



MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE
UNIVERSITATEA BABEȘ - BOLYAI
CLUJ NAPOCA
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE
ȘI GESTIUNEA AFACERILOR

Str. Teodor Mihali, Nr.58-60
400591, Cluj Napoca, Romania
Tel: +40.264 41 86 52/3/4/5
Fax: +40.264 41 25 70
econ@econ.ubbcluj.ro

UNIVERSITATEA BABEȘ BOLYAI
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA
AFACERILOR
ȘCOALA DOCTORALĂ ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA
AFACERILOR

TEZĂ DE DOCTORAT

-REZUMAT-

STRATEGII COMPETITIVE ALE FIRMELOR DIN INDUSTRIA
CONSTRUCȚIILOR

Coordonator științific:

Prof. univ. dr. Anca Borza

Drd. Cristian – Liviu Vele

CLUJ NAPOCA
2013

CUPRINS

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT.....	1
INTRODUCERE.....	4
CONCEPTUL DE AVANTAJ COMPETITIV.....	14
CERCETAREA EMPIRICĂ PRIVIND STRATEGIILE COMPETITIVE ALE FIRMELOR DIN INDUSTRIA CONSTRUCȚILOR.....	19
CONCLUZII, LIMITE ȘI PERSPECTIVE ALE CERCETĂRII.....	29
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ.....	35

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

Introducere.....	I
PARTEA I. Studiul literaturii de specialitate	
Capitolul 1. Poziționarea strategică și analiza strategică a firmelor.....	1
1.1. Analiza strategică.....	1
1.1.1. Misiunea organizației.....	4
1.1.2. Resurse, capacități, competențe esențiale. analiza mediului intern.....	6
1.1.3. Analiza mediului extern.....	26
1.2. Poziționarea strategică a firmelor.....	47
1.2.1. Metoda BCG (Boston Consulting Group).....	50
1.2.2. Metoda General Electric/McKinsey.....	53
1.3. Concluzii.....	55
Capitolul 2. Avantajul competitiv și strategii competitive ale firmelor.....	58
2.1. Conceptul de avantaj competitiv și performanța organizațională.....	58
2.2. Surse de dobândire a avantajului competitiv.....	71
2.2.1. Dobândirea de avantaje competitive prin intermediul leadershipului prin costuri.....	72
2.2.2. Dobândirea de avantaje competitive prin intermediul diferențierii....	76
2.2.3. Dobândirea de avantaje competitive prin intermediul focalizării.....	79
2.2.4. Dobândirea de avantaje competitive prin intermediul inovării tehnologice.....	81

2.2.5. Dobândirea de avantaje competitive prin intermediul satisfacerii cât mai rapide a nevoilor.....	83
2.2.6. Dobândirea de avantaje competitive prin intermediul utilizării cât mai eficiente a resurselor.....	86
2.2.7. Avantajul competitiv al primului sosit pe piață.....	88
2.2.8. Dobândirea avantajelor competitive prin intermediul structurii organizatorice.....	90
2.3. Tipuri de strategii competitive.....	92
2.3.1. Strategii la nivel corporativ.....	95
2.3.2. Strategii la nivelul afacerilor.....	107
2.4. Concluzii.....	115
Capitolul 3. Implementarea strategică.....	120
3.1. Elementele procesului de implementare a strategiei.....	122
3.1.1. Structura organizatorică.....	122
3.1.2. Cultura organizațională.....	130
3.1.3. Resursele umane.....	134
3.1.4. Sistemul de recompense.....	138
3.1.5. Schimbarea strategică.....	140
3.1.6. Obiectivele anuale și stabilirea politicilor organizaționale.....	154
3.1.7. Metode de implementare strategică.....	155
3.1.7.1. Modelul 5p de implementare strategică.....	155
3.1.7.2. Modelul McKinsey 7s de implementare strategică.....	157
3.2. Alocarea resurselor și evaluarea procesului de implementare a strategiei.....	160
3.2.1. Alocarea resurselor.....	160
3.2.2. Evaluarea procesului de implementare strategică.....	163
3.2.2.1. Instrumente financiare de măsurare a performanței.....	165
3.2.2.2. Metoda Balanced Scorecard (BSC).....	168

3.2.2.3. Auditul.....	172
3.2.2.4. Total quality management – TQM (managementul total al calității).....	174
3.2.2.5. Pericolele procesului de implementare strategică.....	178
3.3. Concluzii.....	184

PARTEA II. Cercetarea empirică privind strategiile competitive ale firmelor din industria construcțiilor

Capitolul 4. Analiza calitativă și cantitativă privind strategiile competitive.....	187
4.1. Cercetare calitativă privind strategiile folosite în cadrul firmelor	187
4.1.1. Metodologia cercetării.....	187
4.1.2. Interpretarea datelor.....	190
4.2. Cercetarea cantitativă privind strategiile folosite de firmele din industria construcțiilor.....	200
4.2.1. Metodologia cercetării.....	200
4.2.2. Stabilirea obiectivelor și ipotezelor de cercetare.....	211
4.2.3. Prezentarea subiecților participanți la cercetare.....	213
4.2.4. Testarea ipotezelor și interpretarea rezultatelor.....	219
Concluzii, limite și perspective ale cercetării.....	232
Contribuții personale la cunoașterea științifică.....	238
Bibliografie.....	242
Anexe.....	251

CUVINTE CHEIE

Management strategic, avantaj competitiv, strategie concurențială, strategii generice, strategii la nivelul afacerii, analiză internă, analiză externă, implementare strategică, structură organizatorică, cultură organizațională, resurse umane, performanță.

INTRODUCERE

Conceptul de avantaj competitiv a devenit, în ultimele două decenii, unul dintre cel mai intens dezbătut și analizat. Considerate a fi esențiale în vederea dezvoltării pe termen lung a companiilor, avantajele competitive sunt văzute ca adevărate puncte de cotitură în activitatea desfășurată de companii. În același timp, avantajele competitive sunt considerate ca fiind răspunsul la întrebarea „*De ce unele companii reușesc să devină performante, în timp ce altele stagnează sau dau faliment?*” Este adevărat faptul că aceste avantaje trebuie să reprezinte obiectivele primordiale ale companiilor, dar atenția acestora trebuie îndreptată, în primul rând, către sursele și modalitățile concrete prin intermediul cărora se pot dobândi avantajele competitive. Studiul modului de dobândire a avantajelor competitive cade în sarcina *managementului strategic*, ce reprezintă, în esență, procesul de formulare, implementare și evaluare a deciziilor care dau posibilitatea unei companii să-și atingă obiectivele și care îi influențează performanțele pe termen lung (Borza *et al*, 2008: 10). Pornind de la obiectivul principal al oricărei companii, reprezentat de dorința de a obține profit, managementul strategic este concentrat spre integrarea tuturor activităților companiilor spre această direcție. Astfel, rolul principal al managementului strategic este de a crea și susține avantaje competitive, îndeosebi prin analizele, deciziile și acțiunile luate de către companie. Acest avantaj este rezultatul unui proces detaliat de analiză și planificare strategică, prin intermediul căruia compania identifică oportunitățile apărute pe piață și alocă resursele necesare fructificării acestor oportunități. Strategia este mai mult decât conturarea unui direcții liniare către un obiectiv stabilit anterior. Strategia reprezintă, înainte de toate, un mod de gândire care implică observarea tuturor activităților care se desfășoară în jurul companiei și care influențează decisiv fiecare decizie luată de către aceasta. Strategia trebuie să reprezinte pentru companii un mod de viață și nu numai un mijloc spre

atingerea unui anumit scop. Astfel, demersul nostru științific se va concentra pe modalitățile specifice prin care companiile observă și reacționează la diferitele evenimente ce au loc în mediul în care își desfășoară activitatea, precum și asupra deciziilor generate de aceste evenimente, astfel încât să identificăm mecanismele care stau la baza creșterii companiilor. Este foarte important, în procesul de formulare strategică, să se asigure flexibilitatea și adaptabilitatea strategiilor alese. Mediul dinamic în care își desfășoară companiile activitatea impune asigurarea mecanismelor prin care acestea vor fi capabile să se adapteze la noile schimbări, astfel încât să se asigure continuitatea avantajului competitiv dobândit. De asemenea, trebuie precizat faptul că, nouă din zece strategii eșuează datorită proiectării și gestionării defectuoase a procesului de implementare. De ce? Oare este chiar așa de important procesul implementării strategice? Răspunsul la această întrebare este DA. Cele mai strălucite strategii, formulate în cel mai eficient mod posibil, își vor pierde din eficacitate în absența unui mecanism care să asigure transpunerea în practică a principiilor și obiectivelor strategice propuse. Din nefericire, în teoria și practica managementului strategic importanța acordată procesului de implementare a strategiilor este semnificativ mai mică, în comparație cu procesul formulării strategiilor. Cauzele determinante ale acestui dezechilibru, din punctul nostru de vedere, rezultă din caracterele diferite ale celor două procese. Formularea strategică reprezintă un proces analitic, fiind relativ ușor pentru manageri să evalueze din punct de vedere cantitativ mediul în care compania își desfășoară activitatea. Astfel, pe baza indicatorilor obținuți prin analiza de date concrete se pot trage concluziile care vor duce, în final, la identificarea și formularea celei mai potrivite opțiuni strategice. Pe de altă parte, caracterul procesului de implementare strategică nu permite, în totalitate, structurarea acestuia numai pe baza indicatorilor pur cantitativi. Cea mai importantă parte a procesului implementării strategiilor este reprezentată de crearea unui context optim pentru ca strategia formulată să ducă la dobândirea de avantaje competitive. În acest sens, vor trebui aduse modificări importante la nivelul structurii organizatorice, dar mai ales la nivelul valorilor, atitudinilor și abilităților personalului din companie, toate acestea ducând la necesitatea schimbării mediului organizatoric. Din punct de vedere al posibilității de eșec a procesului de implementare strategică, gestionarea incorectă a schimbării organizaționale reprezintă pericolul cel mai mare, în primul rând, pentru că schimbarea valorilor, a atitudinilor sau a ritualurilor existente și înrădăcinate în cadrul companiei,

fără ca să genereze o opoziție înverșunată din partea angajaților, este un proces foarte dificil și, în al doilea rând, pentru că evaluarea eficienței procesului de schimbare organizațională nu este un proces pur analitic, ci implică și analizarea datelor din perspectiva modului de gândire al angajaților. Pornind de la considerentele evidențiate anterior, prezenta lucrare are ca obiectiv central studierea caracteristicilor firmelor din industria construcțiilor, precum și a eforturilor depuse de către acestea în vederea dobândirii de avantaje competitive.

Delimitarea și motivarea temei de cercetare

Construcțiile reprezintă unul dintre cele mai importante domenii de activitate din economia țării noastre, contribuind în 2011 cu 9,8% la formarea Produsului Intern Brut, potrivit datelor furnizate de Institutul Național de Statistică al României. În același timp, sectorul construcțiilor este unul dintre cele mai puternic afectate de criza economică globală din prezent. În pofida faptului că există numeroase studii care au ca și element central industria construcțiilor din țara noastră, acestea vizează, mai degrabă, evidențierea aspectelor de ordin statistic ce caracterizează acest domeniu fără să ofere o imagine aprofundată a firmelor de construcții.

Integrarea României în Uniunea Europeană a generat numeroase oportunități pentru întreg mediul de afaceri, implicit pentru cel al construcțiilor, prin oferirea accesului liber pe alte piețe de desfacere sau prin posibilitatea circulației libere a factorilor de producție și eliminarea barierelor vamale. Pe de altă parte, această liberalizare a însemnat și accentuarea concurenței provenite din exteriorul țării, determinând, în mod imperativ, firmele de construcții să identifice cele mai eficiente modalități de creștere a competitivității, atât pe plan intern, cât și pe plan extern. Din păcate, mediul de afaceri existent în România, înainte de aderarea la UE, nu a sprijinit, în mod excepțional, creșterea competitivității firmelor, aspect influențat și de existența boom-ului economic de la începutul anilor 2000. În această situație, majoritatea firmelor, inclusiv cele din industria construcțiilor, nu au reușit să-și crească nivelul de competitivitate, în raport cu concurenții, fenomen datorat, în mare parte, și lipsei de educare și cunoaștere a modalităților teoretice, dar și practice, care să ducă la dobândirea de avantaje competitive. În același timp, perioada din 2008 până în prezent, caracterizată de puternice scăderi ale indicatorilor macroeconomici și de scăderea consumului și a

puterii de cumpărare, reprezintă o adevărată provocare pentru firme, în principal, din perspectiva supraviețuirii, având în vedere faptul că în ultimii ani un număr foarte mare de participanți la activitatea economică au dat faliment.

Prin intermediul acestui demers științific ne propunem să oferim o mai bună înțelegere în ceea ce privește importanța creșterii nivelului competitivității firmelor, în general, realizând acest deziderat prin concentrarea asupra prezentării conceptelor ce stau la baza formulării și implementării strategiilor destinate dobândirii de avantaje competitive și creșterii performanței organizaționale, oprindu-ne asupra firmelor din industria construcțiilor și construind un cadru detaliat din perspectiva eforturilor strategice dar și a evaluării modului în care strategiile influențează nivelul de performanță.

Stadiul actual al cunoașterii în domeniu

Din analiza literaturii de specialitate am considerat necesară proiectarea și realizarea unui cadru teoretic care să evidențieze, în primul rând, principalele concepții referitoare la managementul strategic (Enz, 2005, Pearce & Robinson, 2007, Lynch, 2002), mai exact concepția tradițională, concepția bazată pe resursele companiei și concepția bazată pe stakeholderi, accentuând importanța proiectării de strategii greu de imitat de către competitori (Hitt *et al.*, 2006). În continuare am relevat importanța misiunii organizațiilor, ca fundație în proiectarea viitoarelor strategii și a elementelor principale ce stau la baza formulării acestora (Dess *et al.*, 2007, Hitt *et al.*, 2006, Pearce & Robinson, 2007). Eficiența strategiei formulate de către companii, în vederea dobândirii de avantaje competitive, este influențată în mod decisiv de resursele, capacitățile și competențele esențiale deținute de către aceasta. Resursele reprezintă un factor decisiv în crearea de valoare de către firmă (Sirmon *et al.*, 2007), constituind, în același timp, premisa dobândirii de noi capacități (Dutta *et al.*, 2003). Mai mult, analiza mediului intern al firmei va începe prin obținerea unei viziuni bazată pe resursele deținute, pornind de la premisa conform căreia un nivel de performanță superior nu poate fi obținut decât prin deținerea unor resurse valoroase, rare și greu de imitat (Pacheco-de-Almeida & Zemsky, 2007), viziune ce va permite nu numai identificarea celor mai valoroase resurse, dar și posibilitățile de izolare ale acestora în raport cu concurența (Sun & Tse, 2009, Adegbesan, 2009). În același timp, realizarea unui audit al resurselor

(Johnson & Scholes, 1999) reprezintă o metodă eficientă de clasificare a resurselor, în funcție de importanța pe care o au pentru asigurarea succesului noii strategii.

Capabilitățile organizaționale sunt create prin integrarea resurselor în scopul de a da naștere unor operații specifice. Pentru a excela în activitatea lor, firmele trebuie să dezvolte capabilități și resurse unice, în raport cu competitorii (Miller *et al.*, 2002). Astfel, capabilitățile care sunt rare, costisitor de imitat și care nu pot fi substituite, reprezintă competențele esențiale ale firmei, pe baza cărora se vor dobândi avantajele competitive (Mooney, 2007).

În proiectarea celor mai eficiente strategii concurențiale, companiile sunt obligate să desfășoare o analiză detaliată și realistă, atât a mediului intern organizației, cât și a mediului extern. În acest sens, un instrument foarte valoros este reprezentat de analiza lanțului valorii (Porter, 1985), fiind model ce se concentrează asupra principalelor elemente care influențează activitatea unei firme, clasificându-le în două mari categorii, și anume: activități primare și activități de suport. Activitățile primare sunt responsabile cu fabricarea produsului, comercializarea sa și asistența post-vânzare (Porter, 1985, Wu *et al.*, 2008, Dess *et al.*, 2007), iar activitățile de suport asigură creșterea eficienței celor primare (Porter, 1985, Lynch, 2002). Analiza mediului organizațional extern oferă o imagine extrem de utilă în vederea fructificării diferitelor oportunități apărute pe piață, dar și a înțelegerii mult mai aprofundate a diferiților factori care compun mediul extern. În vederea eficientizării procesului de analiză, există în literatura de specialitate o serie de modele ce vin în sprijinul firmelor (Dennis *et al.*, 1991, Johnson & Scholes, 1999, Dess *et al.*, 2007, Hitt *et al.*, 2006). Indiferent de particularitățile abordărilor din literatura de specialitate, analiza mediului extern presupune analiza celor două componente majore ce formează acest mediu, și anume mediul general și mediul industriei, împreună cu elementele componente (Johnson & Scholes, 1999, Dess *et al.*, 2007, Pearce & Robinson, 2007, Porter, 1979). Schimbările majore survenite în mediul de afaceri global în decursul ultimilor ani au impus necesitatea dezvoltării unor modele de analiză care să ia în considerare caracterul dinamic al diferitelor domenii de activitate și să permită firmelor obținerea unor informații în timp real referitoare la eventualele modificări apărute (McGahan, 2004).

Dobândirea de avantaje competitive de către firme se realizează prin fructificarea elementelor distinctive deținute de către acestea. În acest sens, este necesară poziționarea firmelor în așa fel încât să genereze un nivel de profitabilitate ridicat, prin corelarea influențelor de mediu cu strategiile alese (Korkmaz & Messner, 2008). Evaluarea, identificarea și ocuparea celei mai favorabile poziții de pe piață reprezintă un proces complex, existând în literatura de specialitate o serie de modele ce vin în sprijinul firmelor, precum metoda BCG (Boston Consulting Group) sau General Electric / McKinsey (Pearce & Robinson, 2007, Mintzberg *et al.*, 1998, Butje, 2005, Furrer, 2011, Afuah, 2009). Nivelul extrem de ridicat al concurenței ce caracterizează piețele actuale impune necesitatea adaptării firmelor la schimbările constante de mediu, precum și oferirea unui plus de valoare consumatorilor în vederea asigurării supraviețuirii și dezvoltării pe termen mediu și lung. În funcție de particularitățile firmelor, acestea au la dispoziție o serie de surse potențiale de dobândire a avantajelor competitive (Porter, 1985, Borza *et al.*, 2008, Lynch, 2002, Sadler, 2003, Williams, 2009, Johnson & Scholes, 1999, Dess *et al.*, 2007, Pearce & Robinson, 2007, Davis, 2009, Wang *et al.*, 2011, O'Shannassy, 2008, Macmillan & Tampoe, 2000), destinate, în principal, creșterii performanței organizaționale. În același timp, firmele vor trebui să utilizeze sisteme de evaluare a progreselor înregistrate în materie de performanță în scopul evaluării succesului strategiilor, Value-Based Management, Balanced Scorecard și EFQM Excellence Model, fiind instrumente extrem de utile în acest sens (Scarlett, 2001, Hanno, 1998, Martin & Peety, 2001, Frigo, 2002, Kaplan & Norton, 1992, Kaplan & Norton, 2000, Rusjan, 2005).

Analizarea în profunzime a mediului intern și a celui extern va permite firmelor să formuleze și să implementeze cele mai potrivite strategii în vederea dobândirii de avantaje competitive. În funcție de mărimea firmei și de nivelul acesteia de dezvoltare, strategiile se formulează pe diferite niveluri ierarhice (Borza *et al.*, 2008): la nivelul firmei, la nivelul unităților strategice de afaceri și la nivel funcțional. La nivel corporativ firmele au posibilitatea de a-și diversifica activitatea (Johnson & Scholes, 1999, Hitt *et al.*, 2006, Borza *et al.*, 2008), indiferent dacă vorbim de o diversificare corelată sau necorelată cu domeniul principal de activitate, de a-și restrânge activitatea, în cazul unor evoluții necorespunzătoare cu standardele de performanță stabilite (Pearce & Robinson, 2007), sau chiar să-și lichideze totalitatea activelor deținute, în scopul

minimizării pierderilor. De asemenea, în vederea dezvoltării și dobândirii unor avantaje competitive, chiar dacă pentru o durată bine stabilită de timp, firmele pot apela la fuziunea cu o altă firmă sau chiar la încheierea unei alianțe strategice sau a unui parteneriat de tip joint-venture (Johnson & Scholes, 1999, Hitt *et al.*, 2006, Borza *et al.*, 2008).

Strategiile concurențiale la nivelul afacerilor au scopul de a diferenția poziția firmei în raport cu competitorii, în acest caz strategiile generice propuse de profesorul american Michael Porter (Porter, 1985), reprezentând un model extrem de eficient. Astfel, firmele au alternativa implementării unei strategii de leadership prin cost, ce impune reducerea costurilor de funcționare la cel mai mic nivel din industrie, generând astfel oportunitatea de a reduce prețul de vânzare sub nivelul mediu al pieței, dar cu păstrarea intactă a marjei de profit. De asemenea, se poate opta pentru implementarea unei strategii de diferențiere a ofertei de produse, în raport cu concurența, în vederea dobândirii unui caracter unic, prin intermediul prestigiului asociat mărcii, a tehnologiilor utilizate, a gradului de inovare, a caracteristicilor produselor, a operațiunilor de service sau a rețelei de distribuție. Nu în ultimul rând, firmele pot opta pentru focalizarea pe un anumit grup de clienți, de mici dimensiuni, ce prezintă caracteristici diferite în raport cu majoritatea pieței. Prin implementarea unei astfel de strategii firmele își pot concentra resursele deținute în vederea satisfacerii, la cel mai înalt nivel, a nevoilor particulare ale clienților.

Desigur, trebuie precizat faptul că strategiile, oricât de bine ar fi formulate, nu vor duce la dobândirea de avantaje competitive, decât în cazul în care sunt implementate cu succes. Din acest punct de vedere, procesul de implementare strategică prezintă o importanță la fel de mare ca și cel de formulare a strategiilor. Crearea unui climat și a unei structuri organizatorice care să susțină în mod activ implementarea strategiilor este absolut crucială, în vederea atingerii obiectivelor strategice. Literatura de specialitate face referire la o serie de elemente caracteristice procesului de implementare a strategiilor, ce vor trebui armonizate și adaptate la nevoile firmei, precum: structura organizatorică (Hitt *et al.*, 2006, Lowell & Joyce, 2007, Macmillan & Tampoe, 2000, Mintzberg, 1991, Johnson & Scholes, 1999, Dess *et al.*, 2007), cultura organizațională (Schein, 2004, Morden, 2007), resursele umane (Verweire & Van Den Berghe, 2004, Ulrich, 1997, Collins & Clark, 2003, Krishnan & Singh, 2004), sistemul de recompense

(Lynch, 2002, Rumpel & Medcof, 2006, Gross & Friedman, 2004, Cox *et al.*, 2010), schimbarea strategică (Hussey, 1998, Ye *et al.*, 2007, Hannagan, 2002, Victor & Franckeiss, 2002, Sadler, 2003), obiectivele anuale și stabilirea politicilor organizaționale (Borza *et al.*, 2008, David, 2009, Foote *et al.*, 2005), metodele de implementare strategică, amintind aici Modelul 5P și Modelul McKinsey 7S.

Implementarea cu succes a strategiilor depinde nu numai de gestionarea elementelor prezentate anterior, dar și de alocarea eficientă a resurselor necesare și de evaluarea întregului proces. În absența unei alocări în conformitate cu necesitățile identificate, se va ajunge la imposibilitatea susținerii și atingerii noilor obiective strategice (David, 2009, Johnson & Scholes, 1999). De asemenea, se impune o evaluare constantă a parcursului strategic înregistrat de către firmă, în vederea comparării performanțelor obținute, în raport cu standardele formulate inițial. Astfel, evaluarea procesului de implementare a strategiei va trebui desfășurată pe cele trei niveluri strategice (Alkhafaji, 2003), prin proiectarea celor mai eficiente sisteme de control (David, 2009). De asemenea, în analiza și evaluarea performanțelor înregistrate, firmele au posibilitatea de a utiliza o serie de instrumente și metode specifice, dintre care amintim: instrumentele financiare, Modelul Balanced Scorecard, auditul sau Total Quality Management. Nu în ultimul rând, dorim să evidențiem faptul că întregul proces de implementare a strategiilor, în vederea dobândirii de avantaje competitive sustenabile, este supus unor pericole reale ce obligă firmele să-și stabilească planuri de rezervă destinate adoptării de măsuri de corecție și minimizării sau chiar eliminării efectelor negative produse de elemente precum, modificări în legislație, apariția unor noi concurenți, dezastre naturale etc.

Definirea obiectivelor cercetării

Prezentul demers științific are ca obiectiv principal identificarea și analizarea elementelor și fenomenelor care influențează firmele din industria construcțiilor în eforturile acestora de dobândire a avantajelor competitive. Pornind de la acest obiectiv major, ne propunem ca pe parcursul acestei lucrări să atingem o serie de obiective secundare, ce țin atât de studiul teoretic al literaturii de specialitate, cât și de cercetarea empirică a firmelor din industria construcțiilor.

Obiective teoretice:

- *Furnizarea de informații referitoare la stadiul actual de cercetare al conceptului de avantaj competitiv.*
- *Evidențierea diferitelor modele de analiză a dezvoltării firmelor, în funcție de resursele deținute.*
- *Prezentarea diferitelor concepții privind modul de evaluare a influențelor mediului extern asupra activității firmelor.*
- *Evidențierea importanței unei poziționări eficiente a firmelor, în raport cu resursele, competențele și capacitățile deținute.*
- *Aprofundarea conceptului de performanță organizațională și prezentarea diferitelor modele și instrumente destinate evaluării și creșterii performanței.*
- *Stabilirea celor mai eficiente surse de dobândire a avantajului competitiv, în funcție de tipologia și particularitățile firmelor.*
- *Prezentarea diferitelor tipologii strategice ce pot fi utilizate de către firme, în vederea dobândirii de avantaje competitive.*
- *Evidențierea importanței procesului de implementare a strategiilor, precum și a diferitelor modele ce pot fi utilizate.*
- *Aprofundarea elementelor care influențează succesul sau eșecul strategiilor, din perspectiva implementării lor eficiente.*

Obiective empirice:

- *Analizarea modului în care firmele din domeniul construcțiilor utilizează avantajele competitive în scopul propriei dezvoltări.*
- *Identificarea modului în care strategiile concurențiale contribuie la creșterea nivelului de performanță.*
- *Investigarea elementelor care influențează firmele în eforturile lor de dobândire a avantajelor competitive.*
- *Investigarea influențelor generate de către resursele umane asupra demersurilor strategice ale firmelor.*
- *Examinarea modului în care anumite elemente organizaționale, caracteristice firmelor, influențează strategiile concurențiale.*

Structura tezei de doctorat

Cercetarea desfășurată asupra avantajelor competitive ale firmelor din industria construcțiilor va fi structurată în două părți majore, ce cuprind un număr de patru capitole. Astfel, prima parte va fi alocată studiului literaturii de specialitate, cuprinzând primele trei capitole, ce vor trata conceptele referitoare la analiza strategică și poziționarea strategică a firmelor (în cadrul primului capitol), aspecte referitoare la conceptul de avantaj competitiv și performanță organizațională, precum și diferitele surse de dobândire a avantajelor competitive și modele de gestionare a performanței organizaționale (în cadrul celui de-al doilea capitol), în timp ce capitolul trei va trata importanța procesului de implementare a strategiilor, precum și metodele prin care să se asigure succesul acestui proces. Partea a doua a lucrării de doctorat, ce cuprinde capitolul patru, va fi alocată cercetării empirice a firmelor din industria construcțiilor din perspectiva eforturilor depuse în vederea dobândirii de avantaje competitive, prin stabilirea corelațiilor existente între diferitele variabile selectate în vederea analizării implicațiilor pe care le au diferite elemente în influențarea strategiilor și a obținerii unui nivel ridicat de performanță.

Tabelul 1. Structura tezei de doctorat

<i>INTRODUCERE</i>			
<i>PARTEA I</i>	<i>CAPITOLUL 1.</i>	<i>CAPITOLUL 2.</i>	<i>CAPITOLUL 3.</i>
<i>STUDIUL LITERATURII DE SPECIALITATE</i>	<i>POZIȚIONAREA STRATEGICĂ ȘI MANAGEMENTUL STRATEGIC AL FIRMELOR</i>	<i>AVANTAJUL COMPETITIV ȘI STRATEGII COMPETITIVE ALE FIRMELOR</i>	<i>IMPLEMENTAREA STRATEGICĂ</i>
<i>PARTEA II.</i>	<i>CAPITOLUL 4.</i>		
<i>CERCETAREA EMPIRICĂ PRIVIND STRATEGIILE COMPETITIVE ALE FIRMELOR DIN INDUSTRIA CONSTRUCȚIILOR</i>	<i>ANALIZA CALITATIVĂ ȘI CANTITATIVĂ PRIVIND STRATEGIILE COMPETITIVE</i>		
<i>CONCLUZII, LIMITE ȘI PERSPECTIVE ALE CERCETĂRII</i>			

(Sursa: Reprezentare proprie)

CONCEPTUL DE AVANTAJ COMPETITIV

Mediul de afaceri actual, caracterizat de un puternic caracter concurențial și influențat de criza economică și financiară, prezentă la nivel global, care a dus la o reducere drastică a consumului, precum și modificarea comportamentului consumatorilor, a generat schimbări la nivelul modului de organizare al firmelor, astfel încât dobândirea de avantaje competitive sustenabile a devenit obiectivul principal al acestora. În acest sens, firmele care vor reuși să ofere valoare consumatorilor, peste nivelul concurenților, vor avea cele mai mari șanse de supraviețuire și chiar de dezvoltare. Este adevărat că perioadele de criză economică determină ieșirea de pe piață a multor firme dar, cu toate acestea, cei care reușesc să se adapteze și să dobândească avantaje competitive nu numai că vor supraviețui, dar vor putea să asimileze cu succes golurile lăsate de perdanți, astfel dezvoltându-și afacerile.

Potrivit profesorului american Michael Porter (Porter, 1985: 1) competiția reprezintă elementul central al succesului sau eșecului firmelor, determinând acțiunile pe care acestea trebuie să le întreprindă referitor la creșterea nivelului de performanță prin intermediul inovațiilor, a culturii organizaționale și a unei implementări eficiente a strategiilor competitive cu ajutorul cărora se urmărește ocuparea unei poziții cât mai favorabile în cadrul mediului de afaceri. Avantajul competitiv apare în situația în care firma este capabilă să furnizeze aceeași valoare consumatorilor la un cost mai scăzut decât al concurenților sau să încorporeze în structura produsului sau a serviciului anumite elemente care să-l diferențieze și să-i ofere un caracter individual.

Beneficiile reale ale identificării și dobândirii de avantaje competitive sustenabile sunt generate de imposibilitatea concurenților de a imita comportamentul firmei pe o durată lungă de timp. Pentru a îndeplini această condiție avantajele competitive trebuie să fie suficient de semnificative pentru a înregistra o diferență, mai exactă să furnizeze beneficii reale pentru consumatori în raport cu concurența, trebuie să poată fi susținute în raport cu schimbările produse în mediul de afaceri și în fața atacurilor concurenților și, nu în ultimul rând, trebuie să fie vizibile și reflectate în beneficiile consumatorilor, mai exact, avantajele provenite din interiorul firmei trebuie să poată fi transpuse în avantaje

reale pentru clienți (Lynch, 2002: 192). În ceea ce privesc posibilele surse concrete de dobândire de avantaje competitive sustenabile, firmele au la dispoziție o gamă foarte diversificată de posibilități generate de situația economică și financiară a acestora, de particularitățile culturii organizaționale, de poziția ocupată pe piață, de imaginea firmei în fața consumatorilor, de caracterul inovator etc. Astfel, în funcție de domeniul de activitate, dar și de mărime, firmele care își desfășoară activitatea în domeniul producției și comercializării de tehnologii avansate pot utiliza ca surse de avantaje competitive sustenabile nivelul ridicat de calitate sau performanțele tehnice ale produselor oferite. În același timp, reducerea costurilor de producție poate genera o creștere a nivelului profitului, oferind astfel posibilitatea reinvestirii unei părți suplimentare din profit către departamentul de cercetare – dezvoltare sau către creșterea calității serviciilor oferite clienților.

Firmele ce își desfășoară activitatea în domeniul furnizării de servicii pot utiliza ca și surse de avantaje competitive reputația asociată serviciilor oferite, dar și calitatea acestor servicii, combinată cu o foarte bună pregătire profesională a angajaților. În același timp domeniul serviciilor impune o orientare puternică către clienți și identificarea constantă de noi metode prin care să se satisfacă nevoile acestora cât mai eficient cu putință. Nu în ultimul rând numele firmei sau oferirea de servicii personalizate pot constitui surse viabile de avantaje competitive.

Firmele de dimensiuni reduse, al căror scop principal reprezintă atragerea de noi clienți și dezvoltarea durabilă, pot utiliza un nivel ridicat de calitate al produselor oferite în scopul dobândirii de avantaje competitive sustenabile, dar și oferirea de servicii prompte și prețuri avantajoase. În același timp, disponibilitatea pe plan local al acestor firme poate reprezenta un avantaj major, mai ales în fața firmelor de dimensiuni mari care operează la nivel regional sau național.

Nu în ultimul rând, firmele de dimensiuni mari care, prin mărimea și puterea financiară, reușesc să domine piața pot utiliza imaginea de marcă puternică pe care o dețin în vederea dobândirii de avantaje competitive. În același timp, volumele mari de produse fabricate oferă posibilitatea scăderii costului unitar de producție și, astfel, practicarea de prețuri de vânzare la un nivel scăzut. Aceste prețuri, combinate cu un nivel de calitate

ridicat, duc la obținerea celui mai bun raport calitate – preț de pe piață. Problema principală asociată eforturilor de dobândire a avantajelor competitive este capacitatea firmelor de a susține aceste avantaje pe termen mediu și lung. Chiar dacă există numeroasă păreri conform cărora avantajele competitive pot fi susținute, concurența din ce în ce mai acerbă ce caracterizează mediul de afaceri actual schimbă semnificativ regulile jocului. Astfel, diferențierea bazată pe calitate poate duce la un război al prețurilor. Existența unor bariere de intrare ridicate, pe o anumită piață, forțează firmele să se orienteze către nișe bine stabilite și să dobândească avantaje competitive în cadrul acestor nișe. Inovarea tehnologică asigură un avantaj pe termen relativ scurt, datorită faptului că noi tehnologii, mult mai eficiente, sunt dezvoltate în fiecare zi (Ghamari, 2010: 5).

Tabelul 2. Surse posibile de avantaje competitive sustenabile în diferite domenii economice

Tehnologii avansate	Servicii	Întreprinderi mici	Producător cu poziție dominantă
Excelență tehnică	Reputație pentru calitatea serviciilor	Calitate	Costuri reduse
Reputație pentru calitate	Calitate și pregătire profesională a personalului	Servicii prompte	Imagine de marcă puternică
Servicii oferite clienților	Servicii oferite clienților	Servicii personalizate	Distribuție bună
Resurse financiare	Nume bine cunoscut	Prețuri avantajoase	Produse de calitate
Producție la costuri reduse	Orientare spre clienți	Disponibilitate locală	Raport calitate – preț bun

(Sursa: Lynch, 2002: 188)

Pentru a putea identifica acele avantaje competitive care să nu poată fi imitate cu ușurință de către concurenți se impune, în primul rând, analiza detaliată a principalilor competitori și identificarea, dacă se poate, a capacităților și competențelor esențiale deținute de către aceștia, dar și o analiză a firmei și a resurselor pe care aceasta le deține. În general, indiferent de domeniul de activitate în care operează sau de mărimea

lor, firmele pot utiliza , în dobândirea de avantaje competitive sustenabile, următoarele surse (Lynch, 2002: 190 - 191):

- *Diferențierea.* Această sursă presupune dezvoltarea de caracteristici și trăsături unice asociate unui anumit produs sau serviciu astfel încât să dobândească un puternic caracter individual, astfel încât să poată fi diferențiat, cu ușurință, în comparație cu produsele sau serviciile concurenților.
- *Reducerea costurilor.* Reducerea costurilor asociate procesului de producție oferă posibilitatea firmelor de a dobândi avantaje competitive fie prin reducerea prețului final de vânzare, sub nivelul prețurilor practicate de concurență, fie prin menținerea prețului la același nivel creșterea nivelului profitului ce va permite investiții în creșterea calității produselor sau diversificarea serviciilor furnizate clienților.
- *Marketingul de nișă.* Identificarea și concentrarea firmelor către o nișă de piață poate duce la dobândirea de avantaje competitive, mai ales în cazul firmelor de mici dimensiuni sau a celor noi intrate pe piață. Datorită faptului că nișele de piață prezintă nevoi foarte bine determinate, focalizarea firmelor exclusiv asupra satisfacerii cât mai bune a nevoilor poate duce la dezvoltarea firmelor, inclusiv în perioade de criză economică.
- *Dezvoltarea de tehnologii avansate.* Alocarea unor resurse însemnate în activitatea de cercetare – dezvoltare poate duce la obținerea de noi tehnologii sau la îmbunătățiri substanțiale ale unor tehnologii actuale situate peste posibilitățile celorlalte firme de pe piață. De asemenea, dezvoltarea de tehnologii avansate poate să ducă și la creșterea nivelului de performanță al sistemelor și proceselor interne ale unei firme și, în final, la dobândirea de avantaje competitive.
- *Calitatea.* Asigurarea unui nivel de calitate sau fiabilitate în cazul produselor oferite, peste posibilitățile competitorilor, va oferi firmei o poziție net superioară pe piață.
- *Serviciile.* Oferirea de servicii la un nivel superior de calitate sau personalizarea serviciilor în funcție de cerințele specifice ale consumatorilor constituie baze solide în vederea dobândirii de avantaje competitive de către firme. În acest sens, condiția esențială pentru asigurarea durabilității avantajelor este imposibilitatea concurenților de a oferi aceleași nivele de calitate.

- *Integrarea verticală.* Firmele pot dobândi avantaje competitive sustenabile prin achiziția furnizorilor de materii prime (integrare în amonte) sau prin achiziția distribuitorilor (integrare în aval). Aceste achiziții pot oferi un control ridicat atât asupra întreg procesului de aprovizionare – producție – distribuție, cât și asupra calității produselor oferite și a prețului de vânzare final. Toate aceste avantaje, în situația în care sunt fructificate cu maximă eficiență, sunt foarte greu de egalat de către concurenți și oferă avantaje extrem de importante.
- *Sinergia.* Realizarea de sinergii presupune combinarea elementelor unei firme, a unităților sale strategice de afaceri, astfel încât valoarea rezultată de pe urma acestei combinări să fie mai mare decât suma valorilor individuale. Sinergiile pot fi generate din utilizarea comună a anumitor elemente ale capitalului fix, a resurselor umane, a anumitor inovații, inclusiv a canalelor comerciale prin intermediul cărora produsele se distribuie către consumatori. Pentru ca sinergiile să ducă la dobândirea de avantaje competitive sustenabile este deosebit de importantă planificarea detaliată a modului de combinare a unităților strategice de afaceri, astfel încât să se obțină cele mai ridicate nivele de eficiență și performanță posibile.
- *Cultura organizațională, stilul și modul de conducere.* Chiar dacă reprezintă elemente dificil de cuantificat, obiceiurile sau tradițiile din cadrul unei firme, sau modul în care este asigurată conducerea acesteia, constituie surse importante în vederea dobândirii de avantaje competitive sustenabile. Firmele pot crește nivelul de productivitate al angajaților prin crearea unui climat de muncă bazat pe încredere, sprijin și implicare, generând astfel avantaje competitive pe care concurenții, aflați în imposibilitatea de a adopta un astfel de climat, nu le pot imita.

Indiferent de sursă, avantajul competitiv rezultă din capacitatea firmei de a crea valoare pentru clienții săi la un cost inferior în comparație cu costul perceput de către aceștia. Valoarea este reprezentată de prețul pe care clienții sunt dispuși să-l plătească pentru un anumit produs sau serviciu, iar plusul de valoare este reprezentat de abilitatea de a oferi produse și servicii ce prezintă aceleași caracteristici ca și ale concurenților, dar la un preț mult mai mic.

CERCETAREA EMPIRICĂ PRIVIND STRATEGIILE COMPETITIVE ALE FIRMELOR DIN INDUSTRIA CONSTRUCȚIILOR

Importanța cercetării noastre este reprezentată de furnizarea unor date empirice referitoare la activitățile desfășurate de firme în dobândirea de avantaje competitive sustenabile în raport cu concurența. Acest domeniu de interes este caracterizat de lipsa unor astfel de cercetări empirice la nivel național, cercetări menite nu numai să ofere o imagine de ansamblu a unui domeniu de importanță deosebit de mare în cadrul economiei naționale, dar care să constituie și o sursă practică de informații pe care firmele din domeniu să le poată utiliza în demersurile lor de proiectare a activității de management strategic. Chiar dacă literatura de specialitate, atât la nivel național, cât și internațional, în domeniul managementului strategic, este una deosebit de bogată, se poate observa o lipsă a lucrărilor științifice destinate analizei practice a nivelului de utilizare a strategiilor competitive de către firmele din industria construcțiilor din România, precum și a rezultatelor obținute.

Cercetarea noastră vizează identificarea modalităților prin care firmele din domeniul construcțiilor urmăresc creșterea nivelului de performanță și dezvoltarea durabilă. În general, prezentul studiu urmărește evidențierea modalităților prin care firmele caută să dobândească avantaje competitive, a particularităților strategiilor concurențiale, precum și influențelor generate de strategii asupra performanțelor înregistrate de către acestea. În particular, cercetarea noastră caută să ofere răspunsuri la următoarele întrebări:

- *Firmele din domeniul construcțiilor care formulează și implementează strategii concurențiale obțin performanțe superioare în comparație cu cele care nu au asemenea strategii?*

Concurența puternică din acest domeniu de activitate obligă firmele să găsească noi instrumente destinate poziționării cât mai competitive pe piață, motiv pentru care dorim să identificăm modalitățile de realizare a acestei poziționări.

- *Care sunt direcțiile strategice urmărite de către firmele din domeniul construcțiilor în proiectarea strategiilor ce vizează dobândirea de avantaje competitive ?*

Scopul final al strategiilor este reprezentat de atingerea obiectivelor stabilite de către acele strategii, obiective referitoare la creșterea competitivității și a performanțelor obținute. În acest sens, cercetarea noastră caută să identifice care sunt principalele direcții strategice urmărite de către firmele din domeniul construcțiilor în eforturile acestora de a depăși concurența.

- *Conștiinciozitatea, creativitatea și perseverența angajaților influențează eforturile firmelor de dobândire a avantajelor competitive?*

Pornind de la premisa conform căreia formularea unei strategii coerente este necesară, dar nu suficientă, în dobândirea avantajelor competitive, și numai implementarea cu succes a strategiei poate să asigure atingerea acestor avantaje, precum și de faptul că, atât formularea, cât și implementarea strategiei, constituie responsabilitatea exclusivă a angajaților din cadrul firmei, indiferent de nivelul ierarhic al acestora, dorim să identificăm eventualele corelații între eforturile depuse de resursa umană și dobândirea de avantaje competitive.

- *Modul de comunicare și comportamentului angajaților influențează procesele de formulare și implementare a strategiilor destinate dobândirii de avantaje competitive?*

Unul dintre cele mai mari pericole în ceea ce privește implementarea cu succes a strategiilor formulate este reprezentat de atitudinea resursei umane. Fără îndoială noua strategie va genera modificări la nivel organizațional, referitoare la procedurile de lucru, activitățile desfășurate și chiar la nivelul comportamentului. Aceste modificări pot duce la apariția unei opoziții extrem de puternice din partea angajaților, opoziție ce poate amenința succesul întregii strategii, sau pot fi acceptată cu mare ușurință de către angajați. În acest sens dorim să identificăm dacă existența unui anumit comportament al angajaților ce activează în cadrul firmei duce la implementarea mult mai eficientă a strategiilor.

- *Identificarea și specializarea firmelor din domeniul construcțiilor pe anumite segmente bine determinate ale pieței duce la obținerea de performanțe superioare?*

Specializarea presupune găsirea unor segmente de piață ce prezintă caracteristici și nevoi bine determinate și concentrarea eforturilor spre satisfacerea cât mai eficientă a acelor nevoi. În acest sens, dorim să investigăm dacă firmele specializate (de exemplu, cele din domeniul construcțiilor civile, construcțiilor industriale, al instalațiilor etc.) obțin performanțe superioare în comparație cu restul firmelor care se adresează întregului domeniu de activitate.

Având în vedere aceste întrebări, cercetarea noastră se va concentra atât pe corelarea informațiilor de natură teoretică cu cele de natură practică furnizate de către firmele din domeniul construcțiilor, precum și asupra furnizării unor contribuții științifice asupra unui domeniu insuficient exploatat, instrumentul utilizat în cadrul cercetării fiind reprezentat de chestionar.

Chestionarul proiectat în vederea realizării prezentului demers științific este structurat pe șapte părți majore, ce vizează aspecte referitoare la:

1. *Particularitățile firmei și ale persoanei care completează chestionarul – 6 itemi.*
2. *Strategiile utilizate de către firmă – 30 de itemi.*
3. *Evoluția performanțelor înregistrate în comparație cu anul precedent– 7 itemi.*
4. *Modul de comunicare și comportamentul în cadrul grupului– 22 de itemi.*
5. *Nivelul de conștiințiozitate al respondenților – 22 de itemi.*
6. *Nivelul de perseverență al respondenților – 12 de itemi.*
7. *Climatul de creativitate în cadrul firmei – 4 de itemi.*

Cercetarea empirică este centrată în jurul a patru obiective majore:

Obiectivul 1. *Analizarea modului în care firmele din domeniul construcțiilor utilizează avantajele competitive în scopul propriei dezvoltări.*

Obiectivul 2. *Identificarea modului în care strategiile concurențiale contribuie la creșterea nivelului de performanță.*

Obiectivul 3. *Investigarea elementelor care influențează firmele în eforturile lor de dobândire a avantajelor competitive.*

Obiectivul 4. *Investigarea influențelor generate de către resursele umane asupra demersurilor strategice ale firmelor.*

Obiectivul 5. *Examinarea modului în care anumite elemente organizaționale, caracteristice firmelor, influențează strategiile concurențiale.*

Pe baza acestor obiective formulate, cercetarea empirică propune validarea următoarelor ipoteze:

Ipoteza 1. *Firmele din domeniul construcțiilor care formulează și implementează strategii obțin performanțe superioare în comparație cu cele care nu au strategii.*

Ipoteza 2. *Strategia costurilor este folosită de către firmele din domeniul construcțiilor în detrimentul strategiei de diversificare.*

Ipoteza 3. *Nivelul ridicat de conștiinciozitate al angajaților influențează strategia firmelor din industria construcțiilor.*

Ipoteza 4. *Orientarea eforturilor firmelor din domeniul construcțiilor pe anumite segmente de piață bine delimitate (construcții industriale, construcții civile, construcții de lemn etc.) contribuie la obținerea unui nivel superior de performanță.*

Ipoteza 5. *Dimensiunea firmelor din domeniul construcțiilor influențează capacitatea acestora de a formula strategii în vederea dobândirii de avantaje competitive.*

Ipoteza 6. *Localizarea geografică a firmei influențează nivelul de performanță al firmei.*

Ipoteza 7. Existența în cadrul firmelor din domeniul construcțiilor a unor angajați caracterizați de un nivel ridicat de creativitate generează influențe asupra procesului de formulare a strategiilor.

Ipoteza 8. Existența în cadrul firmelor din domeniul construcțiilor a unor angajați caracterizați de un nivel ridicat de perseverență generează influențe asupra procesului de formulare a strategiilor.

Ipoteza 9. Existența în cadrul firmelor din domeniul construcțiilor a unei comunicări eficiente și a unui comportament proactiv generează influențe asupra procesului de formulare a strategiilor.

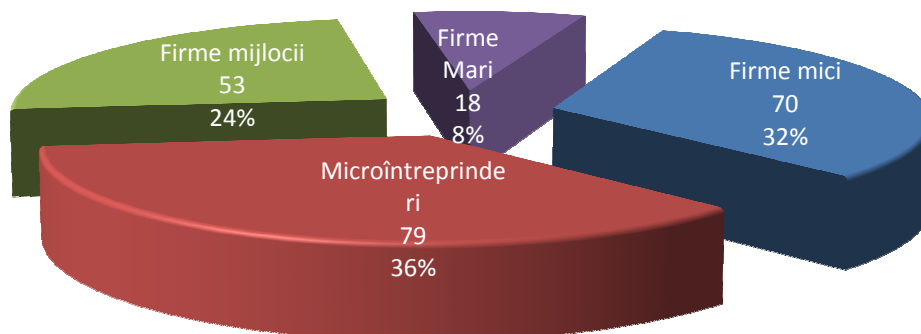
Chestionarele au fost administrate firmelor de construcții din zona de Nord-Vest a României, ce cuprinde județele Maramureș, Cluj, Bihor, Sălaj, Satu Mare și Bistrița Năsăud, iar una din firmele respondente este din județul Sibiu, fiind inclusă în analiza noastră datorită puternicelor legături de afaceri și lucrărilor pe care le are în zona țintă. În urma administrării chestionarului au fost culese un număr de 220 de chestionare valide, câte unul pentru fiecare firmă, ce au fost supuse ulterior analizei statistice în vederea stabilirii de corelații și elaborării concluziilor. Majoritatea firmelor participante desfășoară activități de execuție în construcții, inclusiv instalații sanitare și electrice, existând și firme care realizează, pe lângă construcții civile și construcții industriale sau lucrări de infrastructură rutieră.

Din totalul celor care au răspuns chestionarelor noastre, așa cum se poate observa în *graficul 1*, un număr de 70 firme, reprezentând 32%, sunt firme mici, 79 firme, reprezentând 36%, sunt microîntreprinderi, 53 firme, reprezentând 24%, sunt firme mijlocii, iar 18 firme, reprezentând 8%, sunt firme mari.

De asemenea, din punct de vedere al localizării geografice, din totalul de 220 de chestionare completate în cadrul cercetării noastre, un număr de 42 de chestionare, reprezentând 19%, provin de la firme aflate în județul Maramureș, 39 chestionare, reprezentând 18%, provin de la firme aflate în județul Bihor, 44 de chestionare, reprezentând 20%, provin de la firme din județul Cluj, 30 de chestionare, reprezentând

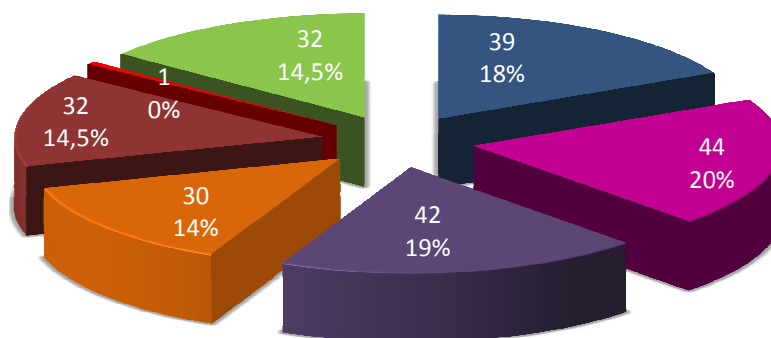
14%, provin de la firme din județul Sălaj, 32 de chestionare, reprezentând 14,5%, provin de la firme din județul Satu Mare, 32 de chestionare, reprezentând 14,5%, provin de la firme din județul Bistrița Năsăud, iar 1 chestionar provine de la o firmă din județul Sibiu, ce desfășoară activități în regiunea supusă analizei.

Grafic1. Structura firmelor participante la cercetare, în funcție de mărimea acestora



(Sursa: Reprezentare proprie)

Grafic 2. Structura firmelor în funcție de județul de proveniență al respondenților



■ Bihor ■ Cluj ■ Maramureș ■ Sălaj ■ Satu Mare ■ Sibiu ■ Bistrița Năsăud

(Sursa: Reprezentare proprie)

Ipoteza 1. Firmele din domeniul construcțiilor care formulează și implementează strategii obțin performanțe superioare în comparație cu cele care nu au strategii.

Pentru validarea acestei ipoteze am corelat răspunsurile oferite la itemii privind strategia organizațională și a celor referitori la performanțele înregistrate, calculând

coeficientul de corelație liniară Pearson r , precum și coeficientul de semnificație statistică p . În urma acestei analize am obținut un coeficient de semnificație $p=0$ și un coeficient de corelație liniară $r=0,336$, rezultate ce ne permit să afirmăm faptul că între strategia firmei și performanța obținută în urma implementării acestei strategii există o corelație statistică semnificativă.

Ipoteza 2. Strategia costurilor este folosită de către firmele din domeniul construcțiilor în detrimentul strategiei de diversificare.

Din informațiile analizate în cadrul cercetării noastre putem observa faptul că majoritatea covârșitoare a participanților consideră ca fiind importantă sau foarte importantă atât diversificarea, cât și reducerea costurilor. Din totalul eșantionului de 220 de chestionare, un procent de 80% consideră diversificarea firmei pe piață ca fiind importantă și foarte importantă, astfel 43,4% consideră ca fiind importantă diversificarea firmei, în timp de 36,6% consideră diversificarea firmei pe piață ca fiind foarte importantă.

În ceea ce privește costul de producție, 88,2% dintre participanți au apreciat ca fiind importantă sau foarte importantă reducerea nivelului acestora, astfel 30% consideră ca fiind importantă reducerea costurilor de producție, iar 58,2% consideră această decizie ca fiind foarte importantă. Nu în ultimul rând, 92,3% din eșantionul de participanți consideră importantă sau foarte importantă menținerea unui control strict asupra costurilor. Din cadrul acestui procent 30,9% consideră importantă, iar 61,4% consideră foarte importantă controlarea strică a costurilor la nivelul firmei.

Având în vedere datele prezentate anterior nu putem emite cu certitudine concluzia potrivit căreia firmele din domeniul construcțiilor implementează strategia reducerii costului în detrimentul strategiei de diversificare.

Ipoteza 3. Nivelul ridicat de conștiințiozitate al angajaților influențează strategia firmelor din industria construcțiilor.

Potrivit datelor obținute ca urmare a prelucrării statistice a chestionarelor de cercetare, mai exact a valorilor coeficientului de corelație liniară Pearson $r=0,05$, precum și

coeficientul de semnificație statistică $p=0,127$, se poate observa faptul că nu există o legătură puternică între conștiinciozitatea angajaților și procesul formulării și implementării strategiilor concurențiale.

Ipoteza 4. Orientarea eforturilor firmelor din domeniu construcțiilor pe anumite segmente de piață, bine delimitate (construcții industriale, construcții civile, construcții de lemn etc.) contribuie la obținerea unui nivel superior de performanță.

Orientarea firmelor exclusiv către o nișă de piață poate duce, prin concentrarea eforturilor asupra unui singur tip de construcții, la creșterea nivelului de specializare, reducerea duratelor de execuție, încheierea de parteneriate avantajoase cu furnizorii, elemente care creează cadrul unei dezvoltări sustenabile pe termen lung. Pornind de la aceste premise am dorit să testăm posibilele legături între specializarea firmelor din domeniul construcțiilor pe o anumită nișă de piață și creșterea nivelului de performanță. În acest sens am corelat răspunsurile oferite la itemii: **”concentrarea asupra unor segmente de piață ce prezintă caracteristici particulare (construcții speciale, construcții de interes național etc.)”** și **”orientarea către o anumită nișă de piață** cu răspunsurile privind performanța organizațională. În prima situație valoarea coeficientului de semnificație statistică p este de **0,001**, iar valoarea coeficientului de corelație liniară r este de **0,223**. În cea de-a doua situație, valorile sunt $p=0$ și $r=0,280$, rezultate ce arată o corelație validă și semnificativă între orientarea către o nișă de piață și obținerea de performanțe superioare.

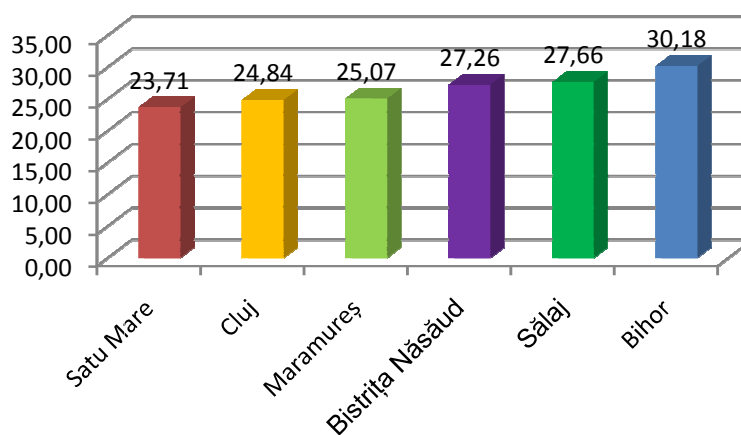
Ipoteza 5. Dimensiunea firmelor din domeniul construcțiilor influențează capacitatea acestora de a formula strategii în vederea dobândirii de avantaje competitive.

Potrivit datelor obținute în urma prelucrării statistice a chestionarelor și a reprezentării grafice a acestora, precum și în urma calculării coeficienților de corelație liniară și semnificație, putem observa faptul că există o corelație puternică și validă, din punct de vedere statistic, între dimensiunea firmei și capacitatea acesteia de a formula strategii. Mai precis, am analizat corelația dintre răspunsurile oferite la categoria în care se încadrează firma și cele privitoare la eforturile strategice, valoarea coeficientului de semnificație p fiind **0** și a celui de corelație liniară r fiind **0,395**.

Ipoteza 6. Localizarea geografică a firmei influențează nivelul de performanță al firmei.

Un aspect particular al cercetării noastre se referă la eventualele diferențe de performanță ale firmelor din domeniul construcțiilor, în raport cu localizarea lor geografică. Mai exact, dorim să identificăm posibile conexiuni între localizarea geografică și obținerea unor nivele superioare de performanță. Pornind de la informațiile furnizate în urma cercetării s-au putut observa diferențe în ceea ce privește performanțe obținute de firmele din domeniul construcțiilor care provin din zone geografice diferite. Astfel, am calculat mediile răspunsurilor oferite de către firme în ceea ce privește performanța organizațională și în funcție de județul de proveniență. După cum se poate observa, în *Figura 1*, rezultatele obținute ne permit să observăm faptul că firmele din județul Bihor au obținut cele mai mari medii în ceea ce privește performanța organizațională, urmate de cele din Sălaj, Bistrița Năsăud, Maramureș, Cluj și Satu Mare.

Figura 1. Performanțele obținute de către firmele din industria construcțiilor, în funcție de județ



(Sursa: Reprezentare proprie)

Ipoteza 7. Existența în cadrul firmelor din domeniul construcțiilor a unor angajați caracterizați de un nivel ridicat de creativitate generează influențe asupra procesului de formulare a strategiilor.

În continuarea demersului nostru de identificare a corelațiilor dintre angajați și eforturile firmelor din domeniul construcțiilor de a dobândi avantaje competitive am analizat legătura dintre creativitatea angajaților și procesul de formulare și implementare a strategiilor, destinate obținerii unui nivel superior de performanță. În acest sens, am analizat răspunsurile la itemii ce fac referire la creativitatea angajaților și răspunsurile privind strategia prin calcularea coeficientului de corelație liniară Pearson și a coeficientului de semnificație, obținând următoarele valori: $p=0$ și $r=0,400$. Acest rezultat ne permite să afirmăm faptul că firmele ai căror angajați prezintă un nivel ridicat de creativitate sunt și cele care au formulate și care implementează strategii destinate dobândirii de avantaje competitive și creșterii nivelului de performanță.

Ipoteza 8. Existența în cadrul firmelor din domeniul construcțiilor a unor angajați caracterizați de un nivel ridicat de perseverență generează influențe asupra procesului de formulare a strategiilor.

Potrivit informațiilor rezultate în urma prelucrării chestionarelor, dar și a calculării coeficienților de corelație liniară și de semnificație, corelația dintre perseverența angajaților și strategia organizațională este una relevantă din punct de vedere statistic, obținând un coeficient de semnificație $p=0$ și un coeficient de corelație $r=0,360$.

Ipoteza 9. Existența în cadrul firmelor din domeniul construcțiilor, a unei comunicări eficiente și a unui comportament proactiv generează influențe asupra procesului de formulare a strategiilor.

Pornind de la informațiile de natură statistică obținute ca urmare a prelucrării chestionarelor ce vizează prezența unei comunicări eficiente și a unui comportament proactiv, precum și intensitatea eforturilor depuse de companie în vederea formulării unei strategii concurențiale, precum și de la valorile coeficientului de corelație liniară și a celui de semnificație statistică, putem afirma faptul că există o legătură foarte puternică între comportamentul și comunicarea angajaților și strategia organizațională, în acest caz valorarea coeficientului de semnificație statistică p fiind de 0 , și a celui de corelație liniară r de $0,506$.

CONCLUZII, LIMITE ȘI PERSPECTIVE ALE CERCETĂRII

Cercetarea noastră este centrată pe unul dintre cele mai importante domenii din cadrul economiei naționale a României, un domeniu care a cunoscut o creștere constantă începând cu anul 2000, dar care a fost puternic afectat de criza economică în care ne aflăm în prezent. În acest context, eforturile noastre sunt îndreptate către identificarea acțiunilor întreprinse de către firmele din domeniu pentru a evita eșecul și a-l transforma în supraviețuire și chiar dezvoltare. Investigarea elementelor și acțiunilor întreprinse de către firmele din industria construcțiilor destinate dobândirii de avantaje competitive sustenabile gravitează în jurul unor întrebări de genul: *Cum își concentrează eforturile strategice firmele din domeniul construcțiile în relația cu competitorii? Care sunt principalele strategii concurențiale utilizate de către firmele din domeniul construcțiilor? Care este rolul resursei umane în dobândirea avantajelor competitive? Care sunt cele mai valoroase particularități ale resursei umane în sprijinirea eforturilor strategice ale companiilor? Ce rol joacă comportamentul și comunicarea în cadrul procesului strategic?* Pornind de la răspunsurile acestor întrebări ce au fost puse, într-o manieră teoretică, în prima parte a prezentei lucrări, cercetarea empirică pe care am realizat-o vine nu numai în validarea informațiilor teoretice, cât mai ales în conturarea unei imagini fidele asupra unui domeniu de activitate ce are o importanță ridicată în cadrul economiei naționale. Rezultatele cercetării empirice desfășurate în cadrul acestei lucrări ne-au permis să observăm o transpunere în practica de afaceri a teoriilor manageriale descrise în cărțile de specialitate, mai ales în ceea ce privesc teoriile referitoare la utilizarea leadershipului prin costuri și a diferențierii ca și surse principale de dobândire a avantajelor competitive, dar și cele referitoare la atenția acordată satisfacerii cât mai eficiente a nevoilor clienților și practicarea unor prețuri pornind în principal de la costuri.

De asemenea, pe baza informațiilor rezultate din prelucrarea statistică a chestionarelor, am reușit să evidențiem importanța strategiilor concurențiale în dobândirea de avantaje competitive, precum și anumite aspecte care influențează eforturile strategice ale companiilor din domeniul construcțiilor în dobândirea acestor avantaje. Nu în ultimul rând, am reușit să evidențiem implicațiile conștiinciozității, perseverenței și creativității angajaților în sprijinirea eforturilor strategice ale firmelor și atingerea cu succes a obiectivelor propuse.

Perspective și limite ale cercetării

În ceea ce privesc perspectivele viitoare de cercetare, se impune să precizăm, în primul rând, necesitatea analizării mult mai detaliate și aprofundate a implicațiilor pe care mediul de afaceri le are asupra firmelor din domeniul construcțiilor, dar și a influențelor generate de reglementările de ordin procedural impuse de organismele specializate în supravegherea industriei construcțiilor, dintre care amintim Inspectoratul de Stat în Construcții (I.S.C.), coroborate cu influențele de ordin economic sau demografic. Astfel, eforturile firmelor din acest domeniu de a-și reduce costurile în vederea dobândirii de avantaje competitive pot fi influențate negativ de o creștere generalizată a prețurilor materiilor prime utilizate în activitatea economică. În același timp, organismele guvernamentale (de ex. I.S.C.) ce activează în sectorul construcțiilor elaborează și asigură respectarea unor standarde tehnice și de execuție stricte, care influențează, în mod decisiv, activitatea firmelor de construcții. Din perspectiva demografică, fenomenul de migrație din ultimii ani ai cetățenilor români în țări din vestul Europei, a dus la scăderea volumului forței de muncă disponibilă, mai ales în ceea ce privește sectorul construcțiilor. Per ansamblu, toate aceste elemente își pun amprenta asupra întregului demers strategic al firmelor din industria construcțiilor și implicit asupra dobândirii de avantaje competitive. În al doilea rând, ar fi oportună o extindere a cercetării empirice asupra altor regiuni din România sau chiar la nivel național. În acest mod, se vor putea observa eventualele diferențe între firmele de construcții din diferitele regiuni ale țării, în ceea ce privesc strategiile destinate dobândirii de avantaje competitive și performanțele înregistrate, angajații sau caracteristicile culturii organizaționale. Toate aceste informații vor putea fi utilizate la construirea unei imagini de ansamblu a competitivității firmelor din industria construcțiilor din România.

În al treilea rând, considerăm faptul că realizarea unor analize detaliate a firmelor care au obținut cele mai mari scoruri, din perspectiva strategiilor formulate și implementate, precum și a performanțelor obținute, ne va permite să înțelegem mai bine relațiile de tip cauză – efect, ce stau la baza dezvoltării unor companii, în timp ce altele cad pradă falimentului. În același timp, o astfel de analiză ne va permite să identificăm și alte

aspecte care pot să ducă la dobândirea de avantaje competitive. Nu în ultimul rând, se impune readministrarea chestionarului după o anumită perioadă de timp, în scopul analizării evoluției și identificării diferențelor ce pot apărea în abordarea firmelor de construcții în raport cu eforturile strategice destinate dobândirii de avantaje competitive și creșterii performanței organizaționale.

Prezenta lucrare științifică reprezintă una din primele lucrări din domeniu și este concentrată exclusiv pe eforturile firmelor din industria construcțiilor de a dobândi avantaje competitive sustenabile. Astfel, existența unor limitări ale cercetării noastre este inevitabilă. În acest sens, menționăm dificultatea de identificare a numărului exact de firme ce activează în domeniul construcțiilor din regiunea de nord-vest a României, dificultate datorată inexistenței unei baze de date care să conțină informații complete și actualizate.

De asemenea, completarea incorectă și incompletă a chestionarelor, precum și lipsa de atenție sau de interes a respondenților, au dus la apariția unor erori care ne-au forțat să eliminăm anumite chestionare din analiza statistică, reducându-se, astfel, mărimea eșantionului analizat.

Una din limitările majore ale demersului nostru științific este reprezentată de incapacitatea instrumentelor de cercetare utilizate de a analiza și evalua anumite elemente, de natură subiectivă, ce pot influența activitatea firmelor de construcții, îndeosebi prin prisma deciziilor strategice de afaceri luate de către managementul de nivel superior prin utilizarea experienței personale, dobândită de-a lungul timpului, dar și pe baza intuiției și instinctului personal al fiecăruia. În același timp, particularitățile mediului politic și economic dezvoltat în România de după 1990 generează posibilitatea dobândirii unor avantaje competitive, în mod diferențiat și inegal, în funcție de relațiile stabilite cu mediul politic. Nu în ultimul rând, dorim să precizăm faptul că schimbările frecvente ale mediului de afaceri, precum și instabilitatea reglementărilor politice și juridice, existentă în România, forțează managerii să adapteze comportamentul firmelor destul de frecvent, astfel încât, strategiile utilizate în vederea dobândirii de avantaje competitive pot fi reprojctate într-un orizont de timp destul de scurt, putând apărea posibilitatea ca rezultatele obținute în momentul de față să nu mai fie valabile în viitorul

apropiat. Privind, însă, dincolo de aceste limitări, suntem de părere că demersul nostru științific, prin caracterul de noutate de care dă dovadă, este de un real folos atât pentru managerii firmelor de construcții, cât și din perspectiva furnizării unei imagini detaliate a industriei construcțiilor din țara noastră.

CONTRIBUȚII PERSONALE LA CUNOAȘTEREA ȘTIINȚIFICĂ

Pornind de la inexistența unor cercetări detaliate a eforturilor firmelor din industria construcțiilor în vederea dobândirii de avantaje competitive, considerăm faptul că prezenta lucrare științifică generează contribuții majore asupra modului de înțelegere a particularităților și utilității strategiilor competitive, precum și asupra înțelegerii modului de funcționare a firmelor din industria construcțiilor. În mod particular, contribuțiile majore aduse de prezenta lucrare de doctorat, fac referire la:

- *Prezentarea elementelor care au generat dezvoltarea managementului strategic și necesitatea dobândirii de avantaje competitive.*

Prezentarea detaliată și complexă a modificărilor suferite în mediul de afaceri din ultimii ani, precum și a evoluției managementului strategic, din perspectiva eforturilor firmelor de a dobândi avantaje competitive sustenabile, duce la o mai bună înțelegere a necesității implementării unor strategii în vederea dezvoltării durabile. Globalizarea a generat atât efecte pozitive, dar și negative asupra firmelor. În primul rând, globalizarea înseamnă posibilități practic nelimitate de desfacere a produselor fabricate, înseamnă accesul la cei mai buni factori de producție și selecția acestora în funcție de nevoi, dar și numeroase posibilități de finanțare a afacerilor derulate. Pe de altă parte, globalizarea a dus la un mediu de afaceri extrem de concurențial în care cei puternici supraviețuiesc și se dezvoltă, iar cei slabi sunt eliminați de pe piață. Din perspectiva României, aderarea la Uniunea Europeană a generat numeroase oportunități de afaceri și de finanțare, dar a permis și accesul firmelor străine pe piața națională, obligând firmele autohtone să își formuleze strategii destinate dobândirii de avantaje competitive, astfel încât să facă față concurenților.

- *Clarificarea conceptului de avantaj competitiv și performanță organizațională.*

Dobândirea de avantaje competitive, în vederea obținerii unui nivel superior de performanță, nu se poate realiza în absența unei înțelegeri foarte bune a conceptului de avantaj competitiv, precum și fără a stabili, într-un mod foarte clar, care este nivelul de performanță așteptat ca urmare a implementării strategiei. De asemenea, inexistența unor sisteme eficiente de evaluare și gestionare a strategiei împiedică firmele să urmărească, în timp real, nivelurile de performanță. Astfel, clarificarea aspectelor menționate anterior va duce la o mai bună conștientizare a importanței acordate avantajului competitiv, dar și a performanței organizaționale.

- *Prezentarea diferitelor surse posibile de dobândire a avantajelor competitive, în funcție de particularitățile firmei.*

Firmele reprezintă entități diferite, ce au caracteristici individuale, din perspectiva resurselor, competențelor și capacităților deținute. În acest sens, prezentarea diferitelor surse de dobândire a avantajelor competitive duce la o mai bună înțelegere a opțiunilor strategice pe care le au firmele, mai ales în ceea ce privește susținerea procesului de implementare.

- *Evidențierea procesului strategic, începând cu formularea strategiei, implementarea eficientă și evaluarea rezultatelor.*

Procesul strategic urmat de către firme este constituit dintr-o succesiune de etape ce sunt delimitate în mod clar, începând cu formularea celei mai eficiente strategii, implementarea acesteia și evaluarea rezultatelor obținute prin compararea cu standardele de performanță stabilite anterior. Tratată detaliată a elementelor și mecanismelor din spatele fiecărei etape a dus la construirea unui cadru complex ce evidențiază, în totalitate, pașii pe care firmele trebuie să îi urmeze în vederea dobândirii de avantaje competitive. Astfel, noua strategie trebuie să se bazeze pe resursele deținute de către firmă, în special pe acele resurse care sunt rare, valoroase și greu de imitat și de asemenea să fie corelată cu analiza detaliată a mediului extern în care firma își desfășoară activitatea. O atenție deosebită trebuie acordată procesului de implementare a strategiei, mai exact a alocării resurselor necesare, a urmării modului de desfășurare a diferitelor procese, a reducerii efectelor negative determinate de rezistența angajaților în fața schimbării, precum și a implicării active a acestora în

atingerea obiectivelor strategice. Nu în ultimul rând, rezultatele înregistrate vor trebui evaluate periodic astfel încât să nu existe devieri de la parcursul strategic stabilit inițial.

- *Evidențierea conexiunilor existente între eforturile strategice ale firmelor și nivelul de performanță înregistrat.*

Prin utilizarea chestionarului, ca și instrument de cercetare, dar și prin stabilirea unor variabile bine delimitate, am reușit să evidențiem corelațiile existente între strategiile utilizate de către firmele din industria construcțiilor și rezultatele obținute de către acestea, din perspectiva performanțelor înregistrate. Astfel, între strategiile destinate dobândirii de avantaje competitive și performanța înregistrată există o corelație validă și semnificativă statistic, confirmând în acest mod teoriile manageriale prezentate în cadrul acestei lucrări care accentuează importanța existenței unei strategii bine formulate și implementate ca și premisă a dobândirii de avantaje competitive.

- *Evidențierea unor aspecte referitoare la creativitatea, perseverența și conștiinciozitatea angajaților și influențele acestora asupra strategiilor organizaționale.*

Succesul strategiei este influențat într-o foarte mare măsură de implicarea angajaților în atingerea cu succes a obiectivelor strategice, îndeosebi prin depunerea unor eforturi susținute, în acest sens, dar și prin manifestarea unui nivel ridicat de creativitate, perseverență și conștiinciozitate. Pornind de la aceste premise, în cadrul cercetării am evidențiat corelațiile existente între conștiinciozitatea, perseverența și creativitatea și eforturile strategice depuse de firmă. În cazul perseverenței și creativității angajaților am putut observa corelații valide și semnificative cu strategia organizațională a firmei, concluzionând faptul că firmele care au angajați perseverenți și creativi sunt și cele care au formulate strategii organizaționale. În schimb, corelația dintre conștiinciozitate și strategie, chiar dacă este una validă, nu este și semnificativă, sugerând faptul că prezența sau absența unor angajați conștiincioși în cadrul firmei nu influențează strategia.

- *Evidențierea implicațiilor generate de comportamentul și comunicarea angajaților în sprijinirea demersurilor strategice ale firmelor.*

Un aspect important al lucrării noastre este reprezentat de înțelegerea implicațiilor pe care comportamentul și comunicarea angajaților le au în sprijinirea procesului de implementare a strategiilor. Astfel, pornind de la considerentul conform căruia o comunicare dinamică facilitează procesul de implementare strategică am evidențiat corelațiile existente între strategiile utilizate de către firmă și sprijinul acordat de o comunicare eficientă și un comportament al angajaților focalizat pe îndeplinirea obiectivelor strategice, în scopul unei mai bune înțelegeri a mecanismelor ce stau în spatele acestui proces.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Adegbesan, J.A. (2009), On the Origins of Competitive Advantage: Strategic Factor Markets and Heterogenous Resource Complementarity, *Academy of Management Review*, vol. 34, no. 3: 463 – 475
2. Afuah, A. (2009), *Strategic innovation: new game strategies for competitive advantage*, Editura Routledge, New York, USA
3. Aggarwall, R.K. & Samwick, A.A. (2003), Why Do Managers Diversify Their Firms? Agency Reconsidered, *The Journal of Finance*, vol. 58, no. 1: 71 – 118
4. Agha, S., Alrubaiee, L., Jamhour, M. (2011), Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance, *International Journal of Business and Management*, January, vol. 7, no.1: 192 - 204
5. Ahmad, Z., Ahmad, Z., Ahmad, I., Nawaz, M.M. (2010), Balanced Scorecard: It is a spontaneous performance measurement tool?, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 2, no. 2: 99 - 107
6. Alkhafaji, A.F. (2003), *Strategic management: formulation, implementation, and control in a dynamic environment*, Editura The Haworth Press, New York, USA
7. Ambler, A.R. (2001), Competitive Advantage, *Leadership Excellence*, November 2001, vol. 18: 9
8. Aras, G. & Crowther, D. (2010), Sustaining Business Excellence, *Total Quality Management*, vol. 21, no.5: 565 - 576
9. Băcanu, B. (1997), *Management strategic*, Editura Teora, București
10. Barney, J.B. (2001), Is The Resource Based View A Useful Perspective For Strategic Management Research? Yes, *Academy of Management Review*, vol. 26, no. 1: 41 - 56

11. Bartlett, C.A. , Ghoshal, S. (2002), Building Competitive Advantage Through People, *MIT Sloan Management Review*, vol. 43, no.2: 33 - 41
12. Beal, R.M. (2000), Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms, *Journal of Small Business Management*, vol. 38, no.1: 27 - 47
13. Beaver, G. & Prince, C. (2002), Innovation, entrepreneurship and competitive advantage in the entrepreneurial venture, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 9, no. 1: 28 - 37
14. Borza, A., Bordean, O., Mitra, C., Dobocan, C. (2008), *Management strategic : concepte și studii de caz*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca
15. Bowonder, B., Dambal, A., Kumar, S., Shirodkar, A. (2010), Innovation Strategies for Creating Competitive Advantage, *Research Technology Management – Industrial Research Institute*, May – June: 19 – 32
16. Brace, I (2008), *Questionnaire: how to plan, structure an write survey material for effective market research- second edition*, Editura Kogan Page, Londra, UK
17. Butje, M. (2005), *Product marketing for technology companies*, Editura Elsevier Butterworth – Heinemann, Oxford, UK
18. Capron, L. & Chatain, O. (2008), Competitors’ Resource - Orientated Strategies: Acting On Competitors’ Resources Through Interventions In Factor Markets And Political Markets, *Academy of Management Review*, vol. 33, no. 1: 97 - 121
19. Channon, D.F. (1999), *Blackwell encyclopedic dictionary of strategic management*, Editura Blackwell Publishers, Malden, USA
20. Charantimath, P. M. (2006), *Total quality management*, Editura Dorling Kindersley, Delhi, India
21. Christensen, H.K. (2010), Defining customer value as the driver of competitive advantage, *Strategy & Leadership*, vol. 38, no.5: 20 - 25
22. Clardy, A. (2007), Strategy, Core Competencies and Human Resource Development, *Human Resource Development International*, vol. 10, no. 3: 339 - 349
23. Collins, C.J., Clarck, K.D. (2003), Strategic human resource practice, top management social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage, *Academy of Management Journal*, vol. 46, no. 6: 740 – 751
24. Collins, D.J., Rukstad, M.G. (2008), Can You Say What Your Strategy Is?, *Harvard Business Review*, April: 82 - 90
25. Cox, A., Brown, D., Reilly, P. (2010), Reward strategy: time for a more realistic reconceptualization and reinterpretation?, *Thunderbird International Business Review*, vol. 52, no.3: 249 – 260
26. Cravens, D.W. (1998), Implementation strategies in the market – driven era, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, no. 3: 237 – 241
27. David, F. (2009), *Strategic Management: concepts and cases, 12th edition*, Editura Pearson / Prentice Hall, New Jersey, USA

28. Dennis, A.R., Nunmaker, J.F. Jr, Paranka, D. (1991), Supporting the search for competitive advantage, *Journal of Management Information Systems*, vol. 8, no. 1: 5 - 36
29. Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B. (2007), *Strategic management: creating competitive advantage*, Editura McGraw-Hill/Irwin, New York
30. Dikmen, I., Birgonul, M.T., Budayan, C. (2009), Strategic Group Analysis in the Construction Industry, *Journal of Construction Engineering and Management*, April: 288 - 297
31. Dobson, P., Starkey, K., Richards, J. , (2004), *Strategic management: issues and cases*, Editura Blackwell Publishing, Oxford, UK
32. Donaldson, G., (1995) , A new tool for boards: The strategic audit, *Harvard Business Review*, July – August: 99 - 107
33. Doraszelski, U. & Markovich, S., (2007), Advertising Dynamics And Competitive Advantage, *RAND Journal of Economics*, vol. 38, no. 3: 557 – 592
34. Dutta, S., Zbaracki, M.J., Bergen, M. (2003) Pricing Process As A Capability: A Resource – Based Perspective, *Strategic Management Journal*, vol. 24: 615 – 630
35. El-Mashalesh, M.S., Minchin Jr., R.E., O'Brien, W.J. (2007), Management of Construction Firm Performance Using Benchmarking, *Journal of Management in Engineering*, January: 10 -17
36. Enz, C.A. (2005), *Hospitality Strategic Management: concepts and case 2nd edition*, Editura John Wiley & Sons, New Jersey, USA
37. Finlay, P.N. (2000), *Strategic management: an introduction to business and corporate strategy*, Editura Pearson Education, England
38. Flatt, S.J. & Kowalczyk, S.J. (2008), Creating Competitive Advantage Through Intangible Assets: The Direct and Indirect Effects of Corporate Culture and Reputation, *Advances in Competitiveness Research*, vol. 16, no. 1&2: 13 – 30
39. Foote, D.A., Seipel, S.J., Johnson, N.B., Dufy, M.K. (2005), Employee commitment and organizational policies, *Management Decision*, vol. 43, no. 2: 203 - 219
40. Franken, A., Edwards, A., Lambert, R. (2009), Executing strategic change: understanding the critical management elements that lead to success, *California Management Review*, vol.51, no.3: 49 - 73
41. Frigo, M.L. (2002), Strategy and the Balanced Scorecard, *Strategic Finance*, November
42. Frigo, M.L. (2002), Strategy execution and value-based management, *Strategic Finance*, Vol. 84, no. 4: 6 - 9
43. Furrer, O. (2011), *Corporate Level Strategy – Theory and Applications*, Editura Routledge, Abingdon, UK
44. Gavetti, G., Levinthal, D.A., Rivkin, J.W. (2005), Strategy Making In Novel And Complex Worlds: The Power Of Analogy, *Strategic Management Journal*, vol. 26: 691 - 712
45. Ghamari, J. (2010), Conceptualization of Competitive Advantage and Sustainable Competitive Advantage, The Question of Diversity, *Social Science Research Network*, 1 – 7
46. Gilham, B. (2004), *The research interview*, Editura Continuum, Londra, UK
47. Gillham, B. (2000), *Developing a questionnaire*, Editura Continuum, Londra, UK

48. Grant, R.M. (2002), *Contemporary Strategy Analysis: concepts, techniques, applications*, Editura Blackwell Publishing, Oxford, UK
49. Grant, R.M. (2003), Strategic Planning In A Turbulent Environment: Evidence From The Oil Majors, *Strategic Management Journal*, vol. 24: 491 – 517
50. Gross, S.E., Friedman, H.M. (2004), Creating an effective total reward strategy: holistic approach better supports business success, *Benefits Quarterly*, third quarter: 7 – 12
51. Guo, C. (2007), Is Sustainable Competitive Advantage an Achievable Holy Grail: The Relevance Gap between Academia and Business , *Journal of Business Management*, vol. 13, no. 2:115 - 126
52. Hahn, W., Powers, T.L. (2010), Strategic plan quality, implementation capability, and firm performance, *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 9, no. 1: 63 - 81
53. Hannagan, T. (2002), *Mastering strategic management*, Editura Palgrave, Hampshire, UK
54. Hanno, R. (1998), Value based management, *Management Accounting*, vol. 76, No. 1: 38
55. Hawawini, G., Subramanian V., Verdin, P. (2003), Is Performance Driven By Industry – Or Firm-Specific Factors? A New Look At The Evidence, *Strategic Management Journal*, vol. 24: 1 – 16
56. Herman, A.M., (2009), On the Choice and Success of Competitive Strategies, *Competition & Change*, vol. 13, no. 1: 3 – 28
57. Hitt, M.E., Freeman, R.E., Harrison, J.S. (2005), *The Blackwell handbook of strategic management*, Editura Blackwell Publishing, Oxford, UK
58. Hitt, M.E., Hoskisson, R.E., Ireland, R.D. (2006), *Management of Strategy: concepts and cases*, Editura Thomson South-Western , Mason, USA
59. Hitt, M.E., Ireland, R.D. , Hoskisson, R.E., (2007), *Strategic Management: competitiveness and globalization*, Editura Thomson South-Western , Mason, USA
60. Hussey, D. (1998), *Strategic management: from theory to implementation. – 4th edition*, Editura Butterworth – Heinemann, Oxford, UK
61. Ilieș, L., Lazăr, I., Mortan, M., Popa, M., Lungescu, D., Vereș, V. (2006), *Managementul Firmei*, Editura Roprint, Cluj Napoca
62. Jain, S.C. (2000), *Marketing planning & strategy*, Editura South-Western College Publishing, Boston, USA
63. Jaros, S. (2010), Commitment to organizational change: a critical review, *Journal of Change Management*, vol. 10, no. 1: 79 - 108
64. Johnson, G. & Scholes, K. (1999), *Exploring corporate strategy – fifth edition*, Editura Prentice Hall, Londra
65. Johnson, G. & Scholes, K. (2002), *Exploring corporate strategy – sixth edition*, Editura Prentice Hall, Londra
66. Kak, A. (2002), Sustainable Competitive Advantage with Core Competence: A Review, *Global Journal of Flexible Systems Management*, vol. 3. No.4: 23 – 38
67. Kale, P. & Singh, H. (2009), Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here, *Academy of Management Perspectives*, August: 45 - 62

68. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992), The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, January – February: 70 – 79
69. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000), Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, *Harvard Business Review*, September – October: 167 – 176
70. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996), *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Editura Harvard Business School, Boston, USA
71. Karnani, A. (2008), Controversy: The essence of strategy, *Business Strategy Review*, Winter: 28 – 34
72. Kazem, C., Lynch, R. (1999), Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource – based strategy, *Management Decision*, vol. 37, no. 1: 45 – 50
73. Keller, S. & Price, C. (2011), *Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage*, Editura John Wiley & Sons, New Jersey, USA
74. Kim, W.C., Mauborgne, R. (2009), How Strategy Shapes Structure, *Harvard Business Review*, September: 73 – 80
75. Korkmaz, S. & Messner, J.I. (2008), Competitive Positioning and Continuity of Construction Firms in International Markets, *Journal of Management in Engineering*, October: 207 - 216
76. Kotabe, M., Martin, X., Domoto., H. (2003), Gaining From Vertical Partnerships: Knowledge Transfer, Relationship Duration, and Supplier Performance Improvement in the U.S. and Japanese Automotive Industry, *Strategic Management Journal*, vol. 24: 293 - 316
77. Kotter, J.P., Schlesinger, L.A. (2008), Choosing strategies for change, *Harvard Business Review*, July - August
78. Krishnan, S.K., Singh, M (2004), Strategic human resource management: a three – stage process model and its influencing factors, *South Asian Journal of Management*, vol. 18, no. 1: 60 - 82
79. Kurt, V. & Van der Berghe, L
80. Langford, D. & Male, S. (2001), *Strategic management in construction*, Editura Blackwell Science, Oxford, UK
81. Lehner, J. (2004), Strategy implementation tactics as response to organizational, strategic and environmental imperatives, *Management revue*, vol. 15, no. 4 :460 - 480
82. Lowell, B.L., Joyce, C.I. (2007), Better strategy through organizational design, *McKinsey Quarterly*, Issue 2
83. Lynch, R. (2002), *Strategia corporativă*, Editura Arc, București
84. Macmillan, H. & Tampoe, M. (2000), *Strategic management*, Editura Oxford University Press, Oxford, UK
85. Manley, K., McFallan, S., Kajewski, S. (2009), Relationship Between Construction Firms Strategies and innovation Outcomes, *Journal of Construction Engineering and Management*, August: 764 - 771
86. Martin – de – Castro, G., Navas – Lopez, J. E., Lopez – Saez, P., Alama – Salazar, E. (2002), Organizational capital as advantage of the firm, *Journal of Intellectual Capital*, vol.7 , no.3: 324 – 337

87. Martin, J. & Peety, J.W. (2001), The Corporate Response to the Shareholder Revolution – Value Based Management, *Baylor Business Review*, vol. 19, no. 1: 3
88. Mathis, R.L. & Jackson, J.H., (2011), *Human Resource Management – 13th Edition*, Editura South West Carnegie Learning, Mason (OH), USA
89. McEvily, S., Eisenhardt, K.M., Prescott, J.E. (2004), The Global Acquisition, Leverage, And Protection Of Technological Competencies, *Strategic Management Journal*, vol. 25: 713 - 722
90. McGahan, A. (2004), How industries change, *harvard Business Review*, October: 87 – 94
91. Meisner Rosen, C. (2001), Environmental Strategy and Competitive Advantage, *California Management Review*, vol. 43, no. 3: 8 – 15
92. Miller, D., Eisenstat, R., Foote, N. (2002), Strategy from the inside out: Building capability – creating organizations, *California Management Review*, vol. 44, no. 3: 37 – 54
93. Miller, D.J. (2004), Firms’ Technological Resources And The Performance Effects Of Diversification: A Longitudinal Study, *Strategic Management Journal*, vol. 25: 1097 – 1119
94. Miller, J. & Israel, E. (2002), Improving corporate performance measures to drive results, *Financial Executive*, July – August: 51 - 52
95. Mintzberg, H. (1991), The effective organization: forms and forces, *Sloan Management Review*, winter
96. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998), *Strategy Safari – A guided tour through the wilds of strategic management*, Editura Free Press, New York, USA
97. Mooney, A. (2007), Core Competences, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference?, *Journal of Education for Business*, November – December: 110 -115
98. Morden, T. (2007), *Principles of strategic management – third edition*, Editura Ashgate Publishing Limited, Aldershot, UK
99. Mujtaba, B.G., Shuaib, S. (2010), An equitable total rewards approach to pay for performance management, *Journal of Management Policy and Practice*, vol. 11, no. 4: 111 - 121
100. Mukherjee, P.N. (2006), *Total Quality Management*, Editura Prentice Hall, New Delhi, India
101. O’Shannassy, T. (2008), Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage or temporary competitive advantage. Improving understanding of an important strategy construct, *Journal of Strategy and Management*, vol. 1, no. 2: 168 -180
102. Ormanidhi, O. & Stringa, O. (2008), Porter’s Model of Generic Competitive Strategies: An Insightful and Convenient Approach to Firms’ Analysis, *Business Economics*, July: 55 - 64
103. Paavo, R. & Hanna – Kaisa, E. (2010), Competitive advantage in interfirm cooperation: old and new explanations, *International Business Journal*, vol. 20, no.5: 367 - 383
104. Pacheco-de-Almeida, G. & Zemsky, P. (2007), The Timing of Resource Development and Sustainable Competitive Advantage, *Management Science*, vol. 53, no.4: 651 – 666
105. Pahl, N. & Richter, A. (2006), *SWOT Analysis – Idea, Methodology and a Practical Approach*, Editura Grin Verlag, Norderstedt, Germany
106. Pearce, J.A. & Robinson Jr., R.B. (2007), *Strategic Management: formulation, implementation and control*, Editura McGraw-Hill Irwin, New York, USA

107. Pettigrew, A. , Whipp, R. (1993), *Managing change for competitive success*, Editura Blackwell Publishing, Malden, USA
108. Pislaru, S. (2012), Industria a trecut pe locul 1, înaintea comerțului, în structura PIB după trei ani de criză, available on-line at <http://www.zf.ro/companii/industria-a-trecut-pe-locul-1-inaintea-comertului-in-structura-pib-dupa-trei-ani-de-criz-a-9381381>
109. Porter, M.E. (1979), How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, March – April: 137 – 145
110. Porter, M.E. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Editura Free Press, New York, USA
111. Porter, M.E. (1996), What Is Strategy?, *Harvard Business Review*, November – December: 62 - 72
112. Porter, M.E. (2008), The five competitive forces that shape strategy, *Harvard Business Review*, January: 78 – 93
113. Pryor, M.D., Anderson, D., Toombs, L.A., Humphreys, J.H. (2007), Strategic implementation as core competency, *Journal of Management Research*, vol. 7, no. 1: 3 - 17
114. Ross, J. (2011), Factors to support successful strategy implementation, *Logistics & Transport Focus*, January
115. Rumpel, S. & Medcof, J.W. (2006), Total rewards: good fit for tech workers, *Research Technology Management*, September – October: 27 - 35
116. Rusjan, B. (2006), Usefulness of the EFQM excellence model: Theoretical explanation of some conceptual and methodological issues, *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 16, no. 3: 363 - 380
117. Sadler, P. (2003), *Strategic Management*, Editura Kogan Page, Londra, UK
118. Sago, B. (2003), Building Organizational Competencies for Competitive Advantage, *Business Credit*, February, vol. 105: 16 – 17
119. Scarlett, R. (2001), *Value-based Management*, Editura Chartered Institute of Management Accountants, Londra, UK
120. Schein, E.H. (2004), *Organizational culture and leadership*, Editura Jossey – Bass, San Francisco, USA
121. Sonenshein, S. (2010), We're changing – or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation, *Academy of Management Journal*, vol. 53, no. 3: 477 – 512
122. Sun, M. & Tse, E. (2009), The Resource – Based View of Competitive Advantage in Two-Sided Markets, *Journal of Management Studies*, vol. 46, no.1: 45 - 64
123. Turner, P. (1991), Using Information to Enhance Competitive Advantage – The Marketing Option, *European Journal of Marketing*, vol. 25, no. 6: 55 – 64
124. Ulrich, A. (1997), *Human resource champions: The next agenda for adding value to HR practices*, Harvard Business School Press, USA
125. Vele, C. L. (2010), Competitive strategies in the construction industry, *Studia Universitas "Vasile Goldis" Arad – Economics Series*, vol.20, no.3: 191-196

126. Vele, C. L. (2012), Evaluating the strategy implementation process, *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, vol. 4: 192-195
127. Vele, C. L. (2012), Looking beyond cost leadership and differentiation in the quest for competitive advantages, *Studia Universitas "Vasile Goldis" Arad – Economics Series*, vol.22, no.2: 74-80
128. Verweire K., Van Den Berghe, L. (2004), *Integrated Performance Management: A Guide to Strategic Implementation*, Editura Sage Publications, Londra, UK
129. Victor, P., Franckeiss, A. (2002), The five dimensions of change: an integrated approach to strategic organizational change management, *Strategic change*, vol. 2: 35 - 42
130. Vorhies, D.W. & Morgan, N.A. (2005), Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage, *Journal of Marketing*, vol. 69, January: 80-94
131. Wagner, S.M., Krause, D.R. (2009), Supplier development: communication approaches, activities and goals, *International Journal of Product Research*, vol. 47, no. 12: 3161 – 3177
132. Wang, W., Lin, C., Chu, Y. (2011), Types of Competitive Advantage and Analysis, *International Journal of Business and Management*, May, vol. 6: 100 - 104
133. White, C. (2004), *Strategic management*, Editura Palgrave Macmillan, New York, USA
134. Williams, K. (2009), *Strategic Management*, Editura DK Publishing, New York, USA
135. Ye, J., Marinova, D., Singh, J. (2007), Strategic change implementation and performance losses in the front lines, *Journal of Marketing*, vol. 71: 156 - 171
136. Ye, L. & Seal, W. (2009), The Balanced Scorecard, *Financial Management*, Septembrie 2009: 27 - 28
137. Zakaria, Z., Noordin, N., Sawal, M.Z.H.M., Zakaria, Z., Noor, M.F.M., Maras, P. (2011), Reward practices in private sector: employees perception, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 2, no. 12: 112 – 120