



MINISTERUL EDUCAȚIEI  
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE  
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE  
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE  
DOMENIUL MANAGEMENT

---

## REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

# Comportamentul strategic al organizației de afaceri între constrângeri și flexibilitate

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

**DOCTORAND,**  
**Marius-Daniel ANDRA**

**TÂRGOVIȘTE**  
**2023**

## Cuprins

|   |    |
|---|----|
| <b>Mulțumiri</b> .....  | 3  |
| <b>Cuvinte cheie</b> .....  | 3  |
| <b>Cuprinsul tezei de doctorat</b> .....                                    | 4  |
| <b>Managementul strategic și operațional</b> .....                          | 6  |
| <b>Obiective, rezultate estimate, abordări, metode și contribuții</b> ..... | 7  |
| <b>Structura și conținutul tezei</b> .....                                  | 9  |
| <b>Concluzii</b> .....  | 12 |
| <b>Bibliografia tezei de doctorat</b> .....                                 | 15 |
| <b>Curriculum vitae</b> .....   | 23 |
| <b>Lista publicațiilor</b> .....  | 30 |
| <b>Rezumatul tezei de doctorat (limba engleză)</b> .....                    | 34 |

## **Mulțumiri**

Fundamentarea științifică și elaborarea acestei teze de doctorat ar fi fost imposibilă fără ajutorul, sprijinul și îndrumarea unor oameni deosebiți care, prin înalt grad profesional și dăruire, au contribuit la formarea mea, insuflându-mi curajul de a merge mai departe.

În primul rând doresc să mulțumesc coordonatorului meu științific, domnului Prof. univ. dr. Ion PÂRGARU, pentru încrederea acordată, pentru îndrumarea științifică, ajutorul, sfaturile și ideile oferite cu generozitate, încrederea, răbdarea și profesionalismul, sprijinul și înțelegerea deplină.

Deosebită recunoștință și aleasă considerație datorez membrilor comisiei de evaluare, doamnelor și domnilor profesori din cadrul Școlii Doctorale, precum și secretariatului IOSUD-UVT pentru sprijinul permanent, sfaturile și îndrumările constante de pe tot parcursul elaborării tezei de doctorat.

Vreau să mulțumesc și să dedic această teză familiei mele pentru dragostea necondiționată, suportul moral, înțelegerea și încurajările oferite permanent pe tot parcursul acestor ani.

## **Cuvinte cheie**

organizație de afaceri, managementul firmei, teoria organizațiilor, teoria sistemelor, capacitate strategică, managementul cunoașterii și învățării, comunicare, management strategic, management operațional, strategii manageriale, comportament strategic, performanță, motivație, leadership.

# **Cuprinsul tezei de doctorat**

## **Introducere**

### **Capitolul 1 Misiunea managementului modern: implicații asupra comportamentului strategic al organizației**

- 1.1. Sarcinile fundamentale ale managementului
- 1.2. Noul context strategic al organizațiilor de afaceri
- 1.3. Avantajul concurențial și avantajul evolutiv
- 1.4. Capacitatea strategică și atitudinea strategică

### **Capitolul 2 Problematika managementului strategic al organizației - repere moderne**

- 2.1. Relația dintre modelul de afacere și strategia organizației
- 2.2. O tipologie a modelelor de afacere
- 2.3. Esența inovativă a comportamentului strategic al firmei
- 2.4. Inovația și schimbarea ca motoare strategice ale firmei
- 2.5. Practici organizaționale flexibile
- 2.6. Orientarea spre client ca nucleu al comportamentului strategic

### **Capitolul 3 Resorturile tehnologice și geostrategice ale comportamentului strategic al organizației de afaceri**

- 3.1. Tehnologiile și ritmurile economiei mondiale
- 3.2. Reculul globalizării și deglobalizarea
- 3.3. Comportamentul strategic între globalizare și deglobalizare
- 3.4. Autosuficiența economică
- 3.5. Principiile generale ale unui model economic care să susțină comportamentul strategic al organizațiilor de afaceri

### **Capitolul 4 Factori care blochează comportamentul strategic al organizației de afaceri**

- 4.1. Lumea spre care ne îndreptăm
- 4.2. Conflictul între rolurile organizaționale formale și cele informale

#### 4. 3. Proliferarea tacită a incompetenței

### **Capitolul 5 Importanța leadership-ului pentru asigurarea flexibilității comportamentelor strategice**

#### 5. 1. Natura leadership-ului modern

#### 5. 2. Leadership-ul înseamnă generozitate și comuniune

#### 5. 3. Leadership-ul ca exercitare echilibrată a puterii organizaționale

### **Capitolul 6 Studiu de caz privind formarea comportamentului strategic la nivel de firmă pe exemplul Silvacom SA Târgu Neamț**

#### 6. 1. Prezentarea contextului strategic al firmei

#### 6. 2. Sistemul de management și componentele sale

#### 6. 3. Identificarea și interpretarea simptomelor strategice semnificative

#### 6. 4. Sinteza punctelor forte și slabe economice și manageriale

#### 6. 5. Analiza mediului strategic al întreprinderii

#### 6. 6. Premisele elaborării strategiei de afaceri a întreprinderii

#### 6. 7. Elementele strategiei

#### 6. 8. Implementarea strategiei de afaceri

### **Capitolul 7 Concluzii și propuneri**

#### 7. 1. Concluzii

#### 7. 2. Propuneri

### **Bibliografie**

## Managementul strategic și operațional

Managementul, în general, poate fi privit ca un demers de orientare sistematică și permanentă a funcționării organizației spre performanță / eficiență. Activitatea managerială poate fi încadrată convențional în două dimensiuni: managementul strategic și managementul operațional. *Managementul strategic* este responsabil de crearea și dezvoltarea unor avantaje concurențiale noi. *Managementul operațional* se concentrează pe exploatarea cât mai eficientă a avantajelor concurențiale deja create. Managementul strategic pregătește viitorul organizației, în timp ce managementul operațional se preocupă de valorificarea cât mai bună a potențialului organizațional actual. Strategia asigură legătura între viitorul și prezentul organizației.

Strategia explică modul în care organizația de afaceri intenționează să se implice în lupta concurențială. Funcția strategiei constă în dotarea organizației cu avantaje concurențiale solide. Avantajul concurențial este un aspect al ofertei sau al modului de funcționare al organizației, care o face pe aceasta mai atractivă pentru clienți, în comparație cu principalii concurenți. Rolul avantajului concurențial constă în câștigarea unei poziții de piață cât mai favorabile și, prin aceasta, obținerea unui nivel al rentabilității economice superior nivelului mediu de rentabilitate observat în sectorul din care face parte organizația. Sursele avantajelor concurențiale se regăsesc la nivelul competențelor distinctive deținute de organizație.

Se poate afirma că *strategia este modalitatea de fructificare a competențelor cheie prin crearea avantajelor competitive.*

Astfel, strategia constituie mijlocul concret de realizare a obiectivelor de performanță, ținând cont de potențialul intern și de constrângerile externe la care este supusă organizația.

Practic, strategia de afaceri trebuie să pregătească condițiile viitoare pentru desfășurarea sustenabilă a proceselor de creare a valorii adăugate. Această idee rezumă schema generală a cercetării întreprinse pe parcursul tezei de doctorat ***Comportamentul strategic al organizației de afaceri între constrângeri și flexibilitate.***

## **Obiective, rezultate estimate, abordări, metode și contribuții**

> *Obiectivul general al cercetării:* studiul relațiilor cauzale între procesele de acumulare, valorificare și perfecționare a avantajelor competitive la nivel de firmă și formularea strategiilor de afaceri pe baza inventării și dezvoltării unor competențe noi ca surse de avantaje competitive; identificarea și analiza factorilor care jalonează relațiile dintre contextele concurențiale ce caracterizează piețele moderne, pe de o parte, și noile strategii de afaceri, pe de altă parte; înțelegerea structurilor și condițiilor care contribuie la îmbunătățirea și flexibilizarea comportamentelor strategice în noile condiții economice.

> *Obiective specifice / particulare ale cercetării:*

- Realizarea unor delimitări noționale și aplicativ-metodologice legate de conceptul de strategie, precum și de conceptul de avantaj competitiv.
- Caracterizarea principalelor atribute și proprietăți ale strategiilor de afaceri la nivel de firmă.
- Explicarea rolului leadership-ului în afaceri ca matrice conceptuală generatoare de energie umană necesară pentru implementarea strategiei de afaceri și a strategiilor și a condițiilor care determină exercitarea unui leadership autentic.
- Analiza cauzelor și formelor de manifestare a strategiilor de afaceri prin prisma paradigmatelor de avantaj competitiv și efect sinergetic.
- Explorarea și testarea posibilităților metodologice existente în ceea ce privește instrumentele și tehnicile de laborare, testare și implementare a strategiilor de afaceri la nivel de firmă.

> *Rezultatele prezumate ale cercetării:*

•Explicarea mecanismelor prin care procesele de formulare și promovare a strategiilor de afaceri ale firmei pot fi cuplate la procesele interne de creare și furnizare a valorii economice către clienții.

•Prezentarea și analiza practicilor existente la nivel internațional în materie de formulare și implementare a strategiilor de afaceri în scopul identificării celor mai bune modele și metode de construire și consolidare a avantajelor competitive durabile.

•Selectarea și testarea unor instrumente metodologice care să faciliteze demersurile manageriale practice de gândire, proiectare și realizare a strategiilor de afaceri în vederea consolidării propriei competitivități și flexibilități.

> *Abordările și metodele de cercetare utilizate:* Principala abordare promovată în cadrul cercetării de față a fost perspectiva interdisciplinară asupra cercetării. Astfel, pe parcursul studiului întreprins, au fost integrate și asociate date, informații concepte, modele, instrumente și tehnici preluate din varii domenii – managementul firmei, teoria organizațiilor, teoria sistemelor, management strategic, managementul cunoașterii și învățării, comunicare, psihologie, sociologia grupurilor și organizațiilor, microeconomie, economie industrială, teoria haosului etc. Una dintre principalele metode de cercetare aplicate a fost studiul comparat, fiind analizat un important volum de informații despre experiențele firmelor din numeroase țări în materie de elaborare și implementare a strategiilor de afaceri. De asemenea, analiza economică a furnizat un suport valoros în vederea formulării unor concluzii și ipoteze fundamentale ale cercetării. Analiza economică a fost completată și susținută de perspectiva istorică, importanța și evoluția paradigmei de strategie în afaceri fiind urmărită nu numai în spațiu, ci și în timp. În cele din urmă, utilizarea resurselor furnizate de instrumentele și metodele de cercetare amintite ne-a facilitat selectarea și testarea unor instrumente de management strategic.

> *Contribuții aduse:*

- Realizarea unei sinteze a conceptelor și modelelor care concură la definirea, descrierea și analiza strategiilor de afaceri la nivel de firmă.
- Precizarea contextelor concurențiale și a pozițiilor strategice care favorizează formularea și implementarea strategiei de afaceri și, în general, a comportamentelor microeconomice flexibile.
- Identificarea și sistematizarea factorilor, forțelor și proceselor pe baza cărora se realizează crearea, consolidarea și multiplicarea avantajelor concurențiale, precum și managementul, dintr-o perspectivă strategică durabilă, a acestor caracteristici ale firmei.
- Testarea unor metodologii de diagnostic strategic și elaborare a strategiei de firmă, metodologii care au fost concepute și structurate astfel încât să răspundă mai flexibil exigențelor unui context economic caracterizat prin incertitudine avansată.



## Structura și conținutul tezei

Conținutul lucrării de doctorat abordează următoarele idei și linii de cercetare:

În *capitolul 1 Misiunea managementului modern: implicații asupra comportamentului strategic al organizației* am abordat subiecte fundamentale ale managementului firmei: sarcinile de bază ale managementului, relația dintre performanță și comportamentele organizaționale, echilibre și natura comportamentului uman în organizații, procesul de management integrat al organizației, noul context strategic al organizațiilor de afaceri, avantajul concurențial și avantajul evolutiv, capacitatea strategică și atitudinea strategică, strategia rețelelor organizaționale în afaceri.

*Capitolul 2 Problematika managementului strategic al organizației - repere moderne* conține cercetarea explorând principalele concepte ale managementului strategic: decizia strategică la nivelul organizațiilor de afaceri, procesul strategic în organizațiile de afaceri, implicații și consecințe ale formulării obiectivelor strategice, analiza obiectivelor strategice – modele și instrumente, relația dintre modelul de afacere și strategia organizației, modele strategice generice la nivel de organizație.

*Capitolul 3 Resorturile tehnologice și geostrategice ale comportamentului strategic al organizației de afaceri* dezvoltă cercetarea explorând următorii vectori: managementul strategic modern ca management al rețelelor, modificări la nivelul valorilor manageriale, managementul strategic: sisteme și oameni, *rațiune și simțire* în managementul strategic, principiile managementului strategic, misiunea managementului – reinventarea inovației, practici organizaționale flexibile. Dintr-o perspectivă istorică îndelungată, se poate spune că globalizarea a cunoscut o aprofundare stabilă chiar din momentul afirmării capitalismului industrial. Excepțiile s-au referit la anii de după cele mai grave crize, când comerțul intern s-a dezvoltat mai rapid decât cel extern. Această închidere relativă poate fi explicată prin activizarea provizorie a țărilor din centru, care adoptă atitudini „introvertite”, spre deosebire de periferia „extrovertită”, care își alimentează creșterea economică pe seama stimulării ramurilor orientate spre exporturi. În afară de aceasta, pe măsură ce faza acută a crizei este depășită, producătorii unei țări sunt foarte interesați să-i împiedice pe concurenții străini să ocupe nișele de piață slăbite de criză și să obțină avantaje în noile sfere economice, care vor

devein locomotive ale creșterii în faza ulterioară. De aceea, în perioadele ce urmează crizelor este foarte necesară politica protecționistă promovată activ de stat.

*Capitolul 4 Factori care blochează comportamentul strategic al organizației de afaceri* se vrea o analiză a constângerilor și oportunităților, suprapusă pe realitățile actuale, luând în considerare fluxurile de informații, manipularea mediatică și reacțiile emoționale din mediul politic, de business, dar și din societatea civilă.

Dacă cineva vrea să „repornească” istoria, el trebuie să găsească sau să inventeze ceea ce Andy Russel a numit *trigger event*, adică un eveniment declanșator, un eveniment care să inițieze întregul proces fără a fi neapărat cauza acestuia.

În 2020 evenimentul care a declanșat procesul de tranziție la noua ordine mondială a fost reprezentat de pandemia COVID-19. Schwab, foarte direct și sincer, a afirmat în cartea sa „Marea Reîncărcare” că pandemia poate oferi un pretext perfect pentru „reîncărcarea” întregii civilizații omenești. În aceeași carte sunt precizate și două condiții obligatorii pentru reușita „reîncărcării”. Prima este caracterul general, global al acesteia – nicio țară mare (SUA, China, India, Rusia etc.) nu trebuie lăstă în afara procesului, toate executând ordinele de „reîncărcare”. A doua condiție privește rapiditatea și ireversibilitatea procesului – totul trebuie să decurgă repede și inexorabil, ca un *blitzkrieg*, năicindu-i pe oameni și anihilându-le voința de rezistență.

Acum putem spune că „Marea Reîncărcare” a eșuat lamentabil. Motivele le-am văzut sau le-am intuit cu toții. În primul rând, nu toate elitele economice au participat la împărțirea profiturilor uriașe obținute în timpul pandemiei. Această parte a elitei, rămasă „pe din-afară” a sabotat activ „reîncărcarea” după principiul „dacă eu nu am, nimeni să nu mai aibă” (o variantă globalistă a „Să moară capra vecinului!”). Dar factorul cel mai important a fost supraestimarea de către ultraglobaliști a gradului de pasivitate a populației. La drept vorbind, personal nu mă așteptam ca la Viena să iasă la proteste 300 mii de oameni, la fel și la Bruxelles, Amsterdam, Londra sau Paris. Oamenii au înțeles că li se pregătește ceva foarte urât, iar o parte din elitele globale au făcut un pas înapoi. Bill Gates a declarat deja că în cursul anului 2022 pandemia se va încheia. Revista *The Economist*, editată de Societatea Fabiană și de familia Rotschild, a declarat același lucru. Însă aceste declarații nu anulează câtuși de puțin pericolul „lesei digitale” aplicate tuturor țărilor. Va trece COVID-19, vor veni alți viruși, va veni „amenințarea climatică” sau ni se va crea o altă realitate. Sunt ferm convins că vor urma și alte tentative de prindere a omenirii în „lesa digitală”.

Lumea postcapitalistă în care intrăm se fundamentează pe funcția decisivă a factorilor economici imateriali. În unele părți ale lumii acest viitor deja s-a instalat. De pildă, acest viitor a devenit realitate în China, unde noul sistem s-a suprapus perfect pe sistemul tradițional chinez de control social. Într-un anumit fel, acest sistem avansează, cei drept cam

lent, și în SUA. Atunci când în America a fost înlăturat Trump, a devenit evident că aliații și învingătorii de moment – financialiștii și acciștii – se vor sfârteca curând. Și-ntr-adevăr, în vara anului 2021 au început atacurile asupra Microsoft și Google. Numai că Big-Tech repede a ripostat. La sfârșitul lui octombrie 2021 megacorporațiile digitale au anunțat crearea „metauniversului”, ceea ce înseamnă că ele evadează într-un spațiu situat în afara oricărui control politic, social și juridic tradițional. Este interesant că noile grupuri dominante pleacă în acele spații ale căror resurse nu sunt controlate de vechile grupuri dominante.

În *Capitolul 5 Importanța leadership-ului pentru asigurarea flexibilității comportamentelor strategice* sunt analizate elemente esențiale pentru succesul strategiilor de afaceri la nivel de firmă, cum ar fi, bunăoară problematica leadership-ului în organizațiile moderne, dezvoltarea organizației și strategiile generice de leadership, responsabilitatea puterii și profunzimile „ascunse” ale leadership-ului.

*Capitolul 6* conține un studiu de caz privind formarea comportamentului strategic la nivel de firmă pe exemplul Silvacom SA Târgu Neamț.

*Ultimul capitol* este un capitol vast de *concluzii și propuneri* menite să explice într-o manieră accesibilă funcțiile managementului organizației de afaceri în concordanță cu cerințele și ierarhia priorităților dictate de condițiile și factorii de performanță, precum și propunerea unor metode de diagnostic și de identificare a ipotezelor de lucru în vederea fundamentării unui model de afacere și a fazelor de lucru care asigură formularea strategiei.

Teza de doctorat a fost elaborată în urma consultării a peste 200 de surse bibliografice, conținând 197 referințe. De asemenea, lucrarea conține 17 tabele, 31 figuri și 12 relații de calcul.

## Concluzii

Managementul este conducerea axată pe mijloace. Leadership-ul reprezintă conducerea axată pe scopuri. Organizația are nevoie de amândouă modalitățile de orientare, funcționalizare, dezvoltare și adaptare. Concilierea leadership-ului și managementului este, de aceea, imperioasă.

Vocația liderului este să creeze și să mențină organizații capabile de acțiune eficiente. Culturile acestor organizații au următoarele caracteristici distinctive:

- Sunt clare și facilitează flexibilitatea comportamentelor.
- Tolerează dezacordurile, non-conformismul și erorile, stimulând, în general, diversitatea organizațională.
- Oferă feed-back-uri eficiente în vederea (auto-) evaluării comportamentelor organizaționale.
- Stimulează învățarea organizațională.

Într-un sens destul de larg, managementul poate fi înțeles ca activitatea de orientare sistematică a acțiunii umane colective spre performanță (eficiență). Din această perspectivă, principalul său sarcină constă în formarea și dezvoltarea unor colectivități umane capabile să obțină performanțe înalte. Succesul organizației este sustenabil numai dacă se sprijină pe succesele individuale ale unui număr cât mai mare de membri. Iar dezvoltarea personală a membrilor organizației înseamnă urcarea acestora spre vârful propriilor „piramide ale nevoilor“. Prin analogie, dezvoltarea organizației are semnificația urcării acesteia spre vârful propriei „piramide a nevoilor“. Astfel, pe termen lung, dezvoltarea unei organizații va reuși numai dacă un număr suficient de mare de membri vor avansa simultan spre trepte de motivare a comportamentelor de muncă tot mai îndepărtate de nivelul nevoilor fiziologice și de siguranță și tot mai apropiate de nevoia de autorealizare.

Tot ceea ce se întâmplă într-o organizație, adică funcționarea ei, trebuie să aibă o țintă bine precizată, concretizată în obiective de performanță. Obiectivul de performanță global este defalcat în obiective derivate, până la cele mai detaliate și exacte, respectiv obiectivele individuale ale membrilor organizației. Prin elaborarea sistemului de obiective al organizației managementul le explică angajaților în ce direcție se va îndrepta organizația și ce rezultate sunt dorite într-o anumită perioadă de timp. Fără obiective de performanță formulate corect nu poate fi exercitat un management corect.

Factorii care au transformat profund în ultimele trei decenii structurile și practicile economice sunt complexitatea și cunoașterea. Complexitatea a acționat prin infuzarea

nemaiîntâlnită a diversității, incertitudinii și fluctuanței în contextele de afaceri, iar cunoașterea a devenit resursa economică cheie și fundamentul competitivității atât pentru firme, cât și pentru *teritorii*. Împletirea efectelor generate de acești doi factori a schimbat radical anatomia și fiziologia economiilor moderne, exercitând presiuni uriașe asupra paradigmatelor, ideologiilor și instrumentelor tradiționale ale managementului în sensul revizuirii și re-inventării lor.

Un adevărat șoc din partea complexității și cunoașterii a fost perceput și de managementul strategic. Până nu demult o disciplină bazată pe concepte și modele analitice și decizionale riguroase, arsenalul noțional și instrumental al managementului strategic este, în prezent, tot mai aspru criticat și contestat. Sunt puse în discuție înseși *principiile fondatoare ale managementului strategic*: ipoteza formalizării (utilizarea unor proceduri formale pentru gândirea și programarea strategiei); ipoteza detașării (separarea celor care concep strategia de cei care o implementează); ipoteza cuantificării (posibilitatea utilizării unor „date solide“ despre realitate pentru a elabora strategia); ipoteza predeterminării (stabilitatea și predictibilitatea contextului strategic permit predeterminarea sau calcularea strategiei și a efectelor sale).

Misiunea managementului, în special a managementului strategic, a rămas aceeași: asigurarea performanței grupurilor umane organizate prin adecvarea mijloacelor la scopuri pe baza cunoașterii și modelării prin decizii a relațiilor cauzale. S-au schimbat (semnificativ, de altfel) următoarele lucruri: exigențele privind eficiența organizațiilor (aceasta a dobândit un caracter multireferențial), modul de raportare a mijloacelor la scopuri (acestea sunt subordonate unor constrângeri multiple) și natura relațiilor cauzale care generează realitatea organizațională (acestea nu mai sunt directe și univoce).

Cum putem explica ce este strategia? Probabil, cea mai explicită și eficientă modalitate constă în a prezenta principalele atribute ale strategiei. Astfel, mai întâi de toate strategia desfășoară o perspectivă asupra modului în care organizația înțelege să abordeze activitățile și să creeze valoare. În al doilea rând, strategia desemnează poziționarea organizației prin determinarea anumitor produse în contextul anumitor piețe. În al treilea rând, strategia relevă un plan, respectiv o prescriere a acțiunilor viitoare ale organizației. În cele din urmă, strategia se referă la un anumit tipar de acțiune, adică un comportament coerent și consecvent în timp.

Ultima caracteristică a strategiei este, de departe, cea mai semnificativă. Cât de fix ar trebui să fie acest tipar? Cât de durabilă poate fi aplicarea lui? Sunt întrebări importante întrucât complexitatea și cunoașterea relativizează extrem de mult reperetele și continuitatea. Considerăm că, în contextul complexității și cunoașterii, nu mai poate fi vorba de strategia definită în termenii mai sus menționați (perspectivă, poziționare, plan, tipar de acțiune), ci mai curând se poate discuta despre atitudinea strategică a organizației: un angajament intelectual,

emoțional și comportamental al întregii organizații față de o anumită eventualitate sau ansamblu de evenimente, posibile în anumite contexte. Cu alte cuvinte, atitudinea strategică reflectă un set de priorități cheie, stabilite ca urmare a clarificării unor valori, care nu se negociază. Atitudinea strategică este un „meta-tipar“ din care se pot desprinde și contura, în funcție de circumstanțe, numeroase tipare comportamentale.

## Bibliografie

- Aglietta P., Brender A., Coudert V., *Globalisation financiere: l'avenire obligee*, Edition Economica, Paris, 2010.
- Aladjidi G., Maître B., *Les business models de la nouvelle economie*, Edition Dunod, Paris, 2009.
- Allaire Y., Fârșirotu M., *L'entreprise strategique. Penser la strategie*, Edition Gaetin Morin, Quebec, 2013.
- Alter N., *La gestion de desordre en entreprise*, L'Harmattan, Paris, 2010.
- Andronic B., *Performanța firmei*, Editura Polirom, Iași, 2000.
- Anghelache G., Dardac N., Stancu I., *Piețe de capital și burse de valori*, Editura Societății „Adevărul SA“, București, 2002.
- Ansoff I., *Strategie du developpement de l'entreprise*, Hommes et Tehniques, Paris, 2008.
- Ashby W. R., *Principles of the self-organizing system*, în *Emergence: Complexity and Organisation*, n° special, n° 6, 2004.
- Atamer T., Calori R., *Diagnostic et decisions strategiques*, Edition Dunod, Paris, 2013.
- Avram V., *Managementul procesului de creare a valorii în contextul guvernării întreprinderii. De la separarea funcțiilor de proprietate și de decizie la guvernarea întreprinderii: influența sistemului de guvernare asupra procesului de creare a bogăției*, Editura Economică, București, 2003.
- Auger P., *Manager des situations complexes. Quelles competences developper pour l'entreprise de demain?*, Dunod, Paris, 2008.
- Barnard Ch., *Funcțiile executivului*, Editura Cartier, Chișinău, 2005.
- Barnett S. A., *Biologie și libertate*, Editura Științifică, București, 2005.
- Barwise P., Meehan S., *Simply Better*, Editura Publica, București, 2011.
- Bauman Z., *Modernitatea lichidă*, Editura Antet, București, 2000.
- Bauman Z., *Etica postmodernă*, Editura Amarcord, București, 2000.
- Beetham D., *Birocrația*, Editura DU Style, București, 1998.
- Bell M. A., *The Five Principles of Organizational Resilience*, Gartner Inc, Boston, 2012.

- Bellon B., Ciciotti E., Perulli P., *Innovazione come strategia*, FrancoAngeli, Milano, 2005.
- Bennis W., *Changing Organisations*, McGraw – Hill, New York, 2006.
- Bennis W., Nanus B., *Liderii. Strategii pentru preluarea conducerii*, Editura Business Tech International Press, București, 2010.
- Berne E., *Jocurile noastre de toate zilele. Psihologia relațiilor umane*, Editura Trei, București, 2014.
- Bhide A., *Strategie: le dynamisme des combattants*, Harvard-l'Expansion, printemps, 2007.
- Blum R., *Psihologia pozitivă*, Editura Lider, București, 2011.
- Branche R., *Neuro-Management*, Editions du Palio, Paris, 2008.
- Brooks D., *Animalul social*, Editura Publica, București, 2014.
- Buzărnescu Șt., *Sociologia civilizației tehnologice*, Editura Polirom, Iași, 2000.
- Carlzon J., *Renversons la pyramide*, Seuil, Paris, 2010.
- Cialdini R. B., *Psihologia persuasiunii*, BusinessTech International Press, București, 2004.
- Coates Ch., *Managerul total*, Editura Teora, București, 2001.
- Christensen, C. M., Raynor M. E., *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2003.
- Cohen A., *MBA management: synthese des meilleurs coeurs des grandes business schools*, Maxima, Paris, 2006.
- Cohen E., *Gestion financier de l'entreprise et development financier*, Edition Economica, Paris, 2011.
- Cohen J., Stewart I., *Năruirea haosului. Descoperind simplitatea într-o lume complexă*, Editura Pergament, București, 2008.
- Collins J., *Exceleța în afaceri*, Editura Curtea Veche, București, 2012.
- Copeland T., Foller T., Murrin J., *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, John Waley and Sons Inc., New York, 2014.
- Cornejo Alvarez A., *Complejidad y caos: guia para la administracion del siglo XXI*, Ediciones Castillo, Madrid, 2004.
- Covey S., *Eficiența în 7 trepte. Un abecedar al înțelepciunii*, Editura Allfa, București, 2002.
- Covey S. R., *Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii*, Editura Alfa, București, 2006.
- Daniels A. C., *Managementul performanței. Strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați*, Editura Polirom, Iași, 2007.
- Dasgupta P., *La fiducia come bene economico*, Einaudi, Torino, 2009.



- David A., Hatchuel A., Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Editions Vuibert, Paris, 2008.
- Davis A., *Tot ce ar trebui să știi despre PR*, Editura Publica, București, 2008.
- Deering A., Dilts R., Russell J., *Alpha leadership. Ghid pentru liderii care își doresc mai mult*, Editura Amaltea, București, 2008.
- Delavallee E., *La culture d'entreprise pour manager autrement*, Editions d'Organisation, Paris, 2004.
- De Lassus R., *Analiza tranzacțională*, Editura Teora, București, 2006.
- Dilts R. B., *Schimbarea sistemului de crezuri prin programare neurolingvistică*, Editura Excalibur, București, 2009.
- Donnadieu G., Karsky M., *La sistemique, penser et agir dans la complexite*, Editions Liaisons, Paris, 2012.
- Drozda-Senkowska E., *Capcanele raționamentului*, Editura Polirom, Iași, 2008.
- Drucker P., *Despre profesia de manager*, Editura Meteor Press, București, 2007.
- Drucker P., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, McGraw – Hill, New York, 2004.
- Drucker, P., *Societatea Post-capitalistă*, Editura Image, București, 1999.
- Dumitrașcu V., Ciupitu S. A., *Bazele managementului*, Editura Pro Universitaria, București, 2014.
- Dumitrașcu V., *Leadership și cultură organizațională*, Editura Universitară, București, 2013.
- Dumitrașcu V., *Surâsul Haosului. Managementul sistemelor hipercomplexe*, Editura Sedcom Libris, Iași, 2010.
- Dumitrașcu V., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Sedcom Libris, Iași, 2008.
- Dumitrașcu V., *Dimensiuni umane ale managementului. Teme postmoderne*, Editura Performantica, Iași, 2008.
- Dumitrașcu V., *Organizațiile: sisteme de influențare. De la managementul comunicării la managementul-comunicare*, Editura Performantica, Iași, 2007.
- Dumitrașcu V., *Firma flexibilă. Utopie sau realism economic?*, Editura Cantes, Iași, 2000.
- Economides, N., *Economics of the Internet*, Stern School of Business, New York University (Net Institute Working Paper # 07-01), 2007.
- Edinger E. F., *Ego și arhetip. Individuarea și funcția religioasă a psihicului*, Editura Nemira, București, 2014.
- Estrin S., *La courbe de valeur*, în *Option Finance*, nr. 149, 2011.
- Fiske J., *Introducere în științele comunicării*, Editura Polirom, Iași, 2003.

- Fohey L., Randall R., *Les parametres essentiels de la gestion strtegique des entreprises*, Maxima, Paris, 2007.
- Foray D., *The Economics of Knowledge*, MIT Press. 2004.
- Forrester J. W., *Principiile sistemelor*, Editura Tehnică, București, 1989.
- Foucault M., *A supraveghea și a pedepsi*, Editura Paralela 45, București, 2005.
- French R., Vince R., *Relații de grup, management și organizare*, Editura Tehnica-Info, Chișinău, 2014.
- Friedberg E., *La pouvoir et les regles. La dynamique de l'action organisé*, Economica, Paris, 2014.
- Fung V. K., Fung W. K., Wind Y., *Concurența într-o lume plată*. Editura publica, București, 2009.
- Galambert P., *20 cles pour la competitivite*, Les Editions d'Organisations, Paris, 2007.
- Gervais M., *Strategie d'entreprise*, Economica, Paris, 2005.
- Girin J., *Management et complexite: comment importer en gestion un concept polysemique?* în David A., Hatchuel A., Laufer L. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Edition Vuibert, Paris, 2008.
- Godet M., *De l'anticipation a l'action. Manuel de prospective et de strategie*, Dunod, Paris, 2011.
- Godin S., *Ești de neînlocuit?*, Editura Publica, București, 2012.
- Goffee R., Jones G., *Clever. Cum să-i conduci pe cei mai creative și inteligenți dintre oamenii tăi*, Editura Publica, București, 2011.
- Goleman D., McKee A., Boyatzis R., *Inteligența emoțională în leadership*, Editura Curtea Veche, București, 2007.
- Grant A., *A da și a lua. O abordare revoluționară a succesului*, Editura Publica, București, 2013.
- Hall M., *Magia comunicării*, Editura Excalibur, București, 2008.
- Hall R., „*Organizations, Structures, Processes and Outcomes*“, Prentice Hall International Inc., New York, 2011.
- Hall R., *Attaining Manufacturing Excellence*, Harvard Business Review, march, 2010.
- Hall R., *Quest for Quality*, Harvard Business Review, april, 2008.
- Hallinan J., *De ce greșim?*, Editura Meteor Press, București, 2009.
- Hamel G., *Ce contează acum*, Editura Publica, București, 2012.
- Hamel G., *În fruntea revoluției*, Editura Publica, București, 2010.
- Hamel G., Breen B., *Viitorul managementului*, Editura Publica, București, 2010.
- Hamel G., Prahalad C. K., *Competiția pentru viitor*, Editura Meteor Business, București, 2008.

- Hamel G., Valikangas L., *The Quest for Resilience*, *Harvard Business Review*, n°4, 2003.
- Handy Ch., *A doua curbă. Să gândim diferit despre viitor*, Editura Publica, București, 2016.
- Hanson R., Mendius R., *Creierul lui Buddha. Neuroștiința fericirii, iubirii și înțelepciunii*, Editura Paralela 45, București, 2011.
- Hofstede G., *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economică, București, 2006.
- Hay J., *Șarada de la serviciu. Descifrarea atitudinilor și construirea relațiilor*, Editura CODECS, București, 2006.
- Hogan R., *Personalitatea și soarta organizațiilor*, Editura Curtea Veche, București, 2011.
- Iacob D., Cismaru D.-M., *Organizația inteligentă. 10 teme de managementul organizației*, Editura Comunicare.ro, București, 2005.
- Istocescu A., *Strategia și managementul strategic al firmei*, Editura ASE, București, 2003.
- Jacobson S., *Stări-soluție*, Editura Excalibur, București, 2008.
- Joffre P., Koenig G., *Strategie d'entreprise*, Antimanuel Economica, Paris, 2015.
- Johnson M., Christensen C., *Reinventing Your Business Model*, *Harvard Business Review*, decembrie 2008.
- Julien P.-H., Marchesnay M., *La petite entreprise*, Edition Vuibert, Paris, 2008.
- Jung C. G., *The Archetypes and the Collective Unconscious. Collected Works*, vol. 9., Bollingen Series, Princeton University Press, 1969.
- Karloff B., *Business Strategy. A Guide to Concepts and Models*, Mac Millan Reference Books, New York, 2011.
- Kets de Vries M., *Leadership. Artă și măiestria de a conduce. De la paradigma clinică la paradigmă schimbării*, Editura Codecs, București, 2007.
- Klein N., *Doctrina șocului. Nașterea capitalismului dezastrului*, Editura Vellant, București, 2008.
- Knight S., *Tehnicile programării neuro-lingvistice*, Editura Curtea Veche, București, 2007.
- Kotter J., *Ce fac liderii cu adevărat*, Editura Meteor Press, București, 2008.
- Kotler Ph., Caslione J. A., *Chaotics. Management și marketing în era turbulențelor*, Editura Publica, București, 2009.
- Kofman F., *L'entreprise consciente*, Editions Des Ilots de Resistance, Paris, 2009.
- Lavalette G., *La Nouvelle Direction Commerciale*, Edition Dunod, Paris, 2012.
- Leclere D., *Gestion strategique de l'entreprise*, Edition Hachet, Paris, 2006.

- Ledeen M., *Machiavelli despre arta modernă a conducerii*, Editura Humanitas, București, 2004.
- Levasseur M., *Finance*, Edition Economica, Paris, 2010.
- Lohisse J., *Comunicarea. De la transmiterea mecanică la interacțiune*, Editura Polirom, Iași, 2002.
- Makin P., Cox Ch., *Schimbarea în organizații. Optimizarea comportamentului angajaților*, Editura Polirom, Iași, 2006.
- Malarewicz J.-A., *Sistemique et enterprise. Mettre en oeuvre une strategie de changement*, Editions Pearson, Paris, 2008.
- Manolescu Gh., *Managementul financiar*, Editura Economică, București, 2005.
- Mansfield, E., *Innovation, Technology and Economy, Vol. I*, Edward Elgar Publishing Limited, Brookfield, VT, 2005.
- Marchesnay M., *La strategie: du diagnostic a la decision industrielle*, Edition Chotard & Associes, Paris, 2006.
- Marina J. A., *Inteligența eșuată*, Editura Polirom, București, 2006.
- McAdams D., *Jucătorul ingenios. Teoria jocurilor și arta transformării situațiilor strategice*, Editura Publica, București, 2015.
- Mielczareck V., *Inteligența intuitivă*, Editura Curtea Veche, București, 2014.
- Miller E. J., Stein M., *Individual and organization in the iggos: Time for a rethink* în *Review*, 2012.
- Mintzberg H., *Le pouvoir dans les organizations*, Les Editions d'Organisation, Paris, 2004.
- Molden D., *Management cu NLP*, Editura Curtea Veche, București, 2008.
- Montgomery C., Porter M., *Strategia. Il vantaggio competitivo secondo i maestri della Harvard Business School*, Il Sole 24 Ore S.p.A., Milano, 2003.
- Morgan G., *Images of Organizations*, London, Sage Publications, 2016.
- Mucchielli A., *Influență, persuasiune, motivare*, Editura Humanitas, București, 2014.
- Mucchielli A., *Arta de a influența. Analiza tehnicilor de manipulare*, Editura Polirom, Iași, 2002.
- Niculescu M., Lavalette G., *Strategii de creștere*, Editura Economică, București, 1999.
- Norretranders T., *Iluzia utilizatorului. Despre limitele conștiinței*, Editura Publica, București, 2009.
- O'Connor J., *Manual de NLP*, Editura Curtea Veche, București, 2012.
- Ohmae K., *The Mind of the Strategyst*, Mc Grow-Hill, Boston, 2012.
- Olins W., *On Brand*, Thames and Hudson Ltd., London, 2003.
- Olivessi St., *Comunicarea managerială*, Editura Tritonic, București, 2005.

- Peters T., *Cercul inovației. Drumurile bătătorite nu duc spre succes*, Editura Publica, București, 2010.
- Petrella R., *Societa e innovazione: l'essenziale*, FrancoAngeli, Milano, 2014.
- Phillips J., Phillips Pulliam P., *Arată-mi banii! Cum se determină ROI (randamentul investițiilor în oameni, proiecte și programe)*, Editura Meteor Press, București, 2007.
- Planque B., *La PME innovatrice*, Editions La Decouverte, Paris, 2010.
- Porter M., *L'avantage concurrentiel*, Intereditions, Paris, 2006.
- Prahalad C. K., Ramaswamy V., *Il futuro delle competizioni. Co-creare valore eccezionale con i clienti*, Edizione Il Sole 24 Ore S. p.A., Milano, 2004.
- Prigogine I., *Order out of Chaos*, Bantam, New York, 2004.
- Pulley M. L., *Bulding organizational Resiliency*, USBanking: Facing the Future of Banking, New York, 2014.
- Reich R., *Munca națiunilor*, Editura Paideia, București, 2006.
- Ridderstrale J., Nordstrom K., *Karaoke Capitalism*, Editura Publica, București, 2007.
- Ridderstrale J., Nordstrom K., *Funky Business*, Editura Publica, București, 2007.
- Ridderstrale J., Willcox M., *Revitalizarea corporației*, Editura Publica, București, 2010.
- Robbins P. St., *Adevărul și numai adevărul despre managementul personalului*, Editura Meteor Press, București, 2006.
- Robinson S., *Management financiar*, Editura Teora, București, 2007.
- Romer, P. M., „Endogenous Technical Change“, *Journal of Political Economy*, vol. 98, no 5, pp. 71-102, 2010.
- Roos J., Dragonetti N., Roos G., Edvinsson L., *Intellectual Capital*, Mac Millan Press Ltd., London, 2007.
- Sakaiya T., *The Knowledge-Value Revolution*, Princeton University Press, 2011.
- Saurel C., *Management de crise*, Edition Focus, Paris, 2009.
- Schumpeter, J. A., *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press, New York, 2014.
- Senge P., *A cincea disciplină. Artă și practica organizațiilor care învață*, Editura BusinessTech International, București, 2012.
- Shy O., *The Economics of Network Industries*, Cambridge Massachusetts, Cambridge University Press, 2011.
- Simon H., *Comportamentul administrativ. Studiu asupra proceselor de luare a deciziilor în structurile administrative*, Editura Știința, Chișinău, 2004.
- Sinek S., *Liderii mănâncă ultimii. De ce unele echipe lucrează bine împreună, iar altele nu*, Editura Publica, București, 2014.

- Stacey R., *Managing Chaos: Dynamic Business Strategy in a Unpredictable World*, London Kogan Page, 2002.
- Stanciu Șt., Ionescu M.A., *Cultură și comportament organizațional*, Editura Comunicare.ro, București, 2005.
- Stehr N., *Knowledge and Economic Conduct. The Social Foundations of the Modern Economy*, Toronto, Toronto University Press, 2012.
- Stern J., Stewart G., Chew D., *The EVA financial management*, în *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 8, nr. 2, 2015.
- Strategor, *Strategie, structure, decision, identite*, Edition Dunod, Paris, 2007.
- Tasler N., *Factorul Impuls*, Editura Amaltea, București, 2008.
- Taylor E., *Programarea mentală*, Editura For You, București, 2011.
- Thevenet M., *Manager en temps de crise*, Edition Eyrolles, Paris, 2009.
- Thurow L., *Construire riqueza. Las nuevas reglas para individuos, empresas y naciones en una economia basada en el conocimiento*, Buenos Aires, Edicion Javier Vegara, 2010.
- Toffler A., *Război și anti-război*, Editura Antet, București, 1995.
- Vazquez A., *La imaginacion estrategica. El caos como liberacion*, Edicion Granica, Barcelona, 2008.
- Viernimmen P., *Finance d'entreprise*, Edition Dalloz, Paris, 2006.
- Vintilă G., *Gestiunea financiară a întreprinderii*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2000.
- Vlăsceanu M., *Organizația: proiectare și schimbare*, Editura Comunicare.ro, București, 2005.
- Vlăsceanu M., *Organizații și comportament organizațional*, Editura Polirom, Iași, 2003.
- Watzlawick P. (coord.), *Une logique de la communication*, Seuil, Paris, 2012.
- Wellhoff Th., *Les valeurs. Donner du sens, guider la communication, construire la reputation*, Editions d'Organisation, Paris, 2009.
- Whiteley R., *La dynamique du client. Un revolution de services*, Maxima, Paris, 2014.
- Zamfir C., *Incertitudinea. O perspectivă psihosociologică*, Editura Economică, București, 2005.
- Zamfirescu V. D., *Între logica inimii și logica minții*, Editura Trei, București, 2003.
- Zohar D., Marshall I., *Inteligența spirituală*, Editura Vellant, București, 2009.



## Curriculum vitae

### Informații personale

Nume / Prenume

**ANDRA MARIUS-DANIEL**

### Experiența profesională

|  |  |
|--|--|
| Perioada                                     | Mai 2021 – prezent   |
| Funcția sau postul ocupat                    | Consilier Superior   |
| Activități și responsabilități principale    | Corpul de Control al Ministrului   |
| Numele și adresa angajatorului               | MINISTERUL SANATATII   |
| Tipul activității sau sectorul de activitate | Activitati specifice directiilor generale si directiilor din ministere si institutii publice din aministratia publica centrala.  |
| Perioada                                     | 2019 – Mai 2021  |
| Funcția sau postul ocupat                    | Sef Serviciu   |
| Activități și responsabilități principale    | Serviciul de Integritate   |
| Numele și adresa angajatorului               | MINISTERUL SANATATII   |
| Tipul activității sau sectorul de activitate | Activitati specifice directiilor generale si directiilor din ministere si institutii publice din aministratia publica centrala.  |
| Perioada                                     | Ianuarie 2018 – 2019   |
| Funcția sau postul ocupat                    | Consilier Superior   |
| Activități și responsabilități principale    | Directia Control si Integritate  |
| Numele și adresa angajatorului               | MINISTERUL SANATATII   |
| Tipul activității sau sectorul de activitate | Activitati specifice directiilor generale si directiilor din ministere si institutii publice din aministratia publica centrala. Reprezentantul ministerului la Platforma de cooperare a administratiei publice centrale pentru implementarea Strategiei Nationale Anticoruptie (SNA) 2016-2020 |
| Perioada                                     | Octombrie – Decembrie 2017   |
| Funcția sau postul ocupat                    | Sef Serviciu   |
| Activități și responsabilități principale    | Serviciul de Integritate   |
| Numele și adresa angajatorului               | MINISTERUL SANATATII   |

|  |   |
|--|---|
| Tipul activității sau sectorul de activitate | Activitati specifice directiilor generale si directiilor din ministere si institutii publice din aministrati<br>publica centrala. |
| Perioada                                     | Iunie 2017 – Octombrie 2017   |
| Funcția sau postul ocupat                    | Consilier Superior  |
| Activități și responsabilități principale    | Agentia Nationala pentru Programe de Sanatate   |
| Numele și adresa angajatorului               | MINISTERUL SANATATII  |
| Tipul activității sau sectorul de activitate | Activitati specifice directiilor generale si directiilor din ministere si institutii publice din aministrati<br>publica centrala. |
| Perioada                                     | Aprilie 2017 – Iunie 2017   |
| Funcția sau postul ocupat                    | Director General  |
| Activități și responsabilități principale    | Directia Generala Programe  |
| Numele și adresa angajatorului               | MINISTERUL SANATATII  |
| Tipul activității sau sectorul de activitate | Activitati specifice directiilor generale si directiilor din ministere si institutii publice din aministrati<br>publica centrala. |
| Perioada                                     | Ianuarie 2017 – Aprilie 2017  |
| Funcția sau postul ocupat                    | Sef birou administrare societati  |
| Activități și responsabilități principale    | Biroul pentru Administrarea Societatilor din Turism   |
| Numele și adresa angajatorului               | Ministerul Turismului   |
| Tipul activității sau sectorul de activitate | Activitati specifice de administrare a societatilor comerciale cu capital de stat.  |
| Perioada                                     | Septembrie 2016 – Ianuarie 2017   |
| Funcția sau postul ocupat                    | SEF BIROU ANALIZE SI STRATEGII PENTRU TURISM  |
| Activități și responsabilități principale    | Activitati specifice structurilor de specialitate din ministere si institutii publice   |
| Numele și adresa angajatorului               | MINISTERUL ECONOMIEI, COMERTULUI SI RELATIILOR CU MEDIUL DE AFACERI   |
| Tipul activității sau sectorul de activitate | Institutie guvernamentala   |
| Perioada                                     | 2014 – noiembrie 2016   |
| Funcția sau postul ocupat                    | DIRECTOR - Directia Turism (Concurs ANFP)   |
| Activități și responsabilități principale    | Activitati specifice directiilor si directiilor generale din ministere si institutii publice                                      |
| Numele și adresa angajatorului               | MINISTERUL ECONOMIEI, COMERTULUI SI TURISMULUI /<br>MINISTERUL ECONOMIEI, COMERTULUI SI RELATIILOR CU MEDIUL DE AFACERI           |
| Tipul activității sau sectorul de activitate | Institutie guvernamentala   |
| Perioada                                     | 2014  |



|  |   |
|--|---|
| Funcția sau postul ocupat                    | Consilier al Ministrului pentru Intreprinderi Mici si Mijlocii, Mediul de Afaceri si Turism   |
| Activități și responsabilități principale    | - Activitati specifice cabinetului demnitarului   |
| Numele și adresa angajatorului               | MINISTERUL ECONOMIEI<br>DEPARTAMENTUL PENTRU INTREPRINDERI MICI SI MIJLOCII, MEDIUL DE AFACERI SI<br>TURISM   |
| Tipul activității sau sectorul de activitate | Institutie guvernamentala   |
| Perioada                                     | 2010 - 2013   |
| Funcția sau postul ocupat                    | Manager de proiect  |
| Activități și responsabilități principale    | - Scriere aplicatii si cereri de finantare;<br>- Achizitii publice;<br>- Elaborarea documentatiei pentru achizitia de bunuri, servicii si lucrari;<br>- Elaborarea planurilor de curs, a programei si a curriculei de curs;   |
| Numele și adresa angajatorului               |   |
| Tipul activității sau sectorul de activitate | ONG   |
| Perioada                                     | 2012 - 2014   |
| Funcția sau postul ocupat                    | Membru in Comisia de Etica si Disciplina  |
| Activități și responsabilități principale    | Activitati ale Comisiei de Etica si Disciplina  |
| Numele și adresa angajatorului               | Consiliul National al Intreprinderilor Private Mici si Mijlocii din Romania (CNIPMMR)   |
| Tipul activității sau sectorul de activitate |   |
| Perioada                                     | Din anul 2009 pana in 2013  |
| Funcția sau postul ocupat                    | Presedinte / Fondator al Patronatului Tinerilor Intreprinzatori din Regiunea Sud Muntenia   |
| Activități și responsabilități principale    | - Asigurarea managementului general al Patronatului Tinerilor Intreprinzatori din Regiunea S<br>Muntenia<br>- Coordonarea activitatii Consiliului Director<br>- Implicarea in diverse activitati ale mediului de afaceri si in viata antreprenoriala a Regiunii S<br>Muntenia, etc.           |
| Numele și adresa angajatorului               | Patronatul Tinerilor Intreprinzatori din Regiunea Sud Muntenia,   |
| Tipul activității sau sectorul de activitate | ONG   |
| Perioada                                     | Din anul 2005 pana in 2012  |
| Funcția sau postul ocupat                    | Vicepresedinte / Fondator al Patronatului Tinerilor Intreprinzatori din ROMANIA   |
| Activități și responsabilități principale    | - Participarea la asigurarea managementului general al Patronatului Tinerilor Intreprinzatori c<br>ROMANIA<br>- Participarea la activitatile Consiliului Director al PTIR<br>- Implicarea in diverse activitati ale mediului de afaceri si in viata antreprenoriala a tinerilor di<br>ROMANIA |
| Numele și adresa angajatorului               | Patronatul Tinerilor Intreprinzatori din ROMANIA  |
| Tipul activității sau sectorul de activitate | ONG   |
| Perioada                                     | 2000 – 2005   |
| Funcția sau postul ocupat                    | DIRECTOR  |
| Activități și responsabilități principale    | Administrarea societatii, Activitati de Management  |
| Numele și adresa angajatorului               | S.C. PRAXIS S.R.L.  |
| Tipul activității sau sectorul de activitate |   |

|  |  |
|--|--|
| Perioada                                     | 1998 – 2000  |
| Funcția sau postul ocupat                    | Sef Departament Transport  |
| Activități și responsabilități principale    | Managementul Activitatii de Transport Intern si Extern   |
| Numele și adresa angajatorului               | S.C. SOLID CONSTRUCT S.R.L. Bucuresti  |
| Tipul activității sau sectorul de activitate | Constructii  |
| Perioada                                     | 1996 - 1998  |
| Funcția sau postul ocupat                    | Inginer Departamentul Mecanizare-Transport   |
| Activități și responsabilități principale    | Organizarea Activitatii de Mecanizare si Transport la Obiectivele din Subordine<br>Gestionarea si Aprovizionarea cu Mijloace Fixe in Zonele de Lucru |
| Numele și adresa angajatorului               | S.C. AEDIFICIA CARPATI S.A.,   |
| Tipul activității sau sectorul de activitate | Constructii  |

## Educație și formare

|  |   |
|--|---|
| Perioada   | 2016 - prezent  |
| Calificarea / diploma obținută                                       | <b>Doctorand</b>  |
| Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite | Management<br>Teza: „ <b>Comportamentul strategic al organizației de afaceri între constrângeri și flexibilitate</b> ”                    |
| Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare  | Scoala Doctorala de Studii Economice  |
| Nivelul în clasificarea națională sau internațională                 |   |
| Perioada   | 2011 - 2013   |
| Calificarea / diploma obținută                                       | MASTER STUDII ANTREPRENORIALE   |
| Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite |   |
| Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare  | Anglia Ruskin University, Cambridge - LONDRA  |
| Nivelul în clasificarea națională sau internațională                 |   |
| Perioada   | 2008 - 2009   |
| Calificarea / diploma obținută                                       | Master in Practica Relatiilor Internationale si Studii Euro-Atlantice   |
| Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite | -Diplomatie si Relatii Diplomatice Internationale<br>-Practica Relatiilor Internationale si Studii Euro-Atlantice<br>-Istoria Diplomatiei |
| Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare  | Institutul Diplomatic Roman, Bulevardul Primaverii, Bucuresti   |
| Nivelul în clasificarea națională sau internațională                 |   |

|  |             |   |
|--|-------------|---|
| Perioada   | 2007 – 2008 | Studii de Masterat in specializarea Bussines Management, Facultatea de Management si Marketing in Afaceri Economice   |
| Calificarea / diploma obținută                                       |             | Master in Business Management – Negociere, Comunicare si Relatii Publice in Turism  |
| Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite |             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizatii Internationale</li> <li>- Comunicare si Negociere</li> <li>- Organisme Guvernamentale</li> <li>- Promovare si Publicitate</li> <li>- Marketingul Afacerilor</li> <li>- Afaceri Internationale</li> <li>- Negocierea Contractelor Internationale</li> <li>- Management</li> <li>- Internationalizare si Globalizare</li> <li>- Piete Internationale</li> <li>- Macroeconomie</li> <li>- Turism</li> </ul> |
| Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare  |             | Facultatea de Management si Marketing in Afaceri Economice,   |
| Nivelul in clasificarea naționala sau internaționala                 |             |   |
| Perioada   | 2006        | Cursuri Postuniversitare de Management Corporativ – AOTS Japonia  |
| Calificarea / diploma obținută                                       |             | Management Corporativ European ( ERCM)  |
| Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite |             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Management Corporativ Comparat</li> <li>- Managementul KAIZEN</li> <li>- Marketingul Japonez</li> <li>- Managementul Resurselor Umane</li> <li>- Relatii Economice Internationale</li> <li>- Mondoeconomie</li> <li>- Investitii internationale</li> <li>- Geostrategii</li> </ul>   |
| Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare  |             | KANSAI UNIVERSITY, Osaka, Japonia   |
| Nivelul in clasificarea naționala sau internaționala                 |             |   |
| Perioada   | 2007 - 2011 |   |
| Calificarea / diploma obținută                                       |             | LICENTIAȚ IN DREPT  |
| Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite |             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Drept International,</li> <li>- Drept Civil,</li> <li>- Drept Comercial</li> <li>- Drept Constitutional,</li> <li>- Drept Penal,</li> <li>- Economie Politica,</li> <li>- Istoria Dreptului</li> </ul>   |
| Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare  |             | Facultatea de Drept si Administratie Publica,   |
| Nivelul in clasificarea naționala sau internaționala                 |             |   |
| Perioada   | 2010        |   |
| Calificarea / diploma obținută                                       |             | Formator / Diploma certificata de Ministerul Muncii, Solidaritatii Sociale si Familiei, de Ministerul Educatiei, Cercetarii si Tineretului si de CNFPA  |
| Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite |             |   |

|  |  |
|--|--|
| Perioada   | 2010   |
| Calificarea / diploma obținută                                       | Evaluator Competente Profesionale / Diploma certificata de Ministerul Muncii, Solidaritatii Sociale si Familiei, de Ministerul Educatiei, Cercetarii si Tineretului si de CNFPA  |
| Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite |  |
| Perioada   | 2011, 27 mai - 4 iunie Entrepreneurial Training Workshop   |
| Calificarea / diploma obținută                                       | Certificat EMPRETEC nr. 1368   |
| Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite | Dezvoltarea abilitatilor antreprenoriale   |
| Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare  | <b>United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)</b>   |
| Nivelul in clasificarea naționala sau internaționala                 |  |
| Perioada   | 2010 - 2011  |
| Calificarea / diploma obținută                                       | Specialist in Eficienta Energetica a Cladirilor si Energii Regenerabile  |
| Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite | -Calculul eficientei energetice pentru cladirile de locuit<br>-Calculul reabilitarii termice a cladirilor industriale si de birouri<br>-Materiale izolatoare performante pentru constructii si instalatii<br>-Pompe de caldura<br>-Panouri solare cu tuburi vidate<br>-Elemente fotovoltaice cu structura cristalina si amorfe<br>-Generatoare eoliene<br>-Invertoare si elemente polimerice |
| Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare  | <b>Handwerkskammer Koblenz / Lehrstellenbörse und Praktikumsbörse - Germania</b>   |
| Perioada   | 2010   |
| Calificarea / diploma obținută                                       | Auditor energetic pentru cladiri si instalatiile aferente  |
| Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite |  |
| Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare  | Universitatea Tehnica de Constructii Bucuresti – Facultatea de Instalatii  |
| Nivelul in clasificarea naționala sau internaționala                 |  |
| Perioada   | 2009   |
| Calificarea / diploma obținută                                       | Absolvent curs Plato   |
| Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite | Curs de dezvoltare a aptitudinilor manageriale   |
| Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare  | Camera de Comert si Industrie ( <b>Kamer van Koophandel</b> ) – <b>Halle-Vilvoorde - Belgia</b>  |
| Nivelul in clasificarea naționala sau internaționala                 |  |

|  |  |
|--|--|
| Perioada   | Iulie 2018   |
| Calificarea / diploma obținută                                       | Management spitalicesc   |
| Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Managementul serviciilor de sănătate;</li> <li>• Organizarea și evaluarea spitalului;</li> <li>• Finanțarea bazată pe caz rezolvat (DRG);</li> <li>• Economie sanitară;</li> <li>• Analiza comparată a sistemelor de sănătate;</li> <li>• Management financiar;</li> <li>• Managementul resurselor umane;</li> <li>• Managementul calității serviciilor de sănătate și evaluarea performanței;</li> <li>• Standardizare, acreditare și control intern în cadrul spitalului;</li> <li>• Comunicare managerială la nivelul unui spital;</li> <li>• Management de proiecte.</li> </ul> |
| Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare  | Școala Națională de Sănătate Publică, Management și Perfecționare în Domeniul Sanitar București (SNSPMPDSB)  |
| Nivelul în clasificarea națională sau internațională                 |  |
| Perioada   | 1991 – 1996  |
| Calificarea / diploma obținută                                       | Inginer  |
| Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite | Proiectare Asistată în Construcții<br>Structuri de Construcții Determinate și Nedeterminate<br>Materiale de Construcții<br>Mașini și Utilaje pentru Construcții<br>Sisteme Hidraulice și Automatizări  |
| Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare  | UNIVERSITATEA TEHNICĂ DE CONSTRUCȚII, București  |
| Nivelul în clasificarea națională sau internațională                 |  |

**LISTA PUBLICAȚIILOR REZULTATE ÎN URMA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE DIN  
PERIOADA DOCTORATULUI (2016 – 2022)**

1.

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE**

***“30 YEARS OF ECONOMIC REFORMS IN THE***

***REPUBLIC OF MOLDOVA: ECONOMIC PROGRESS VIA INNOVATION AND COMPETITIVENESS”***,

September 24-25, 2021, Chisinau, Republic of Moldova

**ENVIRONMENTAL IMPACT ANALYSIS OF THE PUBLIC TRANSPORT SYSTEM**

**IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

Constantin MILITARU, Professor, PhD

Marius ANDRA, PhD Student

Amza MAIR, PhD Student

Alexandru Cristian VASILESCU, PhD Student

Florentina COMANESCU, PhD Student

**JEL CLASSIFICATION: O18; Q56**

**(55,vol.1, ISBN 978-9975-155-61-8)**

[https://ase.md/files/publicatii/epub/conf\\_09.21\\_Vol-1.pdf](https://ase.md/files/publicatii/epub/conf_09.21_Vol-1.pdf)

**DOI: <https://doi.org/10.53486/9789975155618.08>**

**CZU: [656.072:504.056]:338.23**

2.

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE**  
**“30 YEARS OF ECONOMIC REFORMS IN THE**  
**REPUBLIC OF MOLDOVA: ECONOMIC PROGRESS VIA INNOVATION AND COMPETITIVENESS”,**

September 24-25, 2021, Chisinau, Republic of Moldova

**CONSEQUENCES OF CHOOSING THE EXCHANGE RATE REGIME ON**

**INTERNATIONAL TRADE**

Ion PARGARU, Professor Ph.D

Marius ANDRA, PhD Student

Raluca Ana VASILESCU, PhD Student

Svetlana Platagea GOMBOS, PhD Student

Mihai DINU, Lecturer PhD

**JEL CLASSIFICATION: C5, F31, F40**

**(57,vol.2, ISBN 978-9975-155-64-9)**

[https://ase.md/files/publicatii/epub/conf\\_09.21\\_Vol-2.pdf](https://ase.md/files/publicatii/epub/conf_09.21_Vol-2.pdf)

DOI: <https://doi.org/10.53486/9789975155649.08>

**CZU: 339.743:339.137.2**

3.

**PROCEEDINGS OF**  
**THE 17<sup>th</sup> ADMINISTRATION AND PUBLIC MANAGEMENT INTERNATIONAL CONFERENCE**

OCTOBER 15-16, 2021, BUCHAREST, ROMANIA

**ASPECTS OF CENTRAL PUBLIC ADMINISTRATION IN THE**

**MEMBER COUNTRIES OF THE EUROPEAN UNION**

Sorin Petrică ANGHELUȚĂ, Ph.D., Bucharest University of Economic Studies, Romania

Florina BRAN, Professor Ph.D, Bucharest University of Economic Studies, Romania

Florentina COMĂNESCU, PhD Student, Valahia University of Targoviste, Romania

Marius ANDRA, PhD Student, Valahia University of Targoviste, Romania

4.

**PROCEEDINGS OF  
THE 17<sup>th</sup> ADMINISTRATION AND PUBLIC MANAGEMENT INTERNATIONAL CONFERENCE  
OCTOBER 15-16, 2021, BUCHAREST, ROMANIA**

**COMPARATIVE ANALYSIS BETWEEN  
THE PUBLIC SECTOR AND THE PRIVATE SECTOR IN ROMANIA**

Florin DOBRE, Lecturer, Ph.D., Bucharest University of Economic Studies

Maria Loredana POPESCU, Lecturer Ph.D., Bucharest University of Economic Studies, Romania

Ovidiu Andrei Cristian BUZOIANU, Ph.D., Bucharest University of Economic Studies, Romania

Marius ANDRA, PhD Student, Valahia University of Targoviste, Romania

Victor Adrian TROACA, Ph.D. Student, Bucharest University of Economic Studies

5.

**JOURNAL OF ENVIRONMENTAL AND TOURISM ANALYSES (JETA)**

**BDI(ISSN: 2286 – 3745, L-ISSN: 2286 – 2838)**

Indexed in: Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO, DOAJ, ProQuest, IC Journal Master List Index  
Copernicus, CAB Abstracts

**GOOD PRACTICES AND SUSTAINABLE TOURISM OF**

**MARGINAL MOUNTAIN AREAS.**

**THE CASE OF WINE CANNONAU IN MAMOIADA, SARDINIA - ITALY**

Donatella CARBONI, University of Sassari, Department of Humanities and Social Sciences, Via Roma,  
151, Sassari, Italy

Giampietro MAZZA, University of Sassari, Department of Humanities and Social Sciences, Via Roma,  
151, Sassari, Italy

Marius ANDRA, Valahia University, Doctoral School of Economic Sciences, Av. Lt. Stancu I., 35,  
Târgoviște, Romania

Andreea ANDRA-TOPÂRCEANU, University of Bucharest, Faculty of Geography, Av. N. Bălcescu, 1,  
Bucharest, Romania

**Vol. 9. 1 (2021) 47-60,**



<https://doi.org/10.5719/JETA/9.1/4>

Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-No Derivatives (CC BY NC ND) 4.0 International License. (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

6.

**The scientific journal Land (ISSN 2073-445X, IF 3.398)**

**MDPI - Publisher of Open Access Journals**

**ANALYSING THE VULNERABILITY STATE OF THE CULTURAL HERITAGE BY GEOMORPHOLOGICAL AND GEOPHYSICAL METHODS: A CASE STUDY ON THE BLACK SEA COAST, THE ROMAN EDIFICE WITH MOSAIC SITE OF CONSTANTA, ROMANIA**

Andreea Andra-Topârceanu, University of Bucharest, Bucharest, Romania;  
andreea.andra@geo.unibuc.ro

Mihaela Verga, University of Bucharest, Bucharest, Romania;

Mihai Maftciu, MM Georesearch, Bucharest, Romania; mihai.maftciu@gmail.com

Marius Andra, Valahia University, Târgoviște, Romania; andramarius@gmail.com

Marian Marin, University of Bucharest, Bucharest, Romania;

Radu Pintilii, University of Bucharest, Bucharest, Romania;

Giampietro Mazza, University of Genova, Genova, Italy; giampietro.mazza@unige.it

Donatella Carboni, University of Sassari, Sassari, Italy; [carbonid@uniss.it](mailto:carbonid@uniss.it)

(<https://www.preprints.org/manuscript/202212.0314/v1>)

**Preprints 2022, 2022120314 (doi: 10.20944/preprints202212.0314.v1)**

**Manuscript ID: land-2130741**



MINISTRY OF EDUCATION  
„VALAHIA” UNIVERSITY FROM TARGOVISTE  
IOSUD –DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC AND HUMANITIES SCIENCES  
FUNDAMENTAL FIELD: ECONOMIC SCIENCES  
FIELD: MANAGEMENT

---

**PHD THESIS SUMMARY**

**The strategic behavior of the business  
organization  
between constraints and flexibility**

**DOCTORAL SUPERVISOR,  
Prof.univ.dr. Ion PÂRGARU**

**DOCTORAL CANDIDATE,  
Marius-Daniel ANDRA**

**TÂRGOVIȘTE  
2023**

## **Content**

|   |    |
|---|----|
| <b>Thanks</b>   | 36 |
| <b>Keywords</b>   | 36 |
| <b>Content of the thesis</b>  | 37 |
| <b>Strategic and operational management</b>                                 | 39 |
| <b>Objectives, estimated results, approaches, methods and contributions</b> | 40 |
| <b>Structure of the thesis</b>  | 42 |
| <b>Conclusions</b>  | 45 |
| <b>Bibliography of the doctoral thesis</b>                                  | 48 |

## **Thanks**

The scientific foundation and elaboration of this doctoral thesis would have been impossible without the help, support and guidance of some special people who, through their high professionalism and dedication, contributed to my training, instilling in me the courage to move forward.

First of all, I want to thank my scientific coordinator, Mr. Prof. univ. dr. Ion PÂRGARU, for the trust granted, for the scientific guidance, help, advices and ideas generously offered, trust, patience and professionalism, support and full understanding.

I owe special gratitude and special consideration to the members of the evaluation committee, the professors from the Doctoral School, as well as the IOSUD-UVT secretariat for their constant support, advice and guidance throughout the development of the doctoral thesis.

I would like to thank and dedicate this thesis to my family for their unconditional love, moral support, understanding and encouragement that have been constantly provided throughout these years.

## **Keywords**

business organization, company management, organization theory, systems theory, strategic capability, knowledge and learning management, communication, strategic management, operational management, managerial strategies, strategic behavior, performance, motivation, leadership.

# Content of the doctoral thesis

## **Introduction**

### **Chapter 1 The mission of modern management: implications on the strategic behavior of the organization**

- 1.1. The fundamental tasks of management
- 1.2. The new strategic context of business organizations
- 1.3. Competitive advantage and evolutionary advantage
- 1.4. Strategic capacity and strategic attitude

### **Chapter 2 The problem of strategic management of the organization - modern benchmarks**

- 2.1. The relationship between the business model and the organization's strategy
- 2.2. A typology of business models
- 2.3. The innovative essence of the company's strategic behavior
- 2.4. Innovation and change as strategic drivers of the firm
- 2.5. Flexible organizational practices
- 2.6. Customer orientation as the core of strategic behavior

### **Chapter 3 Technological and geostrategic resources of the strategic behavior of the business organization**

- 3.1. Technologies and rhythms of the world economy
- 3.2. The retreat of globalization and deglobalization
- 3.3. Strategic behavior between globalization and deglobalization
- 3.4. Economic self-sufficiency
- 3.5. The general principles of an economic model that supports the strategic behavior of business organizations

### **Chapter 4 Factors blocking the strategic behavior of the business organization**

- 4.1. The world we are heading towards
- 4.2. Conflict between formal and informal organizational roles
- 4.3. The silent proliferation of incompetence

## **Chapter 5 The importance of leadership for ensuring the flexibility of strategic behaviors**

5. 1. The nature of modern leadership
5. 2. Leadership is about generosity and fellowship
5. 3. Leadership as a balanced exercise of organizational power

## **Chapter 6 Case study on the formation of strategic behavior at company level on the example of Silvacom SA Târgu Neamț**

6. 1. Presentation of the company's strategic context
6. 2. The management system and its components
6. 3. Identification and interpretation of significant strategic symptoms
6. 4. Synthesis of economic and managerial strengths and weaknesses
6. 5. Analysis of the company's strategic environment
6. 6. Premises for developing the company's business strategy
6. 7. The elements of strategy
6. 8. Implementation of the business strategy

## **Chapter 7 Conclusions and proposals**

7. 1. Conclusions
7. 2. P roposals

## **Bibliography**

## **Strategic and operational management**

Management, in general, can be seen as a systematic and permanent orientation of the organization's operation towards performance / efficiency. Managerial activity can be conventionally framed in two dimensions. strategic management and operational management. Strategic management is responsible for creating and developing new competitive advantages. Operational management focuses on the most efficient exploitation of the competitive advantages already created. Strategic management prepares the future of the organization, while operational management is concerned with the best possible utilization of the current organizational potential. The strategy ensures the connection between the future and the present of the organization.

Strategy explains how the business organization intends to engage in the competitive struggle. The function of strategy is to provide the organization with solid competitive advantages. Competitive advantage is an aspect of an organization's offering or operation that makes it more attractive to customers compared to its main competitors. The role of competitive advantage consists in gaining the most favorable market position and, through this, obtaining a level of economic profitability higher than the average level of profitability observed in the sector of which the organization is a part. The sources of competitive advantages are found in the level of distinctive competences possessed by the organization.

It can be said that the strategy is the way of fruition of the key competences by creating competitive advantages.

Thus, the strategy constitutes the concrete means of achieving the performance objectives, taking into account the internal potential and the external constraints to which the organization is subject.

Practically, the business strategy must prepare the future conditions for the sustainable development of the added value creation processes. This idea summarizes the general scheme of the research undertaken during the doctoral thesis *The strategic behavior of the business organization between constraints and flexibility*.

## Objectives, expected results, approaches, methods and contributions

> *The general objective of the research:* the study of causal relationships between the processes of accumulation, capitalization and improvement of competitive advantages at the company level and the formulation of business strategies based on the invention and development of new skills as sources of competitive advantages; the identification and analysis of the factors that define the relationships between the competitive contexts that characterize modern markets, on the one hand, and the new business strategies, on the other; understanding the structures and conditions that contribute to the improvement and flexibility of strategic behaviors in the new economic conditions.

> *Specific / particular objectives of the research:*

- Realization of some notional and applicative-methodological delimitations related to the concept of strategy, as well as the concept of competitive advantage.
- Characterization of the main attributes and properties of business strategies at company level.
- Explaining the role of leadership in business as a conceptual matrix generating human energy necessary for the implementation of the business strategy and the strategies and conditions that determine the exercise of an authentic leadership.
- Analysis of the causes and forms of manifestation of business strategies through the prism of paradigms of competitive advantage and synergetic effect.
- Exploring and testing the existing methodological possibilities regarding the tools and techniques for the development, testing and implementation of business strategies at the company level.

> *Presumed results of the research:*

- Explaining the mechanisms by which the processes of formulating and promoting the company's business strategies can be coupled to the internal processes of creating and providing economic value to customers.
- Presentation and analysis of existing practices at the international level in terms of formulating and implementing business strategies in order to identify the best models and methods for building and consolidating sustainable competitive advantages.



- The selection and testing of methodological tools that facilitate the practical managerial approaches of thinking, designing and realizing business strategies in order to strengthen one's own competitiveness and flexibility.

> *Research approaches and methods used:* The main approach promoted in the present research was the interdisciplinary perspective on research. Thus, during the study undertaken, data, information, concepts, models, tools and techniques taken from various fields were integrated and associated - company management, organization theory, systems theory, strategic management, knowledge and learning management, communication, psychology, sociology of groups and organizations, microeconomics, industrial economy, chaos theory, etc. One of the main applied research methods was the comparative study, analyzing a large volume of information about the experiences of companies from many countries in terms of developing and implementing business strategies. Also, the economic analysis provided valuable support in order to formulate some fundamental conclusions and hypotheses of the research. The economic analysis was completed and supported by the historical perspective, the importance and evolution of the business strategy paradigm being followed not only in space, but also in time. Finally, the use of the resources provided by the mentioned growth tools and methods facilitated the selection and testing of some strategic management tools.

> Contributions made:

- Making a synthesis of the concepts and models that compete in the definition, description and analysis of business strategies at the company level.
- Specifying competitive contexts and strategic positions that favor the formulation and implementation of business strategy and, in general, flexible microeconomic behaviors.
- Identification and systematization of the factors, forces and processes based on which the creation, consolidation and multiplication of competitive advantages are achieved, as well as the management, from a sustainable strategic perspective, of these characteristics of the company.
- Testing some methodologies for strategic diagnosis and development of the company strategy, methodologies that were designed and structured in such a way as to respond more flexibly to the demands of an economic context characterized by advanced uncertainty.

## Structure of the thesis

The content of the doctoral thesis addresses the following ideas and lines of research:

In *chapter 1 The mission of modern management: implications on the strategic behavior of the organization*, we addressed fundamental topics of company management: the basic tasks of management, the relationship between performance and organizational behaviors, balances and the nature of human behavior in organizations, the process of integrated management of the organization, the new strategic context of business organizations, competitive advantage and evolutionary advantage, strategic capability and strategic attitude, organizational network strategy in business.

*Chapter 2 The problem of strategic management of the organization - modern benchmarks* continues the research exploring the main concepts of strategic management: strategic decision at the level of business organizations, the strategic process in business organizations, implications and consequences of the formulation of strategic objectives, analysis of strategic objectives - models and tools, the relationship between the business model and the organization's strategy, generic strategic models at the organization level.

*Chapter 3 The technological and geostrategic resources of the strategic behavior of the business organization* develops the research exploring the following vectors: modern strategic management as network management, changes at the level of managerial values, strategic management: systems and people, *reason and feeling* in strategic management, principles of strategic management, management's mission - reinvention of innovation, flexible organizational practices. From a long historical perspective, it can be said that globalization has experienced a steady deepening even from the moment of the affirmation of industrial capitalism. The exceptions were in the years after the worst crises, when domestic trade developed faster than foreign trade. This relative closure can be explained by the temporary activation of the countries in the center, which adopt "introverted" attitudes, in contrast to the "extroverted" periphery, which fuels its economic growth by stimulating export-oriented branches. In addition, as the acute phase of the crisis is overcome, the producers of a country are very interested in preventing foreign competitors from occupying

market niches weakened by the crisis and gaining advantages in new economic spheres, which will become locomotives of growth in the later phase. That is why, in the periods following the crises, the protectionist policy actively promoted by the state is very necessary.

*Chapter 4 Factors that block the strategic behavior of the business organization* requires an analysis of constraints and opportunities, superimposed on current realities, taking into account information flows, media manipulation and emotional reactions from the political and business environment, but also from civil society.

If one wants to "restart" history, one must find or invent what Andy Russel called a *trigger event*, an event that initiates the whole process without necessarily being the cause of it.

In 2020, the event that triggered the transition process to the new world order was represented by the COVID-19 pandemic. Schwab, very direct and honest, stated in his book "The Great Recharge" that the pandemic can provide a perfect pretext for the "recharge" of the entire human civilization. In the same book, two mandatory conditions for the success of the "reload" are specified. The first is its general, global character – no major country (US, China, India, Russia, etc.) should be left out of the process, all executing orders to "reload". The second condition concerns the rapidity and irreversibility of the process – everything must proceed quickly and inexorably, like a *blitzkrieg*, overwhelming the people and annihilating their will to resist.

We can now say that the "Great Recharge" has failed miserably. We have all seen or sensed the reasons. First, not all economic elites participated in sharing the huge profits made during the pandemic. This part of the elite, left "outside" actively sabotaged the "reloading" according to the principle "if I don't have it, no one else will have it" (a globalist version of "Let the neighbor's goat die!"). But the most important factor was the overestimation by the ultra-globalists of the degree of passivity of the population. To be honest, I personally did not expect that 300 thousand people would protest in Vienna, nor in Bruxelles, Amsterdam, London or Paris. People understood that something very ugly was being prepared for them, and some of the global elites took a step back. Bill Gates has already declared that the pandemic will end in 2022. *The Economist* magazine, labeled by the Fabian Society and the Rothschild family, stated the same. But these statements do not in the least negate the danger of the "digital leash" applied to all countries. Will COVID-19 pass, other viruses will come, the "climate threat" will come, or another reality will be created for us. I am firmly convinced that there will be other attempts to catch humanity on the "digital leash".

The post-capitalist world we are entering is based on the decisive function of immaterial economic factors. In some parts of the world this future has already taken hold. For example, this future became a reality in China, where the new system perfectly

overlapped the traditional Chinese system of social control. In a certain way, this system is advancing, the right-wing a bit slowly, in the US as well. When Trump was ousted in America, it became obvious that the current allies and victors – the financialists and excisemen – would soon crumble. And indeed, in the summer of 2021, the attacks on Microsoft and Google began. But Big-Tech quickly retaliated. At the end of October 2021 digital megacorporations announced the creation of the "metauniverse", which means that they are escaping into a situated space outside of any traditional political, social and legal control. It is interesting that the new dominant groups go to those spaces whose resources are not controlled by the old dominant groups.

In *Chapter 5 The importance of leadership for ensuring the flexibility of strategic behaviors*, essential elements for the success of business strategies at the company level are analyzed, such as, perhaps, the issue of leadership in modern organizations, organization development and generic leadership strategies, power responsibility and the "hidden" depths of leadership.

*Chapter 6* contains a case study on the formation of strategic behavior at company level on the example of Silvacom SA Târgu Neamț.

*The last chapter* is a vast chapter of *conclusions and proposals* aimed at explaining in an accessible manner the functions of the management of the business organization in accordance with the requirements and the hierarchy of priorities dictated by the conditions and performance factors, as well as proposing methods of diagnosis and identification of hypotheses work in order to substantiate a business model and the work phases that ensure the formulation of the strategy.

The doctoral thesis was developed following the consultation of over 200 bibliographic sources, containing 197 references. Also, the work contains 17 tables, 31 figures and 12 calculation relations.

## Conclusions

Management is means-oriented leadership. Leadership is goal-oriented leadership. The organization needs both ways of orientation, functioning, development and adaptation. The reconciliation of leadership and management is therefore imperative.

The leader's vocation is to create and maintain organizations capable of effective action. The cultures of these organizations have the following distinctive characteristics:

- They are clear and facilitate the flexibility of behaviors.
- Tolerates disagreement, non-conformity and error, generally fostering organizational diversity.
- Provides effective feed-backs in order to (self-) evaluate organizational behaviors.
- Stimulates organizational learning.

In a rather broad sense, management can be understood as the activity of systematic orientation of collective human action towards performance (efficiency). From this perspective, his main task consists in the formation and development of human collectives capable of achieving high performance. The success of the organization is sustainable only if it rests on the individual successes of as many members as possible. And the personal development of the members of the organization means their climbing to the top of their own "pyramid of needs". By analogy, the development of the organization has the meaning of its climb to the top of its own "pyramid of needs". Thus, in the long term, the development of an organization will succeed only if a sufficiently large number of members will advance simultaneously towards motivation levels of work behaviors further and further away from the level of physiological and safety needs and closer and closer to the need for self-realization.

Everything that happens in an organization, i.e. its functioning, must have a well-defined target, embodied in performance objectives. The global performance objective is broken down into derived objectives, up to the most detailed and accurate ones, namely the individual objectives of the organization's members. By developing the organization's objective system, the management explains to the employees in which direction the organization will go and what results are desired in a certain period of time. Without properly formulated performance objectives, proper management cannot be exercised.

The factors that have profoundly transformed economic structures and practices over the past three decades are complexity and knowledge. Complexity acted by infusing unprecedented diversity, uncertainty and fluctuation into business contexts, and knowledge became the key economic resource and foundation of competitiveness for both firms and *territories*. The interweaving of the effects generated by these two factors has radically

changed the anatomy and physiology of modern economies, exerting huge pressures on paradigms, ideologies and traditional management tools in the sense of re-envisioning and re-inventing them.

A real shock from complexity and knowledge was also perceived by strategic management. Until recently a discipline based on rigorous analytical and decision-making concepts and models, the notional and instrumental arsenal of strategic management is currently increasingly criticized and contested. *The founding principles of strategic management* are put into question: the hypothesis of formalization (the use of formal procedures for thinking and programming strategy); the hypothesis of detachment (the separation of those who conceive the strategy from those who implement it); the hypothesis of quantification (the possibility of using "solid data" on reality to develop the strategy); the hypothesis of predetermination (the stability and predictability of the strategic context allow the predetermination or calculation of the strategy and its effects).

The mission of management, especially strategic management, has remained the same: ensuring the performance of organized human groups by fitting means to ends based on knowledge and modeling through decisions of causal relationships. The following things have changed (significantly, by the way): the requirements regarding the efficiency of organizations (this has acquired a multi-referential character), the way of relating the means to the ends (they are subject to multiple constraints) and the nature of the causal relationships that generate the organizational reality ( they are no longer direct and univocal).

How can we explain what strategy is? Probably, the most explicit and effective way is to present the main attributes of the strategy. Thus, first of all strategy unfolds an insight into how the organization understands to approach activities and create value. Second, strategy designates the positioning of the organization by determining certain products in the context of certain markets. Thirdly, the strategy reveals a plan, i.e. a prescription of the organization's future actions. Finally, strategy refers to a particular pattern of action, that is, coherent and consistent behavior over time.

The last feature of the strategy is by far the most significant. How fixed should this pattern be? How durable can its application be? These are important questions because complexity and knowledge make landmarks and continuity extremely relativistic. We believe that, in the context of complexity and knowledge, we can no longer talk about the strategy defined in the terms mentioned above (perspective, positioning, plan, pattern of action), but rather we can discuss the strategic attitude of the organization: an intellectual commitment, emotional and behavioral of the entire organization towards a certain eventuality or set of eventualities, possible in certain contexts. In other words, the strategic attitude reflects a set of key priorities, established as a result of the clarification of some values, which are not

negotiable. The strategic attitude is a "meta-pattern" from which, depending on the circumstances, numerous behavioral patterns can be derived and outlined.

## Bibliography

- Aglietta P., Brender A., Coudert V., *Globalisation financiere: l'avenire obligee*, Edition Economica, Paris, 2010.
- Aladjidi G., Maître B., *Les business models de la nouvelle economie*, Edition Dunod, Paris, 2009.
- Allaire Y., Fârșirotu M., *L'entreprise strategique. Penser la strategie*, Edition Gaetin Morin, Quebec, 2013.
- Alter N., *La gestion de desordre en entreprise*, L'Harmattan, Paris, 2010.
- Andronic B., *Performanța firmei*, Editura Polirom, Iași, 2000.
- Anghelache G., Dardac N., Stancu I., *Piețe de capital și burse de valori*, Editura Societății „Adevărul SA“, București, 2002.
- Ansoff I., *Strategie du developpement de l'entreprise*, Hommes et Tehniques, Paris, 2008.
- Ashby W. R., *Principles of the self-organizing system*, în *Emergence: Complexity and Organisation*, n° special, n° 6, 2004.
- Atamer T., Calori R., *Diagnostic et decisions strategiques*, Edition Dunod, Paris, 2013.
- Avram V., *Managementul procesului de creare a valorii în contextul guvernării întreprinderii. De la separarea funcțiilor de proprietate și de decizie la guvernarea întreprinderii: influența sistemului de guvernare asupra procesului de creare a bogăției*, Editura Economică, București, 2003.
- Auger P., *Manager des situations complexes. Quelles competences developper pour l'entreprise de demain?*, Dunod, Paris, 2008.
- Barnard Ch, *Funcțiile executivului*, Editura Cartier, Chișinău, 2005.
- Barnett S. A., *Biologie și libertate*, Editura Științifică, București, 2005.
- Barwise P., Meehan S., *Simply Better*, Editura Publica, București, 2011.
- Bauman Z., *Modernitatea lichidă*, Editura Antet, București, 2000.
- Bauman Z., *Etica postmodernă*, Editura Amarcord, București, 2000.
- Beetham D., *Birocrația*, Editura DU Style, București, 1998.
- Bell M. A., *The Five Principles of Organizational Resilience*, Gartner Inc, Boston, 2012.
- Bellon B., Ciciotti E., Perulli P., *Innovazione come strategia*, FrancoAngeli, Milano, 2005.
- Bennis W., *Changing Organisations*, McGraw – Hill, New York, 2006.



- Bennis W., Nanus B., *Liderii. Strategii pentru preluarea conducerii*, Editura Business Tech International Press, București, 2010.
- Berne E., *Jocurile noastre de toate zilele. Psihologia relațiilor umane*, Editura Trei, București, 2014.
- Bhide A., *Strategie: le dynamisme des combattants*, Harvard-l'Expansion, printemps, 2007.
- Blum R., *Psihologia pozitivă*, Editura Lider, București, 2011.
- Branche R., *Neuro-Management*, Editions du Palio, Paris, 2008.
- Brooks D., *Animalul social*, Editura Publica, București, 2014.
- Buzărnescu Șt., *Sociologia civilizației tehnologice*, Editura Polirom, Iași, 2000.
- Carlzon J., *Renversons la pyramide*, Seuil, Paris, 2010.
- Cialdini R. B., *Psihologia persuasiunii*, BusinessTech International Press, București, 2004.
- Coates Ch., *Managerul total*, Editura Teora, București, 2001.
- Christensen, C. M., Raynor M. E., *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2003.
- Cohen A., *MBA management: synthese des meilleurs coeurs des grandes business schools*, Maxima, Paris, 2006.
- Cohen E., *Gestion financier de l'entreprise et development financier*, Edition Economica, Paris, 2011.
- Cohen J., Stewart I., *Năruirea haosului. Descoperind simplitatea într-o lume complexă*, Editura Pergament, București, 2008.
- Collins J., *Exceleța în afaceri*, Editura Curtea Veche, București, 2012.
- Copeland T., Foller T., Murrin J., *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, John Waley and Sons Inc., New York, 2014.
- Cornejo Alvarez A., *Complejidad y caos: guia para la administracion del siglo XXI*, Ediciones Castillo, Madrid, 2004.
- Covey S., *Eficiența în 7 trepte. Un abecedar al înțelepciunii*, Editura Allfa, București, 2002.
- Covey S. R., *Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii*, Editura Alfa, București, 2006.
- Daniels A. C., *Managementul performanței. Strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați*, Editura Polirom, Iași, 2007.
- Dasgupta P., *La fiducia come bene economico*, Einaudi, Torino, 2009.
- David A., Hatchuel A., Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Editions Vuibert, Paris, 2008.
- Davis A., *Tot ce ar trebui să știi despre PR*, Editura Publica, București, 2008.

- Deering A., Dilts R., Russell J., *Alpha leadership. Ghid pentru liderii care își doresc mai mult*, Editura Amalteea, București, 2008.
- Delavallee E., *La culture d'entreprise pour manager autrement*, Editions d'Organisation, Paris, 2004.
- De Lassus R., *Analiza tranzacțională*, Editura Teora, București, 2006.
- Dilts R. B., *Schimbarea sistemului de crezuri prin programare neurolingvistică*, Editura Excalibur, București, 2009.
- Donnadieu G., Karsky M., *La sistemique, penser et agir dans la complexite*, Editions Liaisons, Paris, 2012.
- Drozda-Senkowska E., *Capcanele raționamentului*, Editura Polirom, Iași, 2008.
- Drucker P., *Despre profesia de manager*, Editura Meteor Press, București, 2007.
- Drucker P., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, McGraw – Hill, New York, 2004.
- Drucker, P., *Societatea Post-capitalistă*, Editura Image, București, 1999.
- Dumitrașcu V., Ciupitu S. A., *Bazele managementului*, Editura Pro Universitaria, București, 2014.
- Dumitrașcu V., *Leadership și cultură organizațională*, Editura Universitară, București, 2013.
- Dumitrașcu V., *Surâsul Haosului. Managementul sistemelor hipercomplexe*, Editura Sedcom Libris, Iași, 2010.
- Dumitrașcu V., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Sedcom Libris, Iași, 2008.
- Dumitrașcu V., *Dimensiuni umane ale managementului. Teme postmoderne*, Editura Performantica, Iași, 2008.
- Dumitrașcu V., *Organizațiile: sisteme de influențare. De la managementul comunicării la managementul-comunicare*, Editura Performantica, Iași, 2007.
- Dumitrașcu V., *Firma flexibilă. Utopie sau realism economic?*, Editura Cantes, Iași, 2000.
- Economides, N., *Economics of the Internet*, Stern School of Business, New York University (Net Institute Working Paper # 07-01), 2007.
- Edinger E. F., *Ego și arhetip. Individuarea și funcția religioasă a psihicului*, Editura Nemira, București, 2014.
- Estrin S., *La courbe de valeur*, în *Option Finance*, nr. 149, 2011.
- Fiske J., *Introducere în științele comunicării*, Editura Polirom, Iași, 2003.
- Fohey L., Randall R., *Les parametres essentiels de la gestion strtegique des entreprises*, Maxima, Paris, 2007.
- Foray D., *The Economics of Knowledge*, MIT Press. 2004.

- Forrester J. W., *Principiile sistemelor*, Editura Tehnică, București, 1989.
- Foucault M., *A supraveghea și a pedepsi*, Editura Paralela 45, București, 2005.
- French R., Vince R., *Relații de grup, management și organizare*, Editura Tehnica-Info, Chișinău, 2014.
- Friedberg E., *La pouvoir et les regles. La dynamique de l'action organisée*, Economica, Paris, 2014.
- Fung V. K., Fung W. K., Wind Y., *Concurența într-o lume plată*. Editura publica, București, 2009.
- Galambert P., *20 cles pour la competitivite*, Les Editions d'Organisations, Paris, 2007.
- Gervais M., *Strategie d'entreprise*, Economica, Paris, 2005.
- Girin J., *Management et complexite: comment importer en gestion un concept polysemique?* în David A., Hatchuel A., Laufer L. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Edition Vuibert, Paris, 2008.
- Godet M., *De l'anticipation a l'action. Manuel de prospective et de strategie*, Dunod, Paris, 2011.
- Godin S., *Ești de neînlocuit?*, Editura Publica, București, 2012.
- Goffee R., Jones G., *Clever. Cum să-i conduci pe cei mai creative și inteligenți dintre oamenii tăi*, Editura Publica, București, 2011.
- Goleman D., McKee A., Boyatzis R., *Inteligența emoțională în leadership*, Editura Curtea Veche, București, 2007.
- Grant A., *A da și a lua. O abordare revoluționară a succesului*, Editura Publica, București, 2013.
- Hall M., *Magia comunicării*, Editura Excalibur, București, 2008.
- Hall R., „*Organizations, Structures, Processes and Outcomes*“, Prentice Hall International Inc., New York, 2011.
- Hall R., *Attaining Manufacturing Excellence*, Harvard Business Review, march, 2010.
- Hall R., *Quest for Quality*, Harvard Business Review, april, 2008.
- Hallinan J., *De ce greșim?*, Editura Meteor Press, București, 2009.
- Hamel G., *Ce contează acum*, Editura Publica, București, 2012.
- Hamel G., *În fruntea revoluției*, Editura Publica, București, 2010.
- Hamel G., Breen B., *Viitorul managementului*, Editura Publica, București, 2010.
- Hamel G., Prahalad C. K., *Compețiția pentru viitor*, Editura Meteor Business, București, 2008.
- Hamel G., Valikangas L., *The Quest for Resilience*, Harvard Business Review, n°4, 2003.
- Handy Ch., *A doua curbă. Să gândim diferit despre viitor*, Editura Publica, București, 2016.

- Hanson R., Mendius R., *Creierul lui Buddha. Neuroștiința fericirii, iubirii și înțelepciunii*, Editura Paralela 45, București, 2011.
- Hofstede G., *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economică, București, 2006.
- Hay J., *Șarada de la serviciu. Descifrarea atitudinilor și construirea relațiilor*, Editura CODECS, București, 2006.
- Hogan R., *Personalitatea și soarta organizațiilor*, Editura Curtea Veche, București, 2011.
- Iacob D., Cismaru D.-M., *Organizația inteligentă. 10 teme de managementul organizației*, Editura Comunicare.ro, București, 2005.
- Istocescu A., *Strategia și managementul strategic al firmei*, Editura ASE, București, 2003.
- Jacobson S., *Stări-soluție*, Editura Excalibur, București, 2008.
- Joffre P., Koenig G., *Strategie d'entreprise*, Antimanuel Economica, Paris, 2015.
- Johnson M., Christensen C., *Reinventing Your Business Model*, Harvard Business Review, decembrie 2008.
- Julien P.-H., Marchesnay M., *La petite entreprise*, Edition Vuibert, Paris, 2008.
- Jung C. G., *The Archetypes and the Collective Unconscious. Collected Works*, vol. 9., Bollingen Series, Princeton University Press, 1969.
- Karloff B., *Business Strategy. A Guide to Concepts and Models*, Mac Millan Reference Books, New York, 2011.
- Kets de Vries M., *Leadership. Artă și măiestria de a conduce. De la paradigma clinică la paradigmă schimbării*, Editura Codecs, București, 2007.
- Klein N., *Doctrina șocului. Nașterea capitalismului dezastrului*, Editura Vellant, București, 2008.
- Knight S., *Tehnicile programării neuro-lingvistice*, Editura Curtea Veche, București, 2007.
- Kotter J., *Ce fac liderii cu adevărat*, Editura Meteor Press, București, 2008.
- Kotler Ph., Caslione J. A., *Chaotics. Management și marketing în era turbulențelor*, Editura Publica, București, 2009.
- Kofman F., *L'entreprise consciente*, Editions Des Ilots de Resistance, Paris, 2009.
- Lavalette G., *La Nouvelle Direction Commerciale*, Edition Dunod, Paris, 2012.
- Leclere D., *Gestion strategique de l'entreprise*, Edition Hachet, Paris, 2006.
- Ledeer M., *Machiavelli despre arta modernă a conducerii*, Editura Humanitas, București, 2004.
- Levasseur M., *Finance*, Edition Economica, Paris, 2010.

- Lohisse J., *Comunicarea. De la transmiterea mecanică la interacțiune*, Editura Polirom, Iași, 2002.
- Makin P., Cox Ch., *Schimbarea în organizații. Optimizarea comportamentului angajaților*, Editura Polirom, Iași, 2006.
- Malarewicz J.-A., *Sistemique et enterprise. Mettre en oeuvre une strategie de changement*, Editions Pearson, Paris, 2008.
- Manolescu Gh., *Managementul financiar*, Editura Economică, București, 2005.
- Mansfield, E., *Innovation, Technology and Economy*, Vol. I, Edward Elgar Publishing Limited, Brookfield, VT, 2005.
- Marchesnay M., *La strategie: du diagnostic a la decision industrielle*, Edition Chotard & Associes, Paris, 2006.
- Marina J. A., *Inteligența eșuată*, Editura Polirom, București, 2006.
- McAdams D., *Jucătorul ingenios. Teoria jocurilor și arta transformării situațiilor strategice*, Editura Publica, București, 2015.
- Mielczareck V., *Inteligența intuitivă*, Editura Curtea Veche, București, 2014.
- Miller E. J., Stein M., *Individual and organization in the iggos: Time for a rethink în Review*, 2012.
- Mintzberg H., *Le pouvoir dans les organizations*, Les Editions d'Organisation, Paris, 2004.
- Molden D., *Management cu NLP*, Editura Curtea Veche, București, 2008.
- Montgomery C., Porter M., *Strategia. Il vantaggio competitivo secondo i maestri della Harvard Business School*, Il Sole 24 Ore S.p.A., Milano, 2003.
- Morgan G., *Images of Organizations*, London, Sage Publications, 2016.
- Mucchielli A., *Influență, persuasiune, motivare*, Editura Humanitas, București, 2014.
- Mucchielli A., *Arta de a influența. Analiza tehnicilor de manipulare*, Editura Polirom, Iași, 2002.
- Niculescu M., Lavalette G., *Strategii de creștere*, Editura Economică, București, 1999.
- Norretranders T., *Iluzia utilizatorului. Despre limitele conștiinței*, Editura Publica, București, 2009.
- O'Connor J., *Manual de NLP*, Editura Curtea Veche, București, 2012.
- Ohmae K., *The Mind of the Strategyst*, Mc Grow-Hill, Boston, 2012.
- Olins W., *On Brand*, Thames and Hudson Ltd., London, 2003.
- Olivessi St., *Comunicarea managerială*, Editura Tritonic, București, 2005.
- Peters T., *Cercul inovației. Drumurile bătătorite nu duc spre succes*, Editura Publica, București, 2010.
- Petrella R., *Societa e innovazione: l'essenziale*, FrancoAngeli, Milano, 2014.

- Phillips J., Phillips Pulliam P., *Arată-mi banii! Cum se determină ROI (randamentul investițiilor în oameni, proiecte și programe)*, Editura Meteor Press, București, 2007.
- Planque B., *La PME innovatrice*, Editions La Decouverte, Paris, 2010.
- Porter M., *L'avantage concurrentiel*, Intereditions, Paris, 2006.
- Prahalad C. K., Ramaswamy V., *Il futuro delle competizione. Co-creare valore eccezionale con i clienti*, Edizione Il Sole 24 Ore S. p.A., Milano, 2004.
- Prigogine I., *Order out of Chaos*, Bantam, New York, 2004.
- Pulley M. L., *Bulding organizational Resiliency*, USBanking: Facing the Future of Banking, New York, 2014.
- Reich R., *Munca națiunilor*, Editura Paideia, București, 2006.
- Ridderstrale J., Nordstrom K., *Karaoke Capitalism*, Editura Publica, București, 2007.
- Ridderstrale J., Nordstrom K., *Funky Business*, Editura Publica, București, 2007.
- Ridderstrale J., Willcox M., *Revitalizarea corporației*, Editura Publica, București, 2010.
- Robbins P. St., *Adevărul și numai adevărul despre managementul personalului*, Editura Meteor Press, București, 2006.
- Robinson S., *Management financiar*, Editura Teora, București, 2007.
- Romer, P. M., „Endogenous Technical Change“, *Journal of Political Economy*, vol. 98, no 5, pp. 71-102, 2010.
- Roos J., Dragonetti N., Roos G., Edvinsson L., *Intellectual Capital*, Mac Millan Press Ltd., London, 2007.
- Sakaiya T., *The Knowledge-Value Revolution*, Princeton University Press, 2011.
- Saurel C., *Management de crise*, Edition Focus, Paris, 2009.
- Schumpeter, J. A., *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press, New York, 2014.
- Senge P., *A cincea disciplină. Arta și practica organizațiilor care învață*, Editura BusinessTech International, București, 2012.
- Shy O., *The Economics of Network Industries*, Cambridge Massachusetts, Cambridge University Press, 2011.
- Simon H., *Comportamentul administrativ. Studiu asupra proceselor de luare a deciziilor în structurile administrative*, Editura Știința, Chișinău, 2004.
- Sinek S., *Liderii mănâncă ultimii. De ce unele echipe lucrează bine împreună, iar altele nu*, Editura Publica, București, 2014.
- Stacey R., *Managing Chaos: Dynamic Business Strategy in a Unpredictable World*, London Kogan Page, 2002.
- Stanciu Șt., Ionescu M.A., *Cultură și comportament organizațional*, Editura Comunicare.ro, București, 2005.

- Stehr N., *Knowledge and Economic Conduct. The Social Foundations of the Modern Economy*, Toronto, Toronto University Press, 2012.
- Stern J., Stewart G., Chew D., *The EVA financial management*, în *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 8, nr. 2, 2015.
- Strategor, *Strategie, structure, decision, identite*, Edition Dunod, Paris, 2007.
- Tasler N., *Factorul Impuls*, Editura Amaltea, București, 2008.
- Taylor E., *Programarea mentală*, Editura For You, București, 2011.
- Thevenet M., *Manager en temps de crise*, Edition Eyrolles, Paris, 2009.
- Thurow L., *Construire riqueza. Las nuevas reglas para individuos, empresas y naciones en una economia basada en el conocimiento*, Buenos Aires, Edicion Javier Vegara, 2010.
- Toffler A., *Război și anti-război*, Editura Antet, București, 1995.
- Vazquez A., *La imaginacion estrategica. El caos como liberacion*, Edicion Granica, Barcelona, 2008.
- Viernimmen P., *Finance d'entreprise*, Edition Dalloz, Paris, 2006.
- Vintilă G., *Gestiunea financiară a întreprinderii*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2000.
- Vlăsceanu M., *Organizația: proiectare și schimbare*, Editura Comunicare.ro, București, 2005.
- Vlăsceanu M., *Organizații și comportament organizațional*, Editura Polirom, Iași, 2003.
- Watzlawick P. (coord.), *Une logique de la communication*, Seuil, Paris, 2012.
- Wellhoff Th., *Les valeurs. Donner du sens, guider la communication, construire la reputation*, Editions d'Organisation, Paris, 2009.
- Whiteley R., *La dynamique du client. Un revolution de services*, Maxima, Paris, 2014.
- Zamfir C., *Incertitudinea. O perspectivă psihosociologică*, Editura Economică, București, 2005.
- Zamfirescu V. D., *Între logica inimii și logica minții*, Editura Trei, București, 2003.
- Zohar D., Marshall I., *Inteligența spirituală*, Editura Vellant, București, 2009.