



Universitatea „Babeș-Bolyai” Cluj-Napoca
Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor
Departamentul de Management

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

COMPETITIVITATEA ÎNTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII ÎN CONTEXTUL GLOBALIZĂRII

Conducător științific:

Prof.univ.dr. Anca Borza

Drd. Zenovia Cristiana Pop

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

LISTA TABELELOR ȘI A FIGURILOR

INTRODUCERE

PARTEA I: SINTEZA LITERATURII DE SPECIALITATE

CAPITOLUL 1: APORTUL ÎNTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII ÎN ECONOMIE ȘI SOCIETATE

- 1.1 Factorii care au influențat apariția întreprinderilor mici și mijlocii
- 1.2 Criterii de delimitare a întreprinderilor mici și mijlocii
- 1.3 Importanța întreprinderilor mici și mijlocii sub aspect economic și social
- 1.4 Sectorul întreprinderilor mici și mijlocii în România și în lume
- 1.5 Concluzii

CAPITOLUL 2 - MANAGEMENTUL STRATEGIC ÎN ÎNTREPRINDERILE MICI ȘI MIJLOCII

- 2.1 Concepte de bază ale Managementului Strategic
- 2.2 Mediul și nivelurile strategice ale întreprinderilor
 - 2.2.1 Importanța și evaluarea mediului extern și intern al întreprinderilor
 - 2.2.2 Strategii manageriale la nivelul afacerilor
 - 2.2.2.1 Strategia leadership-ului prin cost
 - 2.2.2.2 Strategia de diferențiere
 - 2.2.2.3 Strategia orientată (focalizată)
 - 2.2.2.4 Strategia hibridă (integrată a costului redus și a diferențierii)
 - 2.2.3 Strategii la nivelul întreprinderii
 - 2.2.3.1 Strategia de diversificare
 - 2.2.3.2 Strategii de colaborare (societăți mixte, alianțe și rețele strategice)
 - 2.2.3.3 Strategii de fuziune și achiziție
 - 2.2.3.4 Strategia de restructurare
 - 2.2.3.5 Strategia internațională a întreprinderii
 - 2.2.4 Strategii ale întreprinderilor mici și mijlocii - între teorie și practică.
 - 2.2.4.1 Abordări teoretice privind procesul de management strategic în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii
 - 2.2.4.2 Opțiuni strategice ale întreprinderilor mici și mijlocii
- 2.3 Concluzii

CAPITOLUL 3. COMPETITIVITATEA ȘI AVANTAJUL COMPETITIV ÎN ÎNTREPRINDERILE MICI ȘI MIJLOCII

- 3.1. Competitivitatea: abordări teoretice. Modelul competitivității în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii și modalități de măsurare
- 3.2. Avantajul competitiv al întreprinderilor: conținut, surse, forme de manifestare
 - 3.2.1. Conținutul și formele de manifestare ale avantajului competitiv
 - 3.2.2 Sursele avantajului competitiv
- 3.3 Globalizarea și impactul asupra competitivității întreprinderilor mici și mijlocii
 - 3.3.1 Definiții ale globalizării
 - 3.3.2 Influențele globalizării asupra întreprinderilor
 - 3.3.3 Influența globalizării asupra competitivității întreprinderilor mici și mijlocii
- 3.4 Concluzii

PARTEA A II-A: CERCETAREA EMPIRICĂ ASUPRA COMPETITIVITĂȚII ÎNTEPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII DIN GERMANIA ȘI ROMÂNIA
CAPITOLUL 4 ANALIZĂ CALITATIVĂ ȘI CANTITATIVĂ ASUPRA COMPETITIVITĂȚII ÎNTEPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII

4.1 Cercetarea calitativă privind strategiile folosite de întreprinderile mici și mijlocii

4.1.1 Metodologia cercetării calitative

4.1.2 Rezultatele cercetării calitative

4.2 Cercetarea cantitativă privind competitivitatea întreprinderilor mici și mijlocii din România și Germania

4.2.1 Metodologia cercetării cantitative

4.2.2 Stabilirea ipotezelor și a subiecților

4.2.3 Testarea ipotezelor pentru eșantionul de întreprinderi mici și mijlocii din România

4.2.4 Testarea ipotezelor pentru eșantionul de întreprinderi mici și mijlocii din Germania

4.3. Concluzii

CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE LA CUNOAȘTEREA ȘTIINȚIFICĂ

LIMITE ȘI PERSPECTIVE ALE CERCETĂRII

BIBLIOGRAFIE

Anexe

CUVINTE CHEIE

Întreprinderi mici și mijlocii, management strategic, competitivitate, interviu, studiu comparativ, strategii, structură organizațională, decizii strategice

INTRODUCERE

Datorită globalizării, economia mondială a evoluat într-un ritm extrem de alert, generând schimbări majore ce au influențat în mod inevitabil și întreprinderile mici și mijlocii. Pe plan mondial, întreprinderile mici și mijlocii au căpătat o importanță deosebită în contextul economic general, având o contribuție substanțială la formarea PIB-ului, a valorii adăugate și la crearea de locuri de muncă. Astfel se poate explica de ce această categorie a suscitât interesul specialiștilor, cercetarea în această direcție fiind la momentul actual susținută puternic. Totuși, în pofida interesului manifestat de comunitatea științifică sau a multiplelor studii efectuate, categoria întreprinderilor mici și mijlocii apare adesea ca având o mulțime de necunoscute.

Întreprinderile mici și mijlocii reprezintă în multe dintre țările dezvoltate ale Europei coloana vertebrală a economiei, în măsura în care sunt furnizori și deopotrivă clienți ai entităților economice de dimensiune mare dar și contributory majori ai bugetelor locale. Astfel, cele mai multe comunități sunt susținute din punct de vedere economic de firmele mici și mijlocii, ceea ce face ca evoluția acestora să devină

interesantă și importantă atât pentru ceilalți actori economici din zonă dar și pentru factorii de decizie sau pentru mediul academic.

Pentru economiile în curs de dezvoltare dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii reprezintă un deziderat strategic, această opțiune nu poate deveni una viabilă decât ca urmare a unei combinații între o analiză judicioasă bazată pe specificul economic local și un set de acțiuni menite să corijeze eventualele derapaje sau să amplifice tendințele de dezvoltare existente. Studiul nostru își propune să investigheze aceste dimensiuni, intenția imediată fiind aceea de a identifica elementele favorizante sau defavorizante și descrierea acelor acțiuni de întreprins în vederea ajustării stării de fapt.

În pofida studiilor numeroase reliefate de literatura străină dar și autohtonă, tema încă ridică multe semne de întrebare. Prin această lucrare am încercat să prezentăm concepte cât mai actuale, utilizate de autori importanți în domeniul managementului strategic al întreprinderilor mici și mijlocii, intenția imediată fiind o prezentare corectă a tuturor aspectelor pe care le implică acestea, atât a celor negative precum și a celor pozitive.

PREZENTAREA SINTETICĂ A CAPITOLELOR TEZEI DE DOCTORAT

Primul capitol familiarizează cititorul cu limitele în care se încadrează conceptul de întreprindere mică și mijlocie, punctează câteva elemente referitoare la importanța acestora în cadrul economic general și prin câteva exemple concrete din țara noastră, Europa și din restul lumii aduce în prim plan modul în care aceste entități economice influențează progresul economic în economii emergente sau economii dezvoltate. Capitolul I se dorește a fi și o privire de ansamblu asupra sectorului acestor întreprinderi, modul în care ele sunt reprezentate pe plan internațional dar și particularitățile lor fiind mai detaliat prezentate.

Cel de-al doilea capitol se referă la modul în care managementul strategic afectează apariția și funcționarea întreprinderilor mici și mijlocii, diversele moduri de abordare (strategiile implementate la nivelul întreprinderii mici și mijlocii) conduc la evoluții distincte ale acestor entități economice.

În capitolul trei sunt prezentate legăturile și influențele reciproce dintre întreprinderile mici și mijlocii, fenomenul globalizării, avantajul competitiv și conceptul de competitivitate, entitățile economice de dimensiune mică și medie reprezintă exponentul conceptului de competitivitate, explorarea acestuia fiind mai facilă la acest nivel operațional.

Capitolul numărul patru, integrat în cea de-a doua parte a lucrării este un capitol dedicat eminent unui studiu de caz sub forma unei investigații calitativ-cantitativă, interpretată cu ajutorul instrumentelor statistice consacrate. În acest capitol testăm câteva ipoteze, premise de la care am pornit în redactarea acestei lucrări, acestea referindu-se la aspecte definitorii în analiza întreprinderilor mici și mijlocii. Capitolul propune și o analiză comparativă a unui set de întreprinderi mici și mijlocii din Germania și România.

Capitolul 1: Aportul întreprinderilor mici și mijlocii în economie și societate

Legătura strânsă între conceptul de antreprenoriat și acela de întreprindere mică este evidențiată de utilizarea frecventă a acestor două concepte ca sinonime, Carree și Thurik, subliniind rolul crescând al întreprinderilor mici și mijlocii în secolul 21 prin introducerea termenului de economie antreprenorială (Stel, Carree & Thurik, 2005).

Literatura de specialitate menționează apariția întreprinderilor mici odată cu dezvoltarea orașelor. În anul 1849, întreprinderile mici, au fost acelea care au susținut sistemul de afaceri al Americii coloniale, în care mulți americani se ghidau după dictonul: „Sunt hotărât să devin un om de afaceri, un milionar și nimic mai mult.” Apariția telegrafului și îmbunătățirea infrastructurii căilor ferate, au redus limitările existente, atât pe cele de ordin financiar cât și pe cele de ordin geografic. Astfel întreprinderile mici, au putut să profite de pe urma comerțului cu coloniile (Blackford, 2003).

După cele două conflagrații globale, economia mondială a înregistrat un declin puternic. Investigarea literaturii de specialitate denotă existența mai multor concepții despre întreprinderi mici și mijlocii, în această perioadă. Mai precis, până în anii 70, exista părerea că revigorarea economică poate apărea doar datorită marilor întreprinderi, idee susținută de Schumpeter (1942), Galbraith (1956), Bell (1960) și Chandler (1977), rolul întreprinderilor mici fiind considerat a fi sau unul politic sau unul social. Această mentalitate a dus inevitabil la o scădere a numărului întreprinderilor mici.

La ora actuală, lideri politici importanți precum Angela Merkel, sau Nicolas Sarkozy, și-au propus să acorde după criza financiară internațională, o atenție deosebită întreprinderilor mici și mijlocii. Cancelarul Germaniei a afirmat în cadrul unei vizite la o întreprindere mică și mijlocie germană (Silbitz Guss), întreprindere în care lucrează oameni cu dezabilități, că acestea (întreprinderile mici și mijlocii) sunt acelea care au făcut Germania puternică.

Alte motive ce au dus la dezvoltarea rapidă a întreprinderilor mici și mijlocii (Stokes & Wilson, 2006:14-19) au fost în primul rând **dezvoltarea sectorului serviciu**, preferat de către întreprinderile mici, datorită faptului că este unul dintre cele mai dinamice sectoare ale economiei, acesta poate determina dezvoltarea rapidă a entității. Istoria a demonstrat cu prisosință că întreprinderile mici sunt cele care pun bazele noilor tehnologii.

În mod firesc, **perceperea antreprenorilor ca modele demne de urmat** a jucat un rol decisiv în influențarea sau chiar în apariția demersului concret al unora de a pune bazele unei întreprinderi. Cercetările au arătat că un antreprenor de succes, ce reprezintă un factor endogen al antreprenoriatului, posedă pe lângă abilități tehnice și de management o educație solidă (Karami, 2007:131). Doi autori prolifici în domeniul antreprenoriatului precum Audretsch și Thurik folosesc termenul de economie antreprenorială. Ei sugerează că **trecerea la economia bazată pe cunoștințe** a reprezentat factorul declanșator ce a facilitat trecerea de la întreprinderile mari la cele mici. Autorii accentuează totodată faptul că această economie funcționează cel mai bine atunci când, incertitudinile inerente pieței precum și asimetriile creării de cunoștințe sunt absorbite de o întreprindere mică și nu de o întreprindere mare dominantă (Stel, Carree & Thurik, 2005).

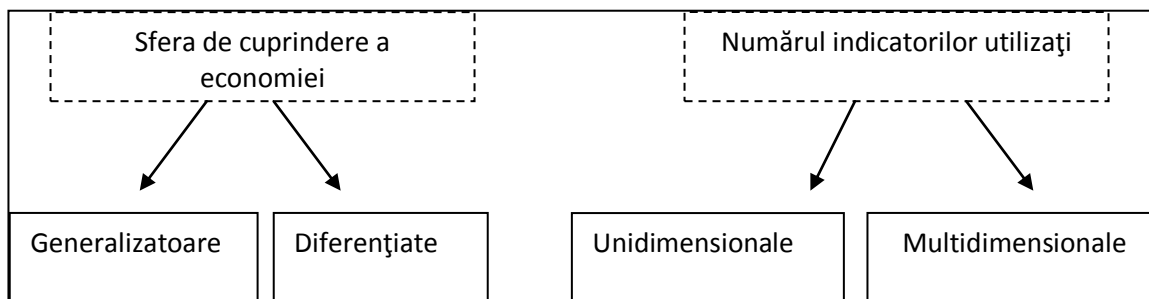
Realizarea unei clasificări a întreprinderilor mici și mijlocii după gradul de diversitate sau după alte caracteristici, a fost foarte dificilă, literatura de specialitate consemnează peste 100 de definiții (Pfohl, 2006). Mărimea unei întreprinderi se definește ca fiind “evaluarea activității economice potențiale sau reale, a acesteia” (Pfohl, 2006:3). Însă determinarea ei în mod cert sau stabilirea modificărilor survenite în

timp, pentru o întreprindere anume, este problematică. Astfel dacă încercăm să grupăm întreprinderile după mărimea lor trebuie să alegem trăsături ale mărimii care să fie relevante. **Busse von Colbe stabilește în 1964 următoarele criterii ce descriu mărimea întreprinderilor (Mohnkopf & Schmeisser, 2008):**

- **Criterii pentru evaluarea cantității factorilor elementari de producție utilizați:** ore de folosire a utilajelor, cantități de materiale utilizate pentru producție, ore lucrute.
- **Criterii pentru evaluarea costurilor (valorii) factorilor elementari de producție utilizați:** costuri cu materialele, costuri cu personalul, costuri ale utilajelor;
- **Criterii pentru evaluarea capitalului folosit:** capital propriu; capitalul străin;
- **Criterii pentru evaluarea performanței din punct de vedere cantitativ:** capacitatea de producție, cantitatea vândută;
- **Criterii pentru stabilirea performanței din punct de vedere valoric:** cifra de afaceri, valoarea adăugată;

Într-un articol din prestigiosul Harvard Business Review, Welsh și White spuneau că: „o întreprindere mică nu este o întreprindere mare un pic mai mică” (Lavinson, et al., 2007), de aceea este esențial să se facă o distincție între întreprinderile mici și mijlocii și cele mari. În acest scop se pot utiliza trei tipuri de definiții (Steven, 2008): Prima este definiția negativă, prin care orice întreprindere ce nu este mare este mică; definiția enumerativă care specifică faptul că întreprinderea este mică, dacă aparține unei anumite branșe; iar definiția bazată pe caracteristici utilizează atât pe cele calitative precum și cantitative; Nicolescu sistematizează diferitele abordări ale definirii întreprinderilor mici și mijlocii după cum se reliefează în figura 1.

Figura 1: Abordări ale definirii întreprinderilor mici și mijlocii



Majoritatea întreprinderilor mici și mijlocii nu sunt listate la bursă de aceea dispun de resurse limitate în ceea ce privește finanțarea, lucru ce influențează și numărul de angajați. Punctul cel mai slab al întreprinderilor mici și mijlocii îl reprezintă faptul că au o **poziție slabă pe piața cererii**.

Pentru a nu se crea modificări pe piața comună, Uniunea Europeană a încercat crearea unei definiții cât mai simple și unitare a întreprinderilor mici și mijlocii, ușor de înțeles de toată lumea și din punct de vedere legal de necontestat. În ceea ce privește definiția întreprinderilor mici și mijlocii utilizată în Uniunea Europeană din 1 ianuarie 2005, putem evidenția că plafoanele financiare au fost ridicate, acesta în mare parte datorită faptului că din anul 1996, an în care a fost adoptată de către Comisia Europeană o recomandare ce stabilea prima definiție a întreprinderilor mici și mijlocii, atât prețurile cât și

productivitatea au crescut, aspecte care trebuiau luate neapărat în considerare. Cu toate acestea, plafoanele pentru numărul de angajați a rămas fix.

Tabelul 1: Criteriile de incluziune a unei firme în categoria întreprinderilor mici și mijlocii în Uniunea Europeană, după 1 ianuarie 2005

Categoria întreprinderii	Număr de angajați	Cifra de afaceri în milioane €	sau	Bilanț în milioane €
medie	< 250	≤ 50		≤ 43
mică	< 50	≤ 10		≤ 10
micro	< 10	≤ 2		≤ 2

În anii 1990, primele întreprinderi cu capital privat ce au intrat pe piața românească au ales ca arie de activitate comerțul. La sfârșitul anului 1996, erau înregistrate 546.511 de întreprinderi mici și mijlocii, care reușeau să realizeze 30% din PIB. Ponderea pe care o înregistrau întreprinderile cu mai puțin de zece angajați era de 93,4%, o pondere net superioară realizată de aceste microîntreprinderi, trendul stabilit atunci, continuându-se până în anul 2009. Promulgarea Legii Întreprinderilor mici și mijlocii nr. 133/1999, a adus o serie de beneficii entităților vizate. Primul beneficiu a fost o **simplificare** a procedurilor de înregistrare a întreprinderilor mici și mijlocii (Catoiu & Veghes, 2003).

Termenii „Mittelstand” - clasă de mijloc, întreprindere mică și mijlocie sau „întreprindere familială” sunt folosite des în literatură ca și sinonime deși părerile referitoare la modul în care sunt utilizate acestea sunt divizate. Această situație este specifică Europei, deoarece delimitarea între întreprinderea mică și mijlocie și întreprinderea familială este foarte clară în SUA. În opinia noastră, deși limitele cu privire la numărul de angajați sau la cifra de afaceri, diferă, similitudinile între aceste categorii sunt foarte multe, chiar și caracterul familial este omniprezent. Problema cea mai mare cu care se confruntă acest tip de întreprindere, fondată în anii 50 și 60, este schimbul de generații. Prima întrebare pe care și-o pune un antreprenor este dacă succesiunea poate fi soluționată în cadrul familiei, sau ar trebui să caute pe cineva din afara ei. În SUA, datorită multitudinii de excepții nu există o definiție unică. The US Small Business Administration (SBA), un departament guvernamental, care a început în 1953 analizarea întreprinderilor mici ca și entități separate, definește în anul 2002 o întreprindere mică ca fiind independent deținută și condusă, neavând o poziție dominantă în domeniul în care își desfășoară activitatea.

Cele mai comune standarde de dimensiune sunt următoarele :

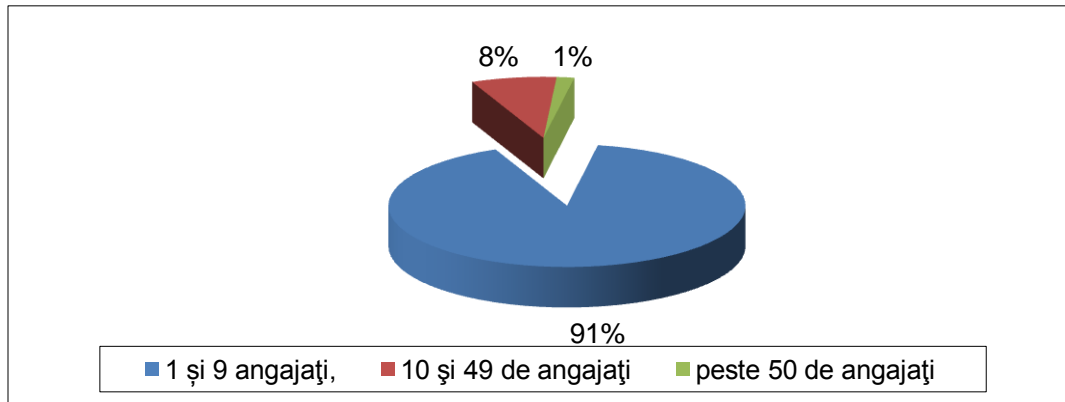
- 500 de angajați, pentru majoritatea industriilor de prelucrare și de minerit;
- 100 de angajați pentru industriile de comerț cu ridicata;
- 6.5 milioane \$ încasări anuale pentru cele mai multe sectoare industriale și de servicii cu amănuntul;
- 31 de milioane de \$ încasări anuale pentru industria de construcții grele;
- 12.5 milioane de \$ încasări pentru toți contractorii de comerț special;
- 0.75 milioane de \$ încasări pentru cele mai multe industrii agricole;

Agencia Națională de Statistică a Canadei definește întreprinderile mici și mijlocii ca fiind "întreprinderi cu mai puțin de 250 de angajați și venituri totale mai mici de 50 milioane de dolari" (Canada Statistics, 2009). În Asia, Japonia a înregistrat șase perioade distincte de dezvoltare economică, perioade ce au marcat evoluția întreprinderilor mici și mijlocii în această țară.

Prin existența lor, întreprinderile mici și mijlocii contribuie la **stimularea competiției** și limitează astfel apariția monopolurilor (Mugler, 2008). Întreprinderile mari nu mai au atât de multă libertate în a-și stabili prețurile și sunt obligate să investească în dezvoltarea tehnologică a produselor pe care le comercializează. Barierele ce înainte limitau accesul noilor competitori sunt eliminate. Un exemplu foarte bun este dat de atitudinea Chinei, care a recunoscut importanța rolului întreprinderilor mici și mijlocii în economia ei prin adoptarea în 2003 a Legii privind promovarea întreprinderilor mici și mijlocii, prin care s-au creat rețele întregi de promovare a acestora (Atherton & Fairbanks, 2006).

Întreprinderea mică și mijlocie are un rol dual, **atât social cât și politic** (Palvölgi et al., 2009:109). Aproape 50% din întreprinderile mici și mijlocii germane pun accentul pe angajament social în mediul în care își desfășoară activitatea, ceea ce reiterează încă o dată 21). ca și caracteristică importantă, legătura lor cu locația (Fischbach & Mack, 2008), activitățile de sponsorizare fiind coordonate de obicei de către managerul entității. Întreprinderile mici și mijlocii **generează valoare adăugată** (Nicolescu et al., 2006). Întreprinderile mici și mijlocii, în special cele nou înființate au activat ca și „agenți ai schimbării”, cercetările științifice demonstrând că **inovarea a început prin intermediul și în interiorul întreprinderilor mici și mijlocii** (Klapper, Sarria-Allende & Sulla, 2002:2).

Figura 2: Repartiția forței de muncă în firme, pe clase de mărime, în cazul României



Analiza figurii 2 relevă faptul că în România, partea substanțială a forței de muncă ocupată în întreprinderile mici și mijlocii se concentrează în cele mici. Din întreprinderi, 558.021 au între 1 și 9 angajați, 47.600 între 10 și 49 de angajați și doar 9.850 peste 50 de angajați (Nicolescu et al., 2009). Analiza evoluției structurii numărului de salariați din sectorul întreprinderilor mici și mijlocii private, pe clase de mărime între 2001-2007, relevă faptul că deși micro-întreprinderile sunt preponderente (vezi tabelul 9), ele nu oferă cele mai multe locuri de muncă. În anul 2002 imaginea este inversată: dacă numărul microîntreprinderilor este cel mai mare, ele angajează cea mai mică pondere a forței de muncă.

Contribuția întreprinderilor mici și mijlocii la **creșterea economică** și la performanță în cadrul economiilor a fost recunoscută în momentul în care s-a stabilit o corelație pozitivă între nivelul de dezvoltare al sectorului întreprinderilor mici și mijlocii și PIB-ul unei economii (Beck et al., 2005). Contribuția întreprinderilor mici și mijlocii autohtone la Produsul Intern Brut (PIB) a crescut constant din 1995 până în 2001, după care au urmat fluctuații. Dacă în 2005 contribuția se ridica la doar 45,3% , în 2001 ajunsese la 67,9% .

Rolul întreprinderilor mici și mijlocii este de multe ori de **stabilizator pe piață** datorită reacției prompte pe care o au la schimbări (Nicolescu et al., 2006). Reacția promptă se datorează relației mai aparte și pe termen lung ce există între clienți și întreprinderile mici și mijlocii.

În cadrul întreprinderilor mici și mijlocii are loc o **perfecționare a personalului**, (Borza et al., 2009: 32) fiind locul de unde cea mai mare parte se îndreaptă apoi spre întreprinderile mari. Mai multe programe de perfecționare a competențelor se oferă în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii, decât în cadrul întreprinderilor mari (Borza et al., 2009: 32). Din păcate, în România, deși perfecționarea este importantă, doar întreprinderile mijlocii realizează necesitatea ei având cea mai mică pondere între întreprinderile care au ales să nu investească în dezvoltarea personalului lor (23,53% în 2006).

În UE-27 sunt aproximativ 20 milioane de întreprinderi mici și mijlocii cu o pondere de 99%. În SUA, în 2009, întreprinderile mici au atins o pondere de 99,7% din totalul firmelor, reprezentând 29.6 milioane de întreprinderi mici și mijlocii. Aceeași pondere ridicată o întâlnim și în Taiwan (97,63% din totalul întreprinderilor) (White Paper on Small and Medium Enterprises in Taiwan, 2008 -Summary). Chiar și în Japonia, ponderea depășește 90% și anume ea este de 99,7% (Agenția întreprinderilor mici și mijlocii din Japonia, 2009). La sfârșitul anului 2007, în Argentina, care între anii 1999-2002 trecuse printr-o adâncă criză economică, ponderea întreprinderilor mici și mijlocii era de 99,87% (SePyME Mapa Pyme 2008:3). Deși în Germania sunt aproximativ 3.6 milioane de întreprinderi mici și mijlocii, reprezentând aproximativ 99,5% din toate întreprinderile, ponderea aceasta se află sub media europeană cu 0,3%. România înregistrează și ea tot 99,5% încadrându-se astfel în trendul european. O pondere mai mare o atinge Spania cu 99,8% (2.542.020), țară care a beneficiat o lungă perioadă de timp de subvențiile acordate de UE. Dacă însă vom compara numărul întreprinderilor mici și mijlocii din Germania 1.657.194 cu cel din România 410.444 ne vom da seama că întreprinderile mici și mijlocii germane sunt de 4 ori mai multe. Bulgaria se află din acest punct de vedere în urma țării noastre, cu un număr de 239.631 întreprinderi mici și mijlocii și în mod surprinzător foarte aproape de Austria (272.724) sau Danemarca (201.578) iar țări precum Cipru (39.225) sunt cu mult în urmă (Comisia Europeană, 2009).

Întreprinderile mici și mijlocii contribuie cu o pondere mult mai mică la generarea **valorii adăugate**: 58,1% în comparație cu ponderea deținută în cadrul ocupării forței de muncă 67,5% (Comisia Europeană, 2012). Ponderi peste media europeană înregistrau următoarele țări: Germania cu 59,0% , Olanda 63,2% și Letonia cu un impresionant 65,8% sub medie fiind România, cu o pondere de doar 52,7% (SBA Fact Sheets, 2012).

Schimbările tehnologice, creșterea cererii din partea consumatorilor pentru produse personalizate, procesul de limitare a intervențiilor statului, privatizarea, precum și creșterea importanței inovației, nu în ultimul rând globalizarea au favorizat apariția întreprinderilor mici și mijlocii obligându-le apoi, în mod constant să opereze schimbări.

Cercetările empirice asupra întreprinderilor mici și mijlocii precum și politicile de promovare ale acestora au o tradiție îndelungată. Din păcate, mulți cercetători au crezut, până la începutul secolului 20, că rolul întreprinderilor mici și mijlocii în cadrul dezvoltării economice este nesemnificativ reprezentând chiar un impediment. Deși întreprinderile mici și mijlocii au o pondere importantă în cadrul întreprinderilor, investițiile și contribuția lor la PIB sunt încă modeste. Competitivitatea acestora nu a crescut așa de rapid precum ne lasă să credem numărul mare al acestora. Lipsa unei definiții clare îngreunează standardizarea acestui concept și realizarea unor programe globale de stimulare a acestui tip de entitate economică sau a unor politici coerente și eficiente gândite ca urmare a unor studii comparative. Acesta este motivul pentru care Uniunea Europeană, deținând o piață fără frontiere interne, a realizat o definiție comună, pe care a adoptat-o și România, care și-a asumat anumite angajamente în timpul procesului de aderare la aceasta.

Capitolul 2 - Managementul strategic în întreprinderile mici și mijlocii

Literatura de specialitate nu prezintă o definiție unanim acceptată a conceptului de strategie. Din punct de vedere etimologic, cuvântul provine din termenul grecesc “strategos” ce definea rolul generalului care comanda o armată. În greaca veche “stratos” însemna armată, iar “egos” conducător” (Thomson & Baden-Fuller, 2010:20). Mai târziu, termenul a ajuns să se refere atât la abilitățile psihologice cât și la cele comportamentale ale acestuia. În timpul lui Pericle termenul de strategie definea existența unei calități manageriale, fie cea administrativă sau chiar oratorică (Ciobanu & Ciulu, 2005:21-22; Istocescu, 2005:15).

În cunoscuta sa lucrare „Despre război“ Carl von Clausewitz definește strategia ca fiind „teoria utilizării luptelor în scopul războiului“ (von Clausewitz, Maude, & Graham, 2008:147). Strategia în viziunea sa, nu numai că reflectă planificarea desfășurării luptei prin stabilirea locului și a timpului dar și o evaluare amănunțită a puterii forțelor armate. După părerea noastră se definește astfel un element important în formularea strategiei și anume - evaluarea mediului extern și intern al întreprinderii.

La mijlocul anilor 40, după ce, din păcate, revoluția industrială nu aducea nici o schimbare în felul în care era percepută strategia în management, prin intermediul *teoriei jocurilor* și mai cu seamă a lucrării lui John von Neumann și Oskar Morgenstern „The Theory of Games” (1944) se face transferul conceptului în cadrul economiei întreprinderii (Grant 2010:14). Strategia redă „**planul complet al jucătorului, care ia în considerare o variantă pentru toate situațiile posibile**”. Ca atare, strategia este aceea care îi spune jucătorului ce să facă în cazul fiecărei mutări ținând cont de fiecare circumstanță în parte (Johnson, Scholes & Whittington, 2008:241). Strategiile adoptate de către jucător sunt considerate pure, dacă toate mutările celorlalți jucători sunt cunoscute, situația cu care acesta se confruntă fiind una deterministă. Dacă situația este una necunoscută atunci vorbim despre o situație probabilistică, ce determină utilizarea unor strategii combinate (Chatterjee, 2006: 272).

Managementul strategic rămâne un mod de gestiune al strategiei asigurând o corelare între strategia globală și politicile operaționale. Draft înțelege prin acel mod de gestiune un set de decizii (Băcanu, 2006:40), sau precum sublinia Tanțău, managementul strategic este o artă și o știință de a folosi resursele existente în cadrul întreprinderii, desigur pentru a-și atinge obiectivele (Tanțău, 2011:35).

Scopul managementului strategic ar fi *exploatarea și crearea* de noi și variate *oportunități* pentru ziua de mâine, în timp ce scopul planificării pe termen lung rămâne încercarea de a optimiza capacitatea întreprinderii de a profita de trendurile actuale pentru ziua de mâine. Termenul de planificare strategică a apărut în anii 50, fiind foarte popular la mijlocul anilor 60 și 70. Deși utilizarea termenului a înregistrat un vârf de notorietate în această perioadă, venirea anilor 80 au adus cu ei o mai rară utilizare, în primul rând și datorită eșecului diferitelor modele de planificare (Barney, Hesterly & Hesterly, 2010: 6). Bea și Haas subliniază rolul informativ al planificării strategice (Bea & Haas, 2005:11) în acea perioadă.

Viziunea este cea care arată ce vrea să fie o întreprindere (Barney, Hesterly & Hesterly, 2010:11) în mod ideal și ceea ce desigur are ca scop să devină, în viitor. Dezvoltarea unei viziuni și a unei misiuni este primul pas în planificarea strategică. **Misiunea** - arată în ce domeniu intenționează întreprinderea să concureze, clienții pe care vrea să-i deservească precum și rațiunea ei de a fi (Popa, 2002:58). Misiunea întreprinderii este mult mai concretă decât viziunea sa, totuși ea trebuie să fie la fel de relevantă pentru toate părțile interesate (Hitt, Ireland, & Hoskison, 2009:19).

Singura **constantă** a **managementului strategic** rămâne capacitatea de adaptare la schimbare, factor decisiv al supraviețuirii oricărei întreprinderi indiferent de domeniul în care își desfășoară activitatea. **Strategii** sunt acei indivizi care pot să decidă succesul sau eșecul unei întreprinderi. De-a lungul vremii au putut fi identificate mai multe titlaturi utilizate pentru ai denumi: CEO (chief executive officer), președinte, proprietar, director executiv, antreprenor. Realizarea de scenarii nu înseamnă neapărat a „ghici viitorul” ci mai degrabă a lua în considerare puncte de vedere diferite ale viitorului, sub forma diferitelor configurații ale variabilelor de mediu cheie, subliniind flexibilitatea strategică.

Principalele **etape** ale **procesului managementului strategic** sunt **formularea, implementarea și evaluarea strategiei** (Barney, Hesterly & Hesterly, 2010:6). Înțeles ca un proces, managementul strategic este așadar o secvență de etape, care nu prezintă neapărat o succesiune lineară, ci mai degrabă reliefează anumite interdependențe între etape, ce conform modelelor japoneze se și suprapun (Raps, 2008:24). Aceste etape pornesc de la formularea strategiei, cuprinde apoi toate acțiunile concrete pentru a o realiza și se desfășoară până la evaluarea finală. Totuși în cazul în care rezultatul acestui proces este unul excelent, important este ca întreprinderile să nu se complacă (David, 2011:288).

Formularea strategiei, care după Popa trebuie să fie una riguroasă (Popa, 2004: 60) cuprinde în primul rând dezvoltarea unei viziuni și misiuni. La fel de important este și identificarea oportunităților sau a pericolelor aflate în mediul extern al întreprinderii precum și stabilirea punctelor interne forte și slabe (Barney, Hesterly & Hesterly, 2010:6). ramificațiile majore (multifuncționale) pe care le poate avea orice decizie strategică. În accepțiunea lui Hart există **cinci tipologii** de formulare a strategiei, identificând diferite modele utilizate la mai multe niveluri de management.

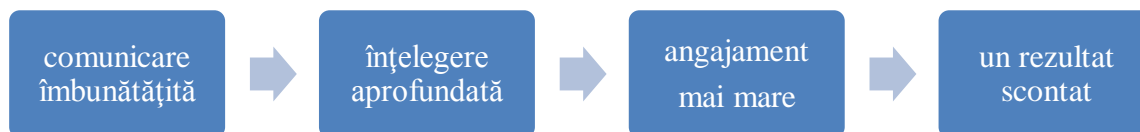
Următoarea etapă abordează modul prin care *strategia* este **implementată** și include dezvoltarea unei culturi organizaționale, ce are ca și scop susținerea strategiei, prin structura organizațională, redirecționarea eforturilor de marketing, pregătirea bugetelor, dezvoltarea și utilizarea sistemelor

informatică și corelarea sistemului de compensare cu performanțele organizaționale (Barney, Hesterly & Hesterly, 2010:6). În accepțiunea lui Popa, implementarea trebuie să fie sistemică și eficace (Popa, 2004:60), pentru că are ca și scop transformarea unui stadiu deja existent într-unul dorit, urmărit (Raps, 2008:27).

Etapa finală a procesului managementului strategic este **evaluarea strategiei**, prin intermediul acesteia, validitatea unei strategii este testată și ulterior modificată datorită schimbărilor continue ale mediului întreprinderii. Există trei strategii elementare de evaluare: reevaluarea factorilor interni și externi, care au reprezentat baza actualelor strategii, măsurarea performanțelor și luarea de acțiuni corective. Reevaluarea este necesară pentru că o strategie ce astăzi are succes mâine poate să nu mai aibă. Toate cele trei etape ale procesului managementului strategic vor fi implementate pe toate nivelurile ierarhice ale întreprinderii. Un rol vital jucându-l în acest sens, comunicarea și interacțiunea tuturor celor implicați (Lynch, 2009:13).

Avantajele aplicării procesului de management strategic în cadrul întreprinderilor se rezumă la oferirea unei viziuni mai clare asupra întreprinderii, și o mai clară concentrare asupra ceea ce este important din punct de vedere strategic (Wheelen & Hunger, 2010:6). Dezavantajele managementului strategic se pot reflecta printr-o caracteristică evidentă și anume aceea că este un proces costisitor.

Figura 3: Avantajele aplicării procesului de management strategic



Schimbările ce au loc în cultura și în percepția valorilor, noile descoperiri tehnologice, modificările în structura demografică a populației, îmbunătățirea sau înrăutățirea situației economice, situația politică, toate determină evoluția mediului și influențează în egală măsură nevoile pieței, deci a consumatorilor și inevitabil, întreprinderea. Din cele 100 de întreprinderi trecute în clasamentul Forbes în 1917 doar 13 au supraviețuit tuturor schimbărilor, până în zilele noastre (Wheelen & Hunger, 2010:6). Ce este valabil azi, nu e valabil mâine. Unul dintre elementele cheie ale managementului strategic este **avantajul competitiv**, adică „acel ceva ce poate realiza o întreprindere mai bine în comparație cu o alta”.

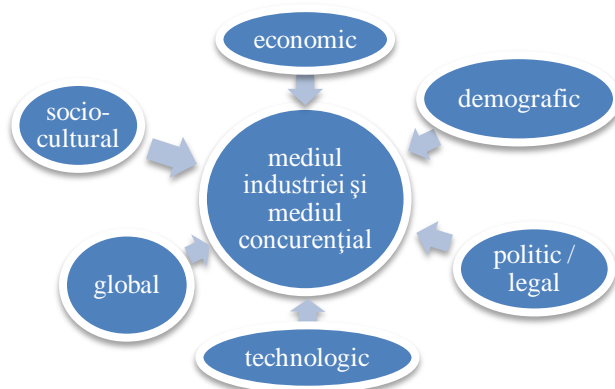
Începând cu anii 60 a existat opinia că mediul extern este cel mai important factor determinant al unei strategii, pentru că poate să facă presiune și să ridice bariere în calea întreprinderii. O abordare proactivă legată de strategie este oferită de școala poziționării, în care tot analiza mediului extern era relevantă (Mazzarol & Reboud, 2009:151). Deoarece întreprinderea activează într-un anumit segment al industriei, paleta de strategii pe care le-ar putea alege este deja limitată (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2009:13). Orice proces al managementului strategic trebuie să înceapă cu o analiză de mediu, formată din monitorizarea, evaluarea, și diseminarea de informații, atât din mediul extern cât și intern al întreprinderii.

Analiza mediului extern, este un proces continuu, ce cuprinde patru activități **scanare**, **monitorizare**, **previziune** și **evaluare**. Obiectivul analizei fiind identificarea oportunităților și pericolelor externe (Hitt, Hoskisson & Ireland, 2009:37).

Stakeholderii reprezintă indivizi sau grupuri care pot să influențeze viziunea și misiunea unei întreprinderi. Ei sunt cei afectați de o hotărâre strategică și pot avea creanțe executorii asupra performanței întreprinderii mai ales prin puterea de a nu furniza capitalul atât de necesar unei întreprinderi. De aceea nu de multe ori întreținerea unor bune relații cu stakeholderii poate chiar reprezenta un avantaj competitiv (Hitt, Hoskinsson & Ireland, 2009:20).

Mediul extern se poate împărți în 3 mari domenii: **mediul general, mediul industriei și mediul concurențial** (Hitt, Hoskinsson & Ireland, 2009:35).

Figura 4: Mediul extern al întreprinderii



Analizele celor trei medii **nu** trebuie **privite separat** ci într-un mod integrat pentru ca viziunea, misiunea și acțiunile strategice ale întreprinderii să ducă la o reală îmbunătățire a performanței economice a entității (Hitt, Hoskinsson & Ireland, 2009:37). Activitatea esențială a managementului strategic rămâne așadar să identifice la nivel funcțional aceste puncte, realizând strategii care au capacitatea de a cumula punctele forte și a le diminua pe cele slabe, identificate prin intermediul analizei mediului extern și intern al întreprinderii. Sigur că aceste caracteristici sunt determinate în mod relativ, fie prin comparație cu propriile obiective sau cu cele stabilite de către competitori.

Strategiile manageriale de la nivelul afacerilor (Tanțău, 2011:34) oferă modele de decizii importante, ce vor fi puse în aplicare pe o durată mai lungă de timp (Grant, 2010:19). Deciziile afectează într-un mediu competitiv fiecare unitate de afaceri în mod individual (Thomson & Baden-Fuller, 2010:22). Esența acestei strategii ar fi decizia de a realiza activitățile **diferit**, sau de a realiza activități **diferite**, unele întreprinderi precum firma Southwest realizând chiar hărți cu toate activitățile pe care le implică funcționarea întreprinderii, pentru a putea integra strategiile mai eficient (Hitt, Hoskinsson & Ireland, 2009:103). De multe ori, strategia se împarte în două categorii și anume strategia leadership-ului prin cost, versus strategia de diferențiere, amândouă oferind soluții rezonabile și coerente pentru întreprinderi.

Când o întreprindere se hotărăște să practice o strategie de **diferențiere** (Borza et al. 2008: 94-95; Hitt, Ireland & Hoskinsson, 2009:105), ea încearcă să ofere ceva diferit și greu de imitat de concurență, deținând astfel un avantaj competitiv (Johnson, Scholes & Whittington, 2008:229). Întreprinderea poate să realizeze aceasta prin creșterea performanței bunurilor, a calității, a prestigiului, sau prin îmbunătățirea service-ului și a fiabilității produselor. Important este ca potențialii clienți să fie dispuși să și ofere un preț

mai mare pentru „diferență” pe care produsul o aduce față de bunurile propuse de concurență, crescând astfel marja de profit a entității, astfel că această strategie poate fi privită ca și o bază pentru succes (Hungenber, 2010). Putem vorbi de două **dimensiuni ale diferențierii** și anume una **tangibilă** și una **intangibilă**.

Valoarea care se realizează prin **diferențiere** trebuie să fie cea reală și anume cea percepută de către client și nu cea percepută (Aaker, 2010:276) de către întreprindere. Aici nevoile neîndeplinite ale cumpărătorului joacă un rol important (Aaker, 2010:155). Aceste nevoi neîndeplinite pot fi descoperite fie **direct** (Simon & von der Gathen, 2010:79) de la consumator prin intermediul unor interviuri în grup, brainstorming (Lynch, 2008:637) și a tehnici Delphi (chestionarea experților în etape și evaluarea valorilor medii).

Strategia „orientată” se limitează asupra unui segment de piață limitat din punct de vedere geografic, a unei linii de produs, sau a unui anume grup de clienți. Important este că se poate urmări una din strategiile mai sus prezentate, însă pe o piață de nișă (Mazzarol&Reboud, 2009:151-152). **Strategia hibridă** este o strategie ce permite exploatarea avantajelor oferite de cele doua strategii, deși întreprinderile nu oferă o diferențiere atât de mare a produselor și nici prețuri chiar atât de mici. (Borza et al. 2008:96). Există diferite opinii, dacă această strategie poate să fie una de succes și nu un compromis între diferențiere și preț scăzut.

Chiar dacă numărul întreprinderilor mici și mijlocii este cea mai mare parte a totalului entităților productive dintr-o economie și acestea au o contribuție majoră la creșterea economică, ele nu sunt reprezentate în mod adecvat în segmentul cercetării din domeniul managementului. Cercetările recente au indicat că selecția unei strategii este deosebit de importantă pentru întreprinderile mici și mijlocii. Aceasta se explică prin resursele limitate, ce nu facilitează impunerea diferitelor configurații strategice și organizaționale.

Un studiu realizat de Deimel în 2008 a arătat că planificarea strategică în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii, subiecți ai acestui studiu, se bazează mai ales pe **analize clasice, cantitative, orientate pe termen scurt**, pe baza analizelor asupra bilanțului, costurilor și a productivității (Deimel, 2008:292). Metodele calitative strategice sunt așadar puțin utilizate în întreprinderile mici și mijlocii. Interesant este că întreprinderile conduse de **proprietar**, cel mai important factor de decizie, utilizează mai puține instrumente strategice în comparație cu întreprinderile mici și mijlocii conduse de un manager (Deimel, 2008). Proprietarii de întreprinderi mici și mijlocii nu își raționalizează strategiile și nici nu fac o selecție serioasă a instrumentelor de implementare.

Pentru întreprinderile mici și mijlocii după cum remarca Stephen Covey **misiunea** este mai degrabă descoperirea viitorului și nu definirea acestuia (Băcanu, 2006:42). **Procesul managementului strategic** este utilizat din ce în ce mai des în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii (David, 2011:23), după cum am argumentat prin prezentarea modelelor mai sus menționate, deși cu anumite rețineri amintite în literatura de specialitate, fiind considerat a fi un proces unic și cu puține asemănări cu cel întâlnit în cadrul întreprinderilor mari (Jones, & Tilley, 2003:36). **Problemele** ce ar putea apărea în momentul **implementării managementului strategic** de care se tem majoritatea managerilor întreprinderilor mici și mijlocii sunt cele ce urmează a fi analizate. În primul rând ar apărea o **pierdere a flexibilității**, ideea bazându-se pe temerea că implementarea unor instrumente sau măsuri strategice ar putea limita flexibilitatea întreprinderilor mici și mijlocii și ar duce la pierderea competitivității acestora. Un alt

argument defavorabil ar fi **neutilizarea în mod ineficient a resurselor întreprinderii** deja extrem de limitate. Managerul ar pierde timpul cu găsirea și realizarea de strategii, timp prețios pe care l-ar putea utiliza pentru activitățile operative ale întreprinderii, ce îi vor aduce cu siguranță un venit imediat (Deimel, Kraus & Reiche, 2009:41) și nu în ultimul rând **birocrația** care este asociată cu acest proces (Dombrowski, et al., 2009: 128).

Churchill și Lewis propun **cinci** etape de dezvoltare a întreprinderilor mici și mijlocii, împreună cu strategiile pe care le susțin: (a) **existența**, (b) **supraviețuirea**, (c) **succesul**, (d) **decolarea** și (e) **maturitatea bazată pe resurse**. Alți autori au arătat că întreprinderile mici și mijlocii se pot dezvolta pe două axe și anume axa produselor și axa piețelor, ce vor determina alegerea diferitelor opțiuni strategice. Adoptarea unei strategii generice trebuie să fie luată pe o perioadă lungă de timp pentru că o astfel de alegere reprezintă o decizie fundamentală, pentru întreprinderile mici și mijlocii, care nu se va schimba de multe ori (Leitner & Guldenberg, 2010:174). Trebuie să subliniem faptul că schimbarea strategică este de multe ori riscantă și costisitoare.

Întreprinderile mici și mijlocii dețin o structură simplă ce le permite să pună în aplicare strategiile pe care le aleg relativ rapid, în parte acest lucru datorându-se flexibilității pe care o dețin (Franczak, Weinz & Bradley, 2009:69).

Internaționalizarea, ca strategie a întreprinderilor mici și mijlocii, oferă o imagine incrementală, aplicându-se un model în etape (Cullen, 2002:388) ce oferă posibilitatea întreprinderilor mici și mijlocii să își dezvolte expertiza internațională în mod gradual. În prima etapă întreprinderile mici și mijlocii vor exporta pasiv, adică vor răspunde unor comenzi din exterior, dar nu vor conștientiza existența unei piețe internaționale. A doua etapă este deja caracterizată de un management al exportului în care managerii sau proprietarii au ca și obiectiv realizarea de vânzări prin exporturi, utilizând canale de export indirecte, în primul rând datorită limitării financiare. Ca **bariere** în decizia de a aplica strategia de **internaționalizare** trebuie să menționăm că în viziunea întreprinderilor mici și mijlocii competiția are loc doar la nivelul pieței autohtone, mai mult, penetrarea piețelor externe este foarte riscantă, costurile generate de această operațiune fiind ridicate și beneficiul potențial - scăzut (Cullen, 2002:391).

Alianțele strategice ajută întreprinderile mici și mijlocii să își dezvolte competențele esențiale, devenind mai inovative prin concentrarea asupra unor idei și a unui concept anume. **Motivația** din spatele realizării unei alianțe strategice a întreprinderilor mici și mijlocii este aceea că încearcă să se alieze cu acei competitori care sunt mai mari (Gomes-Casseres, 1997:34). Dacă o alianță are succes atunci ea aduce cu sine o creștere a productivității marcând astfel nevoia colaborării între întreprinderile mici și mijlocii (Harris, McDowell & Gibson, 2010:96).

În viziunea noastră, pentru întreprinderile mici și mijlocii, **managementul strategic** nu este inaccesibil din punct de vedere financiar sau din punct de vedere al cunoștințelor, ci mai degrabă apare ca fiind un **avantaj competitiv**, desigur numai dacă este corelat cu toate caracteristicile întreprinderilor mici și mijlocii.

Apreciem că managementul strategic reprezintă o adevărată provocare atât pentru teoreticienii în domeniu cât și pentru practicieni, provocarea fiind evidențiată prin faptul că literatura de specialitate nu prezintă o definiție unanim acceptată, fațetele fiind descrise cu ajutorul unor discipline ca, sociologia, psihologia și

economia. Evoluția conceptului pe care l-am prezentat prezintă, în opinia noastră, un traseu evoluționist similar speciei umane.

Întreg mecanismul începe însă de la o analiză, o scanare a mediului extern și intern al întreprinderii. Deși în literatura de specialitate nu există un consens cu privire la determinarea exactă a factorului extern sau intern determinant al unei strategii, important rămâne ca întreprinderea să dispună de suficiente cunoștințe și competențe pentru a putea percepe, interpreta, și prevedea în mod corect, schimbările ce au loc, pentru a se adapta la oportunitățile și pericolele pieței. Ca atare, se poate înțelege ușor multitudinea de tipologii ale strategiilor, fiecare în parte fiind un răspuns, în opinia noastră atât la mediul extern cât și intern al întreprinderii. În cadrul întreprinderilor mici și mijlocii, strategiile competitive ale lui Porter au fost considerate viabile, lucru pe care l-am putut demonstra și noi cu ajutorul rezultatelor obținute în urma interviurilor conduse.

Capitolul 3. Competitivitatea și avantajul competitiv în întreprinderile mici și mijlocii

Competitivitatea este un concept multidimensional (Jones, 2003:18), astfel explicându-se faptul că teoriile cu privire la cum se poate defini acest concept, nivelurile de competitivitate existente (Man et al.2002:126), factorii determinanți, sau metodele pentru a o măsura, sunt limitate. **Competitivitatea la nivel de întreprindere** se referă la „capacitatea întreprinderilor de a crea, produce și/sau comercializa produse într-un mod superior față de concurență, luându-se în considerare prețul sau alte caracteristici nefinanciare” (Cruz & Rugman, 1992). Valoarea superioară față de concurență, menționată în majoritatea definițiilor, este cea percepută de către client și acest aspect trebuie înțeles de către managementul de vârf. Valoarea unui produs sau serviciu trebuie transformată în profit pentru întreprindere (Grant, 2010:35).

Porter afirmă că acest concept al competitivității este de fapt „o funcție a progresului, a inovării și o abilitate de a se schimba și a se îmbunătăți (Porter, 1992:40) a unei întreprinderi. Pentru că orice întreprindere parcurge un ciclu de viață în care ultima etapă este desigur declinul, (Grant, 2010:271) o adaptare continuă poate fi crucială. Privită ca și un „rezultat”, competitivitatea poate fi măsurată fie prin indicatori tangibili sau intangibili. Autorii Cerrato și Depperu remarcau faptul că nu există o modalitate de a evalua competitivitatea în viitor, deoarece indicatorii mai sus amintiți relevă toți competitivitatea trecută și prezentă (Cerrato & Depperu, 2011:314). Competitivitatea la nivelul întreprinderii, este un rezultat al factorilor la nivel macro precum politicile guvernamentale, infrastructura și sistemele de telecomunicații (Mesquita, Lazzarini & Cronin, 2007:502).

Pentru a crea un **avantaj competitiv pe termen lung**, adică unul **susținut** (Man et al., 2002:125, Lynch, 2009:76; Barney & Hesterly, 2012:95; Lynch, 2012:107), întreprinderea trebuie să țină cont de patru factori și anume: costurile, cunoștințele acumulate, relațiile și modul de organizare al întreprinderii. **Resursele** unei întreprinderi cuprind toate acele elemente disponibile managerilor (Grant, 2010:127) atât cele corporale (Bogner, Thomas & McGee, 1999:278), cât și cele necorporale, a căror importanță a crescut în ultimii ani, întreprinderile investind mai mult în administrarea bunurilor comercializate, în dezvoltarea sau îmbunătățirea de produse (Sparrow, 2005:136).

Utilitatea fiecărei resurse este determinată de vârsta, capacitatea și locul de amplasare al acesteia. Resursele tangibile au o valoare limitată și sunt considerate ca fiind active de rang 1. (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2009:77). Urmează resursele financiare cum ar fi capitalul, numerarul, debitorii, creditorii și donatorii fie ei acționari sau bănci, sau alte instituții de microcreditare. A treia categorie este aceea a resurselor umane. Ceea ce se ia în considerare ar fi profilul demografic, sau cunoștințele angajaților, ce ies la iveală mai ales în cadrul rețelelor. Capitalul intelectual este o resursă intangibilă. Aceasta cuprinde brevete, mărci, sisteme de afaceri chiar bazele de date ale clienților. Resursa intelectuală, reprezintă un element esențial în crearea și menținerea competitivității având valoare creatoare (Chandrashekar, 2009:41, Ferreira et al. 2011:322).

Resursele diferă de la o întreprindere la alta pentru că fiecare întreprindere a acumulat resurse în mod diferit și va ști să le folosească tot într-un mod diferit pentru a beneficia de oportunitățile viitoare. Unele entități economice aleg să nu utilizeze unele resurse disponibile lor (Bogner, Thomas & McGee, 1999:282). **Competențele** sunt abilitățile dezvoltate în cadrul întreprinderii (Bogner, Thomas & McGee, 1999:278), care conferă posesorului capacitatea de a realiza ceva bine (Grant, 2010:127; Thomson, Gamble & Strickland, 2004:82) și în mod eficient, reprezentând un potențial al dezvoltării avantajului competitiv (Grant, 2010:44), totul într-o manieră integrativă (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2009:16).

Combinatia adecvată de resurse (infrastructură, finanțe, tehnologie, oameni) cu unele **procese competitive** (calitate, service, adaptare la nevoile clienților, rapiditate) poate duce la crearea unui avantaj competitiv, reflectat de cota de piață, de profit, creșterea întreprinderii, durabilitate, etc. (Borza, 2012:20, Mariotti & Glackin, 2012:115). O cotă de piață crescută poate duce la o profitabilitate mai mare prin reducerea costurilor sau prin economiile de scară (Lynch, 2009:79). Resursele sunt privite ca și active ale întreprinderii, acumulate uneori chiar prin noroc, sau chiar printr-un tratament diferențiat, favorizant din partea guvernelor (Bogner, Thomas & McGee 1999:282).

Deși la o prima impresie s-ar putea considera că prin intermediul patentului o întreprindere își poate proteja inovația, situația nu este neapărat aceasta. Pentru ca un guvern să patenteze o invenție trebuie să primească din partea întreprinderilor o serie de informații detaliate, pentru a vedea dacă tehnologia utilizată este patentabilă sau nu. Pericolul consta în faptul că, o întreprindere concurentă poate astfel să obțină destul de facil informațiile necesare. Pe o perioadă limitată de timp, o invenție poate să fie protejată în fața copierii, cu trecerea timpului va fi posibilă o substituție prin utilizarea de tehnologii ce sunt din punct de vedere funcțional echivalente (Barney & Hesterly, 2012:99).

Tabelul 2: Stabilirea existenței unui avantaj competitiv

valoros?	rar?	costisitor a fi imitat?	exploatat de către întreprindere?	implicații competitive	punct forte sau punct slab
Nu	-	-	Nu	dezavantaj competitiv	punct slab
Da	Nu	-	↑ ↓	paritate competitivă	punct forte
Da	Da	Nu		avantaj competitiv temporar	punct forte și competență distinctă
Da	Da	Da	Da	avantaj competitiv susținut	punct forte și competență distinctă susținută

Surse clasice ale avantajului competitiv sunt economiile de scară, susținute de standardizarea produselor (Grant, 2010:331), operațiunile fiind efectuate la costuri mai reduse, pentru cazul unui volum de producție mai mare (Thomson, Gamble & Strickland, 2004:173) și un buget important alocat reclamei, necesar în special în cazul marketingului produselor de nișă (Lynch, 2009:147). Aceste surse sunt însă perimate, deoarece ele nu mai asigură venituri superioare (Hitt, & Ireland, Hoskisson, 2010:8). Ca surse ale economiilor de scară, Grant menționează în primul rând relațiile tehnice între input și output, indivizibilitatea și specializarea.

Noul mediu competitiv este caracterizat prin hipercon competiție, așadar prin instabilitate și schimbare mai ales de natură tehnologică, are are loc o continuă bătălie între actorii economici inovativi ce se provoacă în mod constant unul pe celalalt cu scopul de a-și îmbunătăți poziția competitivă nu doar într-o economie națională ci globală și totodată și propria performanță (Hitt, & Ireland, Hoskisson, 2010:8).

O altă sursă a avantajului competitiv îl reprezintă **creșterea importanței cunoștințelor** ca resurse intangibile ale întreprinderii (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2010:13; Bogner Thomas McGee 1999:279), ce trebuie achiziționate și dezvoltate în cadrul întreprinderii într-o „economie a cunoașterii” (Grant, 2010:16). Aceasta este o economie în cadrul căreia bunăstarea este creată prin managementul cunoștințelor și nu prin cel al activelor financiare și fizice (Dess et al., 2012:165).

Relațiile cu stakeholderii pot deveni la rândul lor surse ale avantajului competitiv (Hitt Ireland, Hoskisson, 2010:20). Firme precum Marks & Spencer, Toyota sau Benetton, au cultivat relații foarte strânse cu furnizorii și distribuitorii lor, fapt ce a contribuit la unicitatea produselor lor (Lynch, 2009:104) și uneori la o integrare verticală.

Locația poate fi și ea privită ca și o importantă sursă a avantajului competitiv (Mariotti & Glackin, 2012:115), întrebările de bază fiind ce țări sau ce regiuni să fie alese pentru deschiderea unei filiale sau chiar a unei fabrici și apoi ce tip de activitate să fie executată, în fiecare dintre locații. Uneori, influențele culturale își pot spune într-o manieră dramatică cuvântul (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2009:217). Interesul deosebit în ceea ce privește **responsabilitatea socială corporatistă**, pentru etică sau pentru sustenabilitatea mediului înconjurător pot fi și ele privite ca surse ale avantajului competitiv (Grant, 2010:16).

Cultura organizațională (Lynch, 2009:221, Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009:368) este și ea o sursă importantă pentru firme. Firma Starbucks a dezvoltat o cultură ce să reflecte deschidere, responsabilitate, o atmosferă prietenoasă și orientare focalizată spre dezvoltare (Lynch, 2009:223), fapt eminent esențial în generarea de avantaje competitive. **Resursa umană** poate și ea juca un rol important dacă este înzestrată cu autoritate, putând lua propriile decizii, cu responsabilitate și posibilitatea de a fi tras la răspundere, meritele fiindu-le recunoscute (Thomson & Martin, 2005:124). Planurile strategice sunt stabilite de către membrii managementului de vârf.

În companie, o **bună comunicare internă** precum și **externă** reprezintă o altă sursă a avantajului competitiv. Fără comunicare, informațiile necesare corectării unei greșeli sau îmbunătățirii unui proces nu ar ajunge la departamente, la furnizori sau la alte părți interesate procesul de învățare atât de necesar mai ales în dezvoltarea de competențe nu ar mai avea loc (Thomson & Martin, 2005:125 Dess et al., 2012:169). Alte surse ar fi **diferențierea, costul scăzut, sau calitatea** (Mariotti & Glackin, 2012:115). Se

pare ca diferențierea este aceea care ar oferi cea mai solidă bază. În cazul întreprinderilor mici și mijlocii costul scăzut este greu de menținut (Mariotti & Glackin, 2012:120).

Globalizarea este un fenomen complex ce asigură pe de o parte bunăstarea economică, pe de altă parte, globalizarea este privită ca sursă a multor probleme de astăzi. Principalele caracteristici ale globalizării sunt liberalizarea comerțului internațional, expansiunea investițiilor străine directe, precum și apariția unor fluxuri transfrontaliere de bani care au condus la creșterea concurenței pe piețele mondiale, limitele de timp și de spațiu reducându-se considerabil. Dispersia noilor tehnologii a avut un efect profund asupra avantajelor comparative ale statelor, asupra felului în care poate să concureze o întreprindere (Wheelen & Hunger, 2010:60). În perioada interbelică a existat un puternic curent naționalist, autonomie politică, o cvasi-autarhie economică și se proceda frecvent la devalorizarea monedei, creșterea cererii de export concomitent cu scăderea cererii interne de importuri prin aceasta urmărindu-se în principal diminuarea deficitului balanței de plăți.

Globalizarea a schimbat, în sensul reducerii modalităților concrete de a concura cât mai eficient pe piețe pentru întreprinderile mici și mijlocii, deoarece nișele au fost abordate din ce în ce mai mult de către marile întreprinderi scăzând profitabilitatea acestora, iar modalitatea de diferențiere față de acestea s-a redus la nivelul prețului. Toate acestea, corelate cu o scădere a cererii au dus întreprinderea în situația de a fi incapabilă să își acopere costurile. De aceea este important ca o întreprindere să aibă capacitatea de adaptare necesară supraviețuirii sau performanței, din acest punct de vedere, competențele, după cum am văzut fiind esențiale. Putem discuta și despre antreprenoriatul internațional bazat pe oportunitățile globale care sunt descoperite și exploatate de către manager, caracteristica esențială fiind aceea că ele se află în afara piețelor autohtone (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2009:372). Ca dovadă - 97% din exportatorii americani sunt întreprinderi mici (Mariotti & Glackin, 2012:120).

Considerăm ca este absolut necesar ca un manager să înțeleagă ce înseamnă pentru propria întreprindere conceptul de competitivitate, factorii determinanți, și metodele sau instrumentele pe care le poate utiliza pentru a o măsura. Faptul că majoritatea definițiilor amănunțit dezbătute în literatura de specialitate definesc acest concept făcând referire la concurență, poate doar să sublinieze importanța ce ar trebuie să se acorde informațiilor din mediu, despre piață, numărul concurenților, strategiile aplicate de către aceștia, consumatorii cărora li se adresează etc.

Criza financiară a dus la conștientizarea faptului că interdependența economică la nivel global există, și că ea poate să aibă în mod inevitabil atât efecte pozitive dar și negative. Numărul întreprinderile mici și mijlocii ce sunt active în întreaga lume este în continuă creștere. Internaționalizarea a putut avea loc în pofida limitărilor de ordin financiar și uman reușind să compenseze prin flexibilitate strategică și inovare.

Capitolul 4 Analiză calitativă și cantitativă asupra competitivității întreprinderilor mici și mijlocii

În cadrul capitolului al patrulea ne-am propus să realizăm o cercetare empirică, utilizând pentru discutarea aspectelor practice ale strategiei studiul de caz ca metodă de cercetare empirică, relevantă în domeniul managementului (Băcanu, 2006:213), reliefând un fenomen contemporan în mediul și dinamica sa

(Saunders et al, 2003:93). Deoarece un număr mai mare de studii de caz oferă o imagine profundă, holistică, până la urmă credibilă a problematicii alese, am considerat și noi că abordarea bazată pe studii de caz multiple reprezintă cea mai potrivită alegere pentru atingerea obiectivelor cercetării noastre.

Tabelul 3: Avantajele și dezavantajele interviului de cercetare

Avantaje	Dezavantaje
flexibilitate	costul ridicat
rata mai ridicată a răspunsurilor	timp îndelungat
colectarea unor răspunsuri spontane	inconveniente legate de starea interviuatului
asigurarea răspunsului la toate întrebările	neasigurarea anonimatului
studierea unor probleme mai complexe	dificultăți în accesul la intervievați

Interviul în profunzime a fost realizat cu diferiți manageri. Am ales să realizăm interviurile cu aceștia pentru a obține informații pertinente, deciziile strategice conform literaturii de specialitate fiind luate în primul rând de către ei. Deseori, persoanele interviuate îndeplinesc pe lângă poziția de manager și pe aceea de proprietar, fiind tocmai, una din caracteristicile relevante întreprinderilor mici și mijlocii. Interviurile au fost efectuate cu ajutorul unui **ghid de interviu**, iar fiecare a durat între 25-45 de minute. Ghidul de interviu conține un anumit număr de întrebări, formulate pe baza literaturii de specialitate și a studiilor deja realizate pe tema strategiei în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii, care au ca și scop operaționalizarea, așadar testarea teoriilor din literatura de specialitate, precum și identificarea tipului de întreprinderi mici și mijlocii (Chelcea, 2001:285). Deoarece ordinea întrebărilor poate avea o influență asupra răspunsurilor, s-a urmărit ca structura și succesiunea lor să fie logică. Desigur, și alte întrebări au fost intercalate spontan în conversație în cazul în care acest lucru părea necesar pentru a avea acces la informațiile dorite.

Scopul acestei cercetări empirice este să **releve** și să **analizeze** care sunt **cunoștințele** dar și modul în care se desfășoară **formularea, implementarea și controlul** strategiilor în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii din România. Un alt aspect important pe care dorim să îl cercetăm este **ce strategii** aplică întreprinderile mici și mijlocii românești selectate și dacă în accepțiunea managerilor intervievați există cu adevărat, o **legătură** între **planificarea strategică și performanța** întreprinderii pe care o conduc, în pofida faptului că în literatura de specialitate părerile sunt contradictorii.

Întrebările utilizate de noi în chestionarul administrat au vizat câteva direcții principale, identificate cu ajutorul modului în care au fost formulate întrebările:

1. Pentru început, vă rugăm să ne vorbiți despre cum vedeți dvs. o strategie, ce înseamnă pentru dvs. o strategie a întreprinderii, cum o definiți ?

Prima întrebare a ghidului se referă la o temă majoră a cercetării și implicit a interviului și anume la felul în care **strategia** este **definită** și la **însemnătatea** acesteia pentru respectiva întreprindere mică și mijlocie

2. Vă rugăm să ne vorbiți despre strategiile care sunt aplicate de întreprinderea dvs. și care este scopul acestora?

Următorul pas a fost să aflăm prin intermediul celei de a doua întrebări **care sunt strategiile de afaceri aplicate de întreprinderile mici și mijlocii** interviewate și care este **scopul** acestora.

3. Ne puteți descrie cum se elaborează o strategie în cadrul întreprinderii dvs.?

a. **Cine** participă la elaborarea unei strategii?

b. **Când**, în ce situații se elaborează o nouă strategie?

c. În **ce situații** se revizuieste sau chiar se schimbă o strategie? Puteți da exemple de factori care au determinat revizuirea unei strategii pe care o folosiți (modificări ale mediului întreprinderii, schimbări în mediul extern, etc.)?

Întrebarea a treia încearcă să dezvăluie felul în care este **elaborată** o strategie în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii, **cine** participă la elaborarea ei, **când**, și anume în **ce situații** ea se elaborează și chiar în ce situații poate avea loc o revizuire sau chiar o schimbare a ei.

4. Care este orizontul temporal al formulării strategice din cadrul întreprinderii?

Prin intermediul celei de a patra întrebări am dorit să aflăm care este **orizontul temporal** al formulării strategice (planificării strategice) din cadrul întreprinderilor mici și mijlocii selectate.

5. Vă rugăm să ne indicați cum se desfășoară procesul de implementare a unei strategii în cadrul întreprinderii?

Întrebarea cu numărul 5 a vizat **felul** în care se **desfășoară procesul de implementare** a unei strategii în cadrul întreprinderilor interviewate, dorința imediată fiind să testăm dacă implementarea este privită ca o activitate subsidiară (Peitsch, 2005:48) sau nu.

6. În opinia dvs., care sunt la ora actuală cele mai mari provocări strategice ale întreprinderii ?

Sub impactul știrilor și al statisticilor alarmante cu privire la numărul de întreprinderi mici și mijlocii care au dat faliment am încercat să vedem care sunt la ora actuală **cele mai mari provocări strategice** ale întreprinderii în ceea ce îi privește pe manageri

7. Cum vedeți dvs. utilitatea formulării unei strategii în cadrul întreprinderii? Ne puteți da câteva exemple de rezultate deosebite care s-au obținut la nivelul întreprinderii, în urma utilizării unei anumite strategii?

Pentru analiza noastră a fost foarte important să **testăm utilitatea formulării** unei strategii în cadrul întreprinderii, prin menționarea de către cei interviewați a câtorva rezultate deosebite care s-au obținut la nivelul întreprinderii, în urma utilizării unei anumite strategii.

8. Vă rugăm să ne vorbiți despre cum evaluați strategiile întreprinderii, cele pe care le aplicați:

Dacă până acum ne-am axat pe a afla cum și când se formulează o strategie, întrebarea cu numărul 8, a avut rolul de a ne arăta pe ce se bazează respectivii manageri în deciziile lor de a păstra sau revizui o strategie, respectiv pe modalitatea de **evaluare** a strategiei.

9. Cum apreciați importanța informațiilor despre industria din care faceți parte, respectiv despre clienți și competitori în elaborarea unei strategii? Cum reușiți să aveți acces la informații despre industria din care faceți parte, respectiv despre clienți, competitori ?

Întrebarea a 9-a reliefează **importanța informațiilor** despre industria din care întreprinderile mici și mijlocii fac parte, respectiv despre clienți sau competitori în elaborarea unei strategii și modalitățile de obținere a acestor informații.

Ancheta pe bază de chestionar este deosebit de importantă pentru analizarea temei alese, fiind un instrument important pentru culegerea informațiilor directe pentru a accesa date cantitative. Am pornit de la a determina informațiile specifice ce sunt necesare pentru a atinge obiectivele cercetării. Urmează apoi să se selecteze procedurile de întrebare, conținutul și delimitarea tipurilor de întrebări, precum și scara care permite eșalonarea (Chelcea, 2001).

Perioada în care s-au colectat chestionarele a fost luna aprilie 2012 - ianuarie 2013. Pentru aplicarea chestionarelor și a asigura o rată de răspuns și o reprezentativitate mai mare s-a utilizat atât metoda contactării directe a managerilor, „față în față” (Chelcea, 2001:284) dar și distribuirea, datorită limitărilor geografice, al acestuia prin email, utilizându-se un suport online. Chestionarul este alcătuit din 21 de întrebări, conținând doar întrebări închise cu o variantă de răspuns, bazată pe scala Likert de la 1 la 5 (Chelcea, 2001:311). Pentru codificarea și analiza datelor am folosit programul statistic SPSS v. 17 și Microsoft Excel.

În urma parcurgerii atente a literaturii de specialitate am stabilit ca prezenta cercetare cu privire la întreprinderile mici și mijlocii din România și Germania să urmărească următoarele obiective majore:

- Identificarea impactului pe care l-a avut criza financiară asupra evoluției întreprinderilor mici și mijlocii din ambele țări.
- Clarificarea abordărilor cu privire la formularea, implementarea și revizuirea unei strategii, ca elemente definitorii în atingerea competitivității precum și a gradului de implicare a managerului sau a unei persoane externe în procesul de management strategic.
- Verificarea gradului de colaborare dintre întreprinderile mici și mijlocii precum și a motivelor care stau la baza acesteia.
- Identificarea trăsăturilor managerilor întreprinderilor mici și mijlocii, ca factori promotori ai procesului de management strategic.
- Analiza flexibilității strategice ca și element al competitivității în contextul globalizării.
- Verificarea gradului de cunoaștere și utilizare a unor instrumente strategice de către managerii întreprinderilor mici și mijlocii.
- Sublinierea modului în care managerii de întreprinderi mici și mijlocii apreciază importanța cunoștințelor

Pe baza acestor obiective, a literaturii de specialitate am anunțat parcursă și a rezultatelor cercetării calitative am stabilit următoarele 8 ipoteze de cercetare:

- H₁: Întreprinderile mici și mijlocii care urmăresc o strategie de diferențiere sunt mai performante

- H₂: Întreprinderile mici și mijlocii care urmăresc o strategie a costului scăzut sunt mai performante
- H₃: Flexibilitatea strategică a întreprinderilor mici și mijlocii este pozitiv corelată cu un impact crescut al modificărilor mediului extern al întreprinderii
- H₄: Cu cât importanța cunoștințelor este mai mare cu atât întreprinderile mici și mijlocii au tendința de a folosi strategii de
- H₅: Întreprinderile mici și mijlocii care sunt inovative au nivele de performanță mai bune față de concurență.
- H₆: Nivelul de performanță a întreprinderilor mici și mijlocii față de concurenți este influențat de gradul în care acestea colaborează cu alte întreprinderi mari sau întreprinderi mici și mijlocii și de scopul colaborării
- H₇: Pregătirea managerului este corelată pozitiv cu numărul de instrumente strategice cunoscute
- H₈: Evoluția din ultimii 2 ani a întreprinderii este corelată pozitiv cu numărul de instrumente strategice folosite în întreprindere

Fiind vorba de un studiu comparativ între România și Germania, au fost selectate o serie de întreprinderi mici și mijlocii care își desfășoară activitatea în cele mai dinamice regiuni ale ambelor țări și anume: regiunea de dezvoltare nord-vest a României (Bihor, Bistrița-Năsăud, Cluj, Maramureș, Satu-Mare și Sălaj) și landul Baden-Württemberg din Germania, ordonat administrativ în patru regiuni (Freiburg, Karlsruhe, Stuttgart și Tübingen), vizați fiind doar manageri de întreprinderilor mici și mijlocii.

În vederea stabilirii eșantionului din regiunea nord-vest, am utilizat un volum total de 7.899 de subiecți, însemnând în fapt numărul total al firmelor din colectivitatea întreprinderilor mici și mijlocii. În elaborarea chestionarului am considerat relevant ca acesta să înceapă cu o serie de întrebări generale care să reflecte structura eșantionului de întreprinderi mici și mijlocii respondente.

O altă perioadă în care numărul întreprinderilor mici și mijlocii a crescut spectaculos în țara noastră este perioada de după 2006, influența majoră fiind faptul că România a aderat la U.E. dar și volumul mare al investițiilor străine, materializat fie în înființarea unor întreprinderi mici și mijlocii fie a unor entități economice de dimensiune mare care a generat la rândul său nevoia de colaboratori de forma întreprinderilor mici și mijlocii.

Cifra de afaceri pe an, exprimată în euro, în cazul întreprinderilor mici și mijlocii chestionate din România se încadrează sub 2 mil. de euro pentru 55,88 % dintre subiecți, deci, putem afirma că proporția este una mult mai mare în cazul întreprinderilor mici și mijlocii chestionate din Germania. Am identificat de asemenea că dintre întreprinderile mici și mijlocii din Germania, cele mai multe au o cifră de afaceri mai mică sau egală cu 2 mil. euro (64,15 %).

Structura eșantionului de întreprinderi respondente relativ la forma juridică de proprietate a relevat următoarele: - din totalul întreprinderilor românești, 77,5 % sunt SRL-uri iar 14,7% sunt societăți pe acțiuni. În Germania, întreprinderile care au ales ca formă de constituire societatea cu răspundere limitată este mai redus comparativ cu valoarea din România (41,65%) iar procentul societăților pe acțiuni este mai mic în Germania.

Figura 5: Evoluția întreprinderilor mici și mijlocii din România în ultimii doi ani

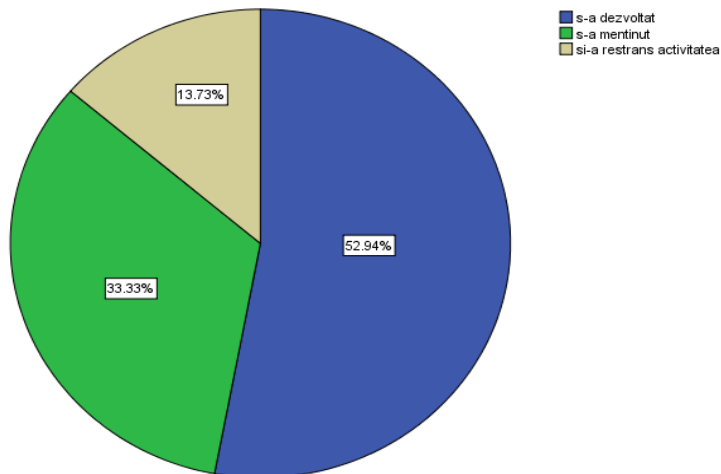
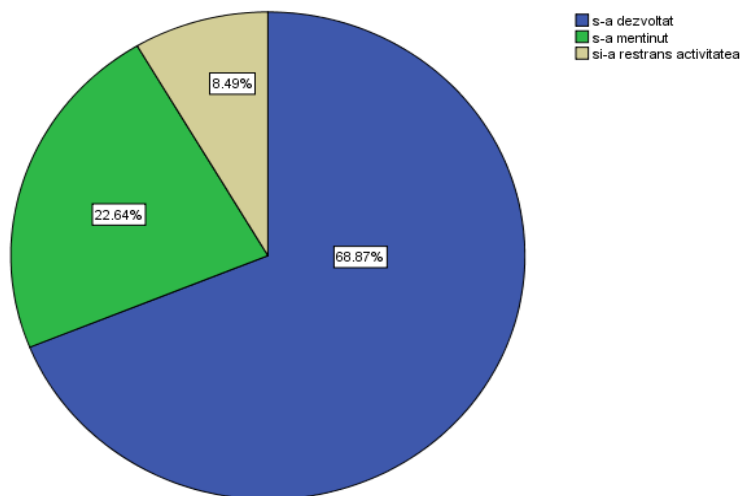


Figura 6: Evoluția întreprinderilor mici și mijlocii din Germania în ultimii doi ani



Studiul răspunsurilor obținute ne obligă să remarcăm că experiența în ani ca manager, în România este una ușor mai mică ca și în cazul celor din Germania, și anume de în medie 9 ani față de 14 ani. Vârsta managerilor germani este mai mare de 49 de ani în proporție de 60%, în opinia noastră unul dintre motivele care conduc la invalidarea ipotezei numărul 8. În România, proporția este una și mai mare și anume de 90%. În România, vârsta minimă este de 22 ani, cea maximă de 65, iar vârsta medie este de aproximativ 41 ani. Vârsta se abate în medie cu aproximativ 11 ani de la valoarea medie de 41 de ani. Mai mult, deși am fi așteptat ca accesul la o funcție de conducere să fie mai facil pentru persoanele de sex feminin în Germania, în cadrul eșantionului nostru, procentul femeilor care au astfel de funcții este de doar 12%.

Având în vedere că toate variabilele care testează această ipoteză sunt ordinale, vom folosi ca și reper analitic coeficientul de corelație al lui Kendall. Toate corelațiile prezentate sunt semnificative la nivelul $p < 0.05$, fapt care atestă că ipoteza nulă, conform căreia nu există legătură între cele două variabile, se respinge. Cu alte cuvinte, există legătura între variabila ce definește performanța și aplicarea strategiei de diversificare. Aceasta este pozitivă adică directă, modificarea variabilei strategiei diferențierii se modifică în același sens cu variația variabilei performanței.

În cazul întreprinderilor românești analizate, demersul a consemnat următoarele rezultate relativ la cele opt ipoteze prezumate:

H₁: Întreprinderile mici și mijlocii care urmăresc o strategie de diferențiere sunt mai performante

Tabelul 4: Corelațiile pozitive între strategia de diferențiere și performanță

Denumirea variabilelor ce definesc performanța	Coeficientul de corelație Kendall
Volumul de vânzări	0.584
Creșterea profitului	0.769
ROI rentabilitatea investiției	0.731
Productivitatea pe angajat	0.806
ROA rentabilitatea activelor	0.864
Loialitatea clienților	0.897

În cazul variabilei **Volumul de vânzări**, valoarea coeficientului este 0.584 ceea ce înseamnă că avem o legătură directă de intensitate medie între cele două variabile, valoarea aflându-se între 0 și 1. Așadar, cu cât diversitatea produselor crește, în comparație cu nivelul concurenței, crește și volumul de vânzări. Managerul poate în acest fel să testeze impactul pe care l-a avut oferirea unui produs sau serviciu diferit și greu de imitat.

În cazul **H₂**, toate variabilele care testează această ipoteză sunt ordinale astfel că vom folosi și în acest caz coeficientul de corelație al lui Kendall. Singura corelație pozitivă semnificativă s-a găsit între variabila ROA rentabilitatea activelor, cu un coeficient de corelație Kendall în valoare de 0.725, rezultatul, deși poate un pic surprinzător poate fi ușor explicat. Rentabilitatea activelor este un indicator important, dar mai puțin utilizat în analiză decât ROI (rentabilitatea investiției), deși, uneori, ROA reflectă mai bine plus valoarea fiecărei unități monetare investită în active care se întoarce apoi în întreprindere sub formă de profit.

H₃: Flexibilitatea strategică a întreprinderilor mici și mijlocii este pozitiv corelată cu un impact crescut al modificărilor mediului extern al întreprinderii. Testul corelației Kendall confirmă existența unor legături pozitive puternice în ceea ce privește ipoteza cu numărul 3, în sensul acesta vom evidenția variabilele care se corelează în mod pozitiv având Sig <0,05. Relevantă pentru întreprinderile mici și mijlocii românești se pare că este corelația între nivelul de satisfacție al clienților și schimbarea frecvență a strategiilor și structurilor organizatorice pentru a obține beneficii din schimbările ce au loc în mediu. În cadrul întreprinderilor românești se pare că **nivelul de satisfacție al clienților** se corelează pozitiv și cu **împărțirea costurilor după nevoi în cadrul întreprinderii**. Pentru a putea satisface în cele mai mici detalii nevoile și cerințele clienților este important pentru întreprinderea mică românească să își raționalizeze costurile (Lussier, et al., 2001:34), respectiv să investească în acele departamente sau subdiviziuni care ar crește satisfacția clienților.

H₄: Cu cât importanța cunoștințelor este mai mare, cu atât întreprinderile mici și mijlocii au tendința de a folosi strategii de colaborare

Am încercat să acordăm o atenție sporită cunoștințelor, analizând importanța acordată celor dobândite de la familie, angajați, agenții guvernamentale, consultanți, publicații de specialitate și prin participarea la târguri (Jay, 2005:140). Reformele structurale de profunzime, au scopul de a pregăti actorii economici și de a deschide piețele la o mai mare competiție internațională.

H₅: Întreprinderile mici și mijlocii care sunt inovative au nivele de performanță mai bune față de concurență.

După cum am arătat, întreprinderile din cadrul eșantionului nostru s-au dezvoltat în pofida schimbărilor drastice din cadrul mediului (Mazzarol & Reboud, 2009:211). Reacția tipică pentru a deveni sau a rămâne competitive în comparație cu ceilalți concurenți, este inovarea. Așa cum s-a evidențiat într-un studiu realizat pe întreprinderi mici și mijlocii românești, acestea s-au concentrat în proporție de 32,01% spre crearea de produse noi (Nicolescu, et al. 2011:257).

H₆: Nivelul de performanță al întreprinderilor mici și mijlocii față de concurenți este influențat de gradul în care acestea colaborează cu alte întreprinderi mari sau întreprinderi mici și mijlocii dar și de scopul colaborării

Tabelul 5: Corelațiile pozitive între performanță și strategia de colaborare

Denumirea variabilelor ce definesc strategia de colaborare	Productivitatea pe angajat
	Coeficientul de corelație Kendall
Este mult mai ușor să colaborezi cu întreprinderi autohtone	0.706

H₇: Pregătirea managerului întreprinderii mici și mijlocii este corelată pozitiv cu numărul de instrumente strategice cunoscute

Eficiența cu care un manager își desfășoară activitatea, felul în care acesta interpretează semnalele din mediu depinde de gradul de pregătire și este mult mai relevant pentru competitivitatea întreprinderii în cazul întreprinderilor mici și mijlocii. Coeficientul de corelație Kendall este 0.679 ceea ce denotă o corelație de intensitate medie cu instrumentul strategic menționat la întrebarea 9.2. și anume **analiza lanțului valoric a lui Porter**, ca și instrument strategic cunoscut. Cunoașterea acestui instrument de către managerii români poate fi explicată prin media de vârstă scăzută și nivelul de pregătire ridicat, 40,2% urmând studii masterale.

H₈: Evoluția din ultimii 2 ani a întreprinderii este corelată pozitiv cu numărul de instrumente strategice folosite în întreprindere.

Evoluția întreprinderii poate fi corelată cu utilizarea analizei SWOT ca instrument strategic în cadrul întreprinderilor ce formează eșantionul. În acest caz, coeficientul de corelație Kendall este 0.810, deci există o legătură de o intensitate puternică între cele două variabile. Astfel, planificarea strategică atât de necesară, este corelată cu folosirea acestui instrument așa cum se menționează în literatura de specialitate. Analiza SWOT este cel mai cunoscut instrument (Simon & von der Gathen, 2010:23; Werbach, 2009:18) care clasifică influențele asupra unei întreprinderi în puncte forte, slabe, oportunități și pericole, determinând capacitatea sa strategică (Johnson, Scholes & Whittington, 2008:119).

În ceea ce privește analiza efectuată în cazul întreprinderilor mici și mijlocii germane, rezultatele pot fi prezentate astfel:

H₁: Întreprinderile mici și mijlocii care urmăresc o strategie de diferențiere sunt mai performante
 Rezultatul obținut în Germania se mulează perfect pe teoria întâlnită în literatura de specialitate.

Tabelul 6: Corelațiile pozitive între performanță și strategia de diferențiere

Denumirea variabilelor ce definesc performanța	Coeficientul de corelație Kendall
Cota de piață	0.870
Loialitatea clienților	0.813

H₂: Întreprinderile mici și mijlocii care urmăresc o strategie a costului scăzut sunt mai performante

Potrivit rezultatelor obținute nu s-a găsit nici o corelație semnificativă între adoptarea strategiei costului scăzut de către întreprinderile mici și mijlocii cuprinse în eșantion în Germania și performanța atinsă de acestea

H₃: Flexibilitatea strategică a întreprinderilor mici și mijlocii este pozitiv corelată cu un impact crescut al modificărilor mediului extern al întreprinderii

Schimbările la nivelul produselor sau serviciilor concurenților, se pot referi la calitatea oferită, designul, sau la sortiment. Sigur că faptul că întreprinderile analizează felul în care concurenții se comportă față de înșăși întreprinderea și potențialii clienți poate fi util pentru acestea în a și formula, implementa și revizui strategia

H₄: Cu cât importanța cunoștințelor este mai mare cu atât întreprinderile mici și mijlocii au tendința de a folosi strategii de colaborare

Tabelul 7: Corelațiile pozitive între importanța cunoștințelor dobândite de la familie și strategia de colaborare

Denumirea variabilelor ce definesc tendința de a folosi strategii de colaborare	Cunoștințe dobândite de la familie
	Coefficientul de corelație Kendall
Este mult mai ușor să colaborezi cu întreprinderi mici	0.725
Colaborarea între întreprinderi are loc pentru a avea acces la capacități de producție suplimentare	0.742

H₅: Întreprinderile mici și mijlocii care sunt inovative au nivele mai bune de performanță față de concurenți.

Printre sursele avantajului competitiv menționate de cercetătorii în domeniu se menționa și: inovarea (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2009:70) care desigur că ar fi trebuit să aibă un caracter perpetuu. Deoarece inovarea de produs sau servicii este cel mai des întâlnită în cadrul acestor întreprinderi am ales să ne referim doar la ea. Rezultatul statistic obținut indică o corelație de intensitate medie între inovare și creșterea profitului, coeficientul de corelație Kendall fiind de 0.681, valoarea aflându-se între 0 și 1. Așadar deși inovarea este în cazul întreprinderilor mici și mijlocii de scurtă durată și mai mult intuitivă, după cum se subliniază în literatura de specialitate ea are un totuși un impact asupra profitului întreprinderii germane.

H₆: Nivelul de performanță al întreprinderilor mici și mijlocii față de concurenți este influențat de gradul în care acestea colaborează cu alte întreprinderi mari sau întreprinderi mici și mijlocii dar și de scopul colaborării

Considerăm că preocuparea întreprinderilor mici și mijlocii germane de a nu se concentra doar spre piața națională le face mai puțin vulnerabile (Grant, 2010:386). Iar influența asupra volumului de vânzări în străinătate reflectă adaptarea produselor acestora deja din fază incipientă pentru piața internațională (Kraus & Fink, 2008:126).

H₇: Pregătirea managerului întreprinderii mici și mijlocii este corelată pozitiv cu numărul de instrumente strategice cunoscute

Este extrem de îmbucurător că managerii germani menționează ca instrument strategic analiza ciclului de viață (produs, piața, sector), un instrument absolut necesar într-o planificare strategică, permițându-i acestuia să ia decizia introducerii unui nou produs pe piață la momentul oportun. Coeficientul de corelație a lui Kendall la un nivel de semnificație mai mic de 0.05 este 0.754.

H₈: Evoluția din ultimii 2 ani a întreprinderii este corelată pozitiv cu numărul de instrumente strategice folosite în întreprindere.

Tabelul 8: Corelațiile pozitive între evoluția în ultimii 2 ani ai întreprinderii și instrumentele strategice folosite

Denumirea variabilelor ce definesc instrumentele strategice	Evoluția în ultimii 2 ani ai întreprinderii
	Coeficientul de corelație Kendall
Analiza portofoliului de afaceri	0.694

Concluzii

Cercetarea calitativă este deosebit de relevantă când se urmărește analiza unor procese dinamice, astfel încât dificultatea cercetătorului constă în a capta pe deplin toate fațetele fenomenului. Relevant a fost să înțelegem cum se elaborează o strategie, orizontul temporal al formulării strategice, cum se desfășoară procesul de implementare și de evaluare a unei strategii și să evaluăm impactul experiențelor de viață trăite de manageri asupra deciziilor strategice luate. Figura marcantă a procesului managementului strategic rămâne însuși managerul definit prin capacitatea sa de comunicare și motivare a angajaților.

Dimensiunea eșantionului (102 întreprinderi mici și mijlocii din România, respectiv 106 din Germania) poate evidenția diferențele existente la nivelul celor 2 țări cu privire la anul de înființare, forma juridică, natura capitalului, numărul de angajați sau evoluția în ultimii 2 ani. Implementarea strategiei de diferențiere de către întreprinderile mici și mijlocii din România are un impact asupra mai multor variabile ce definesc performanța precum volumul de vânzări, creșterea profitului, ROI (rentabilitatea investiției), sau productivitatea pe angajat în comparație cu întreprinderile mici și mijlocii germane care menționează cota de piață și loialitatea clienților.

Strategia de diferențiere adoptată de către întreprinderile mici și mijlocii din România are un impact pozitiv asupra ROA, adică al rentabilității activelor. În cazul întreprinderilor mici și mijlocii din cadrul eșantionului din Germania nu s-a putut stabili nici o corelație.

Se poate observa maturitatea întreprinderilor germane care se focalizează și se adaptează la modificările apărute pe piață respectiv la nivelul produselor și serviciilor concurenților și a ratei de creștere a pieței, factori critici pentru supraviețuirea oricărei întreprinderi în timp ce întreprinderile mici și mijlocii românești se adaptează cu precădere la nevoile clienților.

Întreprinderile mici și mijlocii din România dau importanță cunoștințelor dobândite de la agențiile guvernamentale pentru a putea colabora cu întreprinderi din UE, pe când cele germane se axează pe cunoștințele dobândite de la familie, colaborarea având loc cu întreprinderi mici cu scopul de a avea acces la capacități de producție suplimentare.

Rezultatele au indicat o corelație în cazul eșantionului din România între productivitatea pe angajat și colaborarea cu întreprinderile autohtone iar în cadrul eșantionului din Germania se observă deja o orientare globală spre internaționalizare, volumul de vânzări în străinătate crescând odată cu colaborările inițiate.

Așadar cu cât nivelul de pregătire al managerului este mai ridicat cu atât numărul de instrumente strategice cunoscute este mai mare. Instrumentul strategic cu cel mai mare coeficient de corelație este în Germania analiza ciclului de viață (produs, piața, sector), și în România analiza lanțului valoric a lui Porter.

Astfel, evoluția pozitivă a întreprinderilor mici și mijlocii din cadrul celor două eșantioane este legată de utilizarea unor instrumente strategice. De remarcat este faptul că întreprinderile mici și mijlocii românești utilizează analiza tradițională SWOT iar cele germane analiza portofoliului de afaceri.

S-au studiat cei mai importanți factori care au determinat apariția întreprinderilor mici și mijlocii și mai ales sursele competitivității acestor actori economici importanți, prin prisma locurilor de muncă asigurate și a contribuției lor directe la creșterea nivelului de viață.

În urma analizei literaturii de specialitate referitoare la managementul strategic din cadrul întreprinderilor mici și mijlocii și a manierei de creștere a competitivității acestora, am ajuns la concluzia că instrumentele strategice, cunoștințele, aplicarea strategiei de colaborare și flexibilitatea strategică, precum și implementarea strategiei costului scăzut sau a diferențierii reprezintă elemente cheie în cadrul competitivității, fapt demonstrat de existența unor legături pozitive cu o serie de indicatori ai performanței respectiv ai competitivității menționați de specialiștii în domeniu. În acest context, analiza comparativă între Germania și România pe care am efectuat-o în cadrul lucrării a demonstrat existența unor diferențe

extrem de interesante relativ la elementele cheie ale competitivității întreprinderilor mici și mijlocii stabilite și amintite mai sus.

Strategia care oferă cele mai bune soluții în cazul întreprinderilor germane și românești chestionate este strategia de diferențiere. Chiar dacă în România întreprinderile subliniau și un impact pozitiv referitor la ROA (rentabilitatea activelor), a susținerii strategiei leadership-ului prin cost în Germania nu s-a putut dovedi din punct de vedere statistic nici o corelație.

Ceea ce urmăresc întreprinderile mici și mijlocii germane este însă creșterea capacității de producție. Canalele de informație și distribuție pot fi structurate mult mai eficient, permițând o mult mai bună monitorizare a acestora din partea tuturor părților implicate, existând un schimb continuu de experiență și de idei. Prin efectul de sinergie, în cadrul cooperării, întreprinderile mici și mijlocii sunt capabile să-și utilizeze resursele în comun, (personalul, echipamentele, activitățile precum consilierea clientului sau training-ul personalului), efectuate la costuri mult mai mici, în comparație cu nivelul costurilor în cazul în care ar fi fost efectuate de fiecare întreprindere mică și mijlocie în parte.

La începutul mileniului al III-lea, în contextul emergenței economiei bazate pe cunoștințe se conturează un nou tip de întreprindere mică și mijlocie și anume întreprinderea mică și mijlocie bazată pe cunoștințe. În cadrul acesteia, activele intangibile precum mărcile înregistrate, drepturile de autor, patentele, contractele de exclusivitate, concesiunile, licențele, vadul comercial sau rețelele comerciale sunt preponderente.

Suntem de părere că prin rezultatele acestui studiu vom aduce un aport important la extinderea sferei de cercetare. Încercări asemănătoare care să studieze procesul managementului strategic, implementarea unei strategii, importanța cunoștințelor asupra performanței întreprinderilor mici și mijlocii, flexibilitatea strategică, în țări în curs de dezvoltare sunt foarte puține.

Bibliografie:

- 1.Aaker, D. A. (2010) *Strategic Market Management*, Editura John Wiley & Sons, New York
- 2.Ács Z. J., de Groot H. L. F., Nijkamp P., (2002), *Entrepreneurship and Innovation in the SME Sector in The emergence of the knowledge economy: a regional perspective* Autori și editori Zoltán J. Ács, Henri L. F. de Groot, Nijkamp, P. *The emergence of the knowledge economy: a regional perspective Advances in spatial science* Editor Springer, Berlin
- 3.Agha, S., Alrubaiee, L. & Jamhour, M. (2012) *Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance*, *International Journal of Business and Management*, vol. 7, no. 1 pp. 192-204
- 4.Alpkan, L., Bulut, Ç. & Mert, E. (2005) *Strategic Planning Trends in Turkish Small Firms: Empirical Study on SMEs in Kocaeli*, *International Strategic Management Congress*, published in *Proceedings Book*, Çanakkale
- 5.Analoui, F. & Karami A. (2003) *Strategic management in small and medium enterprises*, Editura Cengage Learning EMEA
- 6.Ansoff I. (1965). *Corporate Strategy*, New York, Editura McGraw-Hill

7. Astrachan J. & Klein S. Smyrniotis K. (2005), The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation and Further Implication for Theory, *Entrepreneurship: Theory & Practice* vol 29: 321-332
8. Atherton, A. & Fairbanks, A. (2006), Stimulating Private Sector Development in China: The Emergence of Enterprise Development Centres in Liaoning and Sichuan Provinces, *Asia Pacific Business Review*; vol. 12, no. 3, pp.333-354
9. Aureli, S. (2010) *Exploring Entrepreneurial Orientation and Strategic Awareness among Small Business Owner-Entrepreneurs* în *Strategic Entrepreneurship - The Promise for Future Entrepreneurship, Family Business and SME Research*, Fueglistaller, U. (Ed.), Volery, T. (Ed.), & Weber, W. (Ed.) *Rencontres de St-Gall 2010*. St. Gallen: Editura KMU
10. Bahrami H. (1992). The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley. *California Management Review*, vol. 34, no.4, pp. 33-52.
11. Bamberger, I. (2008), *Strategische Unternehmensberatung: Konzeptionen- Prozesse- Methoden*, Editura Gabler, Wiesbaden;
12. Barney, J. B. (2012) *Strategic management and competitive advantage: concepts*. - Boston, Mass. : Pearson,
13. Barney, J., Hesterly, S. W. & Hesterly, W. (2010) *Concepts, Strategic Management and Competitive Advantage*, 3/E, Editura: Prentice Hall
14. Barratt, M., Choi, T.Y., & Li, M. (2011) Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications *Journal of operations management*, vol. 29, no. 4 pp. 329-342
15. Baumgartner, M. (2008), *Wesentliche Barrieren der Unternehmensgründung in Österreichs KMU während der Planungs- und Latenzphase* în *Akademische Schriftenreihe*, Editura GRIN, Norderstedt;
16. Băcanu, B., (2006), *Practici de management strategic Metode și studii de caz*, Editura Polirom Iași
17. Bea, F. X., & Haas, J. (2005) *Strategisches Management* ediția a 4-a Editura UTB
18. Becker, W. & Ulrich, P. (2009), *Mittelstand, KMU und Familienunternehmen in der Betriebswirtschaftslehre. WiSt*, vol. 38, no. 1 pp.2-7
19. Bell, J., Crick, D. & Young, S. (2004). Small firm internationalization and business strategy: an exploratory study of "knowledge intensive" and "traditional" manufacturing firms in the UK. *International Small Business Journal*, no. 22, vol. 1, pp. 23-56.
20. Blackford Mansel G., (2003), *A History of Small Business in America*, ediția a 2-a Editura The University of North Carolina Press
21. Bordean O. (2010), *Strategii manageriale ale întreprinderilor de turism*, Editura Risoprint ,Cluj-Napoca
22. Borza, A. (2003) *Management strategic și competitivitate în afaceri*, Editura Dacia Cluj-Napoca
23. Borza, A., Mitra, C., Bordean, O., Mureșan, A., Supuran, R. (2009), *Antreprenariat. Managementul Firmelor mici și mijlocii*. Editura Risoprint, Cluj Napoca
24. Borza, A., (2010), *Management strategic*, Editura Risoprint, Cluj Napoca
25. Bourgeois, L.J. & Brodwin, D. R. (1984) Strategic Implementation: Approaches to an Elusive Phenomenon, *Strategic Management Journal*, vol. 5 p.241-264
26. Bozkaya, A. & Van Pottelsberghe De La Potterie, B. (2008): Who Funds Technology-Based Small Firms? Evidence From Belgium, *Economics Of Innovation And New Technology*, 17:1-2, 97-122
27. Brătianu, C. (2002) *Management strategic*, Editura Universitaria Craiova
28. Burduș, E. & Căprărescu, G. (1999), *Fundamentele managementului organizatiei*, Editura Economică, Bucuresti
29. Camphausen, B. (2007) *Strategisches Management: Planung, Entscheidung, Controlling Managementwissen für Studium und Praxis*, Editura Oldenbourg Wissenschaftsverlag
30. Carpenter, M. A. & Fredrickson, J. W. (2001) Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, no. 3, pp.533-545.
31. Cater, T. & Pucko, D. (2005) How competitive advantage influences firm performance: the case of slovanian firms, *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, vol. 7 no. 2, pp. 119-135
32. Catoiu, I. & Veghes, C. (2003), *Living to Survive: The Small and Medium Enterprise Sector in Romania after Ten Years of Transition to a Market Economy* din Kirby D.A. & Watson A. (eds) *Small firms and economic development in developed and transition economies: a reader* Editor Ashgate Publishing, Ltd., pp 165-180
33. Cerrato, D. & Depperu, D. (2011) Unbundling the construct of firm-level international competitiveness, *The Multinational Business Review*, Vol. 19 no. 4, , pp. 311-331

34. Chandrashekhar, G. R. (2009) Unraveling Firm Competitiveness: A Life Cycle Perspective, *Competition Forum*, vol. 7, no. 1
35. Chatterjee, D. (2006) *Linear Programming and Game Theory* Editura PHI Learning Pvt. Ltd.
36. Chelcea, S. (2001) *Metodologia cercetării sociologice : Metode cantitative și calitative*, Editura Economică, 2001.
37. Ciobanu, C. & Ciulu, R. (2005) *Strategiile competitive ale firmei*, Editura Polirom Iași
38. Claver-Cortés, E. & Pertusa-Ortega E. M. & Molina-Azorín J. F. (2011) Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance, *Journal of Business Research* accesat online science direct la data de 11.10.2011
39. Cooper, A. C., & Artz, K. W. (1995), Determinants of satisfaction for entrepreneurs *Journal of Business Venturing*, no.10 pp. 439-457
40. Covin. J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, nr. 1, pp. 7-24.
41. Dalotă, M.-D. (2008), *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Pro Universitaria, București
42. David, F. R. (2010) *Strategic Management My Management Lab Series* ediția 13, Editura Prentice Hall
43. De Kluyver, A. C. & Pearce, A.J. (2010) *Strategy: A View From The Top*, Editura Prentice Hall
44. De Mel, S., Mckenzie, D. & Woodruff, C. (2009), Innovative Firms or Innovative Owners? Determinants of Innovation in Micro, Small, and Medium Enterprises, *Policy Research Working Paper* no. 4934. World Bank, Washington, DC
45. Deimel, K. (2008), Stand der strategischen Planung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der BRD, *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, vol 19, no. 3, pp. 281–298
46. Deimel, K., Kraus, S. & Reiche, B.S. (2009). *Strategic Management in the German Strategic Management in the German "Mittelstand" – An Empirical Investigation*. în G.S. Kraus & M. Fink (Eds.), *The Management of Small and Medium Enterprises* (pp. 38-55). Editura Routledge London
47. Dennis, C., (2000), Networking for marketing advantage *Management Decision* vol. 38 no. 4 pp. 287-292
48. Dess G.; Lumpkin G. T. ; Eisner; Gerry A. B. McNamara; Kim B. (2012): *Strategic management : creating competitive advantages*. –Editura McGraw Hill, McGraw-Hill/Irwin, New York, NY
49. Diederichs, M. (2007) *Chancen und Risiken des Global Sourcing für mittelständische Unternehmen*, Editura Grin, Norderstedt
50. Dobrea, C. R., & Anghel F. (2009) Innovative Approaches for SME's Sector, *Review of International Comparative Management*, vol. 10, no. 5, pp. 928-933
51. Dombrowski, U. , Herrmann, C. & Lacker, T., Sonnentag S. (2009) *Modernisierung kleiner und mittlerer Unternehmen: Ein ganzheitliches Konzept*, Editura Springer
52. Drakopolou-Dodd, S., Jack, S., & Anderson, A., R. (2002), Scottish entrepreneurial networks in the international context *International Small Business Journal* vol. 20, no.2 pp. 213-219
53. Duncan, R. G. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327
54. Eckert A. (2012) Globalisierung articol în Europa und die Welt, Volumul 3 din Europäische Erinnerungsorte, Pim den Boer, Editori Pim den Boer, Heinz Duchhardt, Georg Kreis, Wolfgang Schmale, pp.11-19 Editura Oldenbourg,
55. Eggers, F. College, M. & Kraus, S. (2011) Growing Young SMEs in Hard Economic Times: The Impact of Entrepreneurial and Customer Orientations – A Qualitative Study from Silicon Valley, *Journal of Small Business and Entrepreneurship* no. 24.vol. 91 pp. 99–111
56. Eisenhardt, K.M. (1989) Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, vol. 14 no. 4 , pp. 532–550.
57. Evans, J. S. (1991) Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: A Conceptual Framework. *The Journal of Management Studies* no. 28, vol.1, pp.69 – 89.
58. Fischbach, C. & Mack J. (2008), *Mittelstandskommunikation* Editura UVK Verlagsgesellschaft GmbH, Konstanz
59. Franczak, J., Weinz, L. & Michel, E., (2009) An Empirical Examination of strategic Orientation and SME performance, *Small Business Institute National Proceedings* vol. 33, no. 1, 68-77

60. Fueglistaller, U. & Schrettle, T. (2008). *Service Competence and Firm Performance: Towards a Concept for Strategic Differentiation for Small and Medium-sized Enterprises*. în *Innovation, Competitiveness, Growth and Tradition in SMEs : Papers presented to the Rencontres de St-Gall 2008*. St. Gallen: Editura KMU
61. Garfamy, M. R. (2003), *New Firm and Small Business: An Economic Perspective*, Vaxjo University and Autonomous University of Barcelona, Vaxjo and Barcelona
62. Ghemawat, P. (2009) *Strategy and the Business Landscape*, third edition, Editura Prentice Hall
63. Goldman, G. & Nieuwenhuizen, C. (2008) *Strategy: Sustaining Competitive Advantage in a Globalised Context*, Entrepreneurship series, Editura Juta and Company Ltd, Cape Town
64. Gomes-Casseres, B. (1997), Alliance Strategies of Small Firms, *Small Business Economics* no. 9, pp. 33-44.
65. Gora W. & Mann E. (2001) *Handbuch Electronic Commerce: Kompendium zum elektronischen Handel*, ediția a 2-a, Editura Springer, Berlin-Heidelberg
66. Grant M. R. (2003) Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors, *Strategic Management Journal*, Vol. 24 pp. 491–517
67. Grant, M. R. (2010) *Contemporary Strategy Analysis and Cases: Text and Cases*, Editura John Wiley and Sons
68. Grant, M. R. (2012) *Contemporary Strategy Analysis and Cases: Text and Cases*, Editura John Wiley and Sons
69. Hamel, G & Prahalad, C.K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68 no. 3, pp. 79-92
70. Grănescu M.-C., (2007), *Aspecte privind strategii de dezvoltare specifice întreprinderilor mici și mijlocii în vederea alinierii la cerințele europene*, Editura Politehnica, Timișoara
71. Grohmann O. (2007), *Integration der Informationstechnologie im Rahmen des Post-Merger Managements mittelständischer Industrieunternehmen* Volumul 5 din Schriftenreihe Personal- und Organisationsentwicklung, Editura kassel university press GmbH, Kassel
72. Grünberg, J., (2009) *Strategie und Taktik nach Clausewitz und ihre Anwendung in mittelständischen Unternehmen*, Editura Diplomica, Hamburg
73. Güterberg, B. & Keiser, G. (2004) SME's in Germany Facts and Figures *IfM Materialien* no. 161, IfM Bonn
74. Hamel, G. & Prahalad C. K. (1996) Competing for the future Boston MA *Harvard Business School Press*
74. Hamel, G., and Prahalad, C.(1994). *The concept of core competence*, în Hamel, G. and Heene, A. (Eds), *Competence-Based Competition*, Wiley, New York, NY: 11-33.
75. Hankinson, A. (2000), The Key Faktors in the Profiles of Small Firm Owner – Managers that influence Business Performance. The South Coast Firms Survey, 1997-2000. *Industrial and Commercial Training* nr. 32 vol. 3pp. 94-98.
76. Harms, R., Schulz, A., Kraus, S. & Fink, M. (2009) The conceptualisation of 'opportunity' in strategic management research, *Int. J. Entrepreneurial Venturing*, vol. 1, no. 1, pp.57-71
77. Harris, M., McDowell, W. & Gibson, S. (2010) Understanding Strategic relationships in Small and Medium Sized Enterprises: The Importance of Information Quality and Continuous Quality Improvement, *Small Business Institute National Conference Proceedings* vol. 34, no.1 pp. 89-100
78. Heinz, A. (2001) Applying the Balanced Scorecard Concept: an experience report, *Long Range Planning*, vol. 34, no. 3, pp. 441-461
79. Herrmann, A. M. (2008) Contrasting the resource-based view and competitiveness theories: how pharmaceutical firms choose to compete in Germany, Italy and the UK, *Strategic Organization* , vol. 6 no. 4, pp. 343–374
80. Hitt M. A., Keats B.W. & De Marrie S. M. (1998). Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century. *Academy of Management Executive* Vol. 12, no.4, pp.22-42
81. Hitt, M. A Ireland, R.D. & Hoskinsson, E.R., (2009) *Strategic Management Concept & Cases Competitiveness and Globalisation*, ediția a 8-a, Editura South-Western, Canada,
82. Hodorogel R.G (2009), The Economic Crisis and its Effects on SMEs *Theoretical and Applied Economics* no. 5
83. Husted, B. & Allen, D., (2010) *Corporate Social Strategy: Stakeholder Engagement and Competitive Advantage*, Editura Cambridge University Press, New York
84. Ilieș L., Stegorean R., Osoian C. L., Lungescu C. D., (2005), *Managementul firmei*. Editura Risoprint, Cluj-Napoca

85. Ilieș, L. (2006), Logistica- sursa de competitivitate, *Management & Marketing*, no. 1. pp. 93-102
86. Istocescu, A. (2005) *Strategia și managementul strategic al organizației: concepte fundamentale: aplicații manageriale* Editura A.S.E. București
87. Jäger, U. & Beye, T. (2010) Strategizing in NPOs: A Case Study on the Practice of Organizational Change Between Social Mission and Economic Rationale, *Voluntas* vol 21, pp. 82–100
88. Jassy, A. R. Katz, L. E. Kelly, K., Kochar, B. & Bowen H. K., (1998) *Cash Management Practices in Small Companies*, Harvard Business School
89. Jianu, I. & Brătianu, C. (2007) The Semantic Dynamics of the Intellectual Capital Concept *Management & Marketing* vol 1, pp. 715-26
90. Johnson G., Scholes K., & Whittington R., (2011) *Strategisches Management - Eine Einführung: Analyse, Entscheidung und Umsetzung* (Pearson Studium - Economic BWL) Pearson Studium; ediția a 9-a. Editura Pearson Education
91. Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2009) *Exploring Corporate Strategy with MyStrategy Lab* ediția a 8-a, Editura Pearson Education
92. Jones, O. & Tilley, F. (2003), *Competitive advantage in SMEs: organising for innovation and change*, Editura John Wiley and Sons, Whiltshire
93. Kalantaridis, C. (2009), SME Strategy, Embeddedness and Performance in East Cleveland, North East England, *International Small Business Journal*, vol. 27 no. 7. pp. 496-519
94. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004) Strategic Management: An emerging profession, *Harvard Business Review*
95. Karami A. (2007), *Strategy formulation in entrepreneurial firms*, Editura Ashgate Publishing, Ltd., Aldershot
96. Kienbaum, J. & Börner, C. J (2003), *Neue Finanzierungswege für den Mittelstand: von der Notwendigkeit zu den Gestaltungsformen*, in *Wissenschaft & Praxis*, Editura Gabler, Wiesbaden
97. Klapper, L. F., Sarria-Allende, V. & Sulla, V. (2002), Small- and Medium-Size Enterprise Financing in Eastern Europe, *World Bank Policy Research Working Paper* no. 2933, pp. 1-51
98. Koch, E. (2000). *Globalisierung der Wirtschaft: Über Weltkonzerne und Weltpolitik*. Editura Franz Wahlen München.
99. Kotler, P., Berger, R. & Bickhoff, N., (2010) *The Quintessence of Strategic Management*, Editura Springer-Berlin Heidelberg
100. Krämer, W., (2003), *Mittelstandsökonomik*, Grundzüge einer umfassenden Analyse der kleinen und mittleren Unternehmen, München
101. Kraus, S. & Fink, M. (2008) *Entrepreneurship: Theorie und Fallstudien zu Gründungs-, Wachstums- und KMU-Management*, Editura Facultas AG
102. Kraus, S., Kauranen, I. & Reschke H. C. (2011) Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach, *Management Research Review*, vol. 34 no. 1, pp. 58-74
103. Lafuente, E. M. Driga O. (2007), 1st Report on Entrepreneurial Activities in Romania Working Paper Series, 01-2007 May, *Centre for Entrepreneurship and Business Research*
104. Lavinson, J. C. & Lavinson A. (2007), *Easy and Inexpensive Strategies for Making Big Profits from Your Small Business*, Editura Houghton Mifflin Company Boston, New York
105. Lawrence, W.W., (2008) Small Business Operations strategy: aligning priorities and resources *Journal of Small Business Strategy* no.18 vol. 2, pp. 89-103
106. Lee J. S. & Hsieh, C. J. (2010) A research in relating entrepreneurship, marketing, capability, innovative capability, and sustained competitive advantage, *Journal of Business & Economics Research*, vol. 8, no. 9. pp.109-119
107. Leitner, K.-H. & Guldenberg, S., (2010), Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs, *Small Business Economics* no. 35 pp. 169–189
108. Liargovas, P. (1998) The White Paper on Growth, Competitiveness and Employment and Greek Small and Medium Sized Enterprises *Small Business Economics*, vol. 11, no. 3, pp. 201–214
109. Longenecker, J. G., Petty, J. W., Palich, L. E., Moore, C. W., (2009) *Small Business Management*, .Launching & Growing Entrepreneurial Ventures, ediția a-15-a, Editura Cengage Learning,
110. Lussier, R.N., Sonfield, M. C., Corman, J., & McKinney, M. (2001) Strategies Used by Small Business Entrepreneurs, *Mid-American Journal of Business*, vol. 16, no. 1

111. Lynch R. L. (2009) *Strategic Management*, ediția a 5-a, Editura Prentice Hall
112. Lynch, R. L. (2012) *Strategic management*. Editura Pearson, Harlow
113. MacGregor R. & Vrazalic L. (2005), *The Role of Small Business Clusters in Prioritising Barriers to E-commerce Adoption: A Study of Swedish Regional SMEs* lucrare prezentată la *CRIC Cluster conference. Beyond Cluster- Current Practices & Future Strategies Ballarat*, June 30-July 1,
114. Magliulo, B., (1983), *Les petites et moyennes entreprises*, Editura Hatier, Paris
115. Maier V. & Pop, Z.C. (2011) *Entrepreneurship versus Intrapreneurship*, *Review of the International Comparative Management*, 12, 5: 971-976, decembrie 2011.
116. 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*, 8-9 iunie 2012.
117. Major, E. J. Asch, D & Corday, H. M. (2001), *Foresight as a core competence*, *Futures*, 33, 91-107
118. Man, T.W.Y., Lau, T., & Chan, K.F. (2002) *The competitiveness of small and medium enterprises A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies*, *Journal of Business Venturing*, vol 17. pp. 123–142
119. Marin, D. (2002) *Economia României. Întreprinderile mici și mijlocii. Cu ce ne integrăm?*, Editura Economică, București
120. Mariotti, S. (2012) *Entrepreneurship and small business management*. Editura Prentice Hall, Boston
121. Marques C. S., & Ferreira J. (2009) *SME Innovative Capacity, Competitive Advantage and Performance in a „Traditional“ Industrial Region of Portugal* *Journal of Technology Management & Innovation* Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Economía y Negocios, , vol. 4, no. 4
122. Marsden, A. & Forbes C. (2003) *Strategic Management for Small and Medium Sized Enterprises (SMEs)* în Jones O., Tilley, F. (eds) *Competitive advantage in SMEs: organising for innovation and change* Editura Wiley Chichester
123. Martin, A. (2006): *Theoretische Ansätze zur Erklärung des Strategieverhaltens von kleinen und mittleren Unternehmen* în: Martin, A. (edit.): *Managementstrategien in kleinen und mittleren Unternehmen*, S. 5-38, Editura Hampp, München
124. Martínez-Costa, M. & Jiménez-Jiménez, D. (2009), *The Effectiveness of TQM: The Key Role of Organizational Learning*, *International Small Business Journal* vol. 27 no. 1, pp. 98-125
125. Mazarol T. & Reboud S. (2009) *The strategy of small firms: strategic management and innovation in the small firm*, Editura Edward Elgar
126. Mertens, P. & Bodendorf, F. (2005), *Programmierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre: Institutionenlehre*, Editura Gabler, Wiesbaden
127. Mesquita, L.F., Lazzarini, S.G. & Cronin, P. (2007) *Determinants of firm competitiveness in Latin American emerging economies Evidence from Brazil's auto-parts industry*, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 27 no. 5, pp. 501-523
128. Mintzberg H. (2003), *The strategy process: concepts, contexts, cases*, ediția a 4-a Pearson international, Editura Pearson Education, Harlow
129. Mitra, J. (2012) *Entrepreneurship, innovation and regional development: an introduction*. Editura Routledge, - London
130. Mohnkopf, H. & Schmeisser W. (2008), *Ausgewählte Beiträge zum Innovationsmanagement, zur empirischen Mittelstandsforschung und zum Patentschutz*, vol. 6 din *Gesundheits- und Innovationsmanagement*, Editura Hampp, München
131. Morden, T., (2007) *Principles of strategic management Innovative business textbooks*, ediția a 3-a, Editura Ashgate Publishing, Ltd., Bodmin Cornwall
132. Mugler, J. (2008), *Grundlagen der BWL der Klein- und Mittelbetrieb*, Editura Universitară WUW. Wien;
133. Müller, A. W. & Müller-Stevens G. (2009), *Strategic Foresight Trend- und Zukunftsforschung in Unternehmen-Instrumente, Prozesse, Fallstudien*, Editura Schäffer Poeschel, Stuttgart
134. Murphy, G. B., Celuch, K., & Callaway, S.K. (2007) *Small Business internet use and strategic flexibility*, *Journal of Small Business Strategy*, vol. 18, no 1, pp. 57-68
135. Murray, J. A. (1984) *A Concept of Entrepreneurial Strategy*, *Strategic Management Journal*, vol 5, pp. 1-13
136. Nag, R., Hambrick, C. D., & Chen, M-J, (2007) *What is strategic management, really? inductive derivation of a consensus: definition of the field*, *Strategic Management Journal* no. 28, pp. 935–955

137. Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, vol 29 no. 7, 745–768.
138. Nicolescu, O. & Nicolescu, C. (2008), *Întreprinătoriatul și managementul întreprinderilor mici și mijlocii. Concepte. Abordări. Studii de caz*, Editura Economică, București
139. Nicolescu, O. (2009), Main Features of SMEs Organisation System, *Review of International Comparative Management* vol.10, no. 3, pp. 405-413
140. Nicolescu, O., et al., (2005) *Carta Alba a IMM-urilor din România*, Editura Olimp, București
141. Nicolescu, O., et al., (2009) *Carta Alba a IMM-urilor din România*, Editura Olimp, București
142. Nicolescu, O., et al., (2011) *Carta Alba a IMM-urilor din România*, Editura Sigma, București
143. Niehoff, W. & Reitz, G. (2001) *Going Global Strategien, Methoden und Techniken des Auslandsgeschäfts*. Editura Springer, Berlin
144. Norton, D. P. & Russell, R. H. (2011) Balanced Scorecard Report, *Harvard Business Review*, vol. 13, no. 1
145. OECD, (2008), Removing barriers to SME access to international markets Working Party on SMEs and Entrepreneurship, APEC Small and Medium Enterprises Working Group, Organisation for Economic Co-operation and Development Editura OECD Publishing
146. OECD, (2008), Working Party on SMEs and Entrepreneurship, APEC Small and Medium Enterprises Working Group, Organization for Economic Co-operation and Development, (2008) Removing barriers to SME access to international markets, Editura OECD Publishing
147. Okpara, J. O., (2009) Strategic choices, export orientation and export performance of SMEs in Nigeria, *Management Decision* vol. 47 no. 8, pp. 1281-1299
148. Oral, M., (1986). An industrial competitiveness model. *IIE Transactions* 18, 148–157
149. Palvölgi T., Szlavik J. Nagypal C. N., Füle M. Csete M. (2009) Driving on CSR: SMEs in the automotive supply chain articol în *Corporate Social Responsibility in Europe: Rhetoric and Realities*, pp. 109-124 Editori Barth, R. Wolff F. Editura Edward Elgar Publishing Cheltenham,
150. Payne, G. T., Kennedy, K. H., Blair J.D. & Fottler, M.D. (2005), Strategic cognitive maps of small business leaders, *Journal of Small Business Strategy*, vol. 16, no. 1, pp. 27-40
151. Peitsch, A. L., (2005) *Strategisches Management in Regionen: Eine Analyse anhand des Stakeholder-ansatzes* Band 19 von Gabler Edition Wissenschaft / Schriften des Center for Controlling & Management, Editura DUV
152. Peteraf, A. M. & Barney, J. B. (2003) Unraveling the resource-based tangle, *Managerial and Decision Economics*, vol. 24, no. 4, pp. 309–323
153. Petheo, A. & Szabó Z. R. (2010): *Entrepreneurial Behavior on the Edge: Key Strategic Factors that can Save You From Crises* în: Fueglistaller, Urs, Volery, Thierry, Weber, Walter (eds): *Strategic Entrepreneurship - The Promise for Future Entrepreneurship, Family Business and SME Research? Rencontres de St-Gall 2010*, 1-18. Editura KMU HSG, St.Gallen
154. Petru R. (2008), *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Sedcom Libris, Iași
155. Petru S. (1997), *Management pentru întreprinzători*, Editura Economică, București
156. Pfohl, H. C. (1997), *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, grössenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung*, ediția a 3-a Editura Erich Schmidt, Berlin
157. Pichler, J.H. & Pleitner, H.J. (2000), *Unternehmertum und Human Resource Management in KMU*, în: Pleitner, H. J. (Schriftleitung), *Internationalisierung europäischer Klein- und Mittelunternehmen (Interstratos)*, *Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen*, Editura Duncker und Humblot, Berlin
158. Pistru, D. & H. Welsch & J. Roberts (1997) *Growth intentions and expansion plans of new entrepreneurs in the former Soviet bloc*, în *Entrepreneurship and SME research: on its way to the next millennium*, R. Donckels & A. Miettinen (eds.), 93-111. Editura Ashgate, Aldershot
159. Pop Z.C., & Maier V. (2010) Entrepreneurial activity within enterprises, *The Proceedings of the 3rd International Conference Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 4-5 iunie 2010, pp. 224-227.
160. 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, 2, pp. 93-97.

161. Pop, Z. C., & Maier, V., Morariu, T.M., Bataga S. (2011) SMEs in the context of macro-economical interdependencies, *Entrepreneurship in the global economy: economics, innovation, competition and social change*, INFER Publishing House, London, UK.
162. Pop, Z.C., (2011) *Înființarea întreprinderilor mici și mijlocii: o șansă de reducere a disparităților regionale în Economia regională: Ipostaze rurale și urbane*, Coordonatori: Iosif Marin Balog, Rudolf Graf, Ioan Lumperdean, Presa Universitară Clujeană, pp. 125-139
163. Pop, Z.C., (2011) Historical, social and economical lessons from previous crises for SME's, 18th International Economic Conference – IECS 2011 "Crises After The Crisis. Inquiries from a National, European And Global Perspective" Anniversary Edition 20 Years Of Higher Economic Education, Sibiu, 19-20 mai 2011, pp.308-313
164. Popa, I. (2004) *Management strategic* Editura Economică, București
165. Popa, I. Dobrin C., Profiroiu, A., Verboncu- I. (2009) Public Sector Strategy set up- *Transilvanian Review of Administrative Science*, nr. 25, pp.82-91 ,
166. Popa, M. (2002), *Un model de management strategic*. Editura Dacia, Cluj-Napoca
167. Porter M. (1980) *Competitive Strategy*, Editura The Free Press, New York
168. Porter, M. E (1999) *Wettbewerbsstrategie Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* ediția a 10-a, Editura Campus, Frankfurt
169. Powell, T. C. & Dent-Micallef, A. (1997) "Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business and Technology Resources." *Strategic Management Journal* no.18 vol 5. pp. 375-405.
170. Pride W. M., Hughes, R. J., & Kapoor J. R. (2009), *Business*, ediția a 10-a, Editura South-Western College/West OH USA
171. Pryor, G. M., Taneja S., & Toombs A. L., White C. J., (2010), The impact of ostrich Managers on Strategic Management, *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 9, no. 2, pp. 367-426
172. Ramachandran, J., Mukherji, S. & Sud, M. (2006), Strategic entrepreneurship in a globalizing economy: evidence from emerging economies, *IIMB Management Review*, vol. 28, no. 3, pp. 291-302.
173. Raps A., (2008) *Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung: Konzeption, Instrumente und Fallbeispiele* ediția a 3-a Editura Gabler
174. Raymond L., & St-Pierre J. (2004) Models and patterns of strategic development for manufacturing SMEs , *RencontresSt-Gall*
175. Reinemann, H (2008), Corporate Governance im Mittelstand, *Das Wirtschaftsstudium* no. 5, pp. 705-711
176. Rickes, S. & von Hassell, J. (2008), *So gewinnt der Mittelstand!: Die Erfolgsmethode kleiner und mittlerer Unternehmen (und was die Großen von ihr lernen können)*, Editura Gabler, Wiesbaden
177. Ries, A. & Trout, J. (2005) *Marketing warfare* ediția a 20-a, Editura McGraw-Hill Professional
178. Robert, C. MacGregor, Vrazalic L. (2007), *E-Commerce in Regional Small to Medium Enterprises*, Editura Idea Group Inc (IGI), London
179. Sandberg, W. & C. Hofer (1987). Improving new venture performance: the role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing* 2, 5-28.
180. Sandberg, W.R., Robinson, R.B. and Pearce, J.A. (2001) 'Why small businesses need a strategic plan', *Business & Economic Review*, vol. 48, no. 1, pp.12-15.
181. Shimizu K. & Hitt M. A. (2004). Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions. *The Academy of Management Executive*, vol. 18, no. 4, pp. 44-59.
182. Simon H. & von der Gathen, A. (2010), *Das grosse Handbuch der Strategieinstrumente Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung*, Editura Campus, Frankfurt am Main
183. Smallbone, D. & Welter F. (2008) *Entrepreneurship and small business development in post-socialist economies*, Vol. 14 din Routledge studies in small business, Editura Routledge Chapman & Hall, New York
184. Sonea E. & Sonea A., (2011) *Evoluția resursei umane în context organizațional*. Editura Risoprint, Cluj-Napoca.
185. Songini, L., (2006) The professionalization of family firms: theory and practice în Poutziouris, Smyrniotis & Klein, Eds.) *Handbook of Research on Family Business*, Editura Edgar Elgar: Cheltenham, Northampton.
186. Sousaa, S. & Aspinwall, E. (2010), Development of a performance measurement framework for SMEs, *Total Quality Management*, vol. 21, no. 5, 475–501
187. Stahel A. A. (2004) *Klassiker der Strategie- eine Bewertung Strategie und Konfliktforschung*, ediția a 4-a, Editura vdf Hochschulverlag AG,

188. Steven, M. (2008), *BWL für Ingenieure*, ediția a 3-a Editura Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München
189. Stokes, D. & Wilson N. (2006), *Small business management and entrepreneurship* Editura Cengage Learning EMEA, London
190. Storey, D. J. (1994), *Understanding the small business sector*, Editura Thomson Learning Routledge, London
191. Street, C. T. & Cameron, A.-F. (2007) External Relationships and the Small Business: A Review of Small Business Alliance and Network Research, *Journal of Small Business Management* vol. 45, no. 2, pp. 239–266
192. Svejnar J. (2002), Transition Economies: Performance and Challenges, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 6, no. 1, pp. 3-28.
193. Szerb L. & Ulbert J. (2011) *A theoretical model of competitiveness and its application in the Hungarian SME sector*, în Entrepreneurship, Growth and Economic Development: Frontiers in European Entrepreneurship Research (Frontiers in European Entrepreneurship Research eds. Mario Raposo, David Smallbone, Karoly Balaton, Lilla Hortovanyi, pp. 205-234
194. Tanțău, A. D. (2011) *Managementstrategie. De la teorie la practica*, Editura C.H.Beck, București
195. Tapinos, E, Dyson, RG, & Meadows, M (2008) Does the Balanced Scorecard make a difference to the strategy development process?, *British Academy of Management Conference*, Harrogate UK
196. Thomson, N. & Baden-Fuller C. (2010) *Basic Strategy in Context: European Text and Cases*, Editura John Wiley & Sons, Chichester
197. van Stel, A.J. Carree M.A. & Thurik A.R. (2005), ‘The Effect of Entrepreneurial Activity on National Economic Growth’, *Small Business Economics* 24 (3), 311-321.
198. Von Clausewitz C., Maude F. N., & Graham J. J. (2008) *On War*, Editura Wilder Publications
199. Welge, M. K. & Al-Laham, A. (2008) *Strategisches Management: Grundlagen–Prozess–Implementierung*, Editura Gabler, Wiesbaden
200. Welsch, H. & Pistrui, D. (1996), “Women entrepreneurs and enterprise formation in transforming economies a Romanian perspective”, *Romanian Journal of Sociology* vol. 7, no. 1 pp. 13-33
201. Welter, F. (2003) *Strategien, KMU und Umfeld: Handlungsmuster und Strategiegenese in kleinen und mittleren Unternehmen*, Editura Duncker & Humboldt Berlin
202. Werbach, A. (2009) *A different way to formulate your business strategy Seven Tenets of a Strategy for Sustainability Strategy for Sustainability: A Business manifesto*, Editura Harvard Business Press, Boston Massachusetts
203. Wheelen, T., L. & Hunger, J. D. (2010) *Concepts in Strategic Management & Business Policy*, ediția a 12-a Editura Prentice Hall
204. Wheelen, T. L. (2012) *Strategic management and business policy: toward global sustainability*. Editura Pearson, Boston
205. Whittington, R., (2004) Strategy after modernism: Recovering practice. *European Management Review*, no. 1, pp. 62-68.
206. Wolff, J.A., & Pett, T.L. (2000) Internalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance. *Journal of Small Business Management*, pp. 35-47

Sit-uri internet consultate:

1. http://earthtrends.wri.org/features/view_feature.php?theme=5&fid=69
2. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/index_en.htm
3. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/sme_perf_review/doc_08/spr08_annual_reporten.pdf
4. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/start-ups/startups2009_en.pdf
5. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/internationalisation/report_international_en.pdf
6. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/index_ro.htm
7. http://msme.gov.in/msme_aboutus.htm

8. <http://rbd.doingbusiness.ro/en/1/latest-articles/1/269/imm-urile-promit-un-potential-de-cretere-solid-pe-9.termen-lung-n-europa-central-i-de-est>
10. http://www.aippimm.ro/categorie/animmc/targuri_expozitii/
11. http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h21/h21_1/2009hakusho_eng.pdf
12. http://www.mimmc.ro/files/Raport_Anuar_IMM_2008.pdf
13. <http://www.cnipmmr.ro/publicatii/Carta/capitolul%20IV.pdf>
14. http://www.freeland-wa.org/downloads/freeland_29.pdf
15. <http://www.gov-online.go.jp/eng/publicity/book/hlj/img20081201.html>
16. http://www.handelszeitung.ch/artikel/Unternehmen-Fuer-Knoepfe-die-kleben__47498.html
17. http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/ENSR_Study_070709.pdf
18. http://www.onrc.ro/statistici/sr_2009_11.pdf
19. <http://www.rb.com/2010-Full-Year-Results>
20. http://www.smechamberofindia.com/rol_of_sme_sector.aspx