

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI DIN CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR
ȘCOALA DOCTORALĂ ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR

TEZĂ DE DOCTORAT

REZUMAT

CONTRIBUȚII PRIVIND PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI CRIZEI ÎN
ÎNȚREPRINDERILE MICI ȘI MIJLOCII

Student-doctorand:
Liana-Cristina TATOMIRESCU
(căs. NICOLAU)

Conducător științific:
Prof.univ.dr. Anca BORZA

CLUJ-NAPOCA
2013

CUPRINS:

CUVINTE CHEIE.....	1
INTRODUCERE ÎN TEMATICA LUCRĂRII.....	1
ASPECTE INTRODUCATIVE PRIVIND DOMENIUL DE CERCETARE	2
OBIECTIVELE ȘI IMPORTANȚA LUCRĂRII.....	3
STRUCTURA ȘI ORGANIZAREA LUCRĂRII.....	4
PARTEA I – STADIUL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIUL DE CERCETARE	6
PARTEA A II-A – CERCETARE EMPIRICĂ: <i>Analiza managementului crizei în întreprinderile mici și mijlocii prestatoare de servicii din Regiunea de Dezvoltare Centru și a modului în care acestea își adaptează strategiile la riscurile generate de mediul intern și extern</i>	10
Importanța și orizontul de timp de realizare a cercetării empirice	10
Scopul, obiectivele și ipotezele cercetării empirice	11
Metodologia cercetării empirice	13
Desfășurarea experimentală a cercetării calitative.....	15
Desfășurarea experimentală a cercetării cantitative	17
Analiza datelor și interpretarea rezultatelor cercetării	18
CONCLUZII FINALE	20
CONTRIBUȚII PERSONALE	22
LIMITELE CERCETĂRII EMPIRICE	25
DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE	26
REFERINȚE BIBLIOGRAFICE	28

CUVINTE CHEIE

Criză, criză organizațională, managementul crizei, funcțiile managementului crizei, procese de managementul crizei, metode de managementul crizei, tehnici de managementul crizei, instrumente de managementul crizei, echipă de managementul crizei, cultura de conștientizare a crizei, criză financiară, criză de strategie, strategii de managementul crizei, întreprinderi mici și mijlocii.

INTRODUCERE ÎN TEMATICA LUCRĂRII

Crizele contemporane sunt sursele unei lumi care s-a erodat sub acțiunea unor factori pe care omul contemporan continuă să-i ignore. Din nefericire, aceste crize nu sunt specifice unui tip de economie sau de societate, ci se manifestă la nivel global (Mandu și Nicolau, 2009:14). În acest context, întreprinderile mici și mijlocii traversează numeroase crize, interne sau externe. Sub acțiunea unor factori ce trebuie atent analizați, managerii trebuie să gestioneze astăzi situațiile de criză ce perturbă activitatea organizațiilor pe care le conduc. În acest sens, lucrarea abordează aspectul manifestării crizelor în întreprinderile mici și mijlocii din Regiunea de Dezvoltare Centru și impactul asupra comportamentului lor. Științific, analizele și cercetarea sunt particularizate pe domeniul firmelor prestatoare de servicii, pornind de la premisa că aceste organizații sunt cele mai adaptabile la situațiile de criză.

Evaluarea gamei de răspunsuri disponibile la crize și luarea celei mai bune decizii reprezintă însăși esența managementului crizelor. Răspunsul oferit crizei trebuie să aducă beneficii atât la nivel individual cât și organizațional. În ceea ce privește ființa umană, în viața de zi cu zi, aceasta oferă răspunsuri automate în situații de criză, pe baza experiențelor anterioare. Se crează așadar tipare de răspuns, dar oare acest fenomen se petrece și în organizații, care sunt sisteme deschise și care funcționează pe baza relațiilor dintre resursele implicate? Prin urmare, lucrarea a avut ca principal obiectiv formularea unui astfel de răspuns la criză pe un domeniu unitar de manifestare a ei și anume întreprinderile mici și mijlocii din Regiunea de Dezvoltare Centru.

ASPECTE INTRODUCATIVE PRIVIND DOMENIUL DE CERCETARE

Unii specialiști, mai ales psihologi și sociologi, au abordat fenomenul „*criză*” prin explicarea unor fenomene clinice și efectele acestora asupra organizațiilor și indivizilor. Punctul slab al lucrărilor de specialitate în domeniul managementului crizelor este că teoretizează raporturile interumane și interorganizaționale din timpul crizelor, dar nu abordează fenomenul de „*criză*” în sine, și mai ales „*criza economică*”. Din aceste motive, demersul nostru științific va rămâne în spațiul teoretic și aplicativ al crizei economice, punând accent pe „*criza organizațională*”.

Managementul crizelor reprezintă astăzi un subiect de amploare, cu precădere din ce în ce mai dezvoltat atât ante- cât și post-*criză* financiară contemporană. Astfel, tema de cercetare aleasă pentru teza de doctorat „**Contribuții privind perfecționarea managementului crizei în întreprinderile mici și mijlocii**” este în primul rând o temă de actualitate, care se integrează prin conținutul ei în managementul științific contemporan.

În al doilea rând, subliniem faptul că în studiul asupra acestei teme, punctul de plecare a fost însăși analiza crizei globale contemporane și impactul acesteia asupra structurilor politice și economice. Mai mult, pentru a cerceta în contextul noii economii fiecare tip de *criză*, am definit și prezentat în detaliu macromediul și micromediul organizațiilor mici și mijlocii și modul în care acesta este influențat de factorii externi ai organizației. Deoarece noul mediu economico-financiar este instabil, am descris impactul factorilor generatori de *criză* asupra întreprinderilor mici și mijlocii din Regiunea de Dezvoltare Centru – entități de bază ale economiei de piață – pe baza funcțiilor întreprinderii (*criza de resurse umane, criza de autoritate, criza de legitimitate, criza de producție, etc.*) subliniind factorii de risc care acționează asupra performanțelor lor economice.

Pornind de la caracteristicile mediului economico-financiar turbulent și nesigur și de la factorii de risc care influențează performanțele lui economice, lucrarea abordează comportamentul întreprinderilor mici și mijlocii din Regiunea de Dezvoltare Centru în

situații de criză și definește strategiile manageriale de răspuns. Cercetarea vizează mediul de afaceri din sectorul serviciilor din Regiunea de Dezvoltare Centru și evidențiază tendințele sale de evoluție din perspectiva managementului comparat. Acesta presupune analiza comportamentală a unor întreprinderi mici și mijlocii care operează în același domeniu, în perioada crizei financiare contemporane. Am ales, spre analiză, industria prestatoare de servicii, mai precis activitățile profesionale, științifice și tehnice (clasa M de coduri CAEN) deoarece am observat că aplică cele mai adecvate strategii de răspuns la criză.

OBIECTIVELE ȘI IMPORTANȚA LUCRĂRII

Obiectivul general al acestei lucrări este să ofere o nouă abordare modului în care întreprinderile mici și mijlocii își modifică strategiile și modul de funcționare pentru a face față cererilor instabilității economice prezente și provocărilor ce rezultă precum profitabilitatea și creșterea.

Totuși, natura specifică a unei crize este greu de previzionat dinainte, prin urmare managerii pot reduce riscurile prin pregătirea atentă pentru managementul crizelor pe baza întâmplărilor asemănătoare întâmpinate de propria organizație sau de o altă organizație. Managementul crizelor înseamnă astfel planificarea pentru întâmpinarea crizei, răspunsul la criză și recuperarea de pe urma crizei, și nu managementul situațiilor de urgență.

Prin urmare, obiectivele specifice ale acestei lucrări sunt:

- analiza crizelor și a elementelor lor componente la nivelul organizației
- identificarea riscurilor care generează crize în context macro- și microeconomic
- analiza tendințelor generatoare de crize pentru spațiul economic reprezentat de Regiunea de Dezvoltare Centru
- analiza tendințelor și jucătorilor de pe piața serviciilor profesionale, științifice și tehnice

- analiza crizelor trecute și anticiparea unora viitoare în cadrul organizațiilor mici și mijlocii
- prezentarea consecințelor pe care crizele le au asupra structurilor economice
- identificarea și caracterizarea elementelor crizelor apărute în mediul de afaceri din Regiunea de Dezvoltare Centru
- crearea unor instrumente pentru managementul crizei
- analiza strategiilor de managementul crizei și a alternativelor strategice la nivelul afacerii în perioadă de criză

Trebuie să subliniem că studiile și cercetările anterioare s-au axat în principal pe anumite crize și evenimente, prin urmare pe efectele unui anumit eveniment, pe eforturile de a redresa organizația și oferă puține modele de managementul strategic al crizei. De aceea, această lucrare își propune să cerceteze nivelul prezent de pregătire al întreprinderilor mici și mijlocii pentru a face față situațiilor de criză și să ofere acestora soluții pentru planificarea eficientă a organizației în aceste momente de haos generate de criză. Acest lucru conferă o importanță deosebită cercetării, mai ales că în abordarea prezentă privind managementul crizei am elaborat câteva instrumente de cercetare calitativă și cantitativă în vederea redării unei imagini cât mai reale asupra întreprinderilor mici și mijlocii.

STRUCTURA ȘI ORGANIZAREA LUCRĂRII

Lucrarea este structurată în două părți, prima fiind o parte teoretică dedicată studiului literaturii de specialitate în managementului crizelor (formată din capitolele 1, 2 și 3), iar cea de-a doua, o cercetare dedicată analizei întreprinderilor mici și mijlocii prestatoare de servicii din Regiunea de Dezvoltare Centru în perioadă de criză (formată din capitolul 4 și capitolul de concluzii finale); mai mult, cele cinci capitole oferă managerilor unor astfel de organizații informațiile necesare pentru a identifica tipul de criză cu care se confruntă organizațiile pe care le conduc și să găsească strategiile și măsurile necesare pentru a previziona, gestiona și soluționa o criză, în vederea minimizării impactului negativ pe care aceasta îl poate avea asupra sistemului organizațional. Mai mult, această lucrare poate

constitui un instrument util pentru angajații organizațiilor mici și mijlocii caracterizați de un puternic spirit antreprenorial care doresc ca într-o bună zi să dețină propria lor afacere.

Primul capitol al acestei lucrări cuprinde introducerea în tematica lucrării și informațiile cu privire la domeniul de cercetare. Este definit conceptul de „*criză*” conform literaturii de specialitate, și de asemenea, se face o prezentare detaliată a elementelor caracteristice ale crizelor din întreprinderile mici și mijlocii. Tot în acest capitol am realizat tipologia crizelor și am arătat care sunt efectele pe care crizele le au asupra organizațiilor. Prin urmare, în acest capitol am stabilit rolul și importanța managementului crizelor pentru mediul de afaceri pe baza metodelor și proceselor specifice utilizate pentru a previziona și soluționa crizele pe care organizațiile le pot traversa. Aceste crize sunt născute din riscurile aferente afacerilor și industriilor în care organizațiile activează, prin urmare s-a impus să analizăm aceste riscuri și să determinăm costul crizelor și metodele de minimizare a acestora pe baza analizei funcțiilor și proceselor de managementul crizei, astfel încât managerii să reușească să maximizeze valoarea organizațiilor pe care le conduc.

Cel de-al doilea capitol a avut ca obiectiv general analiza impactului pe care macrocrizele derivate le au asupra mediului economic din România. Aceste crize derivate sunt: criza financiară internațională din 2007-2009, criza economică globală contemporană și criza de strategie din România post-comunistă ale cărei efecte sunt simțite de toate organizațiile, indiferent de mărimea lor ca număr de angajați sau valoare a cifrei de afaceri și indiferent de domeniul lor de activitate.

De asemenea, cel de-al doilea capitol prezintă contextul de desfășurare a activității întreprinderilor mici și mijlocii prestatoare de servicii, având ca obiectiv principal formularea și fundamentarea unor soluții concrete de gestionare a crizelor. Sunt efectuate o serie de analize cu ajutorul unor instrumente strategice: analiza factorilor PESTEL, analiza mediului concurențial (Modelul celor 5 forțe al lui Porter) și matricea SWOT. Toate aceste instrumente strategice de analiză sunt utilizate pentru fundamentarea strategiilor anticriză prezentate în capitolul următor.

Drept urmare, **capitolul al treilea** are ca obiectiv general analiza strategiilor pe care întreprinderile mici și mijlocii din sectorul serviciilor le utilizează pentru a face față riscurilor și provocărilor specifice mediului în care operează și industriei în cadrul căreia își desfășoară activitatea.

În **capitolul al patrulea**, este realizată o cercetare empirică care are ca obiectiv principal analiza industriei prestatoare de servicii din Regiunea de Dezvoltare Centru având în vedere atât caracterizarea acestui sector de activitate și a pieței pe care organizațiile activează, cât și analiza evoluției respectivelor entități economice în condiții de criză. Aceste elemente ne-au ajutat să definim importanța economică și socială a întreprinderilor mici și mijlocii prestatoare de servicii.

Acest capitol este structurat în două subcapitole, cercetarea fiind focalizată pe industria prestatoare de servicii profesionale, științifice și tehnice având în vedere adaptabilitatea acestor entități economice la acțiunea factorilor de risc și criză. În acest sens, în prima parte a acestui capitol realizăm o cercetare calitativă exploratorie asupra pieței serviciilor cu scopul de a cunoaște mai bine profilul jucătorilor și dinamica pieței, de a genera ipotezele cercetării cantitative, și de a defini mult mai clar întrebările chestionarului. În cea de-a doua parte am realizat o cercetare cantitativă asupra comportamentului întreprinderilor mici și mijlocii din Regiunea de Dezvoltare Centru cu scopul de a identifica schimbările strategice din comportamentul lor în perioadă de criză.

Ultimul capitol, cel de-al cincilea, reprezintă capitolul dedicat concluziilor, analizei punctelor tari și a punctelor slabe ale cercetării realizate în această lucrare, prezentării contribuțiilor personale și identificării viitoarelor perspective de cercetare.

PARTEA I – STADIUL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIUL DE CERCETARE

Din punctul nostru de vedere, *criza* reprezintă un incident sau o situație care implică o amenințare atât a organizației ca sistem, cât și a membrilor, resurselor, bunurilor și

intereselor acesteia, care se dezvoltă cu rapiditate și creează o situație de așa o importanță încât necesită utilizarea angajamentului și cunoștințelor oamenilor la capacitate maximă care să ducă la îndeplinirea misiunii asumate și a obiectivelor propuse.

Criza organizațională se manifestă atunci când organizația funcționează defectuos deoarece presiunea problemelor importante și urgente este foarte puternică, existența organizației fiind amenințată de factori interni sau externi. La nivelul unei organizații, criza organizațională se poate manifesta sub diferite forme: criza de autoritate, de materii prime, de capital, tehnologică, criza cotei de piață, criza de faliment, criza de resurse umane, etc.

Managementul crizei trebuie să ofere o abordare integrată cu privire la evaluarea, controlul și monitorizarea tipurilor diferite de crize care pot apărea în mediul extern și intern al organizației. Din aceste considerente, această lucrare a analizat componentele cheie ale managementului crizei și modul în care managementul crizelor poate fi aplicat în organizații. Mai mult, trebuie să subliniem că managementul crizelor nu poate fi utilizat ca concept unitar, ci face parte dintr-un cadru suport care susține organizația, alături de celelalte procese de management.

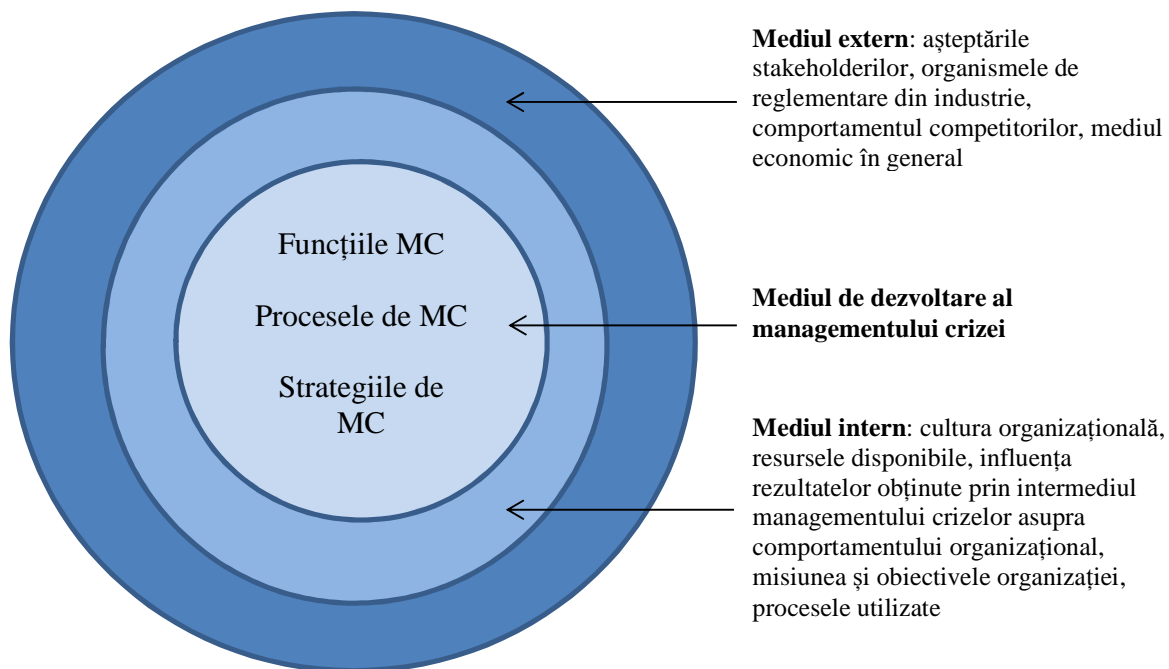
Prin *proces de managementul crizei* definim o succesiune de operații care produc transformări asupra organizației astfel încât evoluția acesteia în perioada de criză să tindă spre creștere și dezvoltare. Procesele de managementul crizei (Figura 1.9.) implică următorii pași, conform Baird ș.a. (2009:61): evitarea crizei, pregătirea gestionării crizei, recunoașterea crizei, rezolvarea crizei și învățarea generată de criză.

Prin urmare, managementul crizelor trebuie să asigure că organizația este în conformitate cu legile și reglementările în vigoare, că poate preveni și face față tipurilor de crize diferite (prezentate detaliat în lucrare în subcapitolul 1.2.), că deciziile din organizație au fost luate după o analiză prealabilă a tipurilor de crize ce pot apărea și că operațiile și procesele sunt realizate cu eficiență și eficacitate. Astfel, metodele de managementul crizelor trebuie să ajute managementul la reducerea costului crizei, astfel încât activitatea organizației să fie cât mai puțin întreruptă pe parcursul crizei. Metodele de managementul crizei sunt de 3

tipuri, și anume: metodele de control al costului crizei, metodele de transfer al costului crizei și metodele de minimizare a costului crizei.

Pentru a aplica aceste metode, trebuie ca în organizație să existe o echipă de managementul crizei care trebuie să ajute la formarea unei culturi de conștientizare a crizei (*cultura de conștientizare a crizei* reprezintă atitudinea generală a membrilor organizației pentru a preveni crizele, pe parcursul crizei și după rezolvarea crizei). Această echipă are ca obiectiv analiza contextului economic în care crizele apar, se dezvoltă și se manifestă.

Figura 3.1. Contextul de formulare a strategiei de managementul crizei

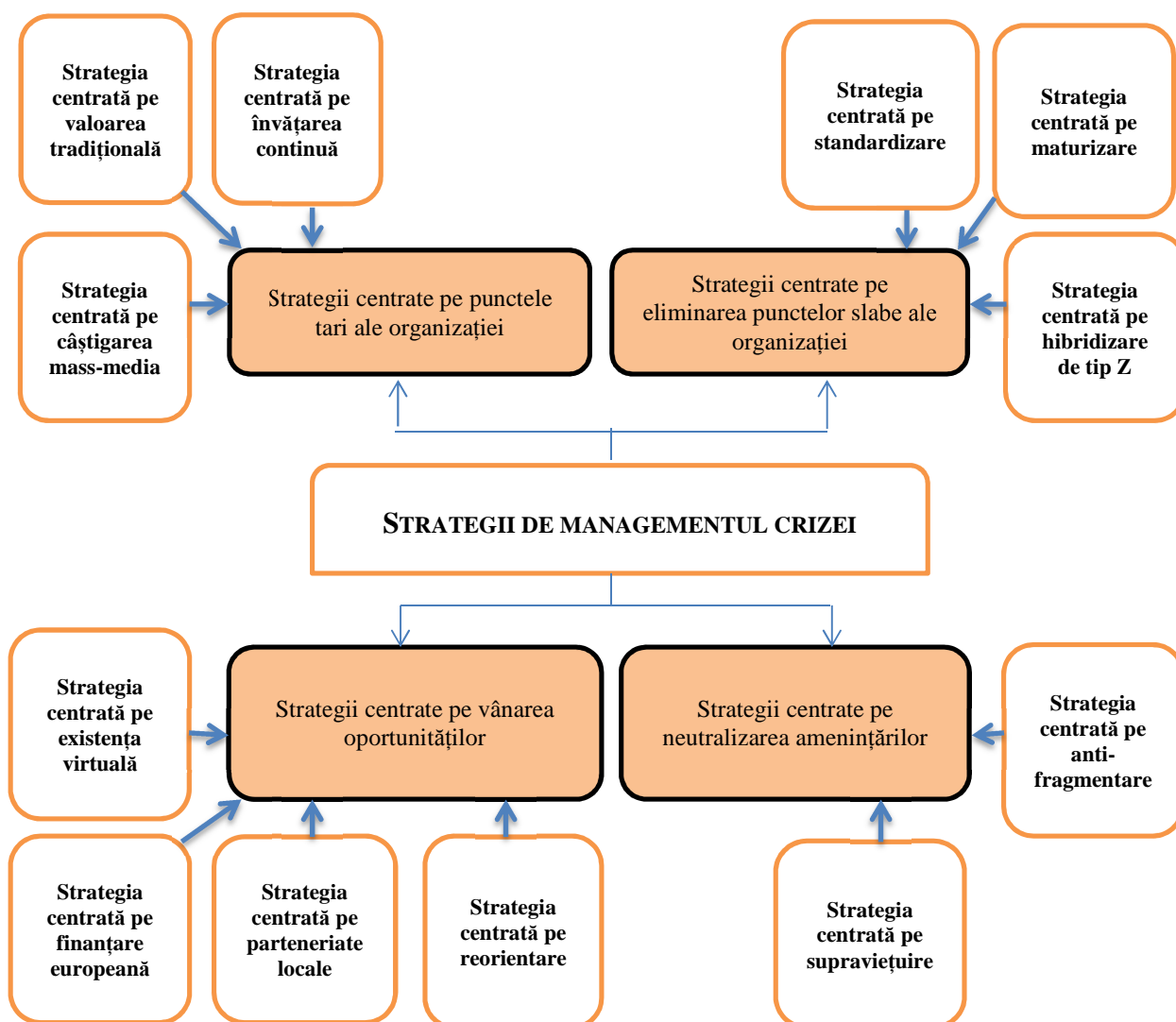


Legătura dintre mediul extern al organizațiilor în care se manifestă macro-crizele și crizele organizaționale specifice fiecărei organizații în parte este foarte strânsă, căci fiecare organizație este o parte constituantă a cel puțin unui sistem (industrie, economie locală/regională/ mondială, asociație, patronat) și prin urmare are o influență mai mică sau mai mare asupra mediului său extern, dar este clar influențată de dinamica acestuia.

Plecând de la analiza detaliată a crizei financiare internaționale contemporane (subcapitolul 2.2.) și a crizei de strategie din România (subcapitolul 2.3.), am prezentat contextul

formulării și implementării strategiilor de managementul crizei, mai precis am utilizat analize specifice managementului strategic (PESTEL și Modelul Porter pentru analiza concurenței) pentru a identifica, la nivel teoretic, strategiile pe care întreprinderile mici și mijlocii le utilizează în situația prezentei crize economice pentru a depăși sau preveni cu succes crizele organizaționale generate de factorii ostili din mediul intern și extern: strategii de adaptare la condițiile mediului extern și concurențial centrate pe punctele tari și eliminarea punctelor slabe, pe de o parte, și pe vânărea oportunităților, respectiv neutralizarea amenințărilor, pe de altă parte.

Figura 3.2. Tipologia strategiilor de managementul crizei



Prin urmare, *strategia de managementul crizei* trebuie să reflecte abordarea organizației față de crize și managementul crizei, stabilind ceea ce organizația dorește să obțină în situații de criză, modul în care procesele de managementul crizei se aliniază cu celelalte activități din organizație și contribuțiile pe care managementul crizei le va aduce în organizație.

PARTEA A II-A – CERCETARE EMPIRICĂ: *Analiza managementului crizei în întreprinderile mici și mijlocii prestatoare de servicii din Regiunea de Dezvoltare Centru și a modului în care acestea își adaptează strategiile la riscurile generate de mediul intern și extern*

Această cercetare reprezintă un studiu empiric asupra întreprinderilor mici și mijlocii prestatoare de servicii din Regiunea de Dezvoltare Centru (județele Alba, Brașov, Covasna, Harghita, Mureș și Sibiu) și are ca obiectiv principal identificarea caracteristicilor diferite ce definesc comportamentul lor în situații de criză. Principala motivație pe care am avut-o în alegerea acestei regiuni este dată de faptul că reprezintă un nod de legătură între toate celelalte regiuni administrative ale României, fiind caracterizată de o deosebită diversitate geografică, economică și culturală, ceea ce duce la existența unor disparități între atitudinile și comportamentele managerilor și strategiile implementate de organizațiile pe care acestea le conduc. Mai mult, am analizat evoluția firmelor care oferă activități profesionale, științifice și tehnice (clasa M de coduri CAEN Rev.2¹), considerând ca unitate de analiză activitatea economică a unei întreprinderi, și nu forma sa juridică.

Importanța și orizontul de timp de realizare a cercetării empirice

Deoarece tipul ales de cercetare este unul empiric, subliniem că acest tip de cercetare are la bază studiul literaturii de specialitate (prezentată în capitolele anterioare) și de asemenea,

¹ 69 Activități juridice și de contabilitate; 70 Activități ale direcțiilor (centralelor), birourilor administrative centralizate, activități de management și de consultanță în management; 71 Activități de arhitectură și inginerie; activități de testări și analiză tehnică; 72 Cercetare-dezvoltare; 73 Publicitate și activități de studiere a pieței; 74 Alte activități profesionale, științifice și tehnice; 75 Activități veterinare.

necesită o analiză a datelor secundare (colectate din bazele de date ale Institutului Național de Statistică și ale direcțiilor județene de statistică) și primare (calitative și cantitative) colectate cu ajutorul instrumentelor de cercetare create pentru a atinge obiectivele cercetării.

Orizontul de timp al cercetării este organizat pe intervale lunare, începând cu data în care tema tezei a fost cristalizată și până în momentul finalizării concluziilor și propunerilor cu privire la această temă. Evidențiem că datorită temei în sine, studierea comportamentului întreprinderilor mici și mijlocii în perioadă de criză are o durată mai mare, ceea ce va genera concluzii și propuneri mult mai reale.

Tabel 4.1. Graficul de realizare a activităților cercetării empirice

Activități	2010	2011	ian.-aug. 2012	sept.-dec. 2012	ian.-mart. 2013	apr.-iun. 2013
Studiul literaturii de specialitate						
Stabilirea metodologiei de cercetare						
Colectarea datelor secundare (despre Regiunea de Dezvoltare Centru și întreprinderile mici și mijlocii)						
Analiza datelor secundare						
Crearea instrumentului de cercetare calitativă						
Colectarea datelor primare calitative						
Analiza și interpretarea datelor calitative						
Crearea instrumentului de cercetare cantitativă						
Colectarea datelor primare cantitative						
Analiza și interpretarea datelor cantitative						
Întocmirea raportului final al cercetării						

Scopul, obiectivele și ipotezele cercetării empirice

Primul obiectivul general este acela de a prezenta diferite perspective asupra impactului pe care managementul crizelor îl are asupra performanței financiare a companiei. Trebuie să

subliniem că întreprinderile mici și mijlocii sunt foarte vulnerabile în situații de crize, cu precădere deoarece operează cu bugete mici (Lim, 2010:4) și nu dispun de multe resurse.

Al doilea obiectiv general al cercetării este de a identifica evoluția în timp a întreprinderilor mici și mijlocii, mai precis numărul celor care s-au înființat anual, numărul celor care au intrat în lichidare și numărul acelor afaceri de familie care au dat faliment.

În ceea ce privește *obiectivele specifice* ale cercetării, acestea sunt:

- descrierea Regiunii de Dezvoltare Centru ca regiune de dezvoltare în cadrul economiei României
- descrierea întreprinderilor mici și mijlocii din Regiunea Centru ca pondere în mediul de afaceri din Regiunea Centru a României
- cunoașterea opiniilor managerilor întreprinderilor mici și mijlocii prestatoare de servicii cu privire la piața pe care activează
- identificarea opiniilor managerilor firmelor prestatoare de servicii cu privire la costurile pe care le generează activitatea pe care o desfășoară organizația lor
- determinarea gradului în care managerii firmelor prestatoare de servicii cunosc și satisfac cerințele și așteptările clienților lor
- analiza comportamentului întreprinderilor mici și mijlocii în perioada crizei financiare contemporane și a strategiilor de management pe care le implementează pentru a își desfășura activitatea în bune condiții
- realizarea unei tipologii a strategiilor de managementul crizei și oferirea de asistență managerilor întreprinderilor prestatoare de servicii în vederea utilizării metodelor de managementul crizei și elaborării și implementării unor instrumente reale de managementul crizei.

În cazul studiului pe care îl efectuăm, cercetarea empirică a avut următoarele *ipoteze*:

IG1: Întreprinderile mici cu 0-9 angajați (microîntreprinderile) nu cunosc și nu utilizează strategii de managementul crizelor.

IG2: Strategiile de managementul crizei sunt mai bine cunoscute de întreprinderile cu cifra de afaceri peste 200.001 lei.

IG3: Înregistrarea unor pierderi pe durata de viață a companiei crește gradul de conștientizare a necesității de implementare a managementului crizei.

IG4: Intenția de a schimba strategia firmei crește pe măsură ce crește cifra de afaceri a firmei.

IG5: Intenția de a monitoriza punctele slabe ale firmei și a depune eforturi pentru a le minimiza crește pe măsură ce crește cifra de afaceri a firmei.

IG6: Intenția de a identifica amenințările organizației și/sau domeniului în care activează și a depune efort pentru a minimiza impactul acestora asupra organizației crește pe măsură ce crește cifra de afaceri a firmei.

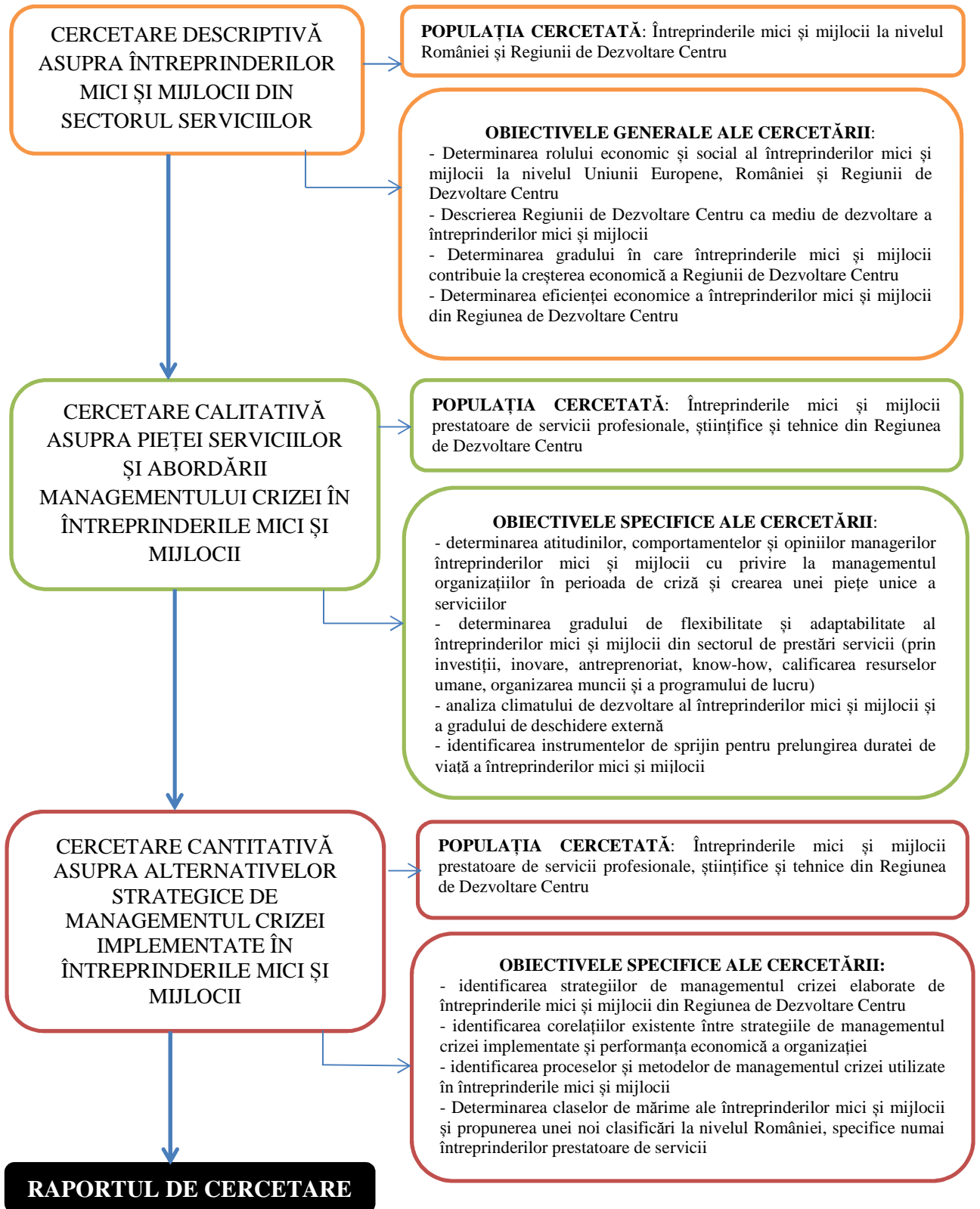
Metodologia cercetării empirice

În acest sens, cercetarea empirică cu tema *„Analiza managementului crizei în întreprinderile mici și mijlocii prestatoare de servicii din Regiunea de Dezvoltare Centru și a modului în care acestea își adaptează strategiile la riscurile generate de mediul intern și extern”* este formată dintr-o primă parte calitativă (descriptivă și exploratorie) cu scopul de a ajuta cercetătorul în cunoașterea mai amănunțită a temei de cercetare și o a doua parte cantitativă menită să identifice și analizeze comportamentul întreprinderilor mici și mijlocii prestatoare de servicii în perioadă de criză (Figura 4.2.).

Prima parte este o cercetare calitativă descriptivă care pornește de la prezentarea Regiunii de Dezvoltare Centru din prisma indicatorilor economici înregistrați în această regiune și a evoluției lor pe perioada crizei financiare contemporane (începând cu anul 2006), fiind aici subliniate asemănările și deosebirile din punct de vedere al dezvoltării dintre cele șase județe din componența regiunii.

Cea de-a doua parte a cercetării reprezintă o cercetare calitativă exploratorie a pieței serviciilor profesionale, științifice și tehnice, obiectivul principal fiind acela de a sublinia specificul acestor firme, în principal afaceri de familie care în general își formează portofoliul de clienți din rândul altor firme, neprestând servicii către populație. Am acordat un interes special în cadrul acestei cercetări analizei modului în care aceste firme,

Figura 4.2. Schema cercetării empirice realizate



în general firme cu până la 4 angajați, care operează într-un mediu de afaceri virtual facilitat de dezvoltarea Internetului și tehnologiilor informaționale și care sunt sensibile la influențele mediului extern, rezistă pe piață.

Cea de-a treia parte a cercetării este o cercetare cantitativă al cărei obiectiv principal este analiza modului de abordare a managementului crizelor în întreprinderile mici și mijlocii și a strategiilor pe care aceste firme le implementează fie pentru a se redresa, fie pentru a supraviețui, fie pentru a se dezvolta. În acest sens, am utilizat ancheta pe bază de chestionar care a constat în forma cea mai puțin consumatoare de timp pentru managerii întreprinderilor ce constituie populația țintă a cercetării.

Desfășurarea experimentală a cercetării calitative

Cercetarea calitativă realizată în această lucrare a urmărit formularea corectă a temei de cercetare și construirea unor instrumente de colectare a informațiilor, după cum afirmă Edvrard ș.a. (1993), cercetările calitative vizând în primul rând explorarea unui univers mai puțin cunoscut, a unei probleme vag definite și în al doilea rând, înțelegerea și analiza în profunzime a fenomenelor complexe și subtile.

Ipoteza generală a cercetării calitative: Întreprinderile mici și mijlocii prestatoare de servicii nu urmează o strategie bine-definită pentru a fi competitive pe piață.

Conform metodologiei cercetării calitative exploratorii pe care am efectuat-o, am utilizat ca instrumente de cercetare:

- *Chestionarul de selecție/recrutare* (prezentat în Anexa 8)
- *Lista temelor și subtemelor* (Tabelul 4.8.) ce se impun a fi abordate în cadrul interviului individual de profunzime semi-directiv.

Tabelul 4.3. Lista temelor și subtemelor abordate în cadrul interviului individual de profunzime semi-directiv

Tema: Caracterizarea modului în care prestatorii de servicii își adaptează strategiile conform necesităților clienților lor și mediului intern și extern în perioadă de criză	
1. Despre piața serviciilor în perioadele de pre-criză și criză	1.1. Importanța și rolul serviciilor
	1.2. Evoluția și structura pieței brașovene a serviciilor
	1.3. Factorii de care depinde oferta și cererea de servicii
2. Opinii privind costurile implicate în oferirea serviciilor	2.1. Costul resurselor umane în realizarea serviciilor
	2.2. Costul generat de resurselor informatice (tehnologie, păstrarea și stocarea documentelor)
	2.3. Despre raportul calitate/preț în servicii
3. Cerințe și așteptări ale prestatorilor de servicii în mediul competițional actual, într-o situație ideală	3.1. Conturați relația ideală dintre prestatorul de servicii și client
	3.2. Comportamentul clientului într-o colaborare perfectă
	3.3. Managementul ideal al prestatorului de servicii privind nevoile clienților
	3.4. Avantajele posibile de care se pot bucura clienții ca urmare a unei relații de colaborare ideale cu firmele prestatoare de servicii
4. Factori restrictivi în promovarea relațiilor contractuale cu clienții	4.1. Restricții care generează apariția unor evoluții nedorite în desfășurarea activităților de servicii
	4.2. Despre calitatea în domeniul serviciilor

Interviurile individuale de profunzime au avut ca durată în jur de 2 ore, fiind stabilite dinainte cu participanții care au ales ca loc de desfășurare birourile unde aceștia lucrează, la ora convenită împreună cu intervievatorul. Participanților li s-au oferit la începutul interviurilor materiale și anume *Chestionarul de selecție/recrutare* și *Lista temelor și subtemelor* ce se impun a fi abordate în cadrul interviului.

Pentru metoda de cercetare calitativă numită interviul individual de profunzime semi-directiv, am stabilit mărimea eșantionului la 7 subiecți, din care 4 subiecți sunt persoane fizice autorizate, 1 subiect este manager de proiect la o microîntreprindere, iar 2 subiecți sunt manageri generali ai unei întreprinderi mici. Cercetarea a cuprins analiza conținutului materialelor scrise care au fost întocmite pe baza celor exprimate de participanți sau pe baza observării comportamentului participanților de către intervievator. Am realizat o grilă de sinteză (Anexa 9) pentru a analiza datele pe verticală (am abordat în cadrul aceluiași interviu modul în care fiecare participant a abordat temele și subtemele) și analiza pe orizontală (modul în care fiecare temă sau subtemă a fost abordată de toți participanții).

În primul rând, cercetarea calitativă a contribuit la formularea ipotezelor pentru cercetarea cantitativă. În al doilea rând, cercetarea calitativă a furnizat baza pentru realizarea cercetării

cantitative, ajutând la formularea variantelor de răspuns la o serie de întrebări din chestionarul utilizat pentru cercetarea cantitativă. În concluzie, rezultatele calitative făcute pe baza grilei de sinteză au sens nu numai pentru eșantionul celor 7 participanți, acestea putând fi generalizate la nivelul tuturor firmelor prestatoare de servicii.

Desfășurarea experimentală a cercetării cantitative

Acest studiu utilizează ca metodă cantitativă, tehnica anchetei pe bază de sondaj (fiind un tip special de anchetă, și anume anchetă industrială), iar ca instrument, chestionarul. În urma analizei datelor primare și secundare din cadrul cercetării calitative, am stabilit ipotezele cercetării și am întocmit chestionarul care însumează 14 de întrebări, dintre care 8 sunt întrebări de identificare. (Anexa 10). Chestionarul a fost creat în variantă online folosindu-se aplicația **googledocs** pentru care este necesară deținerea unui cont de **gmail** și apoi, după terminarea procesului de editare, link-ul generat și anume

https://docs.google.com/forms/d/1uURqRvXkXKS28oy5jA6AajtW7N507LtwayYQRt5_Py0/edit

a fost trimis unui grup de respondenți pentru a pretesta chestionarul. În urma acestui proces, au fost reformulate anumite întrebări și au fost marcate întrebările cu câmpul ***required** astfel încât să se obțină răspunsuri la toate întrebările cuprinse în chestionar.

Pentru a ajunge la eșantionul final, am folosit metoda eșantionării stratificate optim, divizând populația cercetată pe straturi, având în vedere, în primul rând, caracteristica „mărime firmă” și în al doilea rând, caracteristica „județ”. Apoi, din fiecare strat am ales proporțional cu mărimea relativă a populației acestora în totalul populației cercetate mai multe subeșantioane care prin însumare, constituie eșantionul. Acest procedeu se numește eșantionare stratificată proporțional *a priori*.

Desfășurarea activității de teren a avut ca obiectiv intervierea subiecților care au fost incluși în eșantion prin metoda aleatoare de grup. S-a folosit metoda interviului indirect, prin utilizarea mijloacelor de comunicare online, iar contactarea lor s-a făcut telefonic și prin adresele de email. Am trimis 403 chestionare și am primit 156 de răspunsuri (rata de

răspuns este de 38,71%), din care au utilizat 128 de chestionare (restul de 28 de chestionare fiind firme cu alte coduri CAEN decât cele țintă – respondenții au aflat de cercetarea noastră și au dorit să participe).

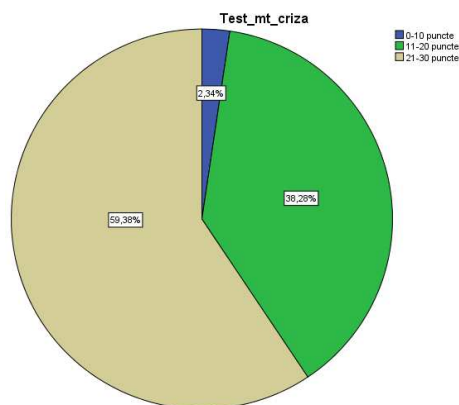
Analiza datelor și interpretarea rezultatelor cercetării

Am utilizat pentru analiza și interpretarea datelor următoarele tipuri de analize:

- analize univariate (statistici descriptive și estimări la nivel de populație) pentru metodele și strategiile de managementul crizei
- analize bivariate pentru testarea ipotezelor statistice ale cercetării cantitative
- analiza fidelității scalei de măsurare a alternativelor strategice utilizate de întreprinderile mici și mijlocii în perioada crizei
- analiza multivariată pentru identificarea variabilelor latente prin analiza factorială pentru eficientizarea și simplificarea scalelor de măsurare

Cu privire la testarea cunoștințelor despre metodele de managementul crizei pe care întreprinderile mici și mijlocii le pot utiliza, respondenților li s-a cerut să acorde calificativul adevărat/fals (1/0) unui set de 40 de enunțuri, după cum consideră că răspunsul reflectă comportamentul întreprinderii pe care o reprezintă. Acordând câte 1 punct fiecărui răspuns „adevărat” și 0 puncte fiecărui răspuns „fals”, putem aduna scorul total (care se încadrează în intervalul [0,40]) al fiecărui respondent. Graficul 4.20 de mai jos prezintă gruparea întreprinderilor mici și mijlocii în funcție de scorurile obținute, la nivelul eșantionului, media fiind de 27,1 puncte (nicio firmă nu a obținut peste 30 de puncte), neexistând diferențe semnificative între firme din punct de vedere al județului din care fac parte, a numărului de angajați sau a cifrei lor de afaceri.

Graficul 4.4. Structura eșantionului după variabila „cunoștințe la testul despre metodele de managementul crizei“



Cu privire la strategiile utilizate de întreprinderile mici și mijlocii, am identificat 4 tipuri de strategii:

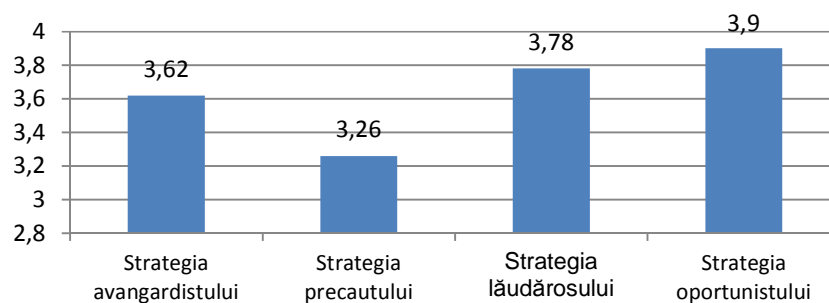
- **strategia avangardistului:** foarte mult centrată pe resursele umane (implică utilizarea celor mai pregătiți oameni care doresc să își îmbunătățească continuu cunoștințele), firma se bazează foarte mult pe relații de colaborare și caută să-și dezvolte o imagine pozitivă. De asemenea, aceste firme inovatoare utilizează toate mijloacele necesare pentru a rula capitalul: accesează credite bancare, economisesc resurse financiare pentru a utiliza acest capital în accesarea fondurilor europene (pentru care e necesară contribuție personală), accesează fonduri de dezvoltare și coeziune europeană.
- **Strategia precautului:** se concentrează foarte mult pe elementele mediului politico-legal, fiind bazată pe cunoștințele deținute fie la nivel de firmă, fie la nivel de individ. O altă caracteristică este aceea că firma își desfășoară activitatea punând accentul pe drepturile de proprietate și pe patentarea serviciilor, procesele și metodele de operare fiind de asemenea, standardizate pe considerentul că se crește astfel productivitatea muncii, se stimulează dezvoltarea mediului economic local și regional, iar focalizarea pe valorile tradiționale duce la protejarea firmei de servicii de substituție.
- **Strategia lăudărosului:** această strategie se bazează pe imaginea pozitivă oferită pe piață pentru clienți, furnizori, angajați, colaboratori etc. Imaginea se creează pe baza

diferențierii de ceilalți concurenți, prin țintirea unei nișe de piață, prin atragerea clienților ca urmare a promovării tradiției, prin activitățile constante de cercetare-dezvoltare și prin folosirea creativității manageriale.

- **Strategia oportunistului:** este elaborată pe baza experiențelor trecute și a rutinei, iar, pe baza acestor puncte tari, firma poate să identifice care sunt cele mai bune instrumente de modelare a clienților, de schimbare a atitudinilor acestora față de serviciile oferite. Pentru a realiza acest lucru, firma depune eforturi constante pentru a se promova și utilizează scenariile optimiste în evaluarea riscurilor și a consecințelor economice ale acestora.

Pe baza mediilor factorilor pe care le-am calculat, am obținut mediile pentru fiecare strategie în parte. La nivelul eșantionului, observăm că cea mai des utilizată strategie este cea a oportunistului, urmată de strategia lăudărosului, apoi de cea a avangardistului și nu în ultimul rând de cea a precautului, prezentate în Graficul 4.24., existând diferențe semnificative între firme din punct de vedere al județului în care operează, al numărului de angajați și al cifrei de afaceri.

Graficul 4.5. Scorurile medii ale strategiilor, obținute pentru populația cercetată



CONCLUZII FINALE

Bannock (2005:95) consideră că cea mai mare constrângere cu care se poate confrunta managerul unei afaceri de dimensiuni mici sau mijlocii este limitarea propriului timp și energiei. Sunt foarte multe lucruri care captează atenția acestuia, multe dintre acestea vor fi

înțelese numai datorită experienței, pe când altele ar putea chiar duce la dispariția afacerii și chiar la falimentul personal, dacă vor fi neglijate. Prin urmare, gradul de atenție și importanță pe care managerii, deopotrivă cu angajații, trebuie să îl acorde riscurilor și crizelor generate de acestea este foarte ridicat.

Astfel, problematica crizelor trebuie abordată din perspectivă sistemică, prin managementul prospectiv prin promovarea și gestionarea minuțioasă a schimbărilor pe scena secolului al XXI-lea unde mișcarea accelerată de globalizare a economiei aduce speranțe, dar și riscuri. În acest context, căutarea sistematică de oportunități transformate în câștig de către investitori, motivați de beneficii imediate și puțin preocupați de etica afacerilor, poate genera crize grave și pot prejudicia mediul natural. De aceea, subliniem că sistemul managerial pentru gestionarea crizelor organizaționale, naționale, regionale, sau chiar internaționale poate da rezultate pe termen mediu și lung dacă măsurile care vizează atât politicile macroeconomice și administrative cât și pe cele microeconomice se aplică armonios și eficient.

Dacă o organizație devine prea încrezătoare în procesele sale și în succesul său, aceasta este mai vulnerabilă în fața crizelor. Acestea pot fi evitate dacă organizația învață să analizeze cu atenție mediul extern, să își adapteze cultura organizațională și strategiile la acesta. Aceste procese trebuie să se desfășoare pe parcursul ciclului de viață al crizelor în cadrul căruia învățarea ocupă un loc important ajutând managementul organizației să depășească barierele care nu permit acestuia să observe și să identifice semnalele de avertizare ale crizelor, pe de-o parte, iar pe de altă parte, să reducă pierderile provocate de crize (minimizarea costului crizei, controlul costului crizei, transferul costului crizei).

În plus, în această lucrare am realizat o amplă cercetare a tipologiei crizelor, a cauzelor și efectelor acestora asupra organizațiilor mici și mijlocii, fiind necesar să subliniem faptul că aceste organizații, prin structura lor organizatorică simplă și flexibilă sunt mai rezistente la crize și mai flexibile la schimbări decât organizațiile de dimensiuni mari. Deși sunt foarte mult influențate de factorii din mediul extern, dinamica obiectivelor acestui tip de organizații este mai mică, ceea ce le ajută în supraviețuirea pe o piață concurențială foarte

puternică, caracterizată prin influențele marilor jucători ce operează la nivel național, dar stabilizată prin fidelizarea clienților locali cu ajutorul prestării de servicii de calitate ridicată și respectării cu strictețe a termenelor limită de execuție.

În acest context, crizele par a avea o intensitate moderată, fără să afecteze aceste firme în continuă dezvoltare prin diversificarea ofertei de servicii și prin cooperarea cu personal bine pregătit. Totuși, aceste firme se încadrează foarte bine în cadrul tipologiei de firme virtuale, căci cele mai multe caută să își extindă portofoliul de clienți în afara granițelor naționale, neexistând niciun contact direct cu aceștia, ci doar prin mijloacele de comunicare la distanță, telefonie, Internet, software.

Am structurat această lucrare în cinci capitole care oferă managerilor întreprinderilor mici și mijlocii informațiile necesare pentru a identifica tipul de criză cu care se confruntă organizațiile pe care le conduc și să găsească strategiile și măsurile necesare pentru a preveni, gestiona și soluționa o criză, în vederea minimizării impactului negativ pe care aceasta îl poate avea asupra sistemului organizațional. Mai mult, această lucrare se dorește a fi un instrument util pentru toți membri organizațiilor mici și mijlocii caracterizați de un puternic spirit antreprenorial care doresc ca într-o bună zi să dețină propria lor afacere.

Prin definirea clară a noțiunii de strategie de managementul crizei, am prezentat alternativele strategice la nivelul afacerii din prisma elementelor caracteristice ale întreprinderilor mici și mijlocii care le definesc și care le conferă atributele de organizații flexibile și rezistente la factorii din mediul extern și concurențial (care pot duce chiar la dispariția lor de pe piața pe care activează).

CONTRIBUȚII PERSONALE

1. Analiza de amploare asupra managementul crizei pe baza consultării unei bibliografii consistente despre crize (cărți și articole științifice publicate în străinătate și mai puțin în țară unde tema acestei lucrări este tratată cu o pondere mai redusă).

În acest sens, am studiat și structurat elementele teoretice în domeniul managementului crizei (definiții și clasificări ale conceptelor), am analizat stadiul actual al cunoașterii în acest domeniu (punând accent pe specificul și aplicabilitatea cercetărilor realizate anterior de diferiți autori români și străini și subliniind limitele prognozelor viitoare cu privire la criza financiară contemporană și criza de strategie din România). Am acordat o importanță deosebită analizei mediului extern în care întreprinderile mici și mijlocii își desfășoară activitatea și am studiat și structurat (pe baza propriei experiențe de aproximativ 7 ani ca furnizor de servicii profesionale, științifice și tehnice) elementele teoretice privind elaborarea metodelor de managementul crizei și a alternativelor strategice la nivelul afacerilor de mici dimensiuni (strategiile prezentate în capitolul 3 și analizate în cadrul cercetării cantitative).

2. Analiza macromediului și micromediului întreprinderilor mici și mijlocii din Regiunea de Dezvoltare Centru

Cu ajutorul modelelor PESTEL și SWOT am realizat o amplă analiză a factorilor din mediul exterior care influențează comportamentul întreprinderilor mici și mijlocii din Regiunea de Dezvoltare Centru, cele mai importante puncte slabe fiind lipsa tehnologiei, legislația inconsecventă, birocrăția, accesul la finanțare, corupția și infrastructura. De asemenea, am evidențiat oportunitățile și amenințările ce rezultă din efectele crizei financiare internaționale contemporane și crizei de strategie din România care au modificat comportamentul mediului de afaceri.

3. Cercetarea empirică calitativă exploratorie asupra pieței serviciilor în perioadă de criză

Metoda calitativă de cercetare prin tehnica anchetei pe bază de interviu individual semi-structurat de profunzime a folosit ca ghid de interviu o lista constând din 4 teme de discuție despre modul în care întreprinderile mici și mijlocii prestatoare de servicii își adaptează strategiile și își modifică comportamentul, acestea fiind: despre piața serviciilor în perioada de criză, opinii privind costurile implicate în oferirea serviciilor, cerințe și așteptări ale

prestatorilor de servicii în mediul concurențial actual, într-o situație ideală și factori restrictivi în promovarea relațiilor contractuale cu clienții.

Pe baza rezultatelor cercetării, am obținut date cu privire la percepțiile, atitudinile, motivațiile și opiniile cu privire la crize și modul de gestionare a acestora, rezultatele cercetării ajutând la formularea variantelor de răspuns pentru chestionarul din cercetarea cantitativă (am conturat profilul pieței de afaceri în domeniul serviciilor și am identificat elementele de diferențiere și de consens între reprezentanții întreprinderilor mici și mijlocii.

În plus, unul dintre cele mai bune rezultate ale cercetării empirice calitative este evidențierea gradului slab de cunoaștere a elementelor de managementul crizei (nu se cunosc strategii de managementul crizei, nu se elaborează și utilizează instrumente de managementul crizei, nu există o cultură de conștientizare a crizei).

4. Cercetarea empirică cantitativă asupra comportamentului întreprinderilor mici și mijlocii în perioadă de criză (*criza de strategie*)

Metoda cantitativă de cercetare prin tehnica anchetei pe bază de sondaj (chestionarul fiind centrat pe comportamentul întreprinderilor mici și mijlocii în perioada de criză financiară) a vizat descrierea și analiza caracteristicilor specifice ale întreprinderilor mici și mijlocii și a alternativelor strategice pe care acestea le elaborează pentru a gestiona situațiile de criză, încercând să explicăm de asemenea, mecanismele care justifică implementarea unor anumite strategii. În analiza și interpretarea datelor am utilizat analize univariate pentru descrierea populației cercetate și analize bivariate pentru testarea ipotezelor statistice, am aplicat analiza fidelității scalei de măsurare și analiza factorială pentru îmbunătățirea scalei de măsurare (cu privire la identificarea alternativelor strategice ale întreprinderilor în perioadă de criză și descrierea cu precizie a comportamentului acestora).

Conform rezultatelor, am evidențiat următoarele:

- Nu există diferențe semnificative în comportamentul întreprinderilor mici și mijlocii la nivelul Regiunii de Dezvoltare Centru din punct de vedere al mărimii acestora (ca număr de angajați și volumul cifrei de afaceri)
- Înregistrarea unor pierderi pe durata de viață a organizației crește gradul de conștientizare a necesității de implementare a metodelor de managementul crizei
- Întreprinderile mici și mijlocii își schimbă strategia de afaceri pe măsură ce cifra lor de afaceri crește, dar monitorizarea punctelor slabe ale firmei și identificarea amenințărilor organizației și/sau domeniului în care activează nu sunt activități corelate nici cu dimensiunea firmei, nici cu volumul cifrei de afaceri, prin urmare acestea sunt procese constante

În plus, unul dintre cele mai bune rezultate ale cercetării empirice cantitative este simplificarea testului privind caracteristicile alternativelor strategice la nivelul afacerii cu ajutorul analizei factoriale și separarea în 4 secțiuni (fiecare constând din elemente ce ne-au ajutat să dezvoltăm cele 4 strategii descrise în concluziile finale ale cercetării cantitative), acest test putând fi utilizat în cercetările ulterioare.

5. Valorificarea rezultatelor cercetării empirice

În urma elaborării acestei lucrări, rezultatele obținute au fost valorificate prin:

- publicarea unei cărți în calitate de coautor la o editură națională
- publicarea a 8 lucrări științifice în domeniul managementului în reviste și buletine ale unor manifestări științifice naționale și internaționale (din care 5 sunt indexate în baze de date internaționale, iar 4 lucrări științifice au fost prezentate în cadrul unor manifestări științifice naționale și internaționale
- elaborarea a 3 lucrări științifice care în prezent sunt în curs de publicare.

LIMITELE CERCETĂRII EMPIRICE

În urma cercetărilor efectuate în cadrul acestei lucrări, am interpretat rezultatele obținute asumându-ne limitele metodologiilor utilizate. Cu privire la cercetarea calitativă, rezultatele și concluziile nu sunt reprezentative și nu pot fi generalizate la nivelul populației (au rămas

cu titlu de ipoteze dintre care unele le-am validat sau invalidat în cadrul cercetării cantitative, pe când altele le vom putea analiza prin cercetări viitoare mai ample). Această concluzie derivă tocmai din specificul și natura cercetării calitative, ale cărei limite le-am expus în secțiunea 4.5.3.

Cu privire la cercetarea cantitativă, principala limită este dată de schema de eșantionare (eroarea maximă admisă de $\pm 5\%$ și probabilitatea de garantare a rezultatelor de 95%) care din motive financiare și organizatorice nu a cuprins o rată de răspuns mai mare la chestionar. Prin urmare, mărimea erorii ne-a determinat să interpretăm cu prudență generalizările la nivel de populație. Alte limite ale acestui tip de cercetare sunt date de factorii de context (abundența de sondaje de marketing fac ca respondenții să privească cu saturație cercetările științifice), subiectivismul cercetătorului în prezentarea conceptelor, elaborarea chestionarului, codificările și recodificările din baza de date, analiza și interpretarea rezultatelor cercetării).

În concluzie, acest studiu nu este longitudinal și ar trebui repetat în timp pentru a se observa influența variabilelor în diferite perioade de timp: pre-criză, criză și post-criză, dar și în situația în care un întreprinzător deține un grup de firme sau o firmă cu mai multe obiecte de activitate diferite care generează venituri diferite (în această situație, capturarea datelor ar deveni complicată datorită vitezei cu care se desfășoară evenimentele și datorită naturii observației de a fi restricționată de timp).

DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

Cele două instrumente de măsurare (testul de cunoștințe cu privire la strategiile de managementul crizei și grila de caracterizare a alternativelor strategice în condiții de criză) elaborate în cadrul cercetării cantitative pot fi utilizate și în alte cercetări cu privire la întreprinderi, indiferent de numărul de angajați și de indicatorii de eficacitate economică și socială. Astfel, vom putea realiza studii longitudinale comparative mai ample chiar pe un eșantion de volum mai mare (la nivel național).

Mai mult, pe baza rezultatelor analizei macromediului întreprinderilor mici și mijlocii (în această lucrare am cuprins și concluzii ale cercetărilor anterioare ale autoarei) putem contura noi teme de cercetare: analiza gradului de implementare a noilor tehnologii informaționale pentru dezvoltarea afacerii, dezvoltarea de metode noi pentru gestionarea portofoliului de clienți străini, strategii de reducere a cheltuielilor prin dezvoltarea unor rețele de afaceri de tip stea.

Astfel, prezentarea descoperirilor și concluziilor din prezenta lucrare este legată de cuprinsul detaliat al acesteia și constituie o bază bine fundamentată pentru cercetări viitoare. Cercetarea prezintă experiența cercetătorului în domeniul analizat; standardele metodei științifice sunt respectate, mai precis cercetarea se bazează pe proceduri sistematice, empirice în vederea generării unei cercetări asemănătoare; datele au fost atent verificate în ceea ce privește validitatea și gradul de încredere pe care îl oferă; conceptele, ideile, definițiile, variabilele, propozițiile și ipotezele, teoriile și modelele utilizate în cadrul cercetării au fost clar prezentate, ipotezele cercetării susținând obiectivele acesteia; de asemenea, au fost respectate drepturile participanților la confidențialitate; măsurarea a respectat caracteristicile unei bune măsurători: validitate, încredere (acuratețe și precizie), practicabilitate, fiind incluse în populația cercetată numai persoane care lucrează în cadrul firmelor din industria cercetată.

În concluzie, punctele tari ale cercetării sunt: scopul cercetării este bine definit; informațiile cu privire la procesul de cercetare sunt actuale și complete; proiectarea cercetării a fost planificată cu rigurozitate prin metodologia cercetării și prin descrierea în mod clar a unității eșantionate și a metodologiei de eșantionare; procedurile de colectare și selectare a datelor sunt minuțios elaborate; s-au aplicat standarde înalte de etică astfel încât participanții la cercetare să fie atât protejați cât și încurajați să participe la studiu; limitele cercetării sunt prezentate în mod obiectiv, iar rezultatele și concluziile sunt detaliate astfel încât să aibă impact asupra populației cercetate; cercetarea oferă o analiză detaliată astfel încât rezultatele să fie legate de instrumentele de colectare a datelor, rezultatele nefiind prezentate în mod ambiguu, ci utilizându-se numeroase grafice, tabele și figuri care sunt organizate în mod logic.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Abrudan, I., Lobonțiu, G. și M. Lobonțiu (2003) *IMM-urile și managementul lor specific*, Cluj-Napoca: Dacia
2. Acton, S. et al (2004), *Business in Crisis: Learning from Good and Bad Management Decisions*, Bloomington: Authorhouse
3. Agrebi, M. (2009) *Financing SMEs in Organisation for Economic Cooperation and Development*, The OECD Observer, ProQuest 2009, pp. 22-23
4. R.G. Albu și L.C. Nicolau (2011) Sustainable Development of the Romanian Rural Areas within the Present European Context , BUT Brașov
5. R.G. Albu și L.C. Nicolau (2010), Changing attitudes in tourism – a possible means for winning the battle with the present economic crisis, Brașov: BUT (lucrare prezentată la SIMPEC 2010 Brașov)
6. R.G. Albu și L.C. Nicolau (2009), Company's social responsibility – more than a moral (ethical) duty, Sofia: Technical University Press
7. Andreson, P. (2009) *Finding Solutions for a Successful Turnaround in Lessons Learned: Crisis as opportunity*, Boston: Harvard Business School Publishing
8. Ansoff, H.I., McDonnell E., *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall International (UK) Ltd., 1990
9. Anuarul statistic 2010 – Serii de timp 1990-2009, Institutul Național de Statistică
10. Armstrong, M., *A Handbook of Management Techniques*, Kogan Page Ltd., London, 1993.
11. Baba, M. (2012) *The role of accounting professional in the management of the economic crisis*, *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series XI (2):51-55*
12. Backes-Gellner, U., Schneider M.S. și S. Veen (2011) *Effect of Workforce Age on Quantitative and Qualitative Organizational Performance: Conceptual framework and Case Study Evidence* in *Organization Studies*, 32(8), pp. 1103-1121
13. Bannok, G. (2005), *The Economics and Management of Small Business – An International Perspective*, Trowbridge: The Cromwell Press
14. Băcanu, B., *Management strategic*, București, Ed. Teora, 1997
15. Băcanu, B. (1999) *Strategia organizației în abordări practice*, Brașov: Ed. Infomarket
16. Bell, D. (2009) *Customer Dissatisfaction is a Great Opportunity in Lessons Learned: Crisis as opportunity*, Boston: Harvard Business School Publishing
17. Bieling H.J. (2012) *EU Facing the Crisis: Social and Employment Policies in Times of Tight Budgets* în *Transfer: European Review of Labour and Research*, 18(3), pp. 255-271
18. Blazek, J. și P. Netrdova (2012) *Regional Unemployment Impacts of the Global Financial Crisis in the New Member States of the EU in Central and Eastern Europe* în *European Urban and Regional Studies*, 19(1), ppg. 42-61
19. Blundell-Wignall, A., Atkinson, P.E. și C. Roulet (2012) *The Business Models of Large Interconnected Banks and the Lessons of the Crisis* în *National Institute Economic Review*, 221(1), pp. R31-R43
20. Boin, A., t'Hart, P., Stern, E. și b. Sundelius (2005), *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*, Cambridge: CUP
21. Borza, A. (2000) *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Cluj-Napoca: Ed. Universității Creștine „Dimitrie Cantemir”
22. Borza, A. (2003), *Management strategic și competitivitate în afaceri*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca
23. Borza, A., Bordean, O. Mitra, C. și C. Dobocan (2008), *Management strategic – Concepte și studii de caz*, Cluj-Napoca: Risoprint
24. Box, T.M. (2011) *Small Firm Strategy in Turbulent Times* în *Academy of strategic management Journal*, vol. 10(1), pp. 115-122
25. Boyle, D. (2009) *Money Matters – Putting the Eco into Economics – Global Crisis and Local Solutions*, Bristol: Alastair Sawday Publishing Co. Ltd
26. Brandon, D. (2009) *Change is Good in Lessons Learned: Crisis as Opportunity*, Boston: Harvard Business School Publishing

27. Bremmer, I. (2012) *Political Risk: Countering the Impact on Your Business* in B. Sharon (ed.), *Risk Management in an Uncertain World. Strategies for Crisis Management*, London: Bloomsbury Information Ltd., pp. 143-148
28. Brilius, P. (2010) *Economic Crisis and SMEs Sustainability Policies: Application of Emotional Well-Being Function for Analysis* in *Journal of Advanced Research in Management*, volumul I, 1(1), pp. 18-29
29. Caponigro, J.R. (2000) *The Crisis Counselor: A Step by Step Guide to managing a Business Crisis*, Chicago: Contemporary Books.
30. Certo, S. (2002), *Managementul modern. Diversitatea, calitatea, etica și mediul global*, București: Teora
31. Chase, R. (2009) *Being Honest Prevents Failure and Amplifies Opportunity in Lessons Learned: Crisis as opportunity*, Boston: Harvard Business School Publishing
32. Chiciudean, I și V. Tones(2020) *Gestionarea crizelor de imagine*, Bucuresti, ed. Comunicare.ro
33. Chowdhury, S.R. (2011) *Impact of Global crisis on Small and Medium Enterprises* în *Global Business review*, 12(3), pp. 377-399
34. Christensen, C. (2009) *Creating a Common Language for a New Course of Action in Lessons Learned: Crisis as Opportunity*, Boston: Harvard Business School Publishing
35. Christensen, T., Fimreite A.L. și P. Laegreid (2011) *Crisis Management: The perceptions of Citizens and Civil Servants in Norway* în *Administration and Society*, 13(5), pg. 561-591
36. Cole, G.A., *Management. Theory and Practice*, DP Publications, London, 1993
37. Comănescu, M. (1999), *Management european*, București: Ed. Economică
38. Compston, H. (ed.), *The New Politics of Unemployment – Radical Policy Initiatives in Western Europe*, Routledge, London, 1997
39. Constantin, C. (2006) *Sisteme informatice de marketing*, Brașov, ed. Infomarket
40. Constantin, R.G.Albu și **L.C. NICOLAU** (2011) *Evaluation of the Number of Students. A Comparative Study of Romania and the European Union in Business Excellence*, vol. I, Ed. Universității Transilvania din Brașov, ISBN 978-973-598-939-2
41. Cook, K.J. (1998), *Planificarea strategică pentru întreprinderi mici*, București: Ed. Teora
42. Cooper, D. și P. Schindler (2006) *Business Research Methods*, Singapore:McGrow Hill
43. Coombs, W.T. (2007) *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*, ediția a doua, Thousand Oaks, CA: Sage
44. Covin, J. și D. Slevin, „*The Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*” în *Strategic Management Journal*, vol. 10, nr. 1, pp. 75-87
45. Dahlvig, A. (2009) *A Counterintuitive Downturn Strategy in Lessons Learned: Crisis as Opportunity* Boston: Harvard Business School Publishing
46. EIM Business Policy and Research (2009) *European SMEs under pressure: Annual report on EU small and medium-sized enterprises*. European Commission, Directorate general for Enterprises and Industry, 12 ianuarie
47. Erixon, F. (2009) *SMEs in Europe: Taking Stock and Looking Forward* în *European View*, 8, pg. 293-300
48. Fadil, N. (2010) *The Growth strategies of French listed SMEs: Towards a Distortion of the SMEs concept* în *World Conference Proceedings of International Council for Small Business*, 11/2010, p.1
49. Fawcett, A. (2009) *Having the Courage of Your Convictions in Lessons Learned: Crisis as opportunity*, Boston: Harvard Business School Publishing
50. Fink, S. (1986) *Crisis management: Planning for the Inevitable*, New York: Amacom
51. Foris, T. *Analiza strategică a industriei mondiale de autovehicule de transport*, FIMAN & Consiliul Britanic
52. Foris, T. și **L.C. Nicolau** (2012) *Romanian Mentality and the Romanian Political and Moral Crisis*, în *Buletinul Universității Transilvania, Brașov*: Ed. Universității Transilvania din Brașov
53. Fox Gotham, K. (2012) *Cascading Crises: The Crisis-Policy Nexus and the Restructuring of the US Housing Finance System* în *Critical Sociology*, 38(1), pp. 107-122
54. Fredrik, E. (2009) *SMEs in Europe: Taking stock and looking forward*, in *European view*, volume 8, number 2,
55. Garengo, P. și G. Bernardi (2007) *Organizational Capability in SMEs. Performance Measurement as a Key System in Supporting Company Development* în *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5/6), pg. 518-532

56. George, B. (2009) *Seven Lessons for Leading in Crisis*, San Francisco: Jossey-Bass
57. Gottschalk, J. (2002) *Crisis Management*, Oxford: Capstone Publishing
58. Haddad, C. (2002), *Managing Technological Change: A Strategic Partnership Approach*, Thousand Oaks: Sage Publication
59. Hadjimichalis, c. (2011) *Uneven Geographical Development and Socio-Spatial Justice and Solidarity: European regions after the 2009 Financial Crisis* în *European Urban and Regional Studies*, 18(3), pp. 254-274
60. Harrington, S. și G. Niehaus (2003) *Risk Management and Insurance*, New Yoer: McGrew Hill
61. Heath, R.L. și D.P. Millar (2004), *A Rhetorical Approach to Crisis Communication: Management, communication Processes and Strategic Responses* în Heath, R.L. și D.P. Millar (eds.) *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 1-18.
62. Herbane, B. (2010) *Small Business Research: Time for a Crisis-Based View* în *International Small Business Journal*, 28(1), pp. 43-64
63. Heyes, J. (2011) *Flexicurity, Employment Protection and the Jobs Crisis* în *Work, employment & Society*, 25(4)
64. Inklaar, R., de Guevare, J.F. și J. Maudos (2012) *The Impact of the Financial crisis on Financial Integration, Growth and Investment* în *National Institute Economic Review*, 220(1), pp. R29-R35
65. Isaic-Maniu, A., Isaic-Maniu, I., Nicolescu, C. și F. Anghel (2006) *Carte blanche des PME de la Roumanie*, București: Ed. Olimp
66. Isărescu, M. (2011) Cuvântare la disertația de acordare a titlului Doctor Honoris Causa al Universității Transilvania din Brașov
67. Jervis, P. (ed.), *Resolving the European Crisis*, Londra, Middlesex University Press, 2005
68. Johnson, W. (2009) *The Counterintuitive Strategy in Lessons Learned: Crisis as opportunity*, Boston: Harvard Business School Publishing
69. Kansas, D.. *The Wall Street Journal Guide to the End of Wall Street as We Know It – What You Need to Know About the Greatest Financial Crisis of Our Time – and How to Survive It*, New York, HarperCollins Publishers, 2009
70. Kiss, E. (2012) *The Impacts of the Economic Crisis on the spatial Organization of Hungarian Industry* în *European Urban and Regional Studies*, 19(1), pp. 62-76
71. Koch, J. (2011) *Inscribed Strategies: Exploring the Organizational Nature of Strategic Lock-in in Organization Studies*, 32(3), pp. 337-363
72. Lallement, M. (2011) *Europe and the Economic Crisis: Forms of Labour Market Adjustment and Varieties of Capitalism* în *Work, Employment & Society*, 25(4), pp. 627-641
73. Lefter, C. (2002) *Cercetări de marketing*, Brașov: ed. Infomarket
74. Luecke, R. (2004) *Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters*, Boston: Harvard Business School Publishing
75. Mandu, P., *Criza globală*, Brașov, Ed. Lux Libris, 2006
76. Mandu, P. și L.C. Nicolau, *Criza Democrației*, Brașov, Lux Libris, 2009
77. Mandu, P. și L.C. Nicolau (2010), *The Profitableness and the Risk of a Business*, lucrare prezentată la AFASES 2010 organizată de Academia de Aviație Henry Coandă din Brașov.
78. Mandu, P. și L.C. Nicolau (2010), *The Mathematical Modelling of Uncertainty in Business*, lucrare prezentată la AFASES 2010 organizată de Academia de Aviație Henry Coandă din Brașov.
79. Marga (2005), *Filosofia unificării europene*, Cluj-Napoca: EFES
80. Marga, A. (2009), *Criză și după criză*, Cluj-Napoca: Eikon
81. Marinescu, N. (2006) *Contribuții privind perfecționarea managementului întreprinderilor mici și mijlocii din comerț și turism*, Brașov: Ed. Universității Transilvania din Brașov
82. Mariotti, J. (2008), *The Complexity Crisis*, Avon Massachusetts: Adams Media – The Platinum Press
83. Mateev, M. Și Y. Anastasov (2010) *Determinants of Small and Medium-Sized Fast Growing Enterprises in Central and Eastern Europe: A Panel Data Analysis* în *Financial Theory and Practice*, 34(2), pg. 269-295
84. Matei, L. (1999), *Managementul dezvoltării locale*, București: Ed. Economică
85. Mitroff, I.I. (1994) *Crisis management and Environmentalism: A Natural Fit* în *California management review*, 35, pp. 101-113

86. Munchau, W., *The Meltdown Years – The Unfolding of the Global Economic Crisis*, McGraw Hill, 2009
87. Naghi, M. și R. Stegorean (2001) *Managementul unităților din turism și comerț*, vol. II, Cluj-Napoca: Ed. Ecoexpert
88. Nehru și Thomas
89. Newton, R. (2009), *Managementul schimbării pas cu pas. Tot ceea ce vă trebuie pentru a alcătui și realiza un plan*. București: All
90. **Nicolau, L.C.** și R.G. Albu (2010) Location Strategies for the Operational Facilities of European Middle-Sized and Large Companies, Cluj-Napoca (lucrare prezentată la Conferința Managerial Challenges of the Contemporary Society organizată de FSEGA Cluj-Napoca și indexată BDI - CEEOL)
91. **Nicolau, L.C.** și R.G. Albu (2009), *Strategies for European Small and Middle-Sized Companies in the Period of World Crisis*, Sofia: Technical University Press
92. **Nicolau, L.C.** (2008), *Developing an European Framework for the European Youth*, Brașov: Jean Monnet Chair (lucrare prezentată la Conferința organizată în cadrul Jean Monnet Chair 2008, Brașov)
93. Ohmae, K., *The Next Global Stage*, New Jersey, Wharton School Publishing, 2005
94. Onaran, O. (2011) *From Transition Crisis to the Global Crisis: Twenty Years of Capitalism and Labour in the Central and Eastern EU New Member States*, *Capital&Class* 35(2), pp. 213-231
95. Pennington-Gray, L., Thapa, B., Kaplanidou, K., Cahyanto, I. și E. McLaughlin (2011) *Crisis Planning and Preparedness in the United States Tourism Industry* în *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(3), pg. 312-320
96. Peters, T. (2003) *Re-Imagine! Business Excellence in a Disruptive Age*, Londra. Dorling Kindersley Ltd.
97. Pinto, S., Macdonald K. și S. Marshall (2011) *Rethinking Global Market Governance: Crisis and Reinvention?* în *Politics and Society*, 39(3), pp. 299-314
98. Racherla P. și C. Hu (2009) *A Framework for Knowledge-Based Crisis management in the Hospitality and Tourism industry* în *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4), pp. 561-577
99. Ramesh, M. (2009) *Economic Crisis and Its Social Impacts: Lessons from the 1997 Asian Economic Crisis* în *Global Social Policy*, 9(Suppl.), pp. 79-99
100. Read, C., *Global Financial Meltdown – How We Can Avoid the Next Economic Crisis*, Palgrave Macmillan, Hampshire, 2009
101. Regulamentul CE nr. 696 din 1993 privind unitățile statistice pentru observarea și analizarea sistemului de producție comunitar, modificat prin Regulamentul CE nr. 1882 din 2003, Regulamentul CE nr. 1137 din 2008 și Actul de aderare a Austriei, Suediei și Finlandei din 2004
102. Rotaru, N. (2003), *Criză și dialog*, București: Rao
103. Rousaki, B. și P. Alcott (2010) *Exploring the Crisis Readiness Perceptions of Hotel Managers in the UK* în *Tourism and Hospitality Research*, 7910, pp. 27-38
104. Qiring, O. și M. Weber (2012) *Between Usefulness and Legitimacy: Media Coverage of Governmental Intervention during the Financial Crisis and Selected Effects* în *The International Journal of Press/Politics*, 17(3), pp. 294-315
105. Seeger, M.W., Sellnow, T.L. și R.R. Ulmer, (2003) *Communication and Organisational Crisis*. Westport, CT: Praeger.
106. Seeger, M.W., Sellnow, T.L. și R.R. Ulmer (1998) *Communication, organization and crisis* in Roloff, M.E. (ed) *Communication Yearbook*, vol.21, pp.231-275, Thousand oaks, CA: Sage
107. Sitkin, S.B. (1996) *Learning through Failure: The Strategy of Small Losses* în Cohen, M.D. și L.S. Sproull (ed.) *Organisational Learning* (pp. 541-578). Thousand Oaks, CA: Sage
108. Smith, D. și D. Elliott (2007) *Exploring Barriers to Learning from Crisis: Organizational Learning and Crisis* în *management Learning*, 3895), pp. 519-538
109. Smith, P.A. și M. Siddiqi (2010) *The SME Phenomenon* în *Middle East*, 409, ProQuest, pg. 31-34
110. Sweeney, P. (2010) *SMEs Tough out the Economy* în *Financial executive*, 26(8), ProQuest, pg. 44-47
111. Swiegers, G. (2009) *Never Waste a Good Crisis in Lessons Learned: Crisis as opportunity*, Boston: Harvard Business School Publishing
112. Tang, Dickson, Marino, Tang și Powel (2010) *The Value of Organizational Ambivalence for Small and Medium Size Enterprises in an Uncertain World* în *British Journal of Management*, volume 21, issue 2, pg. 809-829

113. Te'eni, D. (2001), *Organization Communication and IT*, MIS Quaterly, 25
114. Tilly, C. (2011) *The Impact of the Economic Crisis on international Migration: A Review* în Work, employment and Society, 25(4), pp. 675-692
115. Tourish, D. și O. Hargie (2012) *Metaphors of Failure and the Failures of Methafor: A Critical Study of Root Metaphors used by Bankers in Explaining the banking Crisis* în Organization Studies, 33(8), pp. 1045-1069
116. Veil, S.R. (2010) *Mindful Learning in Crisis Management* in Journal of Business Communication, 18 octombrie 2010, pp. 116-147
117. Venette, S.J., Sellnow, T.L. și P.A. Lang, *Metanarration's Role in Restructuring Perception of Crisis: NHTA's Failure in the Ford-Firestone Crisis* in Journal of Business Communication, 40, pp. 218-236
118. Wang, J., Hutchins H.M. și T.N. Garavan (2009) *Exploring the Strategic Role of Human Resouce Development in Organizational Crisis Management* în Human Resources Development Review, 8(1), pp. 22-53
119. Weick, K.E. și K.M. Sutcliffe (2001) *Managing the Unexpected*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
120. Wheelen, T.L. și J.D. Hunger (1989) *Strategic Management and Business Policy*, ediția a noua, Prentice Hall
121. Wildavsky, A.B. (1988) *Searching for Safety*. New Brunswick, NJ: Transaction Books

*** Anuarul statistic al României, 2010

*** Collins English Dictionary – Complete and Unabridged (2003), HarperCollins Publishers

*** Dicționar de sociologie, ed. 1995

*** Dicționarul explicativ al limbii române, ed. 1998

*** Legea nr. 15 din 1990

*** Legea nr. 36 din 1991

*** Legea nr. 54 din 2003

*** Legea nr. 489 din 2006

*** Marele dicționar de neologisme, ed. 2000

*** Noul dicționar al limbii române, ed. 2002

*** OUG nr. 26 din 2000

*** OUG nr. 44 din 2008

*** Regulamentul CEE nr. 696 din 1993

*** The American Heritage Dictionary of the English Language (2009), Fourth Edition, Houghton Mifflin Company

*** <http://www.clubofrome.org/eng/home>

*** <http://www.elearning.hbsp.org/businessstools>

*** http://www.euractiv.ro/uniunea-europeana/articles%7CdisplayArticle/articleID_16000/Rata-somajului-in-UE-a-crescut-la-7-2-la-suta-in-noiembrie-2008.html

*** www.getabstract.com

*** www.harvardbusiness.org

*** www.mhprofessional.com

*** www.palgrave.com

*** www.questia.com