



MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE ȘI CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL: ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL: *MANAGEMENT*
Str. Lt. Stancu Ion, Nr. 35 – 130105, Târgoviște, România
Tel/Fax: +40-245-206104; 0769.076861
<http://scoaladoctorala.valahia.ro/>



REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT:

**STRATEGII DE CREȘTERE ECONOMICĂ A IMM-
URILOR ÎN CONTEXTUL EVOLUȚIEI ACTUALE A
ACTELOR NORMATIVE FAVORABILE ACESTORA**

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:
Prof.univ.dr. Ion PÂRGARU**

**DOCTORAND:
Alexandru Mihail DRĂGAN**

**TÂRGOVIȘTE
Anul 2016**

CUPRINS:

1. Motivația, actualitatea și interesul temei de cercetare	3
2. Contextul cercetării	4
3. Ipotezele și obiectivele cercetării	7
4. Metodologia cercetării	8
5. Conținutul sintetic al cercetării	10
6. Concluzii, contribuții personale, limite și perspective ale cercetării	18
7. Cuprinsul tezei	24
8. Bibliografie	26

Cuvinte cheie: întreprinderi mici și mijlocii (IMM), întreprinzător, management antreprenorial, oportunități de dezvoltare, dezvoltare economică, finanțare europeană nerambursabilă, perspectivă strategică, inovare, hipercon competiție, leadership, management strategic, design organizațional, control politic, proces legislativ, birocrație, sondaj, viteza de elaborare a actelor normative favorabile IMM-urilor.

1. Motivația, actualitatea și interesul temei de cercetare

Întreprinzătorii reprezintă unul dintre pilonii principali de creștere economică a unei națiuni sau a dezvoltării economice de ansamblu, datorită capacității lor de a crea locuri de muncă. Fiecare om poate deveni mai devreme sau mai târziu întreprinzător. Condiția este să aibă credință puternică și dorință manifestată în această direcție. În acest scop, e nevoie doar de cunoștințe, abilități și atitudini. În esență, antreprenorii sunt cei care combina în afaceri două lucruri esențiale: gândire strategică și concentrare pe acțiune.

Activitatea întreprinzătorului cumulează toate aspectele legate de atitudini, acțiuni și procese, pe care întreprinzătorii le dezvoltă cu caracter de pionierat, le gestionează și le dezvoltă în contextul unor afaceri bine conturate. Ei realizează acte de creare de valoare prin evidențierea unor oportunități de afaceri care implică asumarea de riscuri și utilizarea de capital uman, social, financiar și material.

Întreprinderilor mici și mijlocii sunt considerate coloana vertebrală a unei economii, indiferent dacă ne referim la o stare aleatorie, sau dacă abordăm problematica acestora la nivel global. IMM-urile reprezintă o sursă esențială de creștere economică, dinamică și flexibilitate atât în țările puternic industrializate, cât și în economiile emergente sau în dezvoltare. Principalul argument în favoarea acestor afirmații este faptul că IMM-urile reprezintă forma dominantă de organizare a afacerilor, reprezentând potrivit OCDE aproximativ 95-99 % din toate entitățile economice de la nivel global, care asigură 60-70 % din locurile totale de muncă. Tocmai de aceea, nu este greșit dacă apreciem că performanțele și nivelul de dezvoltare al economiei naționale sunt dependente într-o proporție considerabilă de capacitatea de a crea un mediu propice IMM-urilor, care pot furniza servicii de calitate și produse competitive la un cost redus și în cantități ajustabile la piață.

Trăim într-o lume care este într-o mișcare și schimbare permanente. IMM-urile sunt companii de dimensiuni mici care se pot adapta rapid la fiecare fluctuație de mediu. Acest lucru le oferă un mare avantaj în contextul globalizării și a revoluției societății informaționale. Cu toate că dimensiunea lor le oferă avantaje în ceea ce privește adaptabilitatea, nu același lucru se poate spune despre posibilitatea de a obține resurse și ajutor financiar extern. Deși criza economică a afectat IMM-urile din întreaga lume, capacitatea lor de a se adapta rapid le-a transformat într-o pârghie menită să susțină lupta împotriva acestui fenomen.

În acest context, considerăm deosebit de importantă tema lucrării *„Strategii de creștere economică a IMM-urilor în contextul evoluției actuale a actelor normative favorabile acestora”*, atât ca viziune abstractă, cât și practică.

Provocarea viitorului pentru IMM-uri este competitivitatea la nivel mondial. Acest lucru presupune că clienților trebuie să li se furnizeze în mod constant produse și servicii de încredere și de calitate, în timp ce piața devine concurențială la nivel mondial. Trăim într-o lume care este într-o mișcare și schimbare permanente. IMM-urile sunt companii de dimensiuni mici care se pot adapta rapid la fiecare fluctuație de mediu. Acest lucru le oferă un mare avantaj în contextul globalizării și a revoluției societății informaționale. Cu toate că dimensiunea lor le oferă avantaje în ceea ce privește adaptabilitatea, nu același lucru se poate spune despre posibilitatea de a obține resurse și ajutor financiar extern. Deși criza economică a afectat IMM-urile din întreaga lume, capacitatea lor de a se adapta rapid le-a transformat într-o pârghie menită să susțină lupta împotriva acestui fenomen.

Tocmai în acest context considerăm că tema abordată, *„Strategii de creștere economică a IMM-urilor în contextul evoluției actuale a actelor normative favorabile acestora”* este de certă actualitate, iar prezentarea teoretică și practică implică în mod obligatoriu experiență în practica domeniului, cercetare și documentare permanentă.

2. Contextul cercetării

Schimbarea sistemelor economice din Europa după anii '80 a fost determinată de o serie de factori economici precum ineficiența și lipsa competiției, perpetuarea unor activități, întreprinderi și joburi nerentabile, subvenționarea pierderilor, politizarea excesivă a economiei etc. România a fost parte a acestui angrenaj. Orientarea și adoptarea principiilor economiei de piață și în țara noastră s-a datorat faptului că România a menținut relații economice tradiționale cu celelalte țări europene, cu care a împărtășit mai multe elemente de politică economică comune. Mai mult, a existat și un considerent politic, respectiv interesul României într-o Europă unită, în calitate de membru cu drepturi depline.

În contextul transformărilor care au avut loc în anii '90, un rol deosebit de important, cu consecințe ample în contextul procesului de tranziție, l-a avut modificarea structurii de proprietate. Transformările structurale care au intervenit în peisajul economic național au făcut loc și apariției IMM-urilor, a căror organizare și funcționare a fost reglementată printr-o serie de acte normative. Contextul economic de la acea vreme, dar și cadrul legislativ, a permis

o adevărată „explozie” de noi întreprinderi.¹ Din păcate însă, IMM-urile nu au fost clădite pe o bază solidă de dezvoltare, iar oportunitățile de dezvoltare a acestora au început să se reducă treptat. În loc să se concentreze pe problematica micilor întreprinzători, Guvernele de la acea vreme au optat pentru rezolvarea problemelor de la nivel macroeconomic. În aceste condiții întreprinzătorii, care încercau să profite de noile oportunități de afaceri au fost descurajați și au renunțat să mai contribuie în vreun fel la reformele economice în desfășurare.

După anul 2000 se vorbește despre macrostabilizare și o economie de piață funcțională. Ponderea sectorului privat în PIB începe să devină semnificativă, în 2004 reușindu-se chiar depășirea nivelului PIB-ului din 1989.

Din păcate însă, criza economică mondială declanșată în 2008 a stopat relansarea IMM-urilor din țara noastră. Totuși, nu putem să nu remarcăm aspectele semnificative care au caracterizat IMM-urile în perioada de după 1990²:

- ✓ sectorul privat s-a transformat într-un important sector economic, ponderea acestuia în PIB situându-se între 50% - 70%, în funcție de domeniul de activitate;
- ✓ parte importantă din bugetul de stat era și este asigurată de sectorul privat;
- ✓ au fost create noi locuri de muncă, reușindu-se astfel atenuarea impactului șomajului cronic datorat disponibilizărilor în masă care au avut loc în sectorul public. În prezent, aproximativ 55% - 60% din forța de muncă activă este angajată în sectorul IMM;
- ✓ diversificarea și flexibilitatea sectorului privat a permis adaptarea ofertei de produse și/sau servicii la piață;
- ✓ o pondere importantă a exporturilor țării revine sectorului privat, îndeosebi în agricultură, domeniul produselor industriale, cu toate că de multe ori valoarea adăugată nu este ridicată;
- ✓ preluând personalul disponibilizat din sectorul public, sectorul privat și-a adus contribuția la eficientizarea unor entități economice și procese de producție;
- ✓ folosind avantajele antreprenoriatului, sectorul privat a creat condițiile necesare pentru reorganizarea unor entități economice publice;
- ✓ sectorul privat a stimulat creșterea competiției economice, îndeosebi în sectoarele de vârf ale economiei; acest lucru a condus la scăderea prețurilor și la corelarea lor cu costurile, cu calitatea și cu profitabilitatea;

¹ Marin D. (2002), *Economia României, Întreprinderile mici și mijlocii, Cu ce ne integrăm?*, Editura Economică, p.39.

² Istocescu A. (2008), *Analiza comparativă: întreprinderile mici sau mijlocii versus organizațiile mari din România în condițiile societății bazate pe cunoaștere*, *Economia seria Management*, Nr. 1, p.106

- ✓ sectorul privat a diminuat rolul monopolist al unor companii mari datorită flexibilității și adaptabilității facile a IMM-urilor;
- ✓ au fost generate alternative economice și sociale în turism, servicii și consultanță, educație, sănătate, transport etc.
- ✓ sectorul privat a oferit soluții ecologice;
- ✓ sectorul privat este partener de afaceri.

IMM-urile sunt coloana vertebrală a economiei UE. Întreprinzătorii au înființat întreprinderi mici și mijlocii în toate statele membre ale UE. Ponderea IMM-urilor în totalul întreprinderilor variază între aproximativ 99,5% în Luxemburg și Germania, la peste 99,9% în Portugalia, Italia și Grecia. Cu toate că IMM-urile dețin practic o pondere apropiată în numărul total de întreprinderi active în toate statele membre, contribuția lor economică variază semnificativ de la o țară la alta.

În opinia generală, elaborarea și implementarea actelor normative favorabile IMM sunt condiții sine qua non ale dezvoltării IMM. Cu toate acestea, nu viteza de elaborare a noilor acte normative condiționează evoluția IMM, ci calitatea acestora. În acest context, la nivel organizațional, IMM-urile se confruntă cu noi provocări, de soluționarea cărora fiind dependent însăși trendul evoluției viitoare a fiecărei firme. Întreprinzătorii români au ridicat problema greutăților cărora trebuie să le facă față permanent, nominalizând în acest sens „birocrăția (61,41% din IMM-uri), fiscalitatea excesivă (54,74%), corupția (45,16%), controalele excesive (44,98%), concurența neloială (40,33%), scăderea cererii interne, (36,31%), angajarea, pregătirea și menținerea personalului (26,37%), creșterea nivelului cheltuielilor salariale (25,54%), inflația (21,90%), concurența produselor din import (19,71%), întârzierile la încasarea contravalorii facturilor de la firmele private (19,62%), calitatea slabă a infrastructurii (18,16%), costurile ridicate ale creditelor (15,24%), instabilitatea relativă a monedei naționale (13,14%), accesul dificil la credite (12,50%), neplata facturilor de către instituțiile statului (11,41%), diminuarea cererii la export (10,04%), obținerea consultanței și trainingului necesare firmei (8,58%) și cunoașterea și adoptarea acquis-ului comunitar (4,65%)”³.

³ Carta Albă a IMM-urilor din România, 2016

3. Ipotezele și obiectivele cercetării

Poziționarea epistemologică a cercetării a vizat stabilirea:

- ✓ problematicei;
- ✓ ipotezelor;
- ✓ metodelor de cercetare;
- ✓ metodelor de validare a ipotezelor.

Au fost formulate întrebări privind relația de cauzalitate dintre fenomenele studiate, apoi s-au analizat modalitățile de abordare a problematicei și am încheiat cu elaborarea unor concluzii menite să fundamenteze validitatea unor ipoteze, dar și a planurilor de viitor legate de continuarea și aprofundarea cercetării.

Principalul obiectiv al cercetării aplicative îl reprezintă așadar conturarea unei opinii a întreprinzătorilor în privința implementării unor noi reglementări legislative în cadrul IMM-urilor din mediul de afaceri românesc și a modului de percepție a acestora asupra caracteristicilor și importanței lor, în vederea asigurării viabilității și sustenabilității organizaționale.

Ne-am orientat spre o abordare aplicativă realizată din perspectiva inițierii principiilor managementului IMM pornind de la nivel managerial, ținând cont că strategiile manageriale inovatoare câștigă o poziție din ce în ce mai importantă în IMM-uri, atât ca sistem, cât și ca interes în zona aplicativă.

Ipoteza principală este următoarea: Modul de percepție a întreprinzătorilor / managerilor asupra vitezei de elaborare a actelor normative în domeniul IMM-urilor din țara noastră influențează în mod direct și pozitiv, performanțele și sustenabilitatea organizațională.

De asemenea, au fost enunțate trei ipoteze secundare, considerate relevante pentru rolul pe care îl joacă actele normative specifice IMM, managementul inovator și strategia inovativă în obținerea unor performanțelor economice pe termen lung. Acestea sunt următoarele:

- ✓ Întreprinzătorii / managerii IMM-urilor nu inițiază abordări consecvente ale procesului legislativ favorabil introducerii de noi reglementări specifice IMM, bazate pe fundamentarea, elaborarea și implementarea unor strategii inovatoare nivel organizațional;
- ✓ Procesele legislative specifice IMM sunt inițiate, de regulă, ad-hoc, în funcție de dificultățile curente, fără a fi fundamentate sau a fi susținute de planuri

coerente de acțiune, fapt care poate periclita la un moment dat sustenabilitatea IMM-urilor și aruncarea lor într-o zonă de hipercompetiție;

- ✓ Abordarea managementului IMM-urilor din țara noastră este punctuală și reactivă, fiind determinată, în aproape toate cazurile, de specificul anumitor proiecte pe care le au în derulare.

Ne-am propus ca după testarea acestor trei ipoteze, să trasăm un model specific menit să reunească diferite abordări constructive ale managementului IMM-urilor din țara noastră, abordări care pot fi aplicate în contextul economiei bazate pe cunoaștere și al creșterii sustenabilității legislației specifice domeniului.

Din perspectiva proiectării, cercetarea s-a dorit o combinație între sondajul aleator stratificat cu probabilități inegale și sondajul semialeator dirijat, chestiuni impuse de probleme organizatorice privind constrângerile și limitările unei astfel de cercetări puse în practică doar de autor.

4. Metodologia cercetării

Metodologia utilizată este efectul logic al întrebărilor folosite în cadrul cercetării, evidențiind un prim pas în opțiunea abordare cantitativă/calitativă. Pentru prezentul demers, întrebarea-cheie folosită a fost: În ce măsură creșterea vitezei de elaborare și implementare a actelor normative favorabile IMM ar putea determina performanțe sporite și dezvoltarea sectorului IMM?

Etapă de colectare a datelor a fost desfășurată simultan cu cea de organizare și derulare a interviurilor. În vederea obținerii datelor necesare cercetării, am folosit două modalități de acțiune, respectiv:

- Colectarea datelor pe teren (au fost administrate o serie de chestionare către managerii și/sau întreprinzătorii din IMM);
- Au fost trimise o serie de chestionare online sau prin poștă, folosind date de contact ale IMM-urilor preluate de la Registrul Comerțului.

IMM-urile care au fost selectate pentru a alcătui eșantionul anchetei așa cum este prevăzut în cadrul teoriei sondajului statistic; au fost selectate respectând principiul opțiunii raționale, iar colectivitățile au fost structurate în grupe de o anumită tipologie, pe baza unui criteriu prestabilit.

Pentru obținerea răspunsului privind demarcația calitativ și cantitativ și a îmbunătățirii conexiunii dintre cele două domenii, un potențial important a fost asigurat făcându-se apel la analiza lexicală, cu ajutorul căreia am reușit cuantificarea calitativului, trendul menit să sistematizeze etapele procesului decizional în funcție de caracteristici calitative, prin evidențierea unor analize obiective. Tocmai de aceea, în chestionar au fost incluse întrebări cu caracter deschis. Răspunsurile la aceste întrebări au fost prelucrate împreună cu celelalte texte existente, în mod deosebit cu cele referitoare la strategia IMM și leadershipul acestora.

Reprezentativitatea eșantionului este asigurată nu prin dimensiunea acestuia, ci prin două caracteristici nealternative în funcție de care au fost determinate domeniul de activitate și numărul de angajați. De asemenea, în vederea compensării unor erori posibile, am aplicat procedee ulterioare de ameliorare a stratificării, prin recalibrări succesive.

Interviurile au pornit de la obiective bine stabilite, atât din punct de vedere teoretic, cât și pragmatic. În privința obiectivelor teoretice, au fost incluse: derularea interviurilor privind abordarea legislație - performanță, care să aducă completări chestionarului; evidențierea opiniei managerilor privind atitudinea politicianilor față de IMM-uri; identificarea unor aspecte ale motivării IMM-urilor pentru a iniția campanii legislative etc.

În privința obiectivelor pragmatice, au fost urmărite: identificarea gradului de cunoaștere, de către respondenți, a legislației specifice IMM; identificarea forțelor ce determină întârzierea promovării actelor normative rezistență din partea parlamentarilor (care ar trebui să inițieze aceste reglementări) și a birocrăției (cei care ar trebui să aplice respectivele prevederi); formularea unor recomandări pentru întreprinzători, în valorificarea elementelor care pot susține schimbarea atitudinilor față de IMM.

În conceperea interviului s-a pornit de la ipoteza potrivit căreia capacitatea întreprinzătorilor de a sesiza nevoile legislative, de a se opune anumitor prevederi contrare sau contradictorii, respectiv de a favoriza anumite elemente de această natură este de importanță vitală pentru sustenabilitatea IMM-urilor.

Cuprinzând și întrebări închise, cu caracter general, chestionarul a oferit posibilitatea formulării imediate a unor răspunsuri. Partea a doua a chestionarului a fost rezervată unor aspecte aferente strategiei IMM-urilor din țara noastră și a legislației specifice acestora, a treia parte, relației recomandări - soluții.

Ipotezele cercetării, precum și toate concluziile obținute, sunt în relație de interdependență cu răspunsurile din ultimele două părți ale chestionarului.

Validarea chestionarului am făcut-o în funcție de valorile de bază obținute din sondaj. Am solicitat feedback-ul factorilor decizionali de la nivel guvernamental, fără însă a obține o apreciere a acestora care să merite a fi prezentată aici.

Colectivitatea generală cercetată în contextul sondajului statistic este totalitatea IMM-urilor active, din țara noastră, cu sediul în România, care au întocmit și au depus bilanț contabil în anul 2015 și care există în evidențele și în statisticile naționale.

Ancheta a fost desfășurată pe un eșantion de 99 IMM-uri care își desfășoară activitatea cu preponderență în domeniul comerțului, transportului și serviciilor (inclusiv IT). Am încercat asigurarea unei reprezentativități adecvate a tuturor ramurilor/sectoarelor analizate, scopul fiind asigurarea eterogenității domeniilor de activitate pentru eșantionul cercetat.

5. Conținutul sintetic al cercetării

Lucrarea a fost structurată pe cinci capitole, dintre care ultimul este dedicat concluziilor finale și recomandărilor, contribuțiilor proprii, dar și prezentării direcțiilor viitoare de cercetare și diseminare a rezultatelor cercetării.

Primul capitol al lucrării, „*Managementul IMM-urilor. Particularități și perspective*” abordează cadrul general al funcționării IMM, cu accent pe definirea sectorului, caracteristicile acestuia și ale întreprinzătorilor.

Identificarea unui standard universal de definire a IMM reprezintă o provocare atât pentru instituții, cât și pentru economiști, cadre universitare și industriași. Deși rămâne o dilemă, jonglarea cu termenii de întreprindere și business a devenit aproape imperceptibilă și majoritatea autorilor folosesc aceste denumiri alternativ.

Definirea IMM are la bază o serie de criterii de natură cantitativă, care fac referire la numărul angajaților, volumul și capacitatea producției, cifra de afaceri, capitalul social, cota de piață etc. Cu toate că par criterii rezonabile, fiecare dintre acestea are o serie de limite și /sau dezavantaje. Astfel, din perspectiva cifrei de afaceri pot fi realizate analize comparative, însă doar pentru întreprinderi care fac parte din aceeași ramură. De asemenea, evaluarea capitalului implică o serie de actualizări, volumul producției este influențată de natura activității, iar capacitatea de producție poate fi aplicabilă numai în cazul firmelor care combină factorii de producție într-un mod asemănător. Totodată, numărului angajaților nu poate fi nici el un criteriu suficient de riguros, deoarece având același număr de angajați sau sensibil asemănător, diferențele de profil al activității, înzestrarea tehnică, informatizare etc.,

alte elemente dimensionale ale organizației, îndeosebi cele de sorginte economică (cifra de afaceri, capital social, profit etc.), pot fi sensibil diferite.

Criteriile calitative oferă așadar o plajă de analiză a IMM-urilor mai extinsă, incluzând influențele ramurii de activitate, a tehnicii și tehnologiei folosite, a modului de poziționare în contextul mediului de afaceri, dar și a metodelor și tehnicilor organizatorice și de management. Din punct de vedere al definirii prin prisma indicatorilor financiari, considerăm însă că și aici avem de-a face cu o serie de dezavantaje care nu pot fi neglijate. Este vorba de utilizarea ca reper a cifrei de afaceri ale cărei neajunsuri rezidă din faptul că practicile financiare și contabile de raportare la nivel internațional nu suportă comparabilitate. Fluxul de numerar ar putea fi un indicator mai potrivit pentru monitorizarea progresului și performanței unei întreprinderi.

În ciuda inconsistenței indicatorilor cantitativi, IMM-urile din diferite țări tind să evidențieze caracteristici similare din punct de vedere cultural, organizațional și strategic, care le conferă un caracter unic. Deși aceste aspecte sunt de natură calitativă, considerăm că ele pot furniza materialul necesar pentru a crea o perspectivă de omogenitate în analiza IMM-urilor la nivel internațional.

În ciuda lipsei de universalitate și de aliniere în criterii, importanța definiției IMM-urilor este de netăgăduit, fiind deosebit de importantă și utilă în elaborarea de statistici și monitorizarea stării de sănătate a sectorului în timp, în analiza comparativă cu alte economii și între regiuni în cadrul aceleiași economii, în furnizarea de praguri arbitrare pentru impunerile fiscale sau alte reglementări, pentru a stabili eligibilitatea în accesarea anumitor forme de sprijin public.

Așadar, suntem departe de a avea un consens internațional în ceea ce privește definirea IMM și nu există în acest sens un demers științific bazat pe indicatori macroeconomici, totul fiind doar o statistică arbitrară⁴.

Se apreciază că întreprinzătorii reprezintă unul dintre pilonii principali de creștere economică a unei națiuni sau a dezvoltării economice de ansamblu, datorită capacității lor de a crea locuri de muncă. Fiecare om poate deveni mai devreme sau mai târziu întreprinzător. Condiția este să aibă credință puternică și dorință manifestată în această direcție. În acest scop, e nevoie doar de cunoștințe, abilități și atitudini. În esență, antreprenorii sunt cei care combina în afaceri două lucruri esențiale: gândire strategică și concentrare pe acțiune. rolurile

⁴ Gibson T., van der Vaart H.J. (2008), Defining SMEs: a less Imperfect Way of Defining Small and medium Enterprises in Developing Countries, Brookings Global Economy and Development <http://seaf.com/wp-content/uploads/2014/10/Defining-SMEs-September-20081.pdf>

pe care le joacă un întreprinzător sunt în parte contradictorii, lucru care rezidă din complexitatea și tensiunea intensă, specifică activităților pe care le desfășoară întreprinzătorii. De asemenea, măsura în care rolurile prezentate sunt exercitate este dependentă de o serie de variabile care sunt direct influențate de personalitatea întreprinzătorului, de afacerea pe care o conduce, dar și de modul în care acționează. Cu toate acestea, atunci când dimensiunea afacerii crește considerabil, pentru managementul eficient al activităților operaționale, întreprinzătorul poate angaja manageri profesioniști.

Având în vedere faptul că avantajul competitiv creat de IMM-uri în raport cu piața influențează în mod hotărâtor performanțele și modul de operaționalizare al acestora, este foarte importantă evidențierea celor mai semnificative avantaje competitive pe care întreprinzătorii consideră că le au în raport cu concurența. Care sunt sursele avantajului competitiv și care este legătura acestuia cu performanța? De ce unele IMM-uri sunt mai performante decât altele?

În linii generale, avantajul competitiv evidențiază capacitatea unui IMM de a miza pe toate punctele forte specifice mediului său intern din zona administrativă și funcțională, obținând în acest fel un element distinct, specific, pe care competitorii nu îl pot avea sau nu îl pot imita⁵.

În context strict practic, avantajul competitiv privește satisfacerea nevoilor clienților, respectiva dorinței acestora de a cumpăra un anumit produs sau serviciul⁶. Se spune că un IMM deține un avantaj competitiv atunci când are abilitatea de a fi cel mai bun în marketing și management financiar, chestiuni care sunt prioritare în managementul general, și a căror fundament este reprezentat de competența managementului de nivel superior în a identifica nevoile și aspirațiile clienților⁷.

În privința avantajului competitiv sustenabil, acesta este asimilat cu capacitatea IMM-urilor de a menține o rată a profitabilității superioară ratei medii a profitabilității din industria în care activează, în decursul mai multor ani, prin capacitatea lor de a furniza produse sau servicii având un preț inferior celui oferit de competitori⁸.

În aceeași ordine de idei, se poate aprecia că avantajul competitiv este o reflecție a abilității IMM de a-și atrage clienți, de a-și clădi prestigiul organizațional sau privind

⁵Pitts R., David L. (1999), Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage, USA: West Publishing Company

⁶Stevenson W.J (2007), Production/Operations Management, 8th ed., Von Hoffmann Press

⁷Evans Collier (2007), Operation Management an Integrated Goods and Services Approach, USA: Thomson South Western

⁸Hill C.W, Jones G.R. (2008), Strategic Management: an Integrated Approach, 8th ed., Houghton Mifflin Company, USA

produsele și de a ridica permanent valoarea pe care o percep clienții, concomitent cu satisfacerea nevoilor acestora, lucru care evidențiază, de asemenea, abilitatea de a furniza valoare propriilor clienți⁹.

Provocarea viitorului pentru IMM-uri este competitivitatea la nivel mondial. Acest lucru presupune că clienților trebuie să li se furnizeze în mod constant produse și servicii de încredere și de calitate, în timp ce piața devine concurențială la nivel mondial.

În sinteză, rolul IMM-urilor în economie este reliefat de următoarele coordonate:

- ❑ IMM-urile sunt factori de echilibru prin implicarea permanentă pe piață și adaptarea la cerințele acesteia.
- ❑ IMM-urile au un potențial extraordinar de creare de noi locuri de muncă, ceea ce le face să fie un adevărat amortizor al fluctuațiilor care au loc pe piața muncii, fiind cel mai la îndemână remediu împotriva șomajului.
- ❑ Existența sectorului IMM generează efecte pozitive în ceea ce privește stabilitatea politică și socială.
- ❑ IMM-urile manifestă un comportament puternic concurențial.
- ❑ IMM-urile sunt în general furnizori specializați, fiind subcontractate de companiile mari.
- ❑ IMM-urile își aduc aportul la formarea ofertei de bunuri și/sau servicii destinate unor piețe limitate sau specifice, orientate de clienți și în direcția satisfacerii nevoilor acestora.
- ❑ IMM-urile asigură combinarea eficientă a factorilor de producție.
- ❑ IMM-urile au mare flexibilitate, motiv pentru care se pot adapta rapid situațiilor de criză și recesiune.
- ❑ IMM-urile influențează pozitiv evoluția economiilor locale.
- ❑ IMM-urile prezintă potențial de dezvoltare.
- ❑ IMM-urile pun accentul pe inovare și inovație, prin care se promovează progresul.
- ❑ IMM-urile asigură calitatea ocupării în termeni de performanță și satisfacție în muncă.
- ❑ IMM-urile valorizează resursele manageriale.

„Elemente de specificitate și acte normative favorabile IMM-urilor în România și diferite contexte internaționale” este capitolul doi al demersului nostru.

În contextul transformărilor care au avut loc în anii '90, un rol deosebit de important, cu consecințe ample în contextul procesului de tranziție, l-a avut modificarea structurii de

⁹AlBakri J. (2008), Impacts of land use change on soil properties in the Mediterranean region of northwestern Jordan, Land Degradation and Development 19 (4), 397–407, p. 67-89

proprietate. Transformările structurale care au intervenit în peisajul economic național au făcut loc și apariției IMM-urilor, a căror organizare și funcționare a fost reglementată printr-o serie de acte normative. Contextul economic de la acea vreme, dar și cadrul legislativ, a permis o adevărată „explozie” de noi întreprinderi.¹⁰ Din păcate însă, IMM-urile nu au fost clădite pe o bază solidă de dezvoltare, iar oportunitățile de dezvoltare a acestora au început să se reducă treptat. În loc să se concentreze pe problematica micilor întreprinzători, Guvernele de la acea vreme au optat pentru rezolvarea problemelor de la nivel macroeconomic. În aceste condiții întreprinzătorii, care încercau să profite de noile oportunități de afaceri au fost descurajați și au renunțat să mai contribuie în vreun fel la reformele economice în desfășurare.

IMM-urile sunt coloana vertebrală a economiei UE. Întreprinzătorii au înființat întreprinderi mici și mijlocii în toate statele membre ale UE. Ponderea IMM-urilor în totalul întreprinderilor variază între aproximativ 99,5% în Luxemburg și Germania, la peste 99,9% în Portugalia, Italia și Grecia. Cu toate că IMM-urile dețin practic o pondere apropiată în numărul total de întreprinderi active în toate statele membre, contribuția lor economică variază semnificativ de la o țară la alta.

În România, politica actuală promovată în domeniul IMM combină o serie de aspecte contrastante, dacă ținem cont de faptul că anual se investesc sume importante în raport cu PIB-ul țării noastre, însă deocamdată nu există un consens cu privire la eficiență, beneficii sau efecte. Se remarcă însă o corelație pozitivă directă, având intensități diferite, între numărul de locuitori și numărul de IMM. Bucureștiul conduce clasamentul în ceea ce privește densitatea IMM cu 44,98 IMM/1000 locuitori, respectiv cu o pondere de 20,66% în numărul total de IMM-uri înregistrate la nivel național.

Apreciem că cele mai recente evoluții privind performanța IMM-urilor europene reflectă îmbunătățirea condițiilor macro-economice și de afaceri. Deși nu toate IMM-urile sunt prospere. Criza economică și financiară a afectat puternic IMM-urile din domeniul construcțiilor și al producției manufacturiere, motiv pentru care în aceste două sectoare amintite rata de ocupare a forței de muncă în anul 2014 era încă de 17%, respectiv 11%, rate inferioare nivelului acestora din anul 2008. De asemenea, valoarea adăugată de sectorul construcțiilor a rămas la 18%, iar în cazul manufacturilor este inferioară nivelului din 2008.

Guvernele naționale și o serie de instituții financiare internaționale au căutat soluții la problemele legate de obstacolele în calea finanțării IMM-urilor prin implementarea unor programe suport pentru micii întreprinzători. În acest fel a procedat și guvernul României,

¹⁰ Marin D. (2002), *Economia României, Întreprinderile mici și mijlocii, Cu ce ne integrăm?*, Editura Economică, p.39.

care, odată cu aderarea țării la Uniunea Europeană, a promovat necesitatea creării de pachete de instrumente financiare a căror menire era facilitarea accesului IMM-urilor la fonduri, corespunzător celor mai bune practici europene. Toate demersurile desfășurate până în prezent în acest domeniu au avut ca obiectiv întărirea capacității intermediarilor de a susține investițiile derulate de sectorul privat, atât la nivel național, cât și regional.

Capitolul 3, „*Perspectiva strategică în IMM-uri – condiție a creșterii economice bazate pe inovare*” abordează problematica inovării în IMM-uri, domeniu care este încă foarte limitat și nu este încă foarte clar dacă inovarea creativă este implementată la nivelul IMM-urilor din întreaga lume. Cercetarea academică se concentrează tot mai mult asupra investigării acestui domeniu, iar factorii decizionali responsabili cu conceperea și implementarea strategiilor și politicilor macroeconomice punctează inovarea ca element generator de plus valoare și prosperitate economică. În acest context, promovarea unor principii specifice inovării devine prioritară pentru IMM-uri, dar și pentru companiile mari, care caută soluții de îmbunătățire a eficienței și eficacității inovative, în strânsă dependență de performanțele economice proprii. În vederea stimulării acestor preocupări la nivel de IMM, guvernele au dezvoltat o serie de programe specifice cu deschidere regională, scopul acestora fiind de a crește performanțele în inovare, inclusiv prin adoptarea principiilor de funcționare ale acestui proces.

Inovarea ca reprezintă unul din factorii esențiali de creștere și prosperitate a economiei globale contemporane¹¹. În contextul actual, IMM-urile sunt la fel de inovative ca și companiile mari, iar inovarea este mult mai importantă în cazul IMM-urilor decât în cazul altor tipuri de companii, fiind generatoare de competitivitate¹². De asemenea, IMM-urile pot fi un izvor de inovare pentru companiile mari, pentru că acestea pot coopera pentru realizarea unor elemente componente necesare în procesul de inovare, mai cu seamă că cei mai importanți furnizori ai marilor companii sunt chiar IMM-uri. Se face în acest fel trecerea de la un sistem de inovare închis la unul deschis¹³, efect al dezvoltării unei companii din punct de vedere al mărimii și rezultatelor acestuia¹⁴.

¹¹ Maier A., Keppler T., Maier, D. (2014), Innovation the new trend in today's challenging economy. In: The Bucharest University of Economic Studies, The 13th International Conference on Informatics in Economy, Education, Research & Business Technologies. Bucharest, Romania, 15-18 May 2014, Bucharest: Publisher Editura ASE

¹² Radas S., Bozic L. (2009), The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy. *Technovation*, 29 (6-7), p. 438-450

¹³ Tomlinson P.R., Fai F.M. (2013), The nature of SME co-operation and innovation: A multi-scalar and multi-dimensional analysis, *International Journal of Production Economics*, 141(1), p. 316-326

¹⁴ Chesbrough H. (2006), *Open Business Model: How to thrive in the new innovation landscape*. Boston: Harvard Business School Press

Procesul de inovare trebuie astfel structurat încât să includă mecanisme de valorizare a cunoștințelor din sursă internă și externă, idei, proiecte, metode și sisteme care facilitează fluxurile interne sau externe ale acestui proces. Flexibilitatea și adaptabilitatea modelelor de afaceri creează oportunități care generează pentru companie valoare adăugată.

În tandem cu inovarea, strategia IMM este de importanță vitală. Deși e cunoscut faptul că strategia este impetuos necesară, mulți întreprinzători nu au reușesc formalizarea procesul de planificare strategică astfel încât să mențină corespunzător ritmul schimbării căruia companiile/IMM-urile trebuie să le facă față în mediul actual. Dacă este întrebat un întreprinzător care este strategia pe care o urmărește, acesta va avea tendința să zugrăvească cadrul general al unui model sau să enumere un set de comportamente care variază în timp. Bineînțeles, orice strategia poate fi încadrată într-un model comportamental, dar există și multe alte posibilități de definire.

Opinia noastră este că echipa managerială influențează în mod covârșitor absolut toate componentelor strategiei. Nu degeaba, proiectul de strategie reprezintă exclusiv creația managerilor de top. Nu este o situația anormală sau ieșită din comun, pentru că doar aceștia cunosc în amănunt caracteristicile, mecanismul de implementare și potențialul organizației, obiectivele, sarcinile, competențele și responsabilitățile cărora trebuie să le facă față, dar și o serie de alte elemente orientate explicit sau implicit în direcția stabilirii conținutului și aplicării strategiei și politicilor organizaționale.

În contextul globalizării, piețele devin tot mai competitive și tot mai agitate, motiv pentru care concurența se poate intensifica până devine hipercon competiție. Altfel spus, hipercon competiția este competiția care a escaladat până la punctul în care avantajele sunt create rapid, însă avansul competitiv este temporar. Acesta este un mediu de afaceri ostil, unde valoarea este erodată de creșteri concurențiale necontrolate, care ajung până la nivel de hipercon competiție.

Analiza lanțului valorii reprezintă o modalitate de abordare a problematicii optimizării costurilor. Această metodă bazează pe etapele ciclului de viață al produsului, respectiv dezvoltarea produsului, achizițiile destinate fabricației, producția efectivă și serviciile ulterioare vânzării.

În general IMM-urile și numai au tendința să se aplece asupra etapelor ulterioare dezvoltării produsului în încercarea de a găsi modalități de optimizare a costurilor pentru că o parte importantă a costurilor sunt cele cu materiile prime și de producție. De aceea poate interveni imposibilitatea reducerii costurilor, pentru că acestea sunt puțin flexibile având specificații tehnice și un nivel calitativ stabilit.

În acest context, o strategie eficientă de optimizare trebuie inițiată odată cu noul ciclu de viață al produsului, respectiv în faza de concepere, trebuind să se bazeze pe o identificare și o evaluare a tuturor factorilor de cost implicați.

Aplicarea unor modele de afaceri inovative la IMM nu este facilă pentru că rețeaua inovației deschise este tocmai nucleul oricărui model de afaceri. Modelele de afaceri existente nu acordă atenție partenerilor strategici sau îi cuprind ca module în modelul respectiv, fără a analiza interacțiunile cu alte module din cadrul general. Prin urmare, considerăm că un model de afaceri trebuie să fie adaptat cadrului de afaceri general pentru a se potrivi modelului bazat pe inovare deschise în IMM-uri.

Studiul empiric se regăsește în capitolul patru al lucrării, *„Evaluarea opiniei antreprenorilor privind eficiența procesului legislativ favorabil IMM-urilor pe baza unei anchete prin sondaj”*.

În opinia generală, elaborarea și implementarea actelor normative favorabile IMM sunt condiții sine qua non ale dezvoltării IMM. Cu toate acestea, nu viteza de elaborare a noilor acte normative condiționează evoluția IMM, ci calitatea acestora. În acest context, la nivel organizațional, IMM-urile se confruntă cu noi provocări, de soluționarea cărora fiind dependent însăși trendul evoluției viitoare a fiecărei firme.

Studiul nostru a demonstrat că întreprinzătorii/managerii IMM-urilor românești nu acordă o importanță prea mare recomandărilor pe care le-ar putea face asupra unor proiecte de acte normative care privesc IMM și nu adoptă o abordare consecventă a managementului organizațional, bazată pe fundamentarea, elaborarea și implementarea unor strategii inovatoare la nivel organizațional.

În același timp, am ajuns la concluzia că procesele de inițiativă legislativă la nivel organizațional sunt inițiate ad-hoc, fiind dependente numai de problemele curente iminente, fără să aibă la bază planuri de acțiune și strategii coerente, lucru care nu aduc beneficii economico - financiare IMM-urilor.

Mai mult, rezultatele studiului au scos în evidență faptul că, în ciuda percepției generale asupra importanței vitezei de elaborare și implementare a actelor normative necesare IMM, calitatea acestor reglementări influențează, direct și pozitiv, dezvoltarea organizației și, de asemenea, sustenabilitatea IMM, motivele neaplicării procedurii de participare la elaborarea actelor normative și lipsa unor pârgii de intervenție fiind, în majoritatea situațiilor, punctuale și retroactive, și nu proactive și sistemice.

Ultimul capitol sintetizează cele mai importante concluzii generale desprinse în urma cercetării și trasează direcțiile de cercetare pe care mi le-am propus în vederea continuării preocupărilor în domeniul tezei de doctorat.

6. Concluzii, contribuții personale, limite și perspective ale cercetării

Am încadrat cercetarea în *contextul economic și social actual*, când IMM-urile se confruntă cu noi provocări, de soluționarea cărora fiind dependent însăși trendul evoluției viitoare a fiecărei firme. După ascensiunea înregistrată în ultimele trei decenii, specialiștii prognozează că întreprinderile mici și mijlocii vor deveni în perioada următoare principalul vector al progresului economic, coloana vertebrală a economiei atât în țările dezvoltate, cât și în țările aflate în procese de tranziție. Atributele întreprinderilor mici și mijlocii situează acest tip de organizație în prim-planul dezvoltării economice, însă coordonatele acestora definesc noua configurație a economiei mondiale, favorabilă extinderii sectorului IMM.

Tema abordată, precum și modalitatea de structurare a ipotezelor, dar și rigurozitatea științifică a argumentațiilor reprezintă *criteriile de evaluare calitativă ale demersului* realizat. Calitatea lucrării este conferită de sistematizarea obiectului cercetării, de metodele și procedeele de cercetare folosite, precum și de investigațiile calitative și cantitative efectuate¹⁵, elemente surprinse în detaliu în prezenta lucrare.

Au fost formulate întrebări privind relația de cauzalitate dintre fenomenele studiate, apoi s-au analizat modalitățile de abordare a problematicii și am încheiat cu elaborarea unor concluzii menite să fundamenteze validitatea unor ipoteze, dar și a planurilor de viitor legate de continuarea și aprofundarea cercetării.

Concluziile au fost argumentate prin metode specifice cercetării interactive și iterative. Din punct de vedere al tehnicilor specifice, am folosit procedeul culegerii datelor și a informațiilor, clasificarea și generalizarea inductivă, precum și modelarea ipotezelor și deducția. Validarea ipotezelor cercetării s-a realizat prin folosirea raționamentului științific, respectiv raționament deductiv, inductiv și abductiv.

Am apreciat că fiecare țară își exercită libertatea de a defini IMM-urile în funcție de condițiile naționale specifice, motiv pentru care în continuare teoria trebuie să facă față mai multor definiții furnizate de practica IMM.

¹⁵Thiétart R.A. (1999) *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p. 122

Cu toate că numărul de angajați reprezintă un obiectiv și un criteriu ușor aplicabil, acesta prezintă limite importante, în primul rând pentru că *numărul de angajați este dependent de sectorul de activitate, lucru care face dificilă generalizarea comparațiilor între diferite sectoare*. Mai mult, o afacere care se derulează pe piață mare, într-un anumit sector, poate fi considerată mică, în timp ce pe o piață mică, în orice alt sector special, aceeași afacere poate fi considerată medie sau mare. În acest context, am demonstrat că *definirea IMM ar trebui să se facă dependent de sectorul de activitate în care respectiva întreprindere activează*.

De asemenea, considerăm că o definiție a IMM în raport cu numărul de angajați nu mai este pretabilă în contextul în care *tot mai multe întreprinderi apelează la munca part-time, la munca ocazională, la munca temporară sau la alte forme similare*. Ocuparea cu forță de muncă în regim de normă întreagă este în scădere, iar lucrătorii găsesc forme inovatoare de angajare la locul de muncă, nu numai în ceea ce privește conținutul muncii prestate, dar și în ceea ce privește programul de lucru.

Din punct de vedere al definiției prin prisma indicatorilor financiari, considerăm că și aici avem de-a face cu o serie de dezavantaje care nu pot fi neglijate. Este vorba de *utilizarea ca reper a cifrei de afaceri ale cărei neajunsuri rezidă din faptul că practicile financiare și contabile de raportare la nivel internațional nu suportă comparabilitate. Fluxul de numerar ar putea fi un indicator mai potrivit* pentru monitorizarea progresului și performanței unei întreprinderi.

În ciuda inconsistenței indicatorilor cantitativi, IMM-urile din diferite țări tind să evidențieze caracteristici similare din punct de vedere cultural, organizațional și strategic, care le conferă un caracter unic. Deși aceste aspecte sunt de natură calitativă, considerăm că ele pot furniza materialul necesar pentru a crea o perspectivă de omogenitate în analiza IMM-urilor la nivel internațional.

Care sunt sursele avantajului competitiv și care este legătura acestuia cu performanța? De ce unele IMM-uri sunt mai performante decât altele? Probabil pentru că există forțe externe care influențează gradul de atractivitate al pieței unui produs/serviciu și în acest context poziționarea IMM-ului pe piață îi determină profitabilitatea.

Abordarea bazată pe resurse reprezintă o metodă de investigare a surselor avantajului competitiv, prin resurse făcându-se referire la punctele forte ale unui IMM, puncte forte care fac parte din ceea ce se numește analiză SWOT. Am demonstrat că ideea centrală a acestei abordări rezidă din faptul că sursele avantajului competitiv sustenabil și ale performanței superioare decurg din factorii interni ai IMM-urilor, și nu din profitabilitatea pieței specifice

sau din poziția entității pe piață¹⁶. În acest context, IMM-urile ale căror resurse corespund anumitor criterii de calitate asigură obținerea unui avantaj competitiv în fața concurenților și determină în cele din urmă creșterea performanței.

IMM-urile sunt foarte importante în promovarea competitivității și în introducerea pe piață a unor noi produse sau tehnice. De asemenea, IMM-urile își cresc productivitatea îndeosebi prin finanțare. Investiții oferă acces la tehnologii și sprijină extinderea afacerilor, asigurându-se astfel competitivitatea la nivel de companie, dar și la nivel economic general. Tocmai de aceea, nu este greșit dacă apreciem că performanțele și nivelul de dezvoltare al economiei naționale sunt dependente într-o proporție considerabilă de capacitatea de a crea un mediu propice IMM-urilor, care pot furniza servicii de calitate și produse competitive la un cost redus și în cantități ajustabile la piață. Indiferent de gradul de dezvoltare și de nivelul de trai al populației unui stat, IMM-urile contribuie semnificativ la creșterea produsul intern brut. În țări precum Japonia sau China, 60 % din PIB-ul provine de la IMM-uri, în SUA procentul urcă până la 65 %, iar IMM-urile din UE generează 52 % din PIB.

În sinteză, rolul IMM-urilor în economie este reliefat de următoarele coordonate:

- ❑ IMM-urile sunt factori de echilibru prin implicarea permanentă pe piață și adaptarea la cerințele acesteia.
- ❑ IMM-urile au un potențial extraordinar de creare de noi locuri de muncă, ceea ce le face să fie un adevărat amortizor al fluctuațiilor care au loc pe piața muncii, fiind cel mai la îndemână remediu împotriva șomajului.
- ❑ Existența sectorului IMM generează efecte pozitive în ceea ce privește stabilitatea politică și socială.
- ❑ IMM-urile manifestă un comportament puternic concurențial.
- ❑ IMM-urile sunt în general furnizori specializați, fiind subcontractate de companiile mari.
- ❑ IMM-urile își aduc aportul la formarea ofertei de bunuri și/sau servicii destinate unor piețe limitate sau specifice, orientate de clienți și în direcția satisfacerii nevoilor acestora.
- ❑ IMM-urile asigură combinarea eficientă a factorilor de producție.
- ❑ IMM-urile au mare flexibilitate, motiv pentru care se pot adapta rapid situațiilor de criză și recesiune.
- ❑ IMM-urile influențează pozitiv evoluția economiilor locale.

¹⁶Wernerfelt B. (1984), A resource-based view of the firm, Strategic Management Journal, vol. 5, no. 2, p. 171-80

- ❑ IMM-urile prezintă potențial de dezvoltare.
- ❑ IMM-urile pun accentul pe inovare și inovație, prin care se promovează progresul.
- ❑ IMM-urile asigură calitatea ocupării în termeni de performanță și satisfacție în muncă.
- ❑ IMM-urile valorizează resursele manageriale.

Trăim într-o lume care este într-o mișcare și schimbare permanente. IMM-urile sunt companii de dimensiuni mici care se pot adapta rapid la fiecare fluctuație de mediu. Acest lucru le oferă un mare avantaj în contextul globalizării și a revoluției societății informaționale. Cu toate că dimensiunea lor le oferă avantaje în ceea ce privește adaptabilitatea, nu același lucru se poate spune despre posibilitatea de a obține resurse și ajutor financiar extern. Deși criza economică a afectat IMM-urile din întreaga lume, capacitatea lor de a se adapta rapid le-a transformat într-o pârghie menită să susțină lupta împotriva acestui fenomen.

În România, politica actuală promovată în domeniul IMM combină o serie de aspecte contrastante, dacă ținem cont de faptul că anual se investesc sume importante în raport cu PIB-ul țării noastre, însă deocamdată nu există un consens cu privire la eficiență, beneficii sau efecte. Această remarcă este susținută de analiza pe care am prezentat-o detaliat în teză.

Apreciem că cele mai recente evoluții privind performanța IMM-urilor europene reflectă îmbunătățirea condițiilor macro-economice și de afaceri. Deși nu toate IMM-urile sunt prospere. Criza economică și financiară a afectat puternic IMM-urile din domeniul construcțiilor și al producției manufacturiere, motiv pentru care în aceste două sectoare amintite rata de ocupare a forței de muncă în anul 2014 era încă de 17%, respectiv 11%, rate inferioare nivelului acestora din anul 2008. De asemenea, valoarea adăugată de sectorul construcțiilor a rămas la 18%, iar în cazul manufacturilor este inferioară nivelului din 2008.

Inovarea în întreprinderile mici și mijlocii (IMM) a fost abordată cu mult mai puțină atenție. Domeniul actual de cercetare în domeniul inovării în IMM-uri este încă foarte limitat și nu este încă foarte clar dacă inovarea creativă este implementată la nivelul IMM-urilor din întreaga lume. Tocmai acesta este motivul care m-a determinat să abordez acest aspect.

Cercetarea academică se concentrează tot mai mult asupra investigării acestui domeniu, iar factorii decizionali responsabili cu conceperea și implementarea strategiilor și politicilor macroeconomice puntează inovarea ca element generator de plus valoare și prosperitate economică. În acest context, promovarea unor principii specifice inovării devine prioritară pentru IMM-uri, dar și pentru companiile mari, care caută soluții de îmbunătățire a eficienței și eficacității inovative, în strânsă dependență de performanțele economice proprii. În vederea stimulării acestor preocupări la nivel de IMM, guvernele au dezvoltat o serie de

programe specifice cu deschidere regională, scopul acestora fiind de a crește performanțele în inovare, inclusiv prin adoptarea principiilor de funcționare ale acestui proces.

În general, IMM-urile nu sunt adeptele inovării deschise, iar rezultatele în cazul lor sunt semnificativ diferite de cele obținute de companiile mari care sunt adepte ale acestui concept. Companiile mari dispun de resurse suficiente, pe când IMM-urile caută resurse pe care să le orienteze spre cercetare – dezvoltare. Prin însăși natura lor, IMM-urile nu sunt formalizate, lucru care reclamă un alt mod de configurare a procesului inovativ al IMM.

În ciuda acestor aspecte, inovarea deschisă nu implică riscuri semnificative sau demararea unor investiții majore, putând fi factorul generator al succesului unei companii. Totuși, acest lucru este dependent de cultura organizațională, de caracteristicile și structura procesului de inovare, dar și de modelul de afaceri adoptat. O cultură organizațională deschisă la inovare are la bază o serie de principii ale colaborării fructuoase dintre companie și experți din afara acestei, bazate pe activități de cercetare – dezvoltare creatoare de valoare.

Avantajele adoptării principiilor inovării deschise sunt, printre multe altele: creșterea potențialului de învățare prin valorizarea unor surse din afara organizației, dobândirea de cunoștințe complementare și de know-how-ul pentru îmbunătățirea activității și dezvoltarea procesului de cercetare – dezvoltare, obținându-se astfel minimizarea costurilor cu inovarea.

Principalul obiectiv al studiului empiric îl reprezintă analiza opiniei antreprenorilor referitoare la viteza de elaborare a actelor normative favorabile IMM-urilor și conturarea unor propuneri pertinente cu privire la necesitatea implementării principiilor managementului inovării chiar și în structurile decizionale de la nivel înalt. De asemenea, ne-am propus să analizăm și modul de percepție a întreprinzătorilor asupra fundamentării și operaționalizării unor noi legi și/sau reglementări juridice menite să asigure viabilitatea și sustenabilitatea organizațională la nivelul IMM.

Nu viteza de elaborare a noilor acte normative condiționează evoluția IMM, ci calitatea acestora. În acest context, la nivel organizațional, IMM-urile se confruntă cu noi provocări, de soluționarea cărora fiind dependent însăși trendul evoluției viitoare a fiecărei firme.

Studiul nostru a demonstrat că întreprinzătorii/managerii IMM-urilor românești nu acordă o importanță prea mare recomandărilor pe care le-ar putea face asupra unor proiecte de acte normative care privesc IMM și nu adoptă o abordare consecventă a managementului organizațional, bazată pe fundamentarea, elaborarea și implementarea unor strategii inovatoare la nivel organizațional.

În același timp, am ajuns la concluzia că procesele de inițiativă legislativă la nivel organizațional sunt inițiate ad-hoc, fiind dependente numai de problemele curente iminente, fără să aibă la bază planuri de acțiune și strategii coerente, lucru care nu aduc beneficii economico - financiare IMM-urilor.

Mai mult, rezultatele studiului au scos în evidență faptul că, în ciuda percepției generale asupra importanței vitezei de elaborare și implementare a actelor normative necesare IMM, calitatea acestor reglementări influențează, direct și pozitiv, dezvoltarea organizației și, de asemenea, sustenabilitatea IMM, motivele neaplicării procedurii de participare la elaborarea actelor normative și lipsa unor pârgii de intervenție fiind, în majoritatea situațiilor, punctuale și retroactive, și nu proactive și sistemice.

Direcțiile de cercetare urmate au vizat cercetarea documentară și cea aplicativă. În realizarea cercetării documentare au fost consultate 119 surse bibliografice reprezentate de cărți și articole de specialitate din țara noastră și din străinătate, legislație și site-uri web.

Ca direcții viitoare de cercetare, ne-am propus următoarele:

- Examinarea relevanței modelului prezentat în această lucrare prin utilizarea altor variabile.
- Analiza de perspectivă a corelațiilor existente între calitatea actelor normative elaborate și implementate în domeniul IMM, modalitățile de utilizare a resurselor financiare de care aceste organizații dispun, precum și condițiile economice și sociale ale indivizilor care optează pentru angajare într-o IMM.
- Definirea unui model de performanță specific IMM-urilor din România și implementarea acestuia.
- Analiza interacțiunilor dintre indicatorii de calitate ai IMM și variațiile ratei șomajului.

7. Cuprinsul tezei

INTRODUCERE

Capitolul 1. MANAGEMENTUL IMM-URILOR. PARTICULARITĂȚI ȘI PERSPECTIVE

- 1.1. Aspecte generale privind IMM-urile
 - 1.1.1. Definiție, caracteristici și factori de influență
 - 1.1.2. Rolul și dimensiunile întreprinzătorului
 - 1.1.3. Piața IMM-urilor
- 1.2. Managementul clasic vs. managementul antreprenorial
- 1.3. Particularități ale funcțiilor managementului în IMM-uri
- 1.4. Importanța și rolul IMM-urilor în economia contemporană
- 1.5. Finanțarea IMM-urilor și oportunitățile de dezvoltare
- 1.6. Concluzii preliminare

Capitolul 2. ELEMENTE DE SPECIFICITATE ȘI ACTE NORMATIVE FAVORABILE IMM-URILOR ÎN ROMÂNIA ȘI DIFERITE CONTEXTE INTERNAȚIONALE

- 2.1. Prezentare de ansamblu a IMM-urilor din România
 - 2.1.1. Evoluția sectorului IMM și contribuția acestuia la dezvoltarea economică
 - 2.1.2. Finanțările europene nerambursabile – oportunități de dezvoltare a IMM
- 2.2. IMM-urile în Uniunea Europeană – Aspecte comparative
- 2.3. Rolul statului în dezvoltarea IMM-urilor din țara noastră
 - 2.3.1. Cadrul legislativ național
 - 2.3.2. Cadrul instituțional
- 2.5. Concluzii preliminare

Capitolul 3. PERSPECTIVA STRATEGICĂ ÎN IMM-URI – CONDIȚIE A CREȘTERII ECONOMICE BAZATE PE INOVARE

- 3.1. Inovație, strategie și competitivitate
 - 3.1.1. Aspecte generale privind inovarea la nivelul IMM-urilor
 - 3.1.2. Abordări teoretice și empirice privind strategia
 - 3.1.3. Hipercompetiția și „valul” competitiv
- 3.2. Modelul de afaceri inovativ în contextul planificării strategice a IMM
 - 3.2.1. De la strategie la management strategic

3.2.2. Leadership vs. conducere ca model tradițional

3.2.3. Schimbarea paradigmei în managementul resurselor umane la nivel de IMM

3.3. Abilitățile dinamice și managementul antreprenorial – Un nou design organizațional al IMM

3.4. Repere conceptual-metodologice de proiectare a strategiei în IMM-uri în contextul problemelor legate de controlul politic și procesul legislativ specific sectorului

3.5. Concluzii preliminare

Capitolul 4. EVALUAREA OPINIEI ANTREPRENORILOR PRIVIND EFICIENȚA PROCESULUI LEGISLATIV FAVORABIL IMM-URILOR PE BAZA UNEI ANCHETE PRIN SONDAJ

4.1. Birocrația și procesul legislativ

4.2. Studiu de caz. Opinia antreprenorilor referitoare la viteza de elaborare a actelor normative favorabile IMM-urilor

4.3. Ancheta pe bază de sondaj. Aspecte metodologice

4.4. Caracteristici ale programului de sondaj

4.5. Prelucrarea datelor și calculul indicatorilor. Analiza corelațiilor dintre variabile

4.6. Concluzii preliminare

Capitolul 5. CONCLUZII GENERALE. PERSPECTIVE ALE CERCETĂRII

5.1. Concluzii finale și recomandări

5.2. Sinteza contribuțiilor proprii

5.3. Direcții viitoare de cercetare și diseminare a rezultatelor cercetării

Lista abrevierilor

Lista tabelor

Lista graficelor și figurilor

Lista anexelor

Bibliografie

Anexe

8. Bibliografie

1. Adner R., Zemsky P.(2006), A demand-based perspective on sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 27(3)
2. AlBakri J. (2008), Impacts of land use change on soil properties in the Mediterranean region of northwestern Jordan, *Land Degradation and Development* 19 (4), 397–407
3. Alrebawi S. (2000), Strategic planning for marketing to achieve the competitive advantages, B.S.c in Business administration presented to business administration collage, Iraq, Bagdad: Bagdad University
4. Ansoff I. (1965), *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill
5. Ardic O.P., Mylenko N., Saltane V. (2011), Small and medium Enterprises: a cross-country analysis with a new date set, *World Bank Policy Research - Working Paper Series*.
6. Ayyagari M., Beck T., Demirgüç-Kunt A. (2003), Small and medium Enterprises Across the globe: a new database, Working Paper 3127, World Bank.
7. Ansoff I., McDonnell E. (1990), *Implanting Strategic Management*, 2nd Ed., Prentice Hall, New York, London
8. Ayyagari M., Demirguc-Kunt A., Maksimovic V. (2011), Small vs. Young Firms across the World Contribution to Employment, Job Creation and Growth, http://www.rhsmith.umd.edu/cfp/pdfs_docs/papers/Max2.pdf
9. Brad S., Mocan B., Brad E., Fulea M. (2014), Leading Innovation to Improve Complex Process Performances by Systematic Problem Analysis with TRIZ. In: EPFL Lausanne, TRIZ Future Conference 14, Global Innovation Convention. Lausanne, Switzerland, 29-31 October 2014. Lausanne – Switzerland: Elsevier
10. Brown S.L., K.M. Eisenhardt (1998), *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*, Boston: Harvard Business School Press
11. Baker M.J. (1992), *Marketing strategy and management*, 2nd ed. Hongkong: Machillan Bussiness, p. 52
12. Bakri T., Selman H. (2006), Knowledge marketing management and it reflecting on customer satisfaction to achive compititive advantage, Secound coneference, Jordan, Amman: Applied science university, economic faculty, p. 91
13. Baranes E., Bardy D. (2004), Competition in health care markets and vertical restraints, *Journal of economic*, the Rand Corporation, vol.34, p. 19

14. Barney et al. (2001), The Resource-based view: origins and implications, in MA Hitt, RE Freeman & JS Harrison (ed), The Blackwell Handbook of Strategic Management, Blackwell, Oxford
15. Barney J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, vol. 17, no. 1, p. 99 - 120
16. Berisha G., Pula J.S. (2015), Defining Small and Medium Enterprises: a critical review, Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences, Vol 1, No 1, IIPCCL Publishing, Tirana-Albania
17. Camelo C. (2010), Strategic consensus top management teams and innovation performance. International Journal of Manpower, 31 (6), pp. 678-695
18. Chandler A.D. Jr. (1962), Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge, MA: MIT Press; Ansoff H.I. (1965), Corporate Strategy, New York, NY: McGraw-Hill; Learned E.P., C.R. Christensen, K.R. Andrews, and W.D. Guth (1965), Business Policy: Text and Cases, Homewood, IL: Irwin
19. Chesbrough H. (2006), Open Business Model: How to thrive in the new innovation landscape. Boston: Harvard Business School Press
20. Chesbrough H.W. (2003), Open innovation; The new imperative for creating and profiting from technology, Harvard Business School Press, Harvard : Boston: MA and Chesbrough
21. Chesbrough H.W. (2007), Why companies should have open business models, MIT Sloan Management Review, 48(2), 22-28
22. Carter S., Jones-Evans D. (2006), Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy (2nd ed.), Harlow: Prentice Hall
23. Casson M. (1990), Entrepreneurship, The Concise Encyclopedia of Economics, www.econlib.org/library
24. Chand S. (2015), Entrepreneurship: Characteristics, Importance, Types, and Functions of Entrepreneurship, <http://www.yourarticlelibrary.com/entrepreneur/entrepreneurship-characteristicsimportance-types-and-functions-of-entrepreneurship/5228/>
25. Clardy A. (2007), Strategy, core competencies and human resource development, Human Resource Development International, vol. 10, no. 3, p. 339-349
26. Coyne K.P., Hall S.J, Clifford P.G. (1997), Is your core competence A MIRAGE?, McKinsey Quarterly, no. 1, p. 40-54
27. D'Aveni R.A. (1994), Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering. New York: The Free Press

28. Dinu V., Grosu R.M., Săseanu A.S. (2015), Romanian Immigrant Entrepreneurship: Utopia or Reality? An Overview of Entrepreneurial Manifestations of Romanian Immigrants in Andalusia, Spain. *Transformations in Business & Economics*, 14(1(34))
29. Deborah W. (1998), Physician networks and their implications for competition in health sector, *Journal health economic*, John Wiley Ltd., vol.3., p. 33
30. Dranove D., White W. (1998), Recent theory and evidence on competition in hospital markets, *Journal of economic and management strategy*, vol.3. Blackwell publishing, p. 169
31. *** Economist Intelligence Unit (2010), SMEs in Japan. A new growth driver?, p.6, http://www.managementthinking.eiu.com/sites/default/files/EIU_Microsoft_JapanSMEs_FIN_AL-WEB.pdf
32. Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), Dynamic capabilities: what are they?, *Strategic Management Journal*, Volume 21, Issue 10-11
33. Emblemavag J. (2003), Life cycle costing using activity based costing and Monte Carlo methods to manage future costs and risks, New Jersey, Wiley
34. Evans Collier (2007), *Operation Management an Integrated Goods and Services Approach*, USA: Thomson South Western
35. Fornell C., Johnson M.D., Anderson E.W., Cha J., Bryant B.E. (1996), The American customer satisfaction index: nature, purpose and findings, *J Mark*60(October):7-18. Grosu R.M.(2015), Best practices in the field of returnee entrepreneurship. *Amfiteatru Economic*,17(39)
36. Grant R.M. (1991), The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, vol. 33, no. 3, p. 114-135
37. Greve H. R. (2009), Bigger and safer: the diffusion of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 30(1), p. 1-23
38. Gibson T., van der Vaart H.J. (2008), Defining SMEs: a less Imperfect Way of Defining Small and medium Enterprises in Developing Countries, *Brookings Global Economy and Development* <http://seaf.com/wp-content/uploads/2014/10/Defining-SMEs-September-20081.pdf>
39. Greve H. R. (2009), Bigger and safer: the diffusion of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 30(1), p. 1-23
40. Hammunda Ihsan and Dulaimi F. Mohammed (1997), The theory and application of empowerment in construction: a comparative study of the different approaches to empowerment in construction, service and manufacturing industries, *International Journal of Project Management*, Vol. 15, No. 5, pp: 289-296

41. Hatten T.S. (2011), *Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond* (5th ed.), Mason:South-Western Cengage Learning
42. Hill C.W, Jones G.R. (2008), *Strategic Management: an Integrated Approach*, 8th ed., Houghton Mifflin Company, USA
43. Hofer C.W., Schendel D. (1978), *Strategy Formulation. Analitical Concepts*, West Pub.Company
44. Ilinitich A. Y., Aveni D., Lewin, A. Y. (1996), New organizational forms and strategies for managing in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(3), 211-220
45. Inkpen A., N. Choudhury (1995), The Seeking of Strategy Where it is Not: Toward a Theory of Strategy Absence, *Strategic Management Journal* 16:313-323
46. Istocescu A. (2008), Analiza comparativă: întreprinderile mici sau mijlocii versus organizațiile mari din România în condițiile societății bazate pe cunoaștere, *Economia seria Management*, Nr. 1
47. Jaramillo B., Jenkins C., Kermes F., Wilson L., Mazzocco J., Longo T. (2008), Positive Deviance: Innovation from the Inside Aut. *Nurse Leader*, 6(2)
48. Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2008), *Exploring Corporate Strategy*, 8th Edition, Prentice Hall
49. Kao J.(2007), *Innovation Nation: How America is losing its innovation edge, why it matters, and what we can so to get it back*, New York: Free Press
50. Kim, H. and Park, Y. (2010), The effects of open innovation activity on performance of SMEs: the case of Korea, *International Journal of Technology Management*, 52(3/4), 236-256
51. Kushnir K., Mirmulstein M.L., Ramalho R. (2010), Micro, Small, and Medium Enterprises Around the World: How Many Are There, and What Affects the Count?, [http://www.ifc.org/ifcext/globalfm.nsf/AttachmentsByTitle/MSME-Country-Indicators-Analysis-Note/\\$FILE/MSMECI-AnalysisNote.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/globalfm.nsf/AttachmentsByTitle/MSME-Country-Indicators-Analysis-Note/$FILE/MSMECI-AnalysisNote.pdf)
52. Koteler P. (2003), *Marketing management*, 11ed, p. 296
53. Krajewski L.J., Ritzman L.P (2005), *Operations management*, 7th ed. Newjersy: Prentice Hall, p. 65
54. Lee-Ross D., Lashley C. (2009), *Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality industry*, Burlington: Elsevier.
55. Liu T.L. (2003), *Organization Learning and Social Network Market Orientation: The Role of Resource-Based View Strategy Gaining in Dynamic, Capabilities Advantage*

disponibil la <http://www.hicbusiness.org/biz2003proceedings/Tsai-Lung%20Liu.pdf>, accesat în data de 07.01.2015

56. Madsen T.L., Walker G. (2003), Special Issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity, *Strategic Management Journal*, Volume 24, Issue 10
57. Maier A., Keppler T., Maier, D. (2014), Innovation the new trend in today's challenging economy. In: The Bucharest University of Economic Studies, The 13th International Conference on Informatics in Economy, Education, Research & Business Technologies. Bucharest, Romania, 15-18 May 2014, Bucharest: Publisher Editura ASE
58. Marin D. (2002), *Economia României, Întreprinderile mici și mijlocii, Cu ce ne integrăm?*, Editura Economică
59. Makadok R. (2001), Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation, *Strategic Management Journal*, vol. 22, no. 5, p. 387-401
60. Martin G. (1999), Change-consolidation, and competition in health care markets, *Journal of economic perspectives*, winter, vol. 13. American economic association, p. 142
61. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, New York, NY: The Free Press
62. Mintzberg H., Quinn J.B. (1996), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, 3rd Ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
63. Miner J. (1997), The Expanded Horizont for Achieving Entrepreneurial Succes, în *Organizational Dynamics*, nr. 4, citat de Nicolescu O. (2001) în *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Economică
64. Munro D. (2013), *A Guide to Financing SMEs*, New York: Palgrave Macmillan
65. Negandhi A., Savara A. (1989), *Intl Strategy Management*, Lexington Books
66. Nicolescu O. (1996), *Strategii manageriale de firmă*, Ed. Economică
67. Nicolescu O., Verboncu I. (2007), *Managementul organizației*, Editura Economică
68. Nicolescu O. (2008), *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii – concepte, metode, aplicații, studii de caz*, Editura Economică, București
69. Nwankwo S., Gbadamosi T. (2011), *Entrepreneurship Marketing: Principles and practice of SME marketing*, Abington: Routledge
70. *** OECD (2005), *OSLO manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition, [online] <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache> , p.46
71. Oliva T.A., Oliver R.L. MacMillan I.C. (1992), A catastrophe model for developing service satisfaction strategies, *J Mark*; 56 (July): 83-95

72. Pierce J. Robinson R. (2014), Strategic Management. Planning for Domestic & Global Competition, 14th Edition, McGraw-Hill/Irwin
73. Porter M. (1996), What is strategy? Harvard Business Review, 74(6)
74. Porter M. (1998), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors: With a New Introduction, The Free Press, New York
75. Price A. (2004), Human Resources Management in a Business Context, Second Edition, Thomson
76. Procopie R., Pamfilie R., Bobe M., Carceag M. (2009), Innovation - global vision on the product in the socio-economic environment. Textile Industry Journal, 60(2)
77. Porter, M.(1985), Competitive advantage, Free Press, New York
78. Prahalad C. K. (1998), Managing discontinuities: The emerging challenges. Research Technology Management, 41(3), 14-22
79. Prahalad C.K., Hamel G. (1990), The core competence of the corporation, Harvard Business Review, vol. 68, no. 3, p. 79-91
80. Pitts R., David L. (1999), Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage, USA: West Publishing Company
81. Porter M. E. (1980), Competitive Strategy, Free Press, New York
82. Quinn J. B. (1980), Strategies for Change: Logical Incrementalism, Homewood, IL: Irwin
83. Radas S., Bozic L. (2009), The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy. Technovation, 29 (6-7)
84. Radas S., Bozic L. (2009), The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy. Technovation, 29 (6-7)
85. Robu M. (2013), The Dynamic and Importance of SMEs in Economy, The USV Annals of Economics and Public Administration, Volume 13, Issue 1(17)
86. Russu C. (1999), Management strategic, Ed. All Beck, București
87. Russell R., Tyllor B. (2000), Operation management, 3rd edition, New york: Prentice Hall, p. 117-119
88. Savlovski L.I., Robu N.R. (2011), The Role of SMEs in Modern Economy, Economica. Seria Management, Volume 14, Issue 1, 2011
89. Stevenson W.J (2007), Production/Operations Management, 8th ed., Von Hoffmann Press
90. Stokes D., Wilson N. (2010), Entrepreneurship and Small Business Management (6th ed.), Andover: Cengage Learning EMEA

91. Sanchez R. (1995), Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal:Special Issue*, 16, 135-159
92. Sasu C., Inițierea și dezvoltarea afacerilor, Editura Polirom, Iași, 2003, p.19
93. Shintre N. (2010), Cost optimization across the product realization value chain, White paper, September, disponibil la http://products.geometricglobal.com/WhitePapers/Cost_Optimization_Whitepaper.pdf
94. Soare M. (2014), <http://www.todaysoftmag.ro/article/679/leadership-ul-inovativ-si-construirea-sistemelor-sustenabile>
95. Spithoven A., Vanhaverbeke W., Roijakkers N. (2013), Open innovation practices in SMEs and large enterprises. *Small Bus Econ*, 41(3)
96. Stanislawski R., Lisowska R. (2015), The Relations between Innovation Openness (Open Innovation) and the Innovation Potential of SMEs. *Procedia Economics and Finance*, iss. 23
97. Tayles M., Drury C. (2001), Moving from Make/Buy to Strategic Sourcing: The Outsource Decision Process, *Long Range Planning*, October, Vol.34, Issue 5
98. *** The Steering Group (2011), Report on Support to SMEs in Developing Countries Through Financial Intermediaries, p. 8, http://www.eib.org/attachments/dalberg_sme-briefing-paper.pdf
99. Thompson A.A.Jr., A.J. Strickland IV (1993), *Strategic Management: Concepts and Cases*, Burr Ridge, IL: Irwin
100. Tomlinson P.R., Fai F.M. (2013), The nature of SME co-operation and innovation: A multi-scalar and multi-dimensional analysis, *International Journal of Production Economics*, 141(1)
101. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, p. 509-33
102. Yon R., Evans D.(2011), The role of small and medium enterprises in Frontier Capital Markets, Network Science Center, West Point
103. Van de Vrande V., De Jong J.P.J., Vanhaverbeke W., De Rochemont, M. (2009), Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges, *Technovation*, 29(6-7),423-437
104. *** Vanderbilt University Report (1973), First World Conference on Strategic Management.
105. Webb A. (2000), *Project management for successful product innovation*. Hampshire, Gower

106. Wernerfelt B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2, p. 171- 80
107. Wymenga P., Spanikova V., Derbyshire J, Barker A. (2011), Are EU SMEs recovering from the crisis? Annual report, p.8, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2010-2011/annual-report_en.pdf
108. *** Comisia Europeană (1996), Propunerea Comisiei Europene din 3 aprilie 1996 cu privire la definirea întreprinderilor mici și mijlocii (96/280/EC), publicată în Jurnalul Oficial al Comisiei Europene din 30.04.1996.
109. *** Comisia Europeană (2003), Recomandarea Comisiei 361/2003/CE din 6 mai 2003 privind definirea microîntreprinderilor și a întreprinderilor mici și mijlocii, Jurnalul Oficial al CE, art. 4.
110. *** Comisia Europeană (2005), The new SME definition: user guide and model declaration section, Brussels: Office for Official Publications of the European Communities.
111. *** <http://www.aippimm.ro/categorie/imm/legislatie-imm/>
112. *** Independent Evaluation Group (2008), Financing micro, small, and medium Enterprises: An Independent Evaluation of IFC's experience with Financial intermediaries in frontier Countries, The World Bank, consultat în 01/29/2016 pe <http://econpapers.repec.org/bookchap/wbkwbpubs/6485.htm>
113. *** Legea Nr. 346 din 14 iulie 2004 privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii, publicată în M.Of. nr. 681 din 29 iulie 2004
114. *** OECD (2010), SMEs, Entrepreneurship, and Innovation, Paris: OECD
115. *** OECD-UNIDO(2014), Effective policies for small business, Paris: OECD, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf
116. *** Ordonanța 27/2006 pentru modificarea și completarea Legii nr. 346/2004, cu modificările ulterioare, publicată în M.O. nr.88/31.01.2006.
117. *** Organizația Internațională a Muncii
118. *** SME – Small and Medium Enterprise; IMM – Intreprinderi Mici și Mijlocii
119. *** Legea nr. 31 din 16 noiembrie 1990 privind societățile comerciale, republicată, cu modificările și completările ulterioare