

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR
DEPARTAMENTUL DE MANAGEMENT

TEZĂ DE DOCTORAT

- REZUMAT -

INTRAPRENORIATUL – MODALITATE
DE STIMULARE A INOVAȚIEI ÎN
CADRUL FIRMELOR

Coordonator științific:

Prof.univ.dr. Anca BORZA

Doctorand:

Veronica MAIER

Cluj-Napoca

2012

CUPRINS REZUMAT

CUPRINS TEZĂ DE DOCTORAT	3
CUVINTE CHEIE	6
INTRODUCERE.....	6
PARTEA I – STUDIUL LITERATURII DE SPECIALITATE.....	12
PARTEA A II-A –METODOLOGIA CERCETĂRII.....	14
<i>CERCETARE EMPIRICĂ PRIN ANALIZA CALITATIVĂ CU PRIVIRE LA OPINIA EXPERȚILOR ASUPRA INTRAPRENORIATULUI.....</i>	<i>14</i>
<i>CERCETARE EMPIRICĂ PRIN ANALIZA CANTITATIVĂ ASUPRA ANALIZEI EXISTENȚEI INTRAPRENORIATULUI ÎN FIRMELE DIN ROMÂNIA</i>	<i>19</i>
CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE.....	27
<i>CONTRIBUȚII PERSONALE LA CUNOAȘTEREA ȘTIINȚIFICĂ</i>	<i>28</i>
<i>LIMITELE ȘI PERSPECTIVELE VIITOARE DE CERCETARE</i>	<i>32</i>
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ.....	35

CUPRINS TEZĂ DE DOCTORAT

LISTA TABELELOR.....	VI
LISTA FIGURILOR	IX
LISTA GRAFICELOR	X
INTRODUCERE.....	1
PARTEA I:	10
CAPITOLUL I. ANTREPRENORIATUL ȘI INTRAPRENORIATUL –	
ABORDARE COMPARATIVĂ.....	11
1.1. INTRODUCERE.....	11
1.2. ANTREPRENORII ȘI ANTREPRENORIATUL: CONCEPTUALIZARE ȘI	
CONTEXTUALIZARE	11
1.2.1. <i>Antreprenorul și antreprenoriatul: scurtă retrospectivă istorică.....</i>	<i>12</i>
1.2.2. <i>Definiri și nuanțări ale antreprenorului și antreprenoriatului.....</i>	<i>15</i>
1.2.3. <i>Perspective asupra antreprenorului</i>	<i>18</i>
1.3. INTRAPRENORII ȘI INTRAPRENORIATUL: CONCEPTUALIZARE ȘI	
CONTEXTUALIZARE	29
1.3.1. <i>Intraprenoriatul: definiții și evoluție</i>	<i>29</i>
1.3.2. <i>Modele ale intraprenoriatului.....</i>	<i>32</i>
1.3.3. <i>Intraprenoriat: tipologie.....</i>	<i>40</i>
1.4. ANTREPRENORIATUL ȘI INTRAPRENORIATUL: AVANTAJE ȘI	
DEZAVANTAJE, ASEMĂNĂRI ȘI DEOSEBIRI.....	44
1.4.1. <i>Antreprenoriatul și intraprenoriatul: avantaje și dezavantaje.....</i>	<i>45</i>
1.4.2. <i>Antreprenoriat și intraprenoriat: asemănări și deosebiri</i>	<i>49</i>
1.5. CONCLUZII	54
CAPITOLUL II. ROLUL INOVĂRII ȘI CREATIVITĂȚII ÎN CONTEXTUL	
INTRAPRENORIATULUI.....	58
2.1. INTRODUCERE.....	58
2.2. INTRAPRENORIAT, INOVARE ȘI CREATIVITATE.....	59

2.3. INOVAREA ÎN FIRME	62
2.3.1. <i>Inovarea: definiții și nuanțări</i>	63
2.3.2. <i>Legătura dintre trăsăturile de personalitate și inovare</i>	67
2.3.3. <i>Comportamentul inovativ</i>	69
2.3.4. <i>Capacitatea inovativă a firmei</i>	73
2.4. CREATIVITATE ÎN FIRME	76
2.4.1. <i>Creativitate: definiții și nuanțări</i>	76
2.4.2. <i>Legătura dintre trăsăturile de personalitate și creativitatea</i>	80
2.5. CONCLUZII.....	83
CAPITOLUL III. FACTORII CARE INFLUENȚEAZĂ INTRAPRENORIATUL	85
3.1. INTRODUCERE	85
3.2. IMPORTANȚA FACTORILOR INDIVIDUALI, ORGANIZAȚIONALI ȘI DE MENDIU PENTRU INTRAPRENORIAT	87
3.3. ROLUL ANGAJAȚILOR ȘI MODUL DE RECOMPENSARE AL ACESTORA ÎN CADRUL FIRMEI INTRAPRENORIALE	91
3.4. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ ȘI INFLUENȚA EI ASUPRA FIRMEI INTRAPRENORIALE.....	94
3.5. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI IMPACTUL EI ASUPRA FIRMEI INTRAPRENORIALE.....	97
3.6. EXEMPLE DE APLICĂRI ALE INTRAPRENORIATULUI.....	102
3.7. CONCLUZII.....	107
CAPITOLUL IV. IMPACTUL INTRAPRENORIATULUI ASUPRA COMPETITIVITĂȚII FIRMEI.....	108
4.1. INTRODUCERE	108
4.2. CONCEPTUALIZAREA ȘI CONTEXTUALIZAREA COMPETITIVITĂȚII LA NIVEL DE FIRMĂ	108
4.2.1. <i>Competitivitatea: definiții și nuanțări</i>	109
4.2.2. <i>Avantajul competitiv și avantajul competitiv susținut</i>	111
4.2.3. <i>Modul de atingere al avantajului competitiv</i>	116

4.3. DIMENSIUNILE ȘI STRATEGIILE INTRAPRENORIALULUI ȘI ROLUL ACESTORA ÎN CREȘTEREA COMPETITIVITĂȚII FIRMEI	119
4.3.1. <i>Dimensiunile intraprenorialului</i>	120
4.3.2. <i>Strategii ale intraprenorialului</i>	123
4.4. CONCLUZII.....	131
PARTEA A II-A:.....	133
CAPITOLUL V. ANALIZĂ CALITATIVĂ ȘI CANTITATIVĂ ASUPRA INTENSITĂȚII INTRAPRENORIALULUI.....	134
5.1. INTRODUCERE.....	134
5.2. CERCETARE EMPIRICĂ PRIN ANALIZA CALITATIVĂ CU PRIVIRE LA OPINIA EXPERȚILOR ASUPRA INTRAPRENORIALULUI	134
5.2.1. <i>Metodologia cercetării</i>	134
5.2.2. <i>Interpretarea datelor</i>	137
5.3. CERCETARE EMPIRICĂ PRIN ANALIZA CANTITATIVĂ ASUPRA ANALIZEI EXISTENȚEI INTRAPRENORIALULUI ÎN FIRMELE DIN ROMÂNIA	150
5.3.1. <i>Metodologia Cercetării</i>	150
5.3.2. <i>Interpretarea rezultatelor cercetării</i>	158
5.4. CONCLUZII.....	200
CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE.....	204
BIBLIOGRAFIE.....	212
ANEXA 1	229
ANEXA 2	233

CUVINTE CHEIE

Intraprenoriat, antreprenoriat, inovație, creativitate, angajați, metoda de recompensare, susținerea din partea managementului, cultura organizațională, structura organizatorică, competitivitate, avantaj competitiv, avantaj competitiv susținut.

INTRODUCERE

Prezenta lucrare, intitulată “Intraprenoriatul – modalitate de stimulare a inovației în cadrul firmelor” a fost realizată cu convingerea că va aduce o contribuție semnificativă la ridicarea gradului de performanță organizațională în contextul economic românesc. Perioada actuală dominată de schimbări și transformări continue, împinge firmele spre găsirea unor modalități de maximizare a performanței pentru a putea face față concurenței atât de pe scena națională cât și internațională. În acest sens considerăm necesară conturarea rolului și importanței intraprenoriatului.

Delimitarea și motivarea temei de cercetare

Economia globală creează fără îndoială schimbări profunde și semnificative pentru organizațiile din întreaga lume. Piața se schimbă din ce în ce mai rapid, tehnologiile evoluează și singurul lucru care pare să fie mai adevărat acum decât niciodată este schimbarea. Potrivit lui Peter Drucker schimbarea este singurul lucru constant în lumea de afaceri. Pentru a putea face față concurenței și a rămâne pe piață, organizațiile trebuie să se conformeze cu aceste schimbări, care tind să devină parte din viața lor de zi cu zi.

Firmele din secolul 21 se confruntă astfel cu două provocări incomensurabile. Pe de o parte, ele trebuie să fie în mod constant inovatoare și pregătite pentru schimbare, iar pe de altă parte, se așteaptă de la ele să-și creeze o identitate de durată, menită să atragă atenția într-o lume saturată de comunicare.

Pentru a rămâne competitive firmele trebuie să aducă ceva nou pe piață. Singura modalitate prin care se poate realiza acest lucru este diferențierea și inovarea continuă, fie că se referă la crearea de produse și servicii noi, fie că se referă la reorganizarea proceselor sau modelelor de afaceri. Acest lucru constituie **motivul demarării cercetării** noastre, deoarece o modalitate prin care firmele pot face față provocărilor printr-o inovare continuă o constituie intraprenoriatul. Spiritul antreprenorial continuă să prospere în aproape toate colțurile lumii. Antreprenorii remodelează mediul de afaceri, creând o lume în care firmele lor joacă un rol important în vitalitatea economiei globale. Dar nu este întotdeauna necesar ca o firmă să fie înființată pentru a se putea pune în aplicare o idee nouă și inovatoare. Un mare potențial constă în aplicarea principiilor antreprenoriale în cadrul organizațiilor deja existente, fenomen ce se numește intraprenoriat și care reprezintă și aria de interes a prezentei lucrări.

Motivați fiind de evidențierea rolului și importanței intraprenoriatului pentru firme am încercat să investigăm ce anume presupune intraprenoriatul, care sunt particularitățile și caracteristicile acestuia, care sunt factorii care îl influențează și nu în ultimul rând cum poate duce intraprenoriatul la creșterea profitabilității și competitivității firmei.

Stadiul actual al cunoașterii în domeniu

Pentru a afla informațiile necesare realizării cercetării noastre am apelat atât la cărți cât și la articole științifice prin consultarea unor baze de date internaționale.

Manifestarea antreprenoriatului în cadrul firmelor deja existente a început să devină tot mai importantă pentru organizațiile private și publice care încearcă să rămână competitive și eficiente pe piața mondială aflată într-o continuă schimbare. Totuși, în ciuda interesului crescut pentru conceptul de intraprenoriat, oamenii de știință nu au ajuns la un consens în ceea ce privește acest concept. Diferiți autori, utilizează termeni diferiți pentru a descrie activitățile antreprenoriale din cadrul unei organizații deja existente. Astfel analizând literatura de specialitate găsim termeni precum intraprenoriatul (Kuratko, 1990), antreprenoriat organizațional intern (Schollhammer, 1982), societăți corporatiste (Ellis și Taylor, 1987), și afaceri noi (Roberts, 1980), toate menite să descrie aspecte ale

antreprenoriului organizațional. Pornind astfel de la această multitudine de termeni ne-am hotărât asupra utilizării termenului de intraprenoriat neputând, în acest sens, să nu îi menționăm pe Gifford și Elizabeth S. Pinchot, care au dat naștere acestui termen în anul 1978. Alți autori demni de menționat când discutăm despre intraprenoriat sunt Guth și Ginsberg (1990), Covin și Slevin (1991), Zahra (1993), Lumpkin și Dess (1996), Covin și Miles (1999) și Antoncic și Hisrich (2001). Varietatea părerilor oamenilor de știință cât și complexitatea acestui concept ne-au motivat să ne continuăm studiul pentru a afla importanța pe care intraprenoriatul o are pentru economie. Datorită unei lipse acute a abordării intraprenoriatului în literatura de specialitate românească, considerăm că, prin cercetarea noastră contribuim major la îmbogățirea literaturii de specialitate.

Înainte de a trecere la o abordare mai profundă asupra intraprenoriatului am considerat necesară și delimitarea teoretică și conceptuală dintre conceptele de antreprenoriat și intraprenoriat. Există mulți oameni de știință care abordează conceptul de intraprenoriat după cum am putut observa mai sus, dar și numeroși cercetători care abordează conceptul de antreprenoriat, cum ar fi Cantillon (1931), Say (1803), Schumpeter (1939), Drucker (1985) și mai recent Pleitner (2001), Casson (2003) și autori români Cordos et al. (2008), Borza et al (2009). Cu toate că, intraprenoriatul este definit ca și antreprenoriat care are loc în cadrul unei organizații deja existente, am observat că există foarte puține studii în literatura de specialitate care să analizeze aceste două aspecte într-o manieră comparativă. Printre puținele studii care tratează acest subiect putem menționa lucrările lui Davis (1999), Morris și Kuratko (2002), Antoncic și Hisrich (2003) și Istocescu (2006). Deși atât antreprenoriatul cât și intraprenoriatul sunt importante din punct de vedere economic și social am considerat că trebuie analizate totuși care sunt motivele pentru care în anumite circumstanțe se optează pentru sisteme și practici inovatoare în cadrul unei organizații și când în afara ei. Aportul adus de noi prin analiza comparativă a acestor două concepte se va concretiza într-o expunere a avantajelor și dezavantajelor fiecărui concept în parte cât și a deosebirilor și asemănărilor dintre acestea, ducând astfel la o completare și extindere a literaturii de specialitate existente.

La fel de importantă am considerat și expunerea legăturii care există între intraprenoriat, inovare și creativitate, deoarece, cercetări în domeniu au arătat că supraviețuirea și creșterea unei firme în zilele noastre, adică într-un mediu de afaceri dinamic depinde în mare măsură de capacitatea firmei de a promova creativitatea și inovarea. În primul rând în această etapă am analizat conceptele de creativitate și inovare analizând lucrările lui Runco (2004), King (1995), Terblanche (2003), Sternberg (1999), Amabile (1996), Drucker (1985), Hargadon (2003) pentru a arăta diferența dintre cele două, deoarece există cazuri când aceste concepte sunt utilizate greșit sau sunt chiar considerate a fi sinonime. Dacă firma învață să fie inovatoare, astfel încât să poată genera un șir continuu de inovații tehnice și manageriale de succes, ea poate genera un avantaj competitiv durabil și poate prospera chiar și într-un mediu extrem de competitiv. Inovația înseamnă punerea în practică a creativității, prin urmare, nu trebuie să uităm nici o secundă de principiile de creativitate atunci când încercăm să fim inovativi. Creativitatea este astfel parte esențială a procesului de inovare, care la rândul său reprezintă factorul de bază al intraprenoriatului. Deși cele trei concepte sunt interconectate, după cum am putut observa, există puține studii cu privire la intraprenoriat care să analizeze rolul pe care creativitatea și inovarea îl au în contextul intraprenoriatului. Astfel, aportul nostru constă tocmai în evidențierea legăturilor dintre creativitate, inovare și intraprenoriat subliniind importanța pe care creativitatea și inovarea o au pentru intraprenoriat..

După ce am clarificat anumite concepte din punct de vedere teoretic am trecut la o analiză mai profundă asupra intraprenoriatului. Astfel, pentru a putea analiza mai bine mediul propice dezvoltării intraprenoriatului am analizat lucrările lui Birkinshaw (1999), Hornsby et al. (2009), Ireland et al. (2009), Kuratko et al. (2009), Pinchot (1985), Morris și Kuratko (2002), Cooper et al. (2000), Antoncic și Hisrich (2001), Sathe (2003) și Oden (1997) în vederea stabilirii factorilor care au impact asupra intraprenoriatului. Astfel am ajuns la concluzia că, dacă firma dispune de o cultură, structură și strategie intraprenorială, angajații determinați de caracteristici unice intraprenoriale prin susținerea managementului vor duce la succesul și creșterea competitivității firmei. După cum am putut observa există studii care tratează factori care influențează intraprenoriatul, dar de cele mai multe ori acestea tratează doar un anumit aspect în parte, astfel că am considerat

utilă și necesară selectarea celor mai importanți factori și prezentarea lor într-un întreg capitol al lucrării.

În ceea ce privește impactul intraprenoriatului asupra competitivității firmei observăm că literatura de specialitate aduce mai puțin într-o discuție specifică abordarea acestei relații. Totuși ținem să menționăm autori precum Porter (1900), Barney (2002), Hoffman (2000), Hitt, Ireland și Hoskisson (2007), Wheelen și Hunger (2010), care au abordat și clarificat conceptul de competitivitate și avantaj competitiv precum și modul de obținere a unui avantaj competitiv precum și autori ca Miller (1983), Stopford și Baden-Fuller (1995), Dess și Lumpkin (2005), Zahra și Covin (1995), Covin și Slevin (1989) și Covin și Miles (1999), care au încercat să ne prezinte anumite dimensiuni și strategii ale intraprenoriatului menite să aducă un avantaj competitiv firmei. Prin aprofundarea studiului asupra legăturii dintre competitivitate și intraprenoriat, am încercat să scoatem în evidență importanța intraprenoriatului pentru supraviețuirea oricărei firme.

Prin intermediul cercetării teoretice și a celei empirice am încercat să evidențiem importanța intraprenoriatului pentru supraviețuirea unei firme, având în vedere situația economică actuală. Potrivit lui Morris (2001), există dovezi empirice care ne arată impactul intraprenoriatului asupra performanței firmei, însă nu există foarte multe studii care să analizeze existența intraprenoriatului în firme. Astfel suntem de părere că cercetarea noastră empirică aduce un aport semnificativ literaturii de specialitate atât naționale cât și internaționale precum și mediului de afaceri.

Definirea obiectivelor cercetării

Prin intermediul acestei lucrări ne-am propus să clarificăm o serie de aspecte, care prezintă atât interes pentru domeniul de cercetare, cât și o provocare, atât la nivel teoretic cât și în practică. Având în vedere complexitatea temei de cercetare, am considerat necesar stabilirea unor obiective.

Obiectivul general al acestei lucrări științifice este acela de a determina modul în care intraprenoriatul stimulează inovația în firmă și impactul pe care îl are asupra gradului

de competitivitate a firmei, cât și de a diagnostica intensitatea intraprenoriatului în contextul organizațional românesc.

În acest sens cercetarea de față urmărește atât prezentarea conceptelor teoretice, cât și realizarea unui studiu empiric, având ca **scop** formularea unor propuneri de bune practici care să contribuie la îmbunătățirea calității și competitivității firmelor prin intermediul intraprenoriatului.

Pe lângă obiectivul general ne-am propus și o serie de obiective specifice, pe care le-am împărțit în două categorii și anume obiective teoretice și obiective practice. Am considerat necesară această împărțire deoarece lucrarea de față își propune să aducă o contribuție atât la nivel teoretic cât și la nivel empiric.

Obiective teoretice

- Realizarea unor delimitări conceptuale și teoretice între conceptul de antreprenoriat și conceptul de intraprenoriat. Vom încerca să stabilim utilitatea, rolul și importanța conceptelor pentru firme cât și diferențele și asemănările dintre cele două.
- Realizarea unor delimitări conceptuale și teoretice între conceptul de creativitate și conceptul de inovație. Vom încerca să definim cele două concepte și să stabilim legătura pe care acestea o au cu intraprenoriatul.
- Identificarea factorilor care influențează intraprenoriatul. Pentru realizarea acestui obiectiv vom realiza o filtrare a literaturii de specialitate și vom prezenta câțiva factori de mediu, organizaționali și individuali care au impact asupra intraprenoriatului.
- Stabilirea impactului pe care intraprenoriatul îl are asupra competitivității firmei. Vom realiza acest lucru prin prezentarea unor dimensiuni și strategii ale intraprenoriatului menită să aducă avantaje competitive firmei.

Obiectivele empirice

- Evaluarea nivelului de inovație din cadrul firmelor românești prin analiza dimensiunilor ce conturează un climat intraprenorial.
- Analiza legăturilor care se formează între dimensiunile favorabile unui climat intraprenorial, mărimea și domeniului de activitate al firmei, susținerea din partea managementului și metoda de recompensare, cultura organizațională, competitivitatea și creșterea productivității muncii.
- Stabilirea corelațiilor care se formează între variabilele studiului, încercând să determinăm modul în care unele variabile le influențează pe altele și stabilirea eventualelor relații de cauzalitate dintre acestea.

Plecând de la aceste obiective, studiul de față încearcă să găsească răspunsuri la aspectele enunțate mai sus și nu în ultimul rând să ofere soluții pentru stabilirea cadrului propice dezvoltării intraprenoriului în cadrul firmelor din contextul economic românesc. Considerăm că, rezultatele cercetării vor contribui semnificativ la completarea abordărilor existente în literatura de specialitate cu privire la intraprenariat. Mai mult decât atât considerăm că, cercetarea empirică inclusă în lucrare, va aduce un plus de valoare temei studiate la nivel național, datorită faptului că aceasta pare a fi prima tentativă de aplicare a unui instrument pentru verificarea intensității intraprenoriului în firmele din România.

PARTEA I – STUDIUL LITERATURII DE SPECIALITATE

Teza de doctorat este structurată pe cinci capitole distincte, dintre care primele patru sunt de natură conceptual-teoretică, fiind destinate studiului literaturii de specialitate, iar cel de-al cincilea capitol este destinat studiului empiric și urmărește aplicabilitatea teoriei expuse. Finalul lucrării este destinat concluziilor și contribuțiilor personale privitoare la cercetarea de față.

În **capitolul I** vom realiza o încadrare conceptuală a temei de cercetare prin trecerea în revistă a interpretărilor diferiților economiști cu privire la tematica studiată. Vom efectua în primul rând o delimitare conceptuală între conceptele de antreprenoriat și intraprenoriat. În acest sens vom demara cercetarea prin definirea și evoluția acestor concepte, cât și prin prezentarea particularităților lor. În ultima parte a acestui capitol vom prezenta avantajele și dezavantajele fiecărui concept și vom determina care sunt asemănările și deosebirile dintre ele.

Capitolul II își propune să facă o încadrare a conceptelor de creativitate și inovare în tematica lucrării. În acest scop vom defini conceptele de creativitate, respectiv inovare, vom prezenta câteva mituri legate de acestea cât și legătura care există între acestea și trăsăturile de personalitate. Prin analiza conceptelor de creativitate și inovare am vrut să subliniem faptul că, atunci când discutăm despre intraprenoriat nu putem să nu luăm în considerare și procesele de creativitate și inovare, deoarece creativitatea este parte esențială a procesului de inovare, iar inovarea este la rândul său factorul cheie al intraprenoriatului.

În **capitolul III** vom încerca să analizăm factorii care au influență asupra intraprenoriatului. Astfel după ce facem o scurtă prezentare a factorilor organizaționali, de mediu și individuali care influențează intraprenoriatul vom trece mai departe prin a sublinia rolul pe care angajații îl au în firmele intraprenoriale cât și importanța metodei de recompensare a meritelor acestora. Vom încheia acest capitol printr-o analiză a impactului pe care structura organizatorică și cultura organizațională o au asupra intraprenoriatului.

În **capitolul IV** vom încerca să determinăm modul în care intraprenoriatul poate duce la o creștere a competitivității firmei. În acest sens vom prezenta în primul rând conceptul de competitivitate și avantaj competitiv, ca mai apoi să prezentăm câteva strategii ale intraprenoriatului menită să ofere avantaj competitiv firmelor care le aplică.

PARTEA A II-A –METODOLOGIA CERCETĂRII

Capitolul cinci alcătuiește partea a doua a lucrării de față, în cadrul căreia este expusă o cercetare empirică asupra stării actuale a intraprenoriatului. Cercetarea este, potrivit lui Leedy (1997:4), procesul sistematic de colectare și analiză a informațiilor, cu scopul de a crește gradul de înțelegere asupra obiectului cercetării. Astfel pentru a înțelege mai bine subiectul propus de noi spre analiză am structurat cercetarea în două părți:

- prima parte constă într-o analiză calitativă, care are ca scop clarificarea unor termeni din literatura de specialitate exemplificați pe baza experienței unor persoane din câmpul muncii
- a doua parte constă într-o analiză cantitativă a cărei scop este de a verifica starea actuală a intensității intraprenoriatului existent în contextul românesc.

Cercetare empirică prin analiza calitativă cu privire la opinia experților asupra intraprenoriatului

În primul rând, pentru lucrarea noastră, am încercat să efectuăm o cercetare empirică printr-o analiză calitativă și anume interviuri cu experți.

Ca tip de interviu am utilizat interviul structurat, ceea ce semnifică utilizarea aceluiași set de întrebări, în aceeași ordine, pentru toți participanții la interviu. Practic, întrebările care sunt folosite în cadrul interviului sunt predeterminate. În general, interviurile structurate asigură candidaților oportunități egale de a furniza informații și de a fi evaluați corect și cu multă acuratețe.

Forma și stilul unui interviu sunt determinate de scopul și obiectivele pe care acesta le urmărește.

Studiul efectuat de noi are două **obiective principale**, și anume:

- Dorește să obțină mai multe informații asupra unor aspecte prea puțin abordate în literatura de specialitate.
- Dorește să compare informațiile dobândite pe parcursul studiului literaturii cu experiențele practice ale unor experți din câmpul muncii.

Scopul studiului este:

- De a afla mai multe informații cu privire la părerea experților în legătură cu mediul creativ din cadrul unei organizații și felul în care aceasta poate susține inovarea.
- De a vedea care sunt cunoștințele experților cu privire la conceptul de intraprenoriat și dacă firma în care aceștia activează dispune de un program de stimulare a creativității angajaților.
- De a vedea dacă intraprenoriatul este influențat de anumite caracteristici ale firmei.
- De a vedea ce rol joacă mărimea firmei, domeniul de activitate, creșterea economică și profitabilitatea firmei pentru intraprenoriat.

Recrutarea participanților:

Ca participanți la studiu au fost alese firme cu sediul central în Viena, Austria. Au fost cuprinse firme atât din domeniul producției cât și din cel al serviciilor pentru a vedea diferența de concepție în domeniul nostru de interes. Pentru interviu au răspuns reprezentanții firmelor UNIQA, VIG (Vienna Insurance Group), Erste Bank Group și Siemens AG.

Întrebările formulate pentru interviu au fost:

1. Este firma dumneavoastră intraprenorială? Există un program de stimulare a intraprenoriatului în cadrul firmei?

2. Ce înțelegeți printr-un mediu creativ și în ce măsură stimulează firma în care activați creativitatea și inovarea?
3. Cum vă puteți da seama dacă firma dumneavoastră poate iniția și susține inovarea?
4. În ce măsură influențează caracteristicile organizaționale intraprenoriatul?
5. Există în opinia dumneavoastră o conexiune între intraprenoriat și domeniul în care activează firma?
6. Există în opinia dumneavoastră o conexiune între intraprenoriat și mărimea firmei?
7. Există în opinia dumneavoastră o conexiune între intraprenoriat și creșterea economică și profitabilitatea firmei?

Rezultatele interviurilor

Toate firmele supuse interviului sunt intraprenoriale deși unele mai mult decât altele, în funcție de cât de mult le permite structura firmei.

Toate cele patru firme creează un mediu propice, care să le permită angajaților să acționeze antreprenorial în cadrul firmei. Mediul de la locul de muncă poate avea un impact dramatic asupra modului în care angajații își desfășoară activitatea. Acesta poate afecta starea de spirit, motivația, creativitatea și productivitatea personalului. Angajaților trebuie să li se ofere libertatea de a veni cu idei noi și bineînțeles și de a greși, deoarece din erori se învață și doar astfel firma poate prospera. În consecință putem afirma că, esența unei firme o reprezintă angajații, deoarece ei sunt aceia care stau la baza unei firme și care dispun de o grămadă de idei creative, care trebuie fructificate.

În vederea acestui fapt, firmele dispun de diferite metode de stimulare a creativității angajaților însă sunt de părere că un rol important îl reprezintă adaptarea ideilor creative la nevoile pieței. De asemenea este nevoie de anumite structuri care să-i permită firmei să exploateze la intensitate maximă spiritul creativ al angajaților și să inițieze și susțină

procesul de inovare. Esențial în procesul inovării sunt resursele financiare, deoarece fără bani este greu să susții inovarea.

Printr-un control regulat al activităților sale firmele reușesc să susțină inovarea și astfel să rămână competitive pe piață. Feedback-ul din partea clienților, numărul de produse vândute dar și analiza informațiilor din trecut permit firmelor să-și cunoască poziția pe piață și dacă este cazul să-și îmbunătățească inovațiile. De regulă, ideile inovative sunt încărcate cu un risc mare și predispuse astfel, mult mai ușor, eșecului. Un aspect important îl reprezintă analiza cauzei eșecului. Eșecul însă trebuie privit aici în mod constructiv deoarece din eșec se poate învăța și e sigur că aceeași greșeală nu o să se repede a doua oară.

Pentru a deveni din ce în ce mai inovative, managerii și angajații trebuie să aibă o imagine clară asupra firmei din care fac parte, astfel încât să poată identifica punctele slabe și punctele forte ale acesteia. Acest lucru va permite firmei să acorde prioritate domeniilor de activitate asupra cărora aceasta ar trebui să-și concentreze eforturile.

Caracteristicile organizaționale sunt parte a culturii organizaționale și pot să stimuleze sau să inhibe ideile creative și inovarea, astfel că firmele supuse interviului sunt de părere că acestea influențează intraprenoriatul. Structura organizației joacă un rol esențial pentru intraprenoriat, deoarece evoluția ideilor creative este dependentă de procesele din organizație.

Intraprenoriatul este important indiferent de domeniul în care activează firma și de mărimea acesteia și are o influență semnificativă asupra profitabilității și a creșterii economice.

Firmele supuse interviului consideră că există, într-o oarecare măsură, o conexiune între domeniul de activitate al firmei și intraprenoriat în sensul că, în unele domenii, se pune mai mult accent pe intraprenoriat sau acest lucru este doar pur și simplu mai vizibil.

În ceea ce privește opinia firmelor cu privire la legătura dintre intraprenoriat și mărimea firmei, părerile sunt împărțite după cum urmează:

- Impactul economic afectează în mod diferit firmele mari și prin urmare acestea trebuie să fie mai inovative pentru a rămâne competitive pe piață.
- Deși firmele mici și mijlocii acordă mai multă libertate angajaților de a veni cu idei inovative, acestea nu dispun de resursele financiare necesare pentru a susține intraprenoriatul. Firmele mari în schimb dispun de infrastructura și resursele financiare necesare pentru a putea dezvolta ideile creative ale angajaților.
- Nu există nici o conexiune între mărimea firmei și intraprenoriat, deoarece orice firmă poate fi intraprenorială dacă conducerea susține intraprenoriatul și dacă cultura firmei permite acest lucru.

Toate cele patru firme intervievate sunt de părere că există o oarecare conexiune între intraprenoriat și profitabilitatea și creșterea economică a firmei. Dacă un lucru îți aduce profit ești mult mai ușor dispus să investești în acel lucru. De asemenea trebuie să fii mereu atent la schimbările pieței pentru a putea face față cerințelor clienților. În concluzie, putem spune că, intraprenoriatul duce la o creștere profitabilă a firmei

În final, putem afirma că, în climatul economic actual, inovația este mai importantă ca niciodată, deoarece poate crește eficiența firmei și-i poate aduce acesteia noi fluxuri de venit. Există totuși tentația ca, într-un mediu de afaceri dificil, firma să reducă cheltuielile pentru inovare, fapt ce este adesea contraproductiv. Inovarea înseamnă găsirea unor modalități noi și mai bune de a face lucrurile pentru a sprijini îmbunătățirea afacerii, precum și creșterea acesteia. Un proces planificat de inovare este vital oricărei firme.

Rezultatele obținute în urma interviurilor efectuate au stat la baza formulării ipotezelor pentru cercetarea empirică prin analiza cantitativă asupra identificării intraprenoriatului în firmele din România.

Cercetare empirică prin analiza cantitativă asupra analizei existenței intraprenoriatului în firmele din România

După analiza calitativă am trecut la o cercetare empirică asupra climatului organizațional în firmele românești, respectiv a celor din regiune de nord-vest a României, având ca scop măsurarea intensității calității și comportamentului intraprenorial din cadrul firmelor.

În această etapă a studiului s-a decis asupra unei analize cantitative pentru a strânge cât mai multă informație cu privire la gradul de dezvoltare al intraprenoriatului în România, respectiv în regiunea de nord-vest. Pentru acest lucru ne-am decis la analiza pe bază de chestionar, deoarece oferă o oportunitate mai acceptabilă din punct de vedere financiar pentru a obține un număr cât mai mare de informații pe o suprafață geografică extinsă.

Ipotezele care vor fi urmărite în decursul cercetării sunt:

- ✓ **Ipoteza 1:** În contextul economic actual intraprenoriatul nu este influențat de mărimea firmei și de domeniul de activitate al acesteia.
- ✓ **Ipoteza 2:** Creșterea spiritului intraprenorial este dependentă de susținerea pe care managementul firmei o acordă angajaților prin recompensele oferite pentru creativitate și inovare.
- ✓ **Ipoteza 3:** Experiența profesională a managerului nu influențează modul în care acesta oferă sprijin angajaților.
- ✓ **Ipoteza 4:** Firmele din România dispun de o cultura organizațională care permite dezvoltarea intraprenoriatului, ducând astfel la o creștere a inovației în firmă.
- ✓ **Ipoteza 5:** O cultură organizațională intraprenorială duce la o creștere a încrederii angajaților în propriile lor forțe.
- ✓ **Ipoteza 6:** Firmele care dispun de o cultură organizațională intraprenorială pun un accent mai mare pe satisfacția clienților.

- ✓ **Ipoteza 7:** Firmele care investesc mai mult în activitatea de cercetare-dezvoltare sunt în general mai inovative.
- ✓ **Ipoteza 8:** O competitivitate mai intensă determină firmele să fie mai inovative.

Elaborarea chestionarului

Chestionarul elaborat de noi se bazează pe trei chestionare validate și utilizate internațional și anume Corporate Entrepreneurship Assesment Instrument (CEAI – instrument de evaluare a antreprenoriatului corporatist), Intrapreneurial Intensity Index (III – indicele intensității intraprenoriale) și Innovation Climate Questionnair (chestionar de testare al climatului inovativ). Chestionarul este structurat în două părți, dintre care prima parte cuprinde întrebări cu privire la identificarea intraprenoriatului în cadrul firmei, iar partea a doua este destinată datelor de identificare și informațiilor despre respondenți.

Prima parte a chestionarului are în componență 54 de itemi, stucturați în șase clase, după cum urmează:

- ✓ Inovarea în firmă – *13 itemi*
- ✓ Metoda de recompensare – *6 itemi*
- ✓ Susținerea din partea managementului – *8 itemi*
- ✓ Cultura organizațională – *7 itemi*
- ✓ Angajații – *14 itemi*
- ✓ Satisfacția clienților – *6 itemi*

Ca tehnică de scalare pentru chestionar am utilizat scala Likert, o scală cu suport semantic, care constă în acordarea ponderilor numerice de la 1 la 5 răspunsurilor prestabilite și anume: 1 – dezacord total; 2 – dezacord parțial; 3 – indecis; 4 – acord parțial; 5 – acord total.

Stabilirea metodei de eșantionare și mărimea eșantionului

Pentru stabilirea eșantionului ne-am folosit în primul rând de datele furnizate de Anuarul Statistic al României pe 2011, în încercarea de a stabili volumul total al populației statistice în regiunea de nord-vest. Astfel am aflat numărul total de firme din regiunea nord-vest pe categorii de mărime în funcție de numărul angajaților.

Tabelul 1. Firmele pe clase de mărime din regiunea nord-vest

Firme pe clase de mărime, după numărul de salariați	Număr firme
Firme mici (10-49 angajați)	6.756
Firme mijlocii (50-249 angajați)	1.050
Firme mari (peste 250 angajați)	182
TOTAL:	7.988

(Sursă: date preluate din Anuarul Statistic al României, 2011)

Cunoscând astfel volumul colectivității totale, am încercat să stabilim numărul optim de unități statistice, care trebuie cuprinse în sondaj astfel ca eșantionul să fie reprezentativ. În acest sens am calculat mărimea eșantionului pe baza formulei Taro Yamane. Luând în considerare o probabilitate de 95% și o eroare maximă admisă de +/- 5%, astfel că, pentru populația noastră de 7.988 firme am obținut un eșantion de 381 de firme. Ne-am hotărât să chestionăm managerii din aceste firme pentru a obține date mai concrete cu privire la spiritul intraprenorial din cadrul firmei.

Formula Taro Yamane utilizată: $n = N / (1 + N * e^2)$, unde

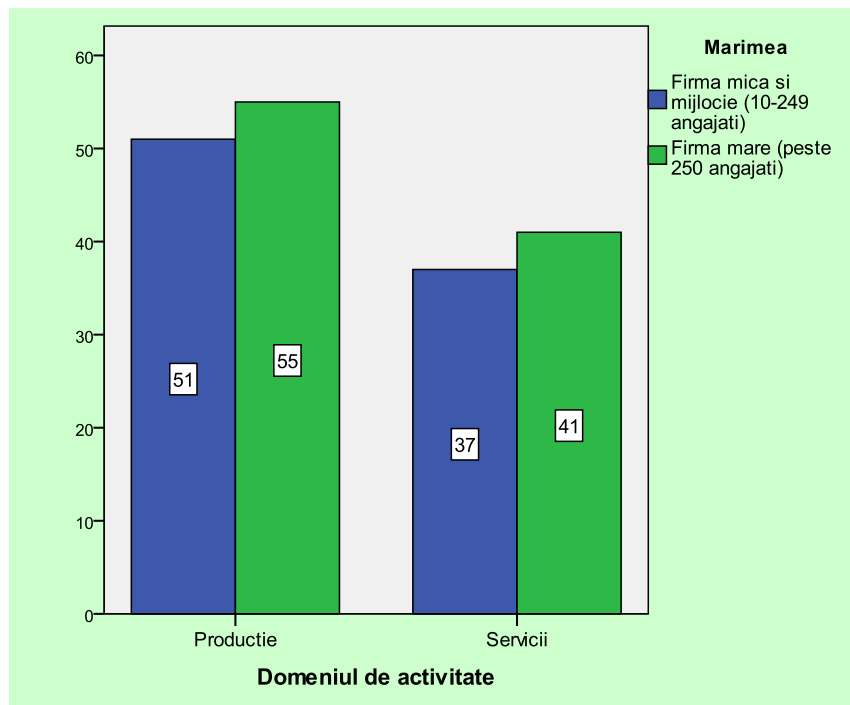
N – populația totală (în cazul nostru 7.988 firme)

e – eroarea maximă admisă (+/- 5%), rezultă

Interpretarea rezultatelor cercetării

Acest subcapitol se concentrează pe interpretarea rezultatelor cercetării în urma administrării chestionarului. Evaluarea datelor obținute se bazează pe cadrul teoretic, iar procesarea răspunsurilor s-a realizat cu ajutorul modelelor și metodelor statisticii matematice, cu ajutorul programului SPSS 17.0 și MS Office Excel 2007.

În urma distribuirii chestionarelor și a contactării telefonice, am obținut ca și răspuns un număr de 184 de chestionare valide, ceea ce reprezintă o rată de răspuns de 48%. Cercetarea noastră se bazează astfel pe un eșantion ce cuprinde 184 de persoane aflate în funcții de conducere din regiunea de nord-vest a României. Structura eșantionului utilizată de noi în această cercetare poate fi vizualizată în graficul nr.1 unde sunt prezentați participanții la studiu în funcție de mărimea firmei și domeniul de activitate al acesteia.



Graficul 1. Diagrama de structură a participanților la studiu în funcție de domeniul de activitate al organizației și mărimea acesteia

Pornind astfel de la reliefarea structurii eșantionului printr-o analiză descriptivă am trecut la o analiză a consistenței interne a instrumentului de cercetare prin utilizarea testului statistic Cronbach alpha.

Tabelul 2. Cronbach alpha de verificare a consistenței interne pentru toate grupele de întrebări incluse în chestionar

Variabila	Cronbach alpha
Inovația în firmă	0.840
Metoda de recompensare	0.905
Susținerea din partea managementului	0.714
Cultura organizațională	0.728
Angajații	0.930
Satisfacția clienților	0.858

Conform tabelului putem observa că, valorile coeficientului de fidelitate internă Cronbach alpha sunt peste valoarea prag 0.70, astfel putem afirma că, chestionarul utilizat de noi are o precizie a măsurării foarte bună, iar răspunsurile oferite de participanții la studiu nu sunt doar subiective și superficiale, ba mai mult ele oferă rezultate reprezentative.

După ce am analizat consistența internă și fidelitatea chestionarului nostru am trecut la o analiză mai amănunțită prin testarea ipotezele propuse spre analiză.

Astfel în urma analizei ne-am putut da seama de următoarele:

- ✓ În ceea ce privește mărimea organizației, cercetătorii, cum ar fi Schollhammer, Burgelman, Pinchot, Kuratko, consideră intraprenoriatul ca fiind un fenomen existent numai în companiile mari, astfel că își îndreaptă toată cercetarea asupra studierii acestora (Antoncic și Hisrich, 2001). Zahra și Pearce (1994) susțin însă că, intraprenoriatului este esențial pentru organizațiile mici. Barringer și Bluedorn (1999)

sunt de părere că intraprenoriatul este vital tuturor firmelor indiferent de mărimea lor, deoarece prin intraprenoriat firmele reușesc să prospere în medii competitive. Putem observa astfel că părerile legate de mediul în care se desfășoară intraprenoriatul sunt diferite, de aceea ne-am propus studierea acestei probleme.

Pe baza analizei statistice efectuate prin intermediul coeficientului de corelație Pearson, ne-am putut da seama că intraprenoriatul nu depinde de mărimea firmei și nici de domeniul de activitate al acesteia. În consecință putem afirma că, *ipoteza 1 se confirmă*.

- ✓ Spiritul intraprenorial depinde foarte mult de susținerea din partea managementului, deoarece managementul este acela care promovează o cultură intraprenorială într-o organizație (Cornwall și Pelman, 1990). Rolul recompensei este acela de a spori motivația indivizilor de a se angaja în comportamente inovatoare (Hornsby et al, 1993).

În cazul nostru am observat că managementul, indiferent de experiența sa profesională, este dispus să faciliteze și să promoveze activitatea de antreprenoriat în cadrul organizației, ceea ce duce la o creștere a spiritului intraprenorial. Metoda de recompensare însă nu joacă un rol așa de important în creșterea spiritului intraprenorial al angajaților dacă managementul știe cum să-și facă treaba corespunzător. *Ipoteza 2 se confirmă parțial*.

- ✓ Nu există nici o legătură între experiența profesională a managerului și modul în care aceștia își susțin angajații în desfășurarea activității lor.

În urma analizei am observat că nu există o relație clară de dependență între variabile. Deși în urma cercetării a rezultat că, o experiență profesională între 0-5 ani duce la o susținere mai mare din partea managementului, lucru ce se poate explica prin entuziasmul și dorința managerului de a realiza mai mult la locul de muncă, nu putem afirma că există neapărat o corelație între acestea două. Susținerea pe care managerul o acordă angajaților este destul de constantă la o experiență profesională de peste 6 ani, ce ne confirmă ipoteza 7, cum că nu există legătură între variabila „experiența

profesională” și variabila „susținerea din partea managementului”. În consecință ***ipoteza 3 se confirmă.***

- ✓ Cultura este un factor determinant și primul pas în promovarea activității antreprenoriale în cadrul unei organizații (Cornwall și Perlman, 1990).

În urma analizei efectuate de noi, ne-am outut da seama că, firmele din România dispun de o cultură organizațională, care promovează activitatea antreprenorilă în cadrul firmei, oferindu-le angajaților o mai mare încredere în forțele și abilitățile lor, astfel că, ***ipoteza 4 se confirmă.***

- ✓ Încrederea angajaților în forțele și aptitudinile lor este mai mare într-o organizație care dispun de de o cultură intraprenorială, fapt demonstart și ***confirmat în ipoteza 5.***

În urma analizei am aflat că, există o relație clară de dependență între variabilele „cultura organizațională” și „angajații”. Firmele cu o cultură organizațională intraprenorială creează un spațiu mai familiar pentru angajați astfel încât aceștia devin mai încrezători în forțele lor, ceea ce duce la o creștere a productivității muncii lor.

- ✓ Firmele care au o cultură organizațională intraprenorială sunt mai familiarizate cu nevoile clienților lor și răspund mai bine la nevoile acestora. De asemenea ele păstrează relații cu clienții pe termen lung iar aceștia sunt foarte mulțumiți de produsele și/sau serviciile acestora, ceea ce am încercat să demonstrăm și în ipoteza 6.

Pe baza rezultatelor obținute putem spune că ipoteza ***6 se confirmă.*** Firmele care dau dovadă de o cultură intraprenorială știu mai bine să satisfacă nevoile clienților, fapt ce constituie un avantaj semnificativ pentru acestea.

- ✓ Firmele care investesc mai mult în activitatea de cercetare-dezvoltare sunt mult mai inovative, lucru pe care l-am analizat și ***confirmat prin ipoteza 7.*** Fiind în continuă căutare de oportunități noi, firma pune un accent puternic pe servicii și produse noi și inovative, iar angajații sunt încontinuu încurajați să își desfășoare activitatea într-o manieră nouă.

- ✓ Prin intermediul *ipotezei 8* am analizat și *confirmat* faptul că, cu cât competitivitatea este mai intensă cu atât și firmele sunt mai inovative, datorită impulsului continuu de a se menține pe piață, de a veni cu ceva nou și astfel de a-și depăși concurența.

În concluzie putem afirma că rezultatul obținut care a avut ca scop testarea intensității intraprenoriatului în contextul românesc este unul îmbucurător, deoarece la nivelul firmelor incluse în eșantionul nostru inovația înregistrează un nivel mediu spre superior.

În final, am dori să menționăm faptul că, avantajul competitiv adevărată apare din inovație radicală (Kemelgor, 2002) astfel că sugerăm tuturor firmelor să-și încurajeze angajații să fie inovativi la locul de muncă și dorim să dăm câteva sfaturi firmelor care să le ajute să fie mai intraprenoriale:

Sfaturi pentru firme:

- susținerea din partea managementului – aici nu ne referim doar la o susținere din punct de vedere al aprobării modului inovativ de gândire al angajaților, ci mai mult decât atât la un sprijin activ cum ar fi motivarea angajaților, stimularea spiritului de întreprinzător al acestora și punerea la dispoziție a unor programe de formare și perfecționare.
- crearea unui mediu în care fiecare angajat să își poată expune liber ideile, cât și ascultarea și luarea în serios a ideilor tuturor angajaților, deoarece nu se știe niciodată de unde pot veni idei inovative menite să aducă succes firmei.
- recompensarea angajaților – intraprenorii sunt creativi, dedicați și talentați și astfel joacă un rol extrem de important în special pentru firmele care se bazează pe activități intraprenoriale pentru a prospera și a deveni mai competitive. Deoarece joacă un rol atât de important pentru firme, intraprenorii ar trebui recompensați corespunzător și aici nu ne referim doar la o recompensare monetară ci și una emoțională, cum ar fi recunoașterea meritelor public în cadrul firmei.
- rețelele de comunicare din cadrul firmei trebuie să fie foarte eficiente, astfel încât dacă un angajat are o idee nouă și inovativă în ceea ce privește un produs, serviciu sau un proces, aceasta să poată fi auzită și fructificată corespunzător.

- alocarea inteligentă a resurselor
- cultura organizațională trebuie să permită dezvoltarea intraprenoriatului și astfel să fie o cultură care este dispusă să își asume riscul, să îmbrățișeze eșecuri constructive pentru a obține rezultate extraordinare.

Sfaturi pentru angajații-intraprenori:

- să fie creativi și inovativi;
- să aibă încredere în abilitățile lor;
- să fie curajoși în a-și expune și susține ideile inovative la locul de muncă;
- să fie pregătiți și dornici să ia decizii responsabile la locul de muncă, cu alte cuvinte să fie dispuși să își asume un risc moderat;
- să fie flexibili și comunicativi

Avem convingerea că aceste sfaturi sunt utile și urmate corespunzător pot contribui la creșterea intraprenoriatului în România.

CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE

Pe întreg parcursul cercetării, atenția noastră s-a orientat spre atingerea obiectivului principal cât și a obiectivelor secundare stabilite în etape de inițiere a proiectului. În acest sens am recurs și la o abordare metodologică, care a avut ca scop, în primul rând, demonstrarea utilizării informațiilor teoretice și în al doilea rând validarea ipotezele de cercetare din punct de vedere statistic.

În ceea ce privește principalele obiective ale cercetării de față, fie ele de natură teoretică sau practică, acestea au vizat:

- delimitarea conceptuală și teoretică a unor elemente de bază pentru intraprenoriat;
- evidențierea celor mai importanți factori care influențează intraprenoriatul;
- examinarea modului în care intraprenoriatul poate duce la obținerea unui avantaj competitiv;

- examinarea impactului pe care susținerea din partea managementului, metoda de recompensare, cultura organizațională o au asupra inovației în firmă cât și influența acestora asupra spiritului intraprenorial.

Plecând de la aceste obiective, prin studiul literaturii de specialitate cât și pe baza cercetării empirice am putut observa următoarele:

- diferențele și asemănările dintre antreprenoriat și intraprenoriat;
- relația care există între creativitate, inovare și intraprenoriat;
- factorii care influențează intraprenoriatul și modul în care acesta din urmă duce la o creștere a competitivității firmei;
- părerile experților cu privire la intraprenoriat;
- inexistența legăturii dintre intraprenoriat, mărimea firmei și domeniul de activitate al acesteia;
- corelația dintre spiritul intraprenorial, susținerea din partea managementului, metoda de recompensare, cultura organizațională și competitivitate.

Pe baza concluziilor principale ale lucrării de față putem sublinia importanța studierii și aprofundării temei noastre de interes. Mai mult decât atât, în urma expunerii literaturii de specialitate, a rezultatelor obținute în urma anchetei pe bază de chestionar și a părerii experților din câmpul muncii cu privire la această temă, considerăm că informații furnizate sunt esențiale și interesante pentru firme. Rezultatele cercetării dacă sunt conștientizate și valorificate corespunzător pot contribui semnificativ la îmbunătățirea performanței firmelor, ajutându-le pe acestea să facă față provocărilor și concurenței.

Contribuții personale la cunoașterea științifică

Lucrările științifice și studiile empirice care tratează intraprenoriatul sunt în număr relativ mic atât la nivel național cât și internațional. Interesul pe care l-am acordat temei de cercetare s-a concretizat atât în lucrări de specialitate (Maier și Pop, 2012, Maier și Pop, 2011, Pop și Maier, 2011) precum și prin referatele de cercetare întocmite în vederea susținerii prezentei cercetări. Sperăm ca nu numai viziunea noastră asupra acestei teme ,

ci și rezultatele propriu-zise ale studiului, vor contribui considerabil la extinderea sferei de cercetare.

În continuare vom prezenta aportul adus la îmbunătățirea cunoașterii în domeniu, în primul rând la nivelul abordărilor teoretice, iar apoi la nivelul cercetării empirice.

La nivelul abordărilor teoretice și conceptuale

- *Definirea și clarificarea unor concepte de bază care trebuie luate în calcul atunci când discutăm despre intraprenoriat.*

Prima parte a definirii și clarificării conceptelor de bază s-a efectuat în **primul capitol** al lucrării, prin expunerea unor delimitări conceptuale între conceptele de antreprenoriat și intraprenoriat. Conceptele de antreprenoriat și intraprenoriat au fost studiate de-a lungul timpului de diferiți autori, tocmai datorită importanței pe care o au în economia globală. Același motiv ne-a determinat și pe noi să ne orientăm atenția asupra intraprenoriatului și antreprenoriatului și să încercăm să facem o sinteză asupra literaturii de specialitate cu privire la aceste două concepte. În acest sens am încercat să identificăm aria de aplicare a acestor două concepte prin analiza elementelor definitorii, a caracteristicilor și particularităților lor și nu în ultimul rând să analizăm asemănările și deosebirile dintre ele cât și punctele forte și punctele slabe care le caracterizează. Pe parcursul acestui capitol am încercat să subliniem importanța intraprenoriatului, care la fel ca și antreprenoriatul iau idei noi și le dezvoltă în afaceri solide, funcționale și profitabile. Ei posedă același spirit antreprenorial ca antreprenorii, însă spre deosebire de aceștia, acționează în cadrul unei organizații deja existente. În opinia noastră, intraprenoriatul este necesar oricărei firme, deoarece reușește să aducă ceva nou pe piață și să dezvolte noi competențe, ajutând astfel firmele să facă față concurenței și cerințelor de pe piață.

A doua etapă a definirii și clarificării conceptelor s-a concretizat în **cel de-al doilea capitol** al lucrării. În acest capitol am încercat să analizăm elementele definitorii, caracteristicile și particularitățile legate de conceptele de creativitate și inovare cât și

miturile cu privire la acestea și nu în ultimul rând am dorit să arătăm legătura acestor concepte cu intraprenoriatul. Am considerat necesară abordarea acestui subiect, deoarece, cercetări în domeniu au arătat că supraviețuirea și creșterea unei firme în zilele noastre, adică într-un mediu de afaceri dinamic depinde în mare măsură de capacitatea firmei de a promova creativitatea și inovarea. Prin urmare, dacă o firmă învață să fie inovatoare, astfel încât să poată genera un șir continuu de inovații tehnice și manageriale de succes, ea poate genera un avantaj competitiv durabil și poate prospera chiar și într-un mediu extrem de competitiv. Inovația este factorul cheie al intraprenoriatului și se referă la punerea în practică a creativității. Prin urmare, nu trebuie să uităm nici o secundă de principiile de creativitate atunci când încercăm să fim inovativi și bineînțeles atunci când abordăm subiectul intraprenoriatului.

- *Identificarea și prezentarea factorilor care influențează intraprenoriatul și stabilirea mediului propice dezvoltării lui.*

Această contribuție poate fi observată în conținutul **capitolului trei**. Am dorit să identificăm acei factori care influențează intraprenoriatul, deoarece prin consultarea literaturii de specialitate am observat că, structura organizatorică, cultura organizațională, susținerea din partea managementului pot avea anumite influențe asupra intraprenoriatului. Am ajuns astfel la opinia că, angajații sunt extrem de importanți pentru firme deoarece ei reprezintă sursa inovației în firmă și prin urma sunt cei care susțin intraprenoriatul. Pentru a fi însă motivați să-și expună ideile în cadrul firmei trebuie să li se acorde o susținere semnificativă din partea managementului și de asemenea să li se recompenseze meritele în mod corespunzător. De asemenea cultura organizațională și structura organizatorică trebuie să permită dezvoltarea intraprenoriatului.

- *Stabilirea importanței intraprenoriatului pentru firme, prin demonstrarea modului în care acesta poate duce la creșterea competitivității firmei.*

Acest lucru s-a realizat în **capitolul patru** al prezentei lucrări unde prima parte este destinată prezentării definițiilor și caracteristicilor competitivității și a avantajului competitiv precum și modul de obținere și a susține un avantaj competitiv. A doua parte a

capitolului patru intră mai mult în problematica intraprenoriatului și ne prezintă dimensiuni și strategii ale intraprenoriatului cu scopul de a ne clarifice mai bine dilema asupra acestui concept. Am considerat necesară abordarea acestui aspect pentru a sublinia și în același timp și demonstra importanța intraprenoriatului pentru firme.

La nivelul cercetării empirice

Seria contribuțiilor personale se materializează în cea de-a doua parte a lucrării, mai precis în capitolul cinci, prin rezultatele obținute în urma cercetării empirice.

- *Clarificarea unor aspecte din literatura de specialitate și compararea informațiilor dobândite pe parcursul studiului literaturii de specialitate cu părerea unor experți din câmpul muncii.*

În prima parte a studiului empiric am vrut să clarificăm câteva aspecte din literatura de specialitate și să descoperim manifestarea efectivă a intraprenoriatului prin apelarea la părerile unor experți din câmpul muncii. În acest sens am efectuat o serie de interviuri, care ne-au ajutat să găsim răspunsuri la întrebările propuse și ne-au ajutat să vedem care sunt sugestiile experților cu privire la aspectele care ar mai trebui menționate în contextul intraprenoriatului.

- *Elaborarea unui chestionar care să ne permită să verificăm nivelul intensității intraprenoriale în contextul organizațional românesc.*

În vederea stabilirii nivelului de manifestare al intraprenoriatului în contextul organizațional românesc am considerat necesară elaborarea unui chestionar care să cuprindă mai multe dimensiuni semnificative în vederea stabilirii acestui aspect. În acest scop ne-am hotărât asupra unei combinații dintre trei instrumente validate, menite identificării intraprenoriatului și anume Corporate Entrepreneurship Assesment Instrument (CEAI – instrument de evaluare a antreprenoriatului corporatist), Intrapreneurial Intensity Index (III – indicele intensității intraprenoriale) și Innovation Climate Questionnaire (chestionar de testare al climatului inovativ).

- *Testarea preciziei de măsurare a testului, cât și verificarea consistenței interne și fidelitatea instrumentului elaborat.*

Înainte de a ne începe analiza propriu-zisă am vrut să verificăm consistența internă, precizia și fidelitatea instrumentului elaborat. În acest scop ne-am folosit de coeficientul Cronbach alpha (α) în urma căruia ni s-a confirmat eficiența instrumentului.

- *Evaluarea și evidențierea corelațiilor care se stabilesc între variabilele instrumentului, ce determină un climat favorabil intraprenoriatului.*

Prin intermediul chestionarului elaborat am stabilit șase clase de întrebări semnificative, necesare dezvoltării unui mediu favorabil intraprenoriatului, pe care le-am corelat pentru a stabili forma și intensitatea corelației cât și pentru a vedea relațiile care se formează între variabilele analizate. În scopul realizării acestui lucru ne-am folosit de mai multe instrumente ale statisticii inferențiale cum ar fi coeficientul de corelație Pearson, coeficientul de corelație Spearman, testul ANOVA, regresia liniară etc.

Limitele și perspectivele viitoare de cercetare

Lucrarea de față, fiind una dintre puținele cercetări, dacă nu singura care folosește un instrument de măsurare a intensității intraprenoriatului la nivel național, considerăm că aceasta poate fi îmbunătățită prin intermediul cercetărilor viitoare. Înainte însă de a prezenta câteva sugestii pentru îmbunătățirea cercetării am vrea să subliniem principalele limite, care au influențat rezultatele cercetării.

Dintre cele mai importante **limite ale cercetării** menționăm:

- erorile datorate răspunsurilor oferite de persoanele chestionate.
- reticența în completarea chestionarului electronic, astfel că am fost nevoiți să utilizăm mai multe metode diferite de aplicare a chestionarului pentru a putea obține un număr cât mai mare de răspunsuri și a crește astfel reprezentativitatea studiului.

În ciuda dificultăților întâmpinate suntem de părere că cercetarea poate fi extinsă și o considerăm ca având un potențial semnificativ de aprofundare științifică pe viitor. În vederea extinderii orizontului cercetării ne permitem să facem câteva sugestii pentru cercetarea științifică viitoare.

Astfel în ceea ce privesc **perspectivele viitoare de cercetare** pot fi luate în considerare următoarele:

La nivel teoretic:

- extinderea cercetării prin analiza legăturii care există între intraprenariat și franchising, pentru a putea determina modul în care franchisingul poate ajuta la dezvoltarea antreprenoriatului în cadrul firmelor.
- extinderea cercetării prin determinarea importanței și a legăturii dintre leadership și intraprenariat.
- extinderea cercetării teoretice și asupra intraprenoriatului social, pentru a vedea ce implicații are acest fenomen asupra societății.

La nivel empiric:

- extinderea cercetării empirice la nivelul unui eșantion cu o răspândire geografică mai mare, chiar extinderea eșantionului la nivelul întregii țări. Considerăm că extinderea studiului va ajuta considerabil la creșterea reprezentativității rezultatelor.
- includerea în chestionar și a altor dimensiuni menite să determine climatul intraprenorial dintr-o organizație, cum ar fi resursele, restricțiile organizaționale, timpul pentru dezvoltarea de idei inovative.
- aplicarea chestionarului și angajaților pentru a vedea dacă există o anumită diferență de concepție în felul în care este privit intraprenoriatul de către persoanele de pe funcții ierarhice diferite.

- realizarea unor studii de caz pe firme care au aplicat cu succes intraprenoriatul pentru a identifica eventualele asemănări dintre acestea și a putea stabili cheia succesului lor pentru aplicarea reușită a intraprenoriatului.

Datorită faptului că lucrarea de față abordează o temă de cercetare destul de nouă și foarte puțin abordată și explorată de cercetătorii români suntem de părere că rezultatele cercetării pot contribui la ridicarea gradului de înțelegere al importanței intraprenoriatului, atât din perspectivă academică cât și practică.

În ceea ce privește efectuarea cercetării noastre putem afirma că participanții la studiu au fost informați cu privire la scopul demarării acestei cercetări și li s-a cerut acordul de participare în același timp oferindu-li-se și posibilitatea retragerii din eșantion. Participanți au fost de asemenea informați că datele furnizate vor fi folosite doar în scopul cercetării păstrându-li-se astfel confidențialitatea și asigurându-i de asemenea și de păstrarea anonimatului lor.

În final, atât prin documentarea teoretică, cât și prin cercetarea empirică, dorim să aducem o contribuție la îmbogățirea ariei de cercetare. În concluzie ne place să credem că rezultatele cercetării noastre constituie informații utile firmelor din România și va duce la sporirea interesului acordat intraprenoriatului.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Alger, H. (1990), Ragged Dick, Street life in New York with the boot-blacks, în Ward, A.E. (2005), An integrated model of entrepreneurship and Intrapreneurship, *13th Annual High Technology Small Firms Conference*, Manchester
2. Amabile, T.M. (1995) Discovering the unknowable, managing the unmanageable, în C. Molina, J.L. Callahan (2009) Fostering organizational performance. The role of learning and intrapreneurship, *Journal of European Industrial Training*, 33, 5:388-400
3. Amabile, T.M. (1996) Creativity and Innovation in Organization, *Cambridge, MA: Harvard Business School*
4. Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Harron, M. (1996) Assessing the work environment for creativity, *Academy of Management Journal*, 39:1154-1184
5. Amabile, T. M. (1988) A model of creativity and innovation in organizations, în: de Jong, J. și Wennekers, S. (2008) Intrapreneurship: conceptualizing entrepreneurial employee behavior, *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*.
6. Amo, B.W., Kolvereid, L. (2005) Organizational strategy, individual personality and innovation behavior, *Journal of Enterprising Culture*, 13, 1:7-20.
7. Andriopoulos, C., Dawson, P. (2009) Managing Change, Creativity & Innovation, *SAGE Publication Ltd*.
8. Anthony, S.D., Christensen, C.M. (2005) Innovation Handbook: A Road Map to Disruptive Growth, The Road to Disruption, Harvard Business School Publishing
9. Antoncic, A. & Hisrich, R.D. (2001) Intrapreneurship: Construct refinement and crosscultural validation, *Journal of Business Venturing*, 16: 495–527
10. Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003), *Clarifying the intrapreneurship concept*, *Journal of Small Business & Enterprise Development*, pp. 7-24
11. Barringer, B.R., & Bluedorn, A.C. (1999), *The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management*, *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 421–444

12. Barney, J. B. (2002) Gaining and Sustaining Competitive Advantage, în Hitt, M. A., Ireland, R. D. și Hoskisson, R. E. (2007) *Strategic Management. Concepts & Cases. Competitiveness and Globalization*, Ediția a 8-a, South-Western Cengage Learning.
13. Barney, J. B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp. 99-120.
14. Baumol, W.J. (1986), *Entrepreneurship and a century of growth*, *Journal of Business Venturing*, vol. 1, pp. 141–145
15. Baumol, W.A. (1990), *Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive*, *Journal of Political Economy*, vol. 98, pp. 893-921
16. Block, Z. & Ornat, O.A. (1987), *Compensating corporate venture managers*, *Journal of Business Venturing*, vol. 2, no. 1:41-51
17. Bordean, O., Borza, A., **Maier, V.** (2011) The Involvement of Boards in Strategy Implementation, *Review of the International Comparative Management*, Vol. 12, Nr. 5, din decembrie 2011, pp. 986-992
18. Borza, A. (2012) *Management strategic*, Risoprint, Cluj-Napoca.
19. Borza, A., Mitra, C., Bordean, O., Mureșan, A., Supuran, R. (2009) *Antreprenoriat. Managementul Firmelor Mici și Mijlocii – concept și studii de caz*, Risoprint, Cluj-Napoca
20. Bostjan, A. și Hisrich, R. D. (2001) Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-cultural Validation, *Journal of Business Venturing*, Vol.16, pp. 5-495.
21. Browman, C. și Ambrosini, V. (2000) Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy, *British Journal of Management*, Vol. 11, pp. 1-15.
22. Burch, J. G. (1986) *Entrepreneurship*, New York: John Wiley & Sons.
23. Burgelman, R.A. (1983), *A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 223–244
24. Burgelman, R.A. (1984), *Designs for corporate entrepreneurship*, în Kemelog, B.H. (2002), *A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherlands and USA*, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 14, no 1:67-87
25. Burgelman, R.A. & Sayles, L.R. (1986), *Inside corporate innovations: Strategy, structure, and managerial skills*, New York: The Free Press

26. Burns, P. (2005), *Corporate entrepreneurship: Building an entrepreneurial organization*, Houndmills, England: Palgrave Macmillan
27. Bygrave, W.D. & Hofer, C.W. (1991), *Theorizing about entrepreneurship*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, no. 2: 13-22
28. Carrell, M. R., Jennings, D. F. și Heavrin, C. (1997) *Fundamentals of organisational behavior*, New Hersey: Prentice Hall.
29. Cantillon, R. (1931) *Essai sur la Nature du Commerce en Generale (Essay on the Nature of Trade in General)*, editat de H. Higgs, Macmillan & Co. Ltd.
30. Casson, M. (2003), *The entrepreneur: An economic theory*, 2nd edition, Cheltenham, UK: Edward Elgar
31. Chelcea, S. (2001) *Metodologie cercetării sociologice: Metode cantitative și calitative*, Editura Economică.
32. Chen, S.C, Wu, M.C, Chen, C.H. (2010) Employee's Personality Traits: Work Motivation and Innovative Behavior in Marine Tourism Industry, *Journal of Service Science and Management*, 3, 198-205
33. Churchill, N. C.(1992), *Reserch issues in entrepreneurship*, în Antoncic, B & Hisrich, R, D. (2003), *Clarifying the intrapreneurship concept*, *Journal of Small Business & Enterprise Development*, pp. 7-24
34. Ciochină, I. și Voiculeț, A (2004) *Competitivitatea firmei într-o perspectiv european*, lucrare susinut la Conferina Economic Internaional – Universitatea Lucian Blaga, Sibiu, 2004.
35. Cole, A.H. (1959), *Business Enterprise in its Social Setting*, Harvard University Press
36. Collins, O.F., Moore, D.G., Unwalle, D.B., (1964), *The Enterprising Man*, *Michigan State University Press*
37. Cooper, A.C., Markman, G.D., și Niss, G. (2000) *The evolution of the field of entrepreneurship*, în
38. Cordos, R., Bodea, A., Avasilcai, S., Bacali, L., Pop, C., Anguelov, K. (2008), *Antreprenoriat*, Editura Todesco, Cluj Napoca
39. Covin, J.G. și Slevin, D.P. (1989) *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, *Strategic Management Journal*, 10, 75-87
40. Covin, J.G. și Slevin, D.P. (1991) *A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 1:7-25

41. Covin, J.G. și Miles, M. (1999) Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 3:47-63
42. Csikszentmihali, M. (1997) Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention, în Andriopoulos, C., Dawson, P. (2009) *Managing Change, Creativity & Innovation*, SAGE Publication Ltd.
43. Damanpour, F. (1991) Organisational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, 34:555-590
44. Dasgupta, P. J. E. (1980) Stiglitz industrial structure and the nature of innovative activity, *Economic Journal*, Vol.90, No.3, pp.266-93.
45. Davis, K. S. (1999), *Decision criteria in the evaluation of potential intrapreneurs*, Journal of Engineering & Technology Management, pp. 295-327
46. D’Cruz, J. și Rugman, A. (1992) New Concepts of Canadian Competitiveness în Ambastha, A. și Momaya, K. (2004) Competitiveness of Firms: Review of theory, frameworks and models, *Singapore Management Review*, Vol. 26, no. 1, pp. 45-61.
47. de Jong, J., Wennekers, S. (2008) Intrapreneurship. Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour, *SCientific AnaLysis of Entrepreneurship and SMEs (SCALES)*
48. de Jong, J. P. J. (2007) Individual innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behaviour, Phd Thesis, Zoetermeer: EIM.
49. de Jong, P. J. J. și Marsili, O. (2006) The fruit flies of innovations: a taxonomy of innovative small firms, *Research Policy*, Vol.35, pp.213-29.
50. Deakins, D. (1999), *Entrepreneurship and small firms*, 2nd edition, McGraw Hill
51. Dess, G.G., Lumpkin, G.T. (2005) The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship, *Academy of Management Executive*, 19, 1:147–156
52. Dess, G.G., Ireland, R., Zahra, S., Floyd, S., Janney, J., Lane, P. (2003) Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship, *Journal of Management*, 29, 3:351-378
53. Drucker, P.F. (1985), *Innovation and entrepreneurship*, New York: Harper Business
54. Du Plessis, P. J. Rousseau, G.G. și Blem, N. H. (1994) Buyer behaviour: strategic marketing applications, Goodwood: Southern Books.

55. Ellis, R.J., & Taylor, N.T. (1987), *Specifying intrapreneurship*, în Churchill, N.C., Kirchoff, J.A., Krasner, O.J., & Vesper, K.H. (1987), *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, MA: Babson College, pp 527-541
56. Freel, M. S. (2005) The characteristics of innovation-intensive small firms: evidence from Northern Britain, *International Journal of Innovation Management*, Vol.9, No.4, pp.401-29.
57. Freist, G. J., & Barron, F. X. (2003) Predicting creativity from early to late adulthood: Intellect, potential, and personality, *Journal of Research in Personality*, 37, 6288
58. Garelli, S. (2006) Competitiveness of Nations: The Fundamentals, *IDM World Competitiveness Yearbook* în Herciu, M și Ocrean, C (2008) Interrelations between competitiveness and responsibility at macro and micro level, *Management Decision*, Vol. 46, No.8, pp. 1230-1246.
59. Gartner, W.B. (1988) "Who is an entrepreneur?" Is the wrong question, *American Journal of Small Business*, 12, 4:11-32
60. Gartner, W.B. (1990), *What are we talking about when we talk about entrepreneurship?*, Journal of Business Venturing, vol. 5, pp. 15-28
61. Gillham, B. (2000). *The Research Interview*. New York: Continuum.
62. Goldenberg, J. Mazursky, D. (2002) *Creativity in Product Innovation*, Cambridge: Cambridge University Press
63. Green, K.M. (2008) Achieving success in the sustained regeneration form of corporate entrepreneurship: effects of portfolio technological advancement on a firm's new product launch rate, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 28, 19:1-16
64. Greenberg, J. și Baron, R. A. (1997) *Behaviour in organisations* New Jersey: Prentice Hall.
65. Guth, W.D., Ginsberg, A. (1990), *Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship*, Strategic Management Journal, vol. 11, pp. 5-15
66. Hargadon, A. (2003) *How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate*, Harvard Business School Press
67. Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994) *Competing for the future* în Vanhaverbeke, W. și Peeters, N. (2005) *Embracing Innovation as Strategy: Corporate Venturing, Competence Building and Corporate Strategy Making*, *Creativity and innovation Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 246-257.

68. Hisrich, R.D. & Peters, M.P. (1986), Establishing a new business venture unit within a firm, *Journal of Business Venturing*, vol. 1, no. 3:307-322
69. Hisrich, R.D. (1990), *Entrepreneurship/Intrapreneurship*, *American Psychologist*, vol. 45, no 2:209–222
70. Hisrich, R. D. și Peters, M. P. (2002) *Entrepreneurship*, New York: McGraw-Hill Irwin.
71. Hisrich, R. D. (2005), *Entrepreneurship education and research*, în Anderseck K. & Walterscheid K., *Grundforschung und Gründungslehre*, Wiesbaden, Germany: Deutsche University Press, pp. 17-94
72. Hitt, M. A., Ireland, R. D. și Hoskisson, R. E. (2007) *Management of Strategy: Concepts and Cases*, Thomson South-Western.
73. Hoffman, N. P. (2000) An Examination of the “Sustainable Competitive Advantage” Concept: Past, Present, and Future, *Academy of Marketing Science Review*, No. 4, accesibil la: <http://www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf>, accesat la data de 05.04.2012.
74. Hofstede, G. J. (2001) Corporate culture, accesibil la: <http://www.auxillium.com/culture.shtml>, accesat la data de 15.03.2012.
75. Hofstede, G. și Bond, M. H. (1988) The Confucius Connection: From Culture Roots to Economic Growth, *Organisational Dynamics*, Vol.16, pp.4 – 21.
76. Holt, D., Rutherford, M. și Clohessy, G. (2007) Corporate entrepreneurship: an empirical look at individual characteristics, context, and process, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13, No. 4, pp. 40-54.
77. Hornaday, R. (1990), *Dropping the E-words from small business research*, *Journal of Small Business Management*, vol. 28, no.4
78. Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Shepherd, D.A. și Bott, J.P. (2009) Managers’ corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position, *Journal of Business Venturing*, 24, 3:236-247
79. Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. & Zahra, S.A. (2002) Middle managers’ perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale, *Journal of Business Venturing*, 17, 3:253–73
80. Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D., Montagno, R. (1993) An interactive model of the corporate entrepreneurship process, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, 2:29-37

81. Hsieh, H.L., Hsieh, J.R., Wang, I.L. (2011) Linking personality and innovation: the role of knowledge management, *World Transactions on Engineering and Technology Education*, 9, 1, 38-44
82. Hugues, K. (1993) *European Competitiveness*, Cambridge University Press.
83. Hult, G. T. M., Hurley, R. F. și Knight, G. A. (2004) Innovativeness: its antecedents and impact on business performance, *Industrial Marketing Management*, Vol.33, No.5, pp. 429-38.
84. Ireland, R., Covin, J., Kuratko, D. (2009): Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 1:19-46
85. Isaksen, S.G., Lauer, K.J., Ekvall, G., Britz, A. (2001) Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire, *Creativity Research Journal*, 13, 2:171-184.
86. Istocescu, A. (2006), *Intreprenoriat și intraprenoriat în România*, Editura ASE, București
87. Jaba, E. și Grama, A. (2004) *Analiza statistic cu SPSS sub Windows*, Editura: Polirom
88. Jacobides, M.G. și Winter, S.G. (2005) The co-evolution of capabilities and transaction costs: Explaining the institutional structure of production, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp.395-413.
89. Jones, G.R. (2004), *Organizational theory, design and change: text and cases*, Upper Saddle River: Pearson.
90. Kahney, L. (2006): Straight Dope on the iPod's Birth, *Wired*, <http://www.wired.com/gadgets/mac/commentary/cultofmac/2006/10/71956> , accesat la data de 20.07.2011
91. Kanter, R. (1988) When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations, în: de Jong, J. și Wennekers, S. (2008) *Intrapreneurship: conceptualizing entrepreneurial employee behavior*, *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*.
92. Kanter, R.M. (1990), *Supporting innovation and venture development in established companies*, *Journal of Business Venturing*, vol. 1, no.1:47
93. Kasper, H., Mayrhofer, W. (1996) *Personalmanagement. Führung. Organisation*, *Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter*, Wien
94. Katz, J. & Gartner, W.B. (1988), Properties of emerging organizations, *Academy of Management Review*, vol. 13, no.3:429-441

95. Kirzner, I.M., (1973), *Competition and entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press
96. King, S. (1995) Managing creativity and learning, *Management Development Review*, 8, 5:65-90
97. Knight, F.H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, ed. G.J. Stigler, Chicago
98. Knight, F.H. (1942), *Profit and entrepreneurial functions*, The tasks of common history: supplement to Journal of Economic History, vol.2, pp. 126-132
99. Kraft, K. (1989) Market structure, firm characteristics and innovative activity, *The Journal of Industrial Economics*, Vol.37, No.3, pp.329-36.
100. Kuratko, D. F. (1990), *Developing an intrapreneurial assessment instrument for effective corporate entrepreneurial environment*, Strategic Management Journal, 11, pp. 49–58
101. Kuratko, D.F., Montagno, R.V. & Hornsby, J.S. (1990) Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment, *Strategic Management Journal*, 11: 28–58
102. Kuratko, D. F. și Hodgetts, R. M. (1995) *Entrepreneurship: a contemporary Approach*, New York: Dryden, Editia 3.
103. Kuratko, D.F. & Hodgetts, R.M. (2001), *Entrepreneurship: A contemporary approach*, Harcourt College Publishers
104. Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. și Bishop, J.W. (2005) An examination of managers' entrepreneurial actions and job satisfaction, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1, 3:275-291
105. Kuratko, D.F., Covin, J.C. și Garrett, R.P. (2009) Corporate venturing: Insights from actual performance, *Business Horizons*, 53, 5:459-467
106. Laforet, S. (2011) A framework of organizational innovation and outcomes in SMEs, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.17, No.4, pp.380-408.
107. Laforet, S. (2009) Effects of size, market and strategic orientation on innovation, *Europea Journal of Marketing*, Vol.43, Nos 1/2, pp.188-212.
108. Lee, C.H., Lin, M.F. (2008) The Study of the Interrelation between Knowledge Sharing and Organizational Performance from Personality and Organizational Culture in High Technology Industry, *Diwan Journal of Management*, 3, 1, 18-37
109. Leedy, P.D. (1997) *Practical research: planning and design*. Upper Saddle N.J.:Merrill

110. Lei, D., Hitt, M.A., Bettis, R. (1996) Dynamic core competencies through meta-learning and strategic context, *Journal of Management*, 22, 4:549-569
111. Leonard, D. și Swap, W. (2005), *When sparks fly: harnessing the power of group creativity*, Boston: Harvard Business Publishers.
112. Liang, T.P, Ouyang, Y.C., Hsu, R.C. (2005) Factors affecting the adoption of knowledge management, *Journal of Information Management*, 12, 3, 1-38
113. Lomberg, C. (2009) *Kreativität im Kontext von Corporate Entrepreneurship*, *Dissertation Universität Duisburg-Essen*, 2009
114. Lumpkin, G.T. și Dess, G.G. (1996) Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of management Review*, 21, 1:135-172
115. MacKinnon, D.W. (1962) The nature and nurture of creative talent, *American Psychologist*, 17:484-495
116. MacMillan, I.C., Block, Z., & Narasimha, P.N.S. (1986), *Corporate venturing: Alternatives, obstacles encountered, and experience effects*, *Journal of Business Venturing*, vol.1, no. 2:177-191
117. Macrae, N. (1976), *The coming entrepreneurial revolution*, *The Economist* of December 25, valabil online la <http://www.normanmacrae.com/intrapreneur.html>, accesat la data de 28 decembrie 2010
118. **Maier V.**, Pop, Z.C. (2012) The impact of internal and external environment upon the competitiveness of firms, *Proceedings of the 5th International Conference Managerial Challenges of the Contemporary Society*, din data de 8-9 iunie 2012
119. **Maier V.**, Pop, Z.C. (2011) Entrepreneurship versus Intrapreneurship, *Review of the International Comparative Management*, Vol. 12, Nr. 5, din decembrie 2011, pp. 971-976
120. Malek, M. & Ibach, P., K. (2004), *Entrepreneurship. Prinzipien, Ideen und Geschäftsmodelle zur Unternehmensgründung im Informationszeitalter*, dpunkt.verlag, pp. 105-113
121. Martins, E.C., Terblanche, F. (2003) Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation, *European Journal of Innovation Management*, 6, 1:64-74.
122. McClelland, D (1967) *The achieving society*, Van Nostrand
123. McGrath, J.E. (2000) The study of groups: past, present and future, *Personality and Social Psychology Review*, 4:95-105

124. Mednick, S. A. (1962) The associative basis of the creative process, *Psychological Review*, 69, 3:220–232
125. Menzel, H. C. (2008) Intrapreneurship – conducive culture in industrial R&D: the design of a simulation game to create awareness and provide insight, Eindhoven University Press.
126. Miller, D., & Friesen, P. H. (1982), *Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum*, Strategic Management Journal, vol. 3, pp. 1–25
127. Miller, D. (1983) The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science*, 29, 7:770-791
128. Moss Kanter, R. (1990), *When Giants Learn to Dance*, New York: Touchstone
129. Morris, M. H. (2001) Entrepreneurial intensity: sustainable advantages for individuals, organisations and societies, New York: Quroum Books.
130. Morris, M., & Kuratko D.F. (2002), *Corporate Entrepreneurship*, New York: Harcourt College Publishers
131. Morris, M.H., Kuratko, D.F., & Covin, J.G. (2008), *Corporate entrepreneurship and innovation*, Cincinnati, OH: Thomson/South Western Publishers
132. Morrison, A., Rimmington, M., & Williams, C. (1999). *Entrepreneurship in the hospitality, tourism and leisure industries*, Oxford, England: Butterworth-Heinemann, in Brizek, M. G. & Kahn, M.A. (2008), *Understanding Corporate Entrepreneurship Theory: A Literature Review for Culinary/Food Service Academic Practitioners*, Journal of Culinary Science & Technology, vol. 6, no.4:221-255
133. Motwani, J., Dandridge, T., Jiang, J. și Soderquist, K. (1999) Managing innovation in French small and medium-sized enterprises, *Journal of Small Business Management*, Vol.37, No.2, pp.106-14.
134. Mosey, S. (2005) Understanding new-to-market product development in SMEs, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.25, No.2, pp.114-30.
135. Mumford, M. D. (2000) Managing creative people: strategies and tactics for innovation, *Human Resources Management Review*, Vol.10, No.3, pp. 313-351.
136. Murphy, P., Liao, J., Welsch, H.P. (2006) *A conceptual history of entrepreneurial thought*, Journal of Management History, vol.12, no. 1:1-14
137. Naisbitt, J. (1988), *Re-inventing the corporation*, New York: Random House Value Publishing

138. Narayanan, V.K. și Colarelli O'Connor, G. (2010) *Encyclopedia of Technology & Innovation Management*, John Wiley & Sons Ltd.
139. Nicolescu, O. & Nicolescu, C. (2008), *Intreprenoriatul și managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Economică, București
140. Oden, H. W. (1997) *Managing corporate culture, innovation, and intrapreneurship*, Connecticut: Quorum Books.
141. Parker, S. K., Williams, H. M. și Turner, N. (2006) Modeling the antecedents of proactive behaviour at work, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 3, pp. 636-652.
142. Pennings, J. M., Lee, K. și van Witteloostuijn, A. (1998) Human capital, social capital, and firm dissolution, *Academy of Management Journal*, Vol.41, No.4, pp.425-40.
143. Perez-Luno, A., Wiklund, J. și Cabrera, R. (2011) The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption, *Journal of Business Venturing*, 26, 5:555-571
144. Pinchot, G. & Pinchot, E.S. (1978), *Intra-corporate entrepreneurship*, valabil online la www.pinchot.com, accesat la data de 28 decembrie 2010
145. Pinchot, G. (1985), *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, New York: Harper & Row
146. Pinchot, G. (1988) *Intrapreneuring: Mitarbeiter als Unternehmer*, Wiesbaden: Gabler
147. Pinchot, G. și Pellman, R. (1999) *Intrapreneuring in action*, San Francisco: Berrett-Koehler.
148. Pinchot, G. (2000) *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, San Francisco: Berrett-Koehler .
149. Pleitner, H.J. (2001), *Entrepreneurship - Mode oder Motor?*, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* ZfB, no 10:1145-1159
150. Pop, Z.C., **Maier, V.**, Morariu, T.M., Bataga S. (2011) SMEs in the context of macro-economical interdependencies, publicat în *Entrepreneurship in the global economy: economics, innovation, competition and social change*, INFER Publishing House, London, UK, 2011.
151. Pop Z.C., **Maier V.** (2010) Entrepreneurial activity within enterprises, lucrare publicată în *The Proceedings of the 3rd International Conference Managerial Challenges of the Contemporary Society*, din data de 4-5 iunie 2010, pp. 224-227

152. Pop, Z.C., **Maier, V.**, Câmpeanu-Sonea E. (2010) Key economic roles of SME: an international perspective, *Proceedings of the 5th International Conference on Business Excellence* 15-16 October 2010, , Editura Infomarket Publishing House, Vol 2, pp. 93-97
153. Runco, M. A. (2004) Creativity, *Annual Review of Psychology*, 55, 657-687
154. Salavou, H., Baltas, G. și Lioukas, S. (2004) Organizational innovation in SMEs: the importance of strategic orientation and competitive structure, *European Journal of Marketing*, Vol.38, No.9, pp.1091-112.
155. Sathe, V. (1985), *Managing an entrepreneurial dilemma: Nurturing entrepreneurship and control in large corporations*, în Hornaday, J.A., Shils, E.B., Timmons, J.A., & Vesper, K.H. (1985), *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesey, MA:Babson College, pp. 636-656
156. Say, J. B. (1803), *A treatise on political economy; or the production distribution and consumption of wealth*, traducere în limba engleză după Batoche Books Kitchener (2001), pp. 138-179
157. Schindehutte, M., Morris, M. H. și Kuratko, D. F. (2000) Triggering events, corporate entrepreneurship and the marketing function, *Journal of Marketing Theory and Practice*, pp. 18–30.
158. Schmelter, R. (2008) Der Einfluss von Management auf Corporate Entrepreneurship, Gabler Edition Wissenschaft
159. Schollhammer, H. (1982), *Internal corporate entrepreneurship*. în C. Kent, D. Sexton & K.Vesper (1982.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
160. Schumpeter, J.A (1939), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press
161. Shackle, G.L.S. (1970) *Expectation, Enterprise and Profit: The theory of the firm*, London: Allen and Unwin
162. Shane, S. (1994), Are champions different from non-champions? *Journal of Business Venturing*, Vol.9, No.5, pp. 397-421.
163. Shaw, G.B. (1947) Back to Methaselah: A Metabiological Pentatench, *Oxford University Press*, London
164. Simons, R. (1994) How new top managers use control systems as levers of strategic renewal, *Strategic Management Journal*, 15, 169-189
165. Simonton, D.K. (2000) Creativity: cognitive, developmental, personal and social aspects, *American Psychologist*, 55:151-158

166. Simpson, P. M., Siguaw, J. A. și Enz, C. A. (2006) Innovation orientation outcomes: the good and the bad, *Journal of Business Research*, Vol.59, pp.1133-41.
167. Siqueira, C. și Cosh, A. (2008) Effects of product innovation and organizational capabilities on competitive advantage: evidence from UK small and medium-sized manufacturing enterprises, *International Journal of Innovation Management*, Vol.12, No.2, pp.113-37.
168. Smith, A. (1998) An Inquiry into the Nature and Causes of The Wealth of Nations, *The Electronic Book Company Ltd.*, 20 Cambridge Drive, London
169. Smith, G.S., Reinertsen, D.G. (2004) Shortening the product development cycle, în R. Katz, *The Human Side of Managing Technological Innovation*, New York: Oxford University Press
170. Stern, C. W. și Deimler, M. S. (2006) Boston Consulting Group on Strategy: Classic concepts and New Perspectives, John Wiley & Sons, Inc.
171. Sternberg, R.J. (1999) Handbook of Creativity, *Cambridge University Press*, Cambridge
172. Sternberg, R.J., O'Hara, L.A., Lubart, T.I. (1997) Creativity as investment, *California Management Review*, 40 (1):8-21
173. Stevenson, H. & Gumpert, D. (1985), *The heart of entrepreneurship*, Harvard Business Review vol. 63, pp. 85-94
174. Sundgren, M., Styhre, A (2003) Creativity – A Volatile Key of Success? Creativity in New Drug Development, *Creativity and Innovation Management Journal*, 12, 3:145-161
175. Sung, S.Y., Choi, J.N. (2009) Do big five personality factors affect individual creativity? The moderating role of extrinsic motivation, *Social Behaviour and Personality*, 37, 7, 941-956
176. Süßmuth Dyckerhoff, C. (1995) Intrapreneuring, *Verlag Paul Haupt*
177. Sykes, H.B. (1986), *The anatomy of a corporate venturing program: Factors influencing success*, *Journal of Business Venturing*, vol.1, no.3:275-293
178. Sykes, H.B. & Block, Z. (1989), *Corporate venturing obstacles: Sources and solutions*, *Journal of Business Venturing*, vol. 4, no. 3:159-167
179. Tălmăciu, M. și Mihai, C. (2005/2006) Îmbunătățirea competitivității firmelor printr-o strategie axată pe calitate, *Analele științifice ale universității “Alexandru Ioan Cuza”, Iași*, Tomul LII/LIII.

180. Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2001) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, JohnWiley & Sons, Chichester
181. Timmons, J.A., (1978), *Characteristics and role demands of entrepreneurship*, American Journal of Small Business, vol 3. pp. 5-17
182. Totolici, S. (2010) *Tehnologie și Inovare*, Editura EUROPLUS, Galați, pp. 108-118
183. Van Aardt, I., Van Aardt, C. și Bezuidenhout, S. (2000) *Entrepreneurship and new venture management*, Cape Town: Oxford University.
184. Veenker, S., Sijde van der, P., During, W. & Hijhof, A. (2008) *Organisational Conditions for Corporate Entrepreneurship in Dutsch Organisations*, *The Journal of Entrepreneurship*, 17, 1:49-58
185. Walcott, R.C & Lippitz, M.J. (2007), *The Four Models of Corporate Entrepreneurship*, MITSloan Management Review, vol. 49, no.1:75-82
186. West, M.A., Anderson, N.R. (1996) *Innovation in top management teams*, *Journal of Applied Psychology*, 81, 680-693
187. West, M.A., Farr, J.L. (1990) *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: John Wiley
188. West, M.A. (2002). *Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups*, *Applied Psychology: An International Review*, Vol.51, No.3, pp. 355-387.
189. Wheelen, T. L. și Hunger, J. D. (2009) *Strategic Management and Business Policy*, 12th Edition, Prentice Hall, Pearson.
190. Zahra, S., Filatotchev, I., Wright, M. (2009) *How Do Threshold Firms Sustain Corporate Entrepreneurship? The Role of Boards and Absorptive Capacity*, *Journal of Business Venturing*, 24, 3:248-260