piețe. Strategia se caracterizează prin flexibilitate, acceptarea riscurilor, inovație, atmosferă creativă, eficiență și concentrare asupra viitorului. Funcțiile principale de management sunt axate pe: management, dezvoltarea de

noi produse comerciale, dezvoltarea de noi tehnologii și cercetare fundamentală (concentrată pe crearea de noi produse cu intensitate științifică). Stilul de management este leadershipul și antreprenoriatul, axat pe extinderea cotei de piață.

O strategie de protecție implică protejarea propriului segment de piață. Este potrivită pentru piețele stabile. Se utilizează concurența prin prețuri. În astfel de condiții, structurile organizaționale verticale sunt cele mai potrivite. O strategie de protecție se aplică de obicei într-un stadiu matur de dezvoltare a unei organizații: piața a fost deja cucerită, iar mediul a devenit stabil. Creșterea este posibilă doar prin extinderea pe alte piețe. Prin urmare, obiectivul principal este menținerea piețelor deja cucerite.

O strategie de analiză este potrivită atunci când se operează pe mai multe piețe și se confruntă cu mai mulți concurenți. În acest caz, o structură matricială este cea mai potrivită. Reducerea costurilor se realizează prin mutarea accentului pe componenta funcțională, în timp ce reducerea profiturilor pierdute se realizează prin mutarea accentului pe componenta de proiect (orizontală). O strategie de analiză este potrivită pentru etapele de inițiere și maturitate.

O strategie de supraviețuire pe piață implică o optimizare riguroasă a costurilor, o concentrare pe loialitatea clienților și adaptabilitatea afacerii. Acțiunile cheie includ analiza profitabilității, automatizarea proceselor, diversificarea și crearea de valoare unică în loc de subcotare. Se combină cel mai bine cu structuri organizaționale organice (flexibile), în special cu structuri matriciale sau bazate pe proiecte. În situații de criză, acestea asigură o adaptare rapidă, o luare promptă a deciziilor și mobilitatea resurselor.

Prin urmare, este important de subliniat că de prea mult timp structura a fost privită ca ceva separat de strategie. Această separare este una dintre cele mai frecvente capcane în management.

Revizuirea structurilor (reorganizarea) este adesea văzută ca un instrument strategic esențial pentru a elimina blocajele și a adapta o organizație la noi provocări, ca modalități de îmbunătățire a eficienței, de promovare a muncii în echipă, de a crea sinergie, de a elimina sau de a crea noi departamente sau de a reduce costurile, inclusiv personalul.

Da, restructurarea poate face toate acestea și poate fi și un motor pentru: **eficiență operațională, adaptabilitate, inovație, sănătate financiară etc.**

Ceea ce a fost mai puțin evident este că structura și strategia depind una de cealaltă. Poți crea cea mai eficientă structură, orientată spre echipă, sinergică posibil, însă poți să ajungi în același loc în care te afli sau mai rău, dacă nu este adoptată o strategie bună.

Așadar, relația dintre strategie și structura organizațională este evidentă: prima o influențează pe a doua și invers. Deși adoptarea unei noi strategii nu schimbă imediat structura organizațională, alegerea strategiei nu se face fără ajutorul structurii organizaționale. Cea mai recentă tendință în care strategia influențează direct structura organizațională este trecerea la o abordare bazată pe produs sau proiect, unde structura organizațională devine o reflectare a

implementării proiectelor care formează focalizarea strategică a întreprinderii.

Relația dintre strategie și structura organizațională este considerată fundamentul managementului: strategia definește obiectivele și acțiunile, în timp ce structura definește repartizarea funcțiilor și responsabilităților. Abordarea de bază este că „structura urmează strategia”, ceea ce înseamnă că schimbarea obiectivelor necesită adaptarea structurii pentru eficacitate. Schimbarea unui element fără a lua în considerare celălalt duce la ineficiență.

O decizie de a schimba una necesită un efort total pentru a o schimba pe cealaltă. Dar această schimbare structurală trebuie să fie bine gândită și bazată pe o analiză amănunțită de cauză și efect. Nu schimbi doar o structură pentru a o schimba. Trebuie să te asiguri că schimbările vor sprijini această strategie. În același timp, nu implementăm doar o abordare mai bună de management și implicare într-o companie sau nu modificăm organigrama fără a evalua modul în care aceasta va afecta capacitatea firmei de a-și realiza strategiile actuale.

Referințe bibliografice:

1. Hall, D.J. and Saias, M. A., Strategy Follows Structure, *Strategic Management Journal*, 1(2), 1980, pp.149-163.
2. Derek Salman Pugh. Teoria organizațională: lecturi selectate. Editura: Viking Pr; ediția a 3-a, 1990, 528 p. ISBN-13 978-0140124231.
3. O'Neill, John W., Beauvais Laura L. și Scholl, Richard W., The Use of Organizational Culture and Structure to Guide Strategic Behavior: An Information Processing Perspective, *Journal of Behavioral and Applied Management*. Vol. 2, Numărul 2, 2001.
4. Henry Mintzberg. Structure et dynamique des organisations, Editions d'Organisation, 1982, 434 p. ISBN-13 978-2708104631.
5. Alain Desreumaux Structures d'entreprises, Editeur Vuibert, 1992, 336 p. ISBN-13: 978-2711776627.
6. Michel Barabel, Olivier Meier. Manager: Les meilleures pratiques du management. Éditeur Dunod. Ediția a 2-a, 2010, 840 p. ISBN 9782100546510 (ISBN10: 2100546511), p. 83.
7. Alfred Chandler, Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Beard Books, 1962, 480 p. (ISBN 978-1-58798-198-2).
8. Igor Ansoff, Corporate strategy, McGraw-Hill, 1965, 241 p. (ISBN 978-0-07-002111-2).
9. Michael Porter, « What is strategy? », *Harvard Business Review*, novembre-décembre 2006, p. 61-78.
10. Michel Marchesnay, Le Management stratégique, Eyrolles, 1993, 216 p. (ISBN 978-2-212-03194-2).
11. Frédéric Le Roy, Les stratégies de l'entreprise (3e édition), Paris, Éditions Dunod, 2012, 128 p. (ISBN 978-2-10-058278-5).
12. Olivier Meier Diagnostic stratégique - 5e éd.: Compétitivité, performance et création de valeur, Dunod, 2018, ISBN 2100780611, 9782100780617, 336 p.
13. Yvan Allaire et Mihaela Firsiroiu, Stratégies et moteurs de performance, Chenelière McGraw-Hill, 2004, 566 p. (ISBN 2-7651-0362-3).
14. Miller, D. and Friesen, P. Archetypes of Strategy Formulation. *Management Science*, 24, 1978, 921-933. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.921>.
15. Leifer, R., & Huber, G. P. Relations among perceived environmental uncertainty, organization structure, and boundary-spanning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 1977, 235–247. <https://doi.org/10.2307/2391958>.
16. Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*" (1998) <https://cdn.bookeekey.app/files/pdf/book/en/strategy-safari.pdf> (Vizitat 18.02.2026).
17. Тренев Н.П. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление. Учебное пособие для вузов. - М.: Издательство ПРИОР, 2002. - 240 с.