

UNIVERSITATEA BABES-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor

TEZĂ DE DOCTORAT

– Rezumat –

***PROCESUL MANAGEMENTULUI STRATEGIC ÎN
ÎNTRINDERILE MICI ȘI MIJLOCI***

Conducător științific:
Prof. univ. dr. Mihai NAGHI

Doctorand:
Oana Adriana GICĂ

CLUJ-NAPOCA
2011

CUPRINS REZUMAT TEZĂ

Cuprins teză de doctorat / 2

Cuvinte cheie / 5

Introducere /5

Studiul literaturii / 7

Metodologia cercetării / 17

Analiza datelor și interpretarea rezultatelor / 19

Concluzii / 31

Bibliografie / 34

CUPRINS TEZĂ DE DOCTORAT

Lista figurilor / 4
Lista tabelelor / 5
Lista graficelor / 8
Introducere / 9
CAP. 1. PROCESUL DE MANAGEMENT STRATEGIC / 12
1.1. Delimitări conceptuale / 12
1.1.1. <i>Conceptul de strategie / 12</i>
1.1.2. <i>Conceptul de planificare strategică / 17</i>
1.1.3. <i>Conceptul de management strategic / 18</i>
1.1.4. <i>Relația strategie - planificare strategică - management strategic / 20</i>
1.1.5. <i>Planificarea și gândirea strategică / 25</i>
1.2. Conținutul procesului de management strategic / 28
1.2.1. <i>Modele de abordare ale procesului managementului strategic / 28</i>
1.2.2. <i>Managementul strategic – proces dinamic / 29</i>
1.2.3. <i>Modele ale procesului de management strategic / 30</i>
1.3. Avantajele managementului strategic / 34
Concluzii / 37
CAP. 2. PARTICULARITĂȚILE STRATEGIEI ȘI MANAGEMENTULUI ÎN ÎNTEPRINDERILE MICI ȘI MIJLOCII / 39
2.1. Rolul întreprinderilor mici și mijlocii în economie / 39
2.2. Caracteristici distinctive ale existenței întreprinderilor mici și mijlocii / 40
2.3. Funcțiile managementului în întreprinderile mici și mijlocii / 45
2.3.1. <i>Funcția de previziune – planificare / 45</i>
2.3.2. <i>Funcția de organizare / 46</i>
2.3.3. <i>Funcția de antrenare / 47</i>
2.3.4. <i>Funcția de coordonare / 48</i>
2.3.5. <i>Funcția de control – evaluare / 49</i>
2.4. Particularitățile strategiei și managementului strategic în IMM-uri / 50
Concluzii / 55
CAP. 3. ANALIZA STRATEGICĂ / 59
3.1. Analiza mediului extern / 59
3.1.1. <i>Analiza mediului înconjurător general – analiza PEST / 60</i>
3.1.2. <i>Analiza situației industriei și a atractivității acesteia / 64</i>
3.1.3. <i>Analiza competiției / 68</i>
3.2. Analiza mediului intern / 73
3.2.1. <i>Viziunea bazată pe resurse a firmei / 74</i>
3.2.2. <i>Identificarea competențelor esențiale / 77</i>
3.2.3. <i>Capabilități organizaționale distinctive / 78</i>
3.3. Analiza SWOT / 79
3.4. Analiza lanțului valorii / 83
Concluzii / 85
CAP. 4. PROCESUL DE FORMULARE A STRATEGIEI / 88
4.1. Importanța formulării strategiei / 88
4.2. Formularea eficientă a strategiei / 89
4.3. Viziunea și misiunea / 90
4.4. Obiectivele / 94
4.5. Identificarea alternativei strategice / 96
4.5.1. <i>Factorii determinați ai opțiunii strategice / 96</i>

- 4.5.2. *Conținutul strategiei / 99*
- 4.5.3. *Tipologia strategiilor / 102*
 - 4.5.3.1. *Strategii la nivelul afacerilor / 102*
 - 4.5.3.2. *Strategii la nivelul firmei / 106*

Concluzii / 119

CAP. 5. IMPLEMENTAREA STRATEGIEI / 124

- 5.1. *Importanța și scopul implementării strategiei / 124*
- 5.2. *Cadrul de implementare a strategiei / 126*
- 5.3. *Factorii cheie de succes în implementarea strategiei / 128*
 - 5.3.1. *Cultura / 128*
 - 5.3.2. *Organizația / 129*
 - 5.3.3. *Resursa umană / 130*
 - 5.3.4. *Sisteme și instrumente de control / 131*
- 5.4. *Etapele implementării strategiei / 132*
 - 5.4.1. *Pre-implementarea / 133*
 - 5.4.2. *Organizarea efortului de implementare / 134*
 - 5.4.3. *Managementul continuu al procesului de implementare / 135*
 - 5.4.4. *Maximizarea performanțelor inter-funcționale / 137*
- 5.5. *Gestionarea schimbărilor la nivelul firmei / 137*
 - 5.5.1. *Schimbări ale proceselor și sistemelor / 138*
 - 5.5.2. *Schimbări în cultură / 139*
 - 5.5.3. *Schimbări în structura organizațională / 142*

Concluzii / 147

CAP. 6. CONTROLUL ȘI EVALUAREA STRATEGIEI / 150

- 6.1. *Controlul și evaluarea strategiei: element al procesului de management strategic / 150*
- 6.2. *Evaluarea strategiei / 151*
- 6.3. *Criteriile de evaluare a strategiei / 152*
 - 6.3.1. *Criterii calitative de evaluare / 153*
 - 6.3.2. *Criterii cantitative de evaluare / 155*
- 6.4. *Modelul 7S / 157*
- 6.5. *Controlul strategiei / 160*
 - 6.5.1. *Stabilirea standardelor / 160*
 - 6.5.2. *Măsurarea performanțelor / 161*
 - 6.5.3. *Corectarea și actualizarea programelor / 161*
- 6.6. *Benchmarking - instrument de control strategic / 161*
- 6.7. *Balanced Scorecard –sistem de management strategic / 164*

Concluzii / 171

CAP. 7. CERCETARE EXPLORATORIE EMPIRICĂ PRIVIND STADIUL APLICĂRII MANAGEMENTULUI STRATEGIC ÎN IMM-URILE DIN REGIUNEA NORD-VEST ȘI IMPLICAȚIILE SALE ASUPRA PERFORMANȚEI / 173

- 7.1. *Metodologia cercetării / 173*
 - 7.1.1. *Problema de cercetare / 173*
 - 7.1.2. *Obiectivele cercetării / 174*
 - 7.1.3. *Metoda de cercetare și instrumentul de culegere a datelor / 175*
 - 7.1.4. *Caracteristicile eșantionului investigat / 181*
 - 7.1.5. *Metode utilizate pentru analiza datelor colectate / 183*
 - 7.1.5.1. *Testul Anova (analiza de varianță unifactorială) / 184*
 - 7.1.5.2. *Testul Hi-pătrat / 185*
 - 7.1.5.3. *Coeficientul de corelație simplă Pearson / 186*

7.1.5.4. Coeficientul de corelație a rangurilor Spearman /	187
7.2. Rezultatele studiului empiric /	188
7.2.1. Stadiul aplicării managementul strategic /	188
7.2.1.1. Aspecte generale privind activitățile de planificare strategică /	188
7.2.1.2. Activități specifice managementului strategic derulate de către IMM-uri /	208
7.2.2. Influența planificării strategice asupra performanței IMM-urilor /	276
Concluzii /	281
CONCLUZII GENERALE /	288
Limite și direcții viitoare ale cercetării /	293
Bibliografie /	295
ANEXE /	303
Anexa 1. Chestionar privind stadiul activităților de planificare strategică în rândul IMM-urilor /	303

Cuvinte cheie:

Strategie, planificare strategică, proces de management strategic, analiza strategică, formularea strategiei, implementarea strategiei, controlul/evaluarea strategiei, performanță, întreprindere mică și mijlocie, Regiunea Nord-Vest

INTRODUCERE

IMM-urile au un rol important în dezvoltarea economică și socială prin faptul că generează o parte semnificativă a PIB în orice țară (aproximativ 70% în România), asigură un număr extrem de important de locuri de muncă (63.6% în România în anul 2008, potrivit Small Business Act pentru România din 2009), generează într-o mare proporție inovațiile tehnice, asigură crearea clasei de mijloc, creează premise pentru realizarea profesională, economică, socială și culturală a populației.

Într-o economie în curs de dezvoltare, cum este economia României, acest sector este considerat a fi o sursă a inovării, flexibilității și dezvoltării economice. Datorită resurselor insuficiente și concurenței puternice ce caracterizează astăzi mediul economic, IMM-urile se caracterizează printr-o puternică volatilitate. Planificarea strategică, procesul prin care se elaborează și implementează decizii privind direcția viitoare a organizației este unul vital pentru supraviețuirea oricărei organizații pentru că este ajută companiile să se adapteze mediului în continuă schimbare, fiind aplicabil tuturor nivelurilor manageriale și tuturor tipurilor de organizații (Kerzner, 2001, p. 15).

Utilizarea planificării strategice are consecințe favorabile: îmbunătățește performanța, contribuie la îmbunătățirea eficienței managementului care se traduce printr-o mai bună abilitate de a identifica și fructifica oportunitățile de piață precum și prin încurajarea angajaților de a avea o atitudine pozitivă vis-a-vis de schimbare.

Skrt and Antocic (2004, pg. 107) sunt de părere că planificarea (gândirea) strategică a devenit obligatorie pentru întreprinzători în contextul concurenței globale, schimbărilor tehnologice și a dinamicii piețelor. Antocic și Hisrich (2004,pg. 518) subliniază faptul că deciziile strategice sunt cruciale pentru asigurarea eterogenității comportamentului organizațional și a procesului de creare a valorii fiind în același timp un mijloc important pentru generarea de valoare nouă. Delmar și Shane (2003) susțin, prin intermediul unui studiu empiric, faptul că planificarea sporește șansele de supraviețuire ale unei afaceri,

îmbunătățește procesul de dezvoltare al produsului și de asemenea modul de organizarea activităților în firmele nou create.

De zeci de ani cercetările în domeniul managementului strategic s-au concentrat asupra economiilor dezvoltate, în special a celor din SUA și Europa (Welsh, Dragusin, 2009) și mai puțin asupra economiilor în curs de dezvoltare. În plus, în România, studiile (sau rezultatele lor) privind activitățile strategice ale IMM-urilor lipsesc, sunt limitate sau nu sunt cunoscute. Prezentul studiu urmărește să contribuie la înlăturarea, cel puțin într-o anumită măsură a acestui neajuns.

Datorită importanței IMM-urilor, a beneficiilor planificării strategice asupra supraviețuirii și performanței și lipsei studiilor în acest sens în România, prezenta lucrare își propune promovarea planificării strategice ca bună practică pentru întreprinderile mici și mijlocii în vederea îmbunătățirii șanselor de supraviețuire și de a obține performanță.

Ținând cont de complexitatea procesului de planificare strategică, în general, și a scopului cercetării de față, în particular, se pot contura două obiective fundamentale ale prezentei teze de doctorat, după cum urmează:

- 1) prezentarea stadiului activităților de planificare strategică realizate de întreprinderile mici și mijlocii din regiunea Nord-Vest, respectiv investigarea măsurii în care aceste întreprinderi realizează activități de planificare strategică;
- 2) examinarea existenței, naturii și intensității legăturilor directe și indirecte, generale și parțiale, dintre planificarea strategică, în general, și componentele acestui proces, în particular, pe de o parte, și performanța reflectată prin indicatori referitori la dinamica cifrei de afaceri, a numărului de angajați, îndeplinirea obiectivelor, pe de altă parte.

Pentru îndeplinirea celor două obiective principale anterior enunțate au fost delimitate următoarele obiective derivate:

- a. identificarea activităților specifice planificării strategice întreprinse de IMM-uri;
- b. stabilirea nivelului de formalizare al activităților de planificare strategică;
- c. identificarea instrumentelor specifice managementului strategic utilizate de către firmele mici și mijlocii;
- d. identificarea și cuantificarea corelațiilor dintre caracteristicile IMM-urilor identificate prin dimensiune, experiență, domeniu de activitate, și activitățile de planificare strategică întreprinse, în parte și în ansamblul lor;

- e. identificarea corelațiilor dintre diferite elemente ale procesului de planificare strategică;
- f. identificarea corelațiilor generale și parțiale dintre planificarea strategică și elementele componente ale acestui proces, pe de o parte, și performanța firmei, pe de altă parte, performanță având ca bază de referință indicatori precum dinamica cifrei de afaceri, a numărului de angajați, îndeplinirea obiectivelor;
- g. promovarea planificării strategice ca bună practică în vederea asigurării competitivității afacerilor;
- h. realizarea unei contribuții privind literatura de specialitate din România referitoare la planificarea strategică în rândul IMM-urilor.

STUDIUL LITERATURII

Primele șapte capitole ale prezentei teze de doctorat sunt alocate studiului literaturii de specialitate. Această parte evidențiază contribuțiile teoretice ale acestei lucrări precum și stadiul actual al cunoașterii în domeniu. În cuprinsul lucrării a fost alocat câte un capitol fiecărei etape a procesului de management strategic urmărind clarificarea conceptelor, noțiunilor precum și prezentarea instrumentelor și metodologiilor creându-se astfel premisele aplicării în practică a acestora de către întreprinzătorii/managerii firmelor mici și mijlocii, cu șanse mari de succes.

Capitolul 1: Procesul de management strategic

Acest prim capitol a avut ca scop realizarea unei introduceri în tema „*Procesul de management strategic*”. În primul rând am urmărit prezentarea conceptelor *strategie*, *planificare strategică*, *management strategic*, *gândire strategică* și de asemenea am încercat determinarea relației existente între strategie, planificare strategică și management strategic și a celei dintre planificare și gândirea strategică. **Strategia** este un plan de acțiune, este principala cale de a atinge scopurile și obiectivele organizaționale, care conduc la îmbunătățirea performanței pe termen lung a companiei. **Planificarea** și **gândirea strategică** sunt „procese de gândire distincte dar interrelaționate și complementare” care trebuie să se susțină reciproc pentru un management strategic

eficient. **Strategiile** provenite din gândirea strategică trebuie operaționalizate prin intermediul **planificării** convergente și analitice.

În al doilea rând am prezentat caracteristicile celor trei **modele de abordare** a managementului strategic (*antreprenorială, adaptivă, planificată*) care surprind modul în care este perceput mediul de acțiune al firmei, modul de evaluare a strategiilor, caracteristicile procesului de luare a deciziilor, percepțiile privind viitorul firmei, deținerea controlului asupra strategiei. Un alt aspect abordat a fost **caracterul dinamic** al procesului care a devenit o necesitate în condițiile unui mediu în continuă schimbare care reclamă o monitorizare continuă a mediului și adaptarea pentru a face față provocărilor mediului. Pentru o abordare dinamică a procesului de dezvoltare a strategiei, aceasta trebuie tratată ca parte a responsabilităților individuale în organizație și nu ca funcție centrală. Astfel, calitatea cunoștințelor utilizate în formularea strategiei va fi substanțial îmbunătățită iar durata de implementare a strategiei va fi mult redusă. Formularea și implementarea strategiei trebuie privite ca procese continue de învățare, iar calitatea strategiei depinde de mecanismele de învățare din organizație.

În continuare am prezentat o serie de **modele ale procesului de management strategic** întâlnite în literatura de specialitate. Opiniile autorilor referitor la elementele componente ale procesului diferă, nefiind neapărat contradictorii, diferențele constând în principal în numărul de componente incluse în proces. Noi propunem un model de *proces de management strategic dinamic*, care presupune patru componente: **analiza strategică** care presupune analiza mediului intern și extern în vederea identificării factorilor strategici care vor influența viitorul firmei, **formularea strategiei** având ca scop stabilirea viziunii, misiunii, a obiectivelor pe termen lung, generarea și identificarea opțiunilor strategice care să întărească poziția competitivă a firmei, **implementarea strategiei** care necesită construirea unei organizații capabile să execute cu succes strategia, stabilirea bugetelor, realizarea unor sisteme suport administrative, construirea unor sisteme de recompensă pentru performanță, modelarea culturii organizaționale pentru a se potrivi cu strategia și **controlul strategic** ce are scopul de a evidenția și a genera soluții de corectare a abaterilor de la standarde, iar rolul **evaluării** constă în aprecierea de ansamblu a efectelor aplicării strategiei și a compatibilității acestora cu obiectivele de dezvoltare ale firmei.

Capitolul se încheie cu prezentarea principalelor avantaje și a motivelor pentru care managerii ar trebuie să adopte managementul strategic.

Capitolul 2 Particularitățile strategiei și managementului strategic în întreprinderile mici și mijlocii

În acest capitol ne-am propus identificarea particularităților firmelor mici și mijlocii și a managementului specific acestei categorii de firme. Multe lucrări din literatura de specialitate susțin că întreprinderile mici și mijlocii nu sunt doar versiuni la scară redusă a firmelor de mari dimensiuni și prin urmare metodele și tehnicile manageriale aplicate în firmele mari nu vor funcționa și în firmele mici. Astfel se susține necesitatea studierii și identificării caracteristicilor distinctive ale IMM-urilor în vederea stabilirii unor metode manageriale funcționale pentru acestea.

Prima parte a capitolului a fost dedicată definirii întreprinderilor mici și mijlocii și identificării rolului lor în economie. Întreprinderile mici și mijlocii joacă un rol important în dezvoltarea unei țări. Ele reprezintă cel mai comun tip de firmă, în lume existând milioane de IMM-uri, acestea reprezentând cele mai importante surse ale dezvoltării economiilor.

În continuare am considerat necesară prezentarea *caracteristicilor distinctive* ale întreprinderilor mici și mijlocii în comparație cu firmele mari. Existența firmelor mici este puternic influențată de personalitatea proprietarului-manager și caracteristicile sale comportamentale. Acest tip de firme se caracterizează îndeosebi printr-o dimensiune redusă care conduce la specializare firmelor, la concentrarea pe o singură piață sau un număr redus de piețe, având o cotă redusă și deci practic fiind incapabile să influențeze nivelul prețurilor. Nivelul de incertitudine a mediului este mult mai mare pentru aceste firme, atât intrarea cât și ieșirea de pe piață aducându-le o serie de obstacole. Firmele mici și mijlocii se bucură de o serie de *atuuri*: sunt flexibile, adaptabile la schimbare, dimensiunea redusă favorizează rapiditate luării deciziilor și a implementării acestora, mediul de lucru în cadrul IMM-urilor este unul mai bun, cu relații mai apropiate atât între angajați cât și între angajați și managerii-prorietari.

Și funcțiile managementului înregistrează particularități în sectorul întreprinderilor mici și mijlocii, a treia parte a capitolului prezentând specificul *previziunii*, al *organizării*, al *antrenării*, al *coordonării* precum și a *control-evaluării* în acest tip de companii.

Ultima parte a capitolului tratează problematica strategiei și managementului strategic în întreprinderile mici și mijlocii. Astfel se pot concluziona următoarele cu privire la *strategie*: în multe întreprinderi mici și mijlocii există strategii intuitive sau empirice care nu sunt conturate într-o formă scrisă; personalitatea proprietarului-manager își pune

amprenta asupra strategiei, între obiectivele acestuia și cele ale strategiei existând similitudini; se manifestă o respingere și o indiferență în utilizarea managementului strategic care se datorează în principal lipsei de cunoștințe în acest domeniu atât a managerilor cât și a angajaților; orizontul strategic este mai limitat în special datorită incertitudinii mai ridicate cu care se confruntă aceste firme; strategia trebuie să fie mai flexibilă în firmele mici și mijlocii pentru a permite adaptarea rapidă la schimbările mediului.

În literatura de specialitate este sugerată ideea, căreia subscriem și noi, că **tipul de planificare** utilizat de întreprinderile mici și mijlocii depinde de stadiul de dezvoltare al firmei, acest tip de activitate evoluând înspre un grad mai mare de formalizare și sofisticare odată cu succesiunea etapelor din ciclul de viață al firmelor. De asemenea, pe măsură ce complexitatea activităților și domeniilor funcționale crește, managementul strategic va evolua de la stadiul de simple planuri financiare și bugete înspre planificarea pe baza previziunilor și planificarea orientată spre exterior. În acest ultim stadiu managerii vor începe să gândească strategic, utilizând tehnici formale de management strategic. Progresul înspre orientarea strategică și utilizarea unor instrumente specifice managementului strategic mai sofisticate trebuie să se realizeze odată cu dezvoltarea firmelor pentru a se asigura supraviețuirea și succesul pe termen lung al acestora (Ward, 1988; Stone, 1999; Hitt și Ireland, 2000; Wolf, 2000 în Analoui și Karami, 2003).

În ceea ce privește **procesul de management strategic** în întreprinderile mici și mijlocii susținem propunerea autorilor Analoui și Karami (2003) referitoare la un model dinamic de management strategic ce are în centru crearea de valoare pentru clienți constând în patru faze: *conștientizare* – înțelegerea situației strategice; *formularea strategiei* – pregătirea de strategii potrivite; *implementarea strategiei* – realizarea strategiei determinate și *controlul și evaluarea strategiei* – revizuire și învățare pentru dezvoltarea viitoare.

Capitolul 3 Analiza strategică

Prima parte a capitolului a fost dedicată analizei celor trei componente ale mediului extern - *analiza mediului înconjurător general, analiza situației industriei și a atractivității acesteia și analiza competiției*. Deși mediul extern este dinamic și complex, monitorizarea lui este extrem de importantă, permițând identificarea oportunităților și amenințărilor. O

firmă nu poate controla mediul extern însă poate utiliza informația referitoare la mediul în alegerea celei mai adecvate alternative strategice.

Analiza PEST vizează următoarele aspecte: Politice, Economice, Socioculturale și Tehnologice ale mediului în care firma își desfășoară activitatea, fiind un instrument relativ simplu, ușor de utilizat și de către firmele mici și mijlocii. În urma analizei, firmele mici și mijlocii pot identifica o serie de oportunități și mai ales amenințări care le pot afecta activitatea în viitor, aspect extrem de important pentru aceste firme extrem de vulnerabile în fața schimbărilor mediului datorită resurselor limitate de care dispun.

Analiza situației industriei se concentrează asupra câtorva probleme esențiale: structura industriei privită din punctul de vedere al strategiilor firmelor care o populează; forțele motrice care determină schimbări profunde în cadrul industriei respective, mecanismele de stabilire a costurilor, prețului și profitului; factorii determinanți ai succesului; problemele cu care se confruntă; perspectivele de evoluție a industriei și aprecierea atractivității acesteia.

Rezultatul analizei industriei constă în efectuarea unor judecăți de valoare privind: poziția firmei în cadrul industriei, măsura în care se înscrie în tendințele determinate de acțiunea forțelor motrice specifice industriei, forța ei competitivă, capacitatea de a fructifica oportunitățile și de a înfrunta cu succes amenințările existente sau potențiale; măsura în care posedă factori dominanți de succes, capacitatea de a evita acțiunea factorilor care fac industria neatractivă. Înțelegerea mediului în care operează compania poate ajuta proprietarul – manager să formuleze o strategie eficientă, să poziționeze firma pentru succes și să utilizeze eficient resursele limitate ale întreprinderilor mici (Darnay, Magee, 2007).

Cele *cinci forțe competitive* ale modelului lui Michael Porter sunt: amenințarea noilor intrați, amenințarea produselor substituente, puterea de negociere a furnizorilor, puterea de negociere a consumatorilor, nivelul rivalității între firmele existente. Studiarea acestor forțe permite firmei să identifice o poziție atractivă în cadrul industriei. Comparativ cu mediul general, mediul industriei are un efect mai direct asupra acțiunilor strategice ale firmei.

Analiza concurenților este o parte importantă a analizei mediului extern și oferă firmei informații privind intenția strategică, strategia curentă și cele mai importante puncte forte și slabe ale concurenților.

A doua parte a capitoului are ca scop prezentarea principalelor aspecte ***ale analizei mediului intern***. Pentru a elabora și implementa cea mai potrivită strategie, managerii

trebuie să cunoască resursele, competențele esențiale și capabilitățile firmei. Instrumentul tradițional utilizat în acest demers este *analiza SWOT*. Acest instrument are însă anumite limitări care țin de profunzimea analizei și de riscul pierderii din vedere a unor aspecte cheie. Pentru a contrabalansa aceste limite propunem managerilor alte două instrumente care permit o analiză mai amănunțită, sistematică și obiectivă a resurselor interne și capabilităților: *analiza lanțului valorii*, care presupune stabilirea activităților primare și a celor suport care contribuie la realizare produselor/serviciilor care fac obiectul de activitate al firmei și *viziunea bazată pe resurse a firmei* care pleacă de la premisa că firmele își bazează avantajele competitive pe unicitatea resurselor, capabilităților, abilităților pe care le dețin sau le pot dezvolta.

Capitolul 4: Procesul de formulare a strategiei

Dinamica și incertitudinea mediului în care operează impun ca firmele să-și formuleze strategii care să asigure succesul viitor al firmei, acestea fiind rezultatul unui proces de formulare a strategiei. O strategie este considerată bună în funcție de rezultatele pe care le produce, nu în funcție de procesul care a generat-o. Firmele de succes adoptă un proces de formulare care se potrivește afacerii, culturii și contextului de acțiune al firmei.

Procesul de formulare a strategiei trebuie adaptat nevoilor curente ale organizației. Sarcina managerului este să înțeleagă procesul care a generat strategiile în trecut și să găsească o cale pentru dezvoltarea procesului în viitor. Uneori este necesar un nou proces de dezvoltare a strategiei care să aducă noi perspective asupra viitorului afacerii și să se distanțeze de modelele de gândire acceptate. Procesul trebuie să conducă la soluții pentru asigurarea viitorului și trebuie să creeze posibilitatea unei acțiuni eficiente, deci trebuie să conducă la gândirea strategică.

Un proces eficient de formulare a strategiei trebuie să se bazeze pe o analiză critică a companiei și pe experiența trecută și să faciliteze un proces de luare a deciziilor eficace și adaptiv. De asemenea trebuie să formuleze obiective, să asigure înțelegerea acestora și a priorităților strategice la toate nivelurile companiei, să coordoneze cascada obiectivelor, a indicatorilor și a acțiunilor de la nivelul de vârf înspre nivelul de bază, să asigure un consens general, să motiveze angajații și să determine încrederea acestora că realizarea planurilor va conduce la o performanță superioară a companiei.

Un prim element al procesului de formulare a strategiei îl constituie stabilirea viziunii și misiunii companiei, pas extrem de important în economia procesului de planificare strategică întrucât acestea constituie fundamentul pe care se construiesc restul

componentelor (etapelor) procesului de management strategic. Prin *viziune strategică* se înțelege reprezentarea a ceea ce se dorește a fi o organizație în viitor fiind formată dintr-un set de idei abstracte ce direcționează evoluția viitoare a organizației. *Misiunea strategică* constituie o declarație a scopului unic al activității unei organizații în ceea ce privește produsele și piețele pe care va acționa folosindu-și competențele esențiale de care dispune.

Procesul de formulare a strategiei implică, de asemenea, stabilirea *obiectivelor* organizaționale. Acestea transformă generalitățile din conținutul misiunii în angajamente mult mai specifice; de obicei ele vor aborda *ce* este de făcut și *când* trebuie atins obiectivul.

Elementul final al procesului de formulare a strategiei, și cu un impact major asupra viitorul oricărei firme îl constituie *identificarea opțiunii strategice*. De măsura în care strategia aleasă asigură îndeplinirea obiectivelor stabilite și este adecvată mediului de acțiune depind șansele firmei de a face față concurenței. Un model clasic pentru identificarea celei/celor mai adecvate opțiuni strategice propune evaluarea opțiunilor strategice prin utilizarea a trei criterii, și anume: *potrivire, acceptabilitate și fezabilitate*.

Conținutul strategiei reprezintă un rezultat al procesului de formulare a strategiei și o intrare pentru procesul de implementare formând astfel legătura între cele două etape ale managementului strategic. Strategia unei firme trebuie să aibă legătură cu nevoile sale specifice astfel că nu se poate vorbi de o strategie general valabilă. Există trei nivele la care se poate stabili o strategie; putem vorbi astfel de strategii la nivel de firmă, strategii de afaceri și strategii funcționale

În ceea ce privește tipologia strategiilor am clasificat strategiile în funcție de nivelul la care sunt elaborate, nivelul afacerilor și respectiv, nivelul firmei.

Strategiile la nivelul afacerilor sunt planuri de acțiune care descriu intențiile firmei privind modul în care va concura la nivelul industriei sau al segmentului de piață. Am prezentat caracteristicile, avantajele și riscurile pe care le implică fiecare dintre strategiile de *leadership prin cost, diferențiere, focalizată și integrată a costului redus și a diferențierii*.

Strategiile la nivelul firmei urmăresc găsirea celor mai potrivite soluții la problemele strategice pe care le ridică activitatea de ansamblu a firmei și prezența ei pe piață. Din această categorie de strategii au fost prezentate: *strategia de concentrare, strategia de dezvoltare a pieței, strategia de dezvoltare a produsului, integrarea orizontală, strategia de integrare, strategia de inovare, strategia de diversificare*

(concentrică și conglomerată), strategiile de colaborare, fuziunile și achizițiile, strategia de restructurare, strategia internațională.

Întreprinderile mici și mijlocii au la dispoziție o varietate de alternative strategice. Nu există o „cea mai bună” strategie care să aducă rezultatele așteptate în orice condiții și pentru orice tip de companie. Astfel, sugerăm ca întreprinderile mici și mijlocii să-și adapteze strategiile la condițiile pieței, la capacitățile strategice pe care le dețin astfel încât să-și asigure avantaje competitive pe termen lung

Capitolul 5: Implementarea strategiei

Acest capitol tratează următoarele aspecte: importanța și scopul implementării strategiei, cadrul de implementare a strategiei, factorii cheie de succes în implementarea strategiei, etapele implementării strategiei și gestionarea schimbărilor la nivelul firmei.

Implementarea strategiei este cel mai *important element* al procesului managementului strategic. O strategie bine formulată poate genera valoare durabilă doar dacă este implementată cu succes astfel, implementarea eficientă având un impact enorm asupra succesului unei firme. Implementarea slabă duce la risipă de timp și energie.

În ceea ce privește *cadrul de implementare a strategiei* putem afirma că această etapă a procesului de management strategic este sarcina întregului personal, gradul de implicare al angajaților și capacitatea de efort colectiv fiind unii din factorii determinanți ai succesului sau eșecului procesului de implementare. Strategia creată cu implicarea timpurie a diferitelor funcțiuni încă din stadiul de formulare va fi mult mai ușor de „insuflat” membrilor organizației deoarece în prealabil toți au avut ocazia să-și manifeste nemulțumirea față de includerea/neincluderea anumitor elemente sau idei în strategie. Activitatea de implementare a strategiei este o activitate mai dificilă și mai consumatoare de timp decât cea de creare strategiei. Ceea ce face acest proces atât de solicitant este gama largă de activități manageriale care trebuie realizate, modalitățile diferite de abordare de către manageri a diferitelor activități, aptitudinile de care este nevoie pentru a lansa inițiative și rezistența la schimbare care trebuie depășită.

Putem vorbi de patru *factori care asigură succesul implementării strategiei*: cultura, organizația, resursa umană și sistemele și instrumentele de control. Provocarea principală pentru managementul de vârf în ceea ce privește contextul cultural este stabilirea tonului, ritmului și caracterului culturii astfel încât să fie favorabilă schimbărilor strategice pe care managerii trebuie să le implementeze. Dacă ne referim la organizație, o sursă a problemelor de implementare sau chiar a eșecului implementării o reprezintă faptul că

acordarea responsabilităților este neclară, în plus responsabilitățile sunt împărțite între mai multe unități organizaționale și acestea acționează doar în structura lor. De aceea relațiile între funcțiuni sunt critice în procesul de implementare. Resursa umană reprezintă un bun intangibil valoros și cercetările recente arată faptul că devine un factor de succes tot mai important în procesul de implementare. Implementarea schimbării strategice presupune încrederea, cooperarea și competențele personalului tehnic și de conducere. O problemă a managerilor este cum să evalueze performanța în timpul și după implementare. Această evaluare sau funcție de control este un aspect cheie al procesului de implementare. Pentru a oferi managementului de vârf o siguranță acceptabilă că inițiativa strategică pot fi executate și că sunt implementate așa cum s-a intenționat, este nevoie de un sistem de control care să ofere informațiile necesare.

Implementarea strategiei se poate realiza după un model ce presupune *parcurgerea a patru etape*: pre-implementarea, organizarea efortului de implementare, managementul continuu al procesului de implementare, maximizarea performanței inter-funcționale. Prin înțelegerea provocărilor și a capcanelor inerente fiecărei etape, managerii de vârf pot îmbunătăți semnificativ eficacitatea procesului de implementare.

Pentru a nu pune în pericol realizarea intenției strategice, trebuie realizate anumite acțiuni. Se poate sugera un proces de opt pași care poate fi urmărit în *implementarea schimbării* proceselor ca parte a programului de schimbare strategică.

Toate organizațiile posedă un set de valori și credințe împărtășite pe care-l numesc cultură. Unele dintre aceste valori și credințe evoluează în timp pe măsură ce compania crește și își desfășoară activitatea iar modelele de comportament ce o ajută să se dezvolte sunt mai bine înțelese. Cei care întreprind schimbări nu-și pot permite să ignore cultura organizației atunci când își propun modificarea direcției de acțiune.

Diferitele elemente ale design-ului organizației cum ar fi: stilul, leadership-ul, aptitudinile se combină pentru a oferi capacitatea organizațională. Este deosebit de important ca cei ce stabilesc structura organizației să facă acest cont ținând seama de intenția strategică și astfel să se realizeze exploatarea la maximum a capacității organizaționale. O structură slabă îi determină pe cei implicați să deformeze sistemele și structura pentru a pute atinge obiectivele ce le-au fost desemnate. În astfel de situații oamenii petrec mai mult timp luptând cu sistemul decât acționând pentru realizarea intenției strategice.

Capitolul 6 Controlul și evaluarea strategiei

Condițiile luate în considerare la efectuarea opțiunilor strategice pot evolua în direcții diferite dat fiind că apariția noilor amenințări și oportunități este un fenomen permanent, de multe ori într-un ritm alert. Din această cauză, progresele realizate prin aplicarea strategiei au de obicei un ritm diferit față de cele prevăzute în planul strategic inițial, în sens pozitiv sau negativ. Dat fiind că politicile și procedurile menite să ghideze implementarea strategiei nu asigură conformitatea deplină a rezultatelor concrete cu standardele fixate este necesar controlul și evaluarea strategiei.

Dinamica condițiilor interne și externe precum și continuitatea aplicării strategiei impun evaluarea ca proces permanent. Ajustările generează o nouă strategie care se implementează și care la rândul ei va fi supusă unui nou proces de evaluare și ajustare.

Obiectivul general al evaluării strategiei este acela de a stabili în ce măsură aceasta corespunde misiunii firmei și obiectivelor ei strategice, resurselor disponibile, schimbărilor produse în mediul intern și în cel exterior. Calitatea evaluării strategice, de care depinde calitatea ulterioară a performanțelor firmei și poziția ei competitivă, este determinată de instrumentarul metodologic folosit în procesul evaluării dar, mai ales, de capacitatea firmei de a se autoaprecia și de a învăța din propria experiență strategică.

Activitatea de control are rolul de a asigura realizarea obiectivelor firmei în condiții de eficiență. Controlul este necesar pentru a anticipa problemele ce pot să apară, pentru a readapta programele la cerințele de realizare a obiectivelor firmei, pentru a corecta sau reactualiza programele atunci când este necesar.

Un instrument de management, care aduce o îmbunătățire față de sistemul managerial tradițional de planificare și control prin faptul că încorporează și alte instrumente decât cele financiare este Balanced Scorecard. Astăzi organizațiile concurează într-un mediu concurențial complex astfel că înțelegerea scopurilor lor și a metodelor utilizate pentru atingerea acestor scopuri este vitală. BSC transpune misiunea și strategia unei organizații într-un set comprehensiv de indicatori de performanță care asigură un model pentru sistem de măsură strategic și managerial. BSC completează indicatorii financiari ai performanțelor din trecut cu factorii determinanți ai performanțelor viitoare. Indicatorii și obiectivele acestui sistem derivă din viziunea și strategia organizației. Balanced Scorecard elimină lipsa unui proces sistematic pentru implementarea și obținerea feedback-ului în ceea ce privește strategia. Procesele manageriale construite în jurul unui Balanced Scorecard permit alinierea și concentrarea acțiunii asupra strategiei pe termen

lung. Folosit astfel BSC devine fundamentul managementului organizațiilor în era informației.

METODOLOGIA CERCETĂRII

În primul rând, ținând cont de complexitatea fenomenului studiat și a implicațiilor acestuia, în speță aplicarea managementului strategic în IMM-uri și influența acestuia asupra performanțelor, abordarea, planificarea și implementarea cercetării de față s-au înscris în cadrul unei cercetări de tip *exploratoriu*, având scopul de a stabili coordonatele unui fenomen de management complex, de a defini variabile și ipoteze care vor sta la baza unor cercetări ulterioare (Olteanu, 2000, pg.60), de a clarifica și a genera o mai bună înțelegere a coordonatelor probleme studiate (Cătoi, 2002, pg.70). Totuși, în ciuda naturii preponderent exploratorii a studiului, sunt atinse parțial și aspecte de tip *descriptiv*, prin investigarea fenomenului analizat și determinarea coordonatelor acestuia, *explicativ*, prin analiza desfășurării în timp a fenomenului, a factorilor de care depinde evoluția acestuia, precum și direcția influenței lor, și chiar *concluziv*, oferind unele date concludente care să ajute factorii de decizie în alegerea celui mai adecvat mod de acțiune, prin prisma studierii influențelor aplicării managementului strategic asupra performanțelor IMM-urilor.

În al doilea rând, luând în considerare natura populației statistice investigate – întreprinderile mici și mijlocii din regiunea Nord-Vest a României cu activități internaționalizate – și mai ales eterogenitatea acesteia și lipsa unor baze de date valide, complete și acurate care să cuprindă în mod structurat și exact componența acestei populații statistice, o cercetare de tip probabilistic, deși ideală, a fost și este practic imposibil de implementat. Implicit, abordarea, planificarea și implementarea cercetării de față s-au înscris în cadrul de referință al unui studiu de tip *neprobabilistic, empiric*.

În cadrul de referință empiric al cercetării s-a adoptat metoda eșantionării în „*bulgăre de zăpadă*” (Pop, 2004, pg.91) specifică cercetării unei populații specializate, închise sau slab definite (firme din categoria IMM-urilor cu activități internaționalizate din Regiunea Nord-Vest) și bazate pe cunoștințele pe care le au primii subiecți investigați și pe bunăvoința acestora de a oferi datele de contact sau coordonatele altor posibili subiecți care se încadrează în populația studiată (întrucât nu am avut acces la o bază de date completă și acurată care să ne pună la dispoziție datele de contact ale acestor firme).

Metoda de cercetare aleasă a fost *ancheta* întrucât am urmărit chestionarea unui număr cât mai mare de întreprinderi mici și mijlocii, colectarea unui volum relativ mare de

informații, necesitatea culegerii unor date structurate și standardizate precum și faptul că numărul de operatori de anchetă a fost unul semnificativ (105 studenți, în anul 3, specializarea Administrarea Afacerilor, forma de învățământ ZI și ID, ai Facultății de Business din cadrul Universității Babeș-Bolyai Cluj-Napoca). Întrucât firmele sunt în general reticente în a participa la astfel de studii, pentru îmbunătățirea ratei de răspuns am optat pentru varianta anchetei „față în față” care a presupus deplasarea operatorilor la sediul firmelor și asistarea reprezentanților (aceștia au fost în special administratorul sau directorul economic) IMM-urilor la completarea chestionarului.

Plecând de la obiectivele cercetării și pe baza studiului literaturii de specialitate a fost construit un chestionar (**Anexa 1**) pentru culegerea datelor. Chestionarul a fost structurat în două părți ce cuprind un număr total de 13 întrebări. Prima parte a chestionarului a fost dedicată culegerii datelor de identificare ale firmelor. A doua parte a chestionarului a fost destinată culegerii de informații privind acțiunile strategice întreprinse de IMM-urile din regiunea Nord-Vest. În primul rând am dorit să identificăm tipul de activități specifice managementului strategic pe care acestea le derulează fiind formulate întrebări pentru următoarele componente ale procesului de management strategic: *misivne, obiective, analiza mediului intern, analiza mediului extern, selectarea alternativei strategice, implementarea strategiei, controlul/evaluarea strategiei*. Un alt set de întrebări au vizat următoarele aspecte generale referitoare la activitățile de planificare strategică derulate de către firmele chestionate: derularea unor activități de planificare, nivelul de formalizare a activităților de planificare, utilizarea consultanților externi în activitățile de planificare instrumentele utilizate în planificarea strategică.

O serie de întrebări din chestionar au fost concepute ca întrebări închise, cu răspuns unic cuantificate cu ajutorul unei scale Likert cu șase variante de răspuns, care solicitau respondentului să-și exprime acordul cu afirmația respectivă. Motivul alegerii scalei simetrice a fost acela de a elimina tendința respondenților de a se poziționa neutru.

Eșantionul nostru cuprinde 200 de IMM-uri din regiunea Nord-Vest (județele Cluj, Sălaj, Bihor, Maramureș, Satu-Mare, Bistrița-Năsăud), 44.5 % dintre ele având o vechime de mai puțin de 5 ani, 23 % o vechime între 6 și 10 ani, 25 % o vechime între 11 și 15 ani, iar 7.5% peste 15 ani. Din punctul de vedere al formei juridice de organizare, majoritatea firmelor (95.5%) sunt societăți cu răspundere limitată, 3.5 % sunt societăți pe acțiuni, restul (1%) alegând ca formă juridică societatea în nume colectiv. Un număr de 55 (27.5%) de IMM-uri sunt active în domeniul producției, 75 (37.5%) sunt firme prestatoare de servicii, iar 70 (35%) desfășoară activități de comerț. În ceea ce privește dimensiunea

firmei, exprimată ca număr de angajați, 41% dintre firme se încadrează în categoria microîntreprinderilor (cu până la 9 angajați), 41.5% în categoria firmelor mici (10-49 angajați), iar 17.5% în categoria firmelor mijlocii (50-249 angajați).

ANALIZA DATELOR ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR

În vederea analizei datelor colectate s-a apelat la un program informatic de prelucrare statistică a datelor (SPSS versiunea 16), cu ajutorul căruia informațiile colectate „pe teren” cu ajutorul chestionarului au fost structurate și sistematizate într-o bază de date electronică.

Pentru stabilirea factorilor care influențează planificarea strategică la nivelul IMM-urilor analizate și a influenței planificării strategice asupra performanței firmei, au fost construite două variabile aggregate: indicatorul agregat al planificării strategice și indicatorul agregat al performanței.

Indicatorul agregat al planificării strategice reprezintă media a șapte variabile aggregate, fiecare fiind asociată unei componente a procesului de management strategic: misiune, obiective, analiza mediului intern, analiza mediului extern, selectarea alternativei strategice, implementare și control și evaluare. Fiecare variabilă care a intrat în componența celor șapte variabile aggregate a fost o variabilă obținută în urmă unor răspunsuri pe o scală Likert, simetrizată, în șase puncte (cu ancore 1 – acord total și, respectiv 6 – dezacord total). Indicatorul agregat al performanței reprezintă media a patru variabile ordinale, care din punctul nostru de vedere reflectă nivelul performanței: „dinamica numărului de angajați”, „dinamica cifrei de afaceri”, „măsura în care au fost îndeplinite obiectivele” și „nivelul performanței în 2009 față de 2008”.

Ținând cont de tipul variabilelor cu ajutorul cărora au fost sistematizate informațiile colectate, au fost efectuate, pe de o parte, *analize univariate* bazate pe indicatori statistici precum frecvența absolută și relativă, media, dispersia ș.a., iar pe de altă parte, *analize bivariate* constând în teste parametrice Anova (pentru compararea mediilor a mai mult de două eșantioane independente), teste neparametrice Hi-pătrat (pentru compararea diferențelor dintre grupuri) și, respectiv, s-au calculat coeficienți de corelație Pearson și coeficienților de corelație a rangurilor Spearman.

Aspecte generale privind activitățile de planificare strategică

Chestionate privind ***desfășurarea unor activități de planificare***, 178 de IMM-uri (89%) au răspuns afirmativ, toate firmele mijlocii declarând că desfășoară activități de

planificare. Rezultatele testului χ^2 indică existența unei legături de intensitate redusă doar între vechimea firmei și acțiunile de planificare a activității, domeniul de activitate și dimensiunea firmei neinfluențând implicarea firmelor în activități de planificare.

Tabel 1 Legătura dintre caracteristicile IMM-urilor și desfășurarea activităților de planificare

	Firma desfășoară activități de planificare a activității			
	Pearson χ^2	gl	p	c
<i>Număr mediu de angajați</i>	5.459	2	.065	.163
<i>Vechime firmă</i>	8.972	3	.030	.207
<i>Domeniul de activitate</i>	4.235	2	.120	.144

Un procent de 55.5% dintre cele 200 de IMM-uri participante la studiu, au declarat că nu elaborează *planurile strategice în formă scrisă*.

Tabel 2 Elaborarea planurilor strategice într-o formă scrisă în funcție de caracteristicile firmelor

			Firma elaborează într-o formă scrisă planurile strategice		
			Nu	Da	Total
<i>Număr mediu de angajați</i>	0-9	<i>Număr firme</i>	55	27	82
		<i>Procent</i>	49.5%	30.3%	41.0%
	10-49	<i>Număr firme</i>	49	34	83
		<i>Procent</i>	44.1%	38.2%	41.5%
	50-249	<i>Număr firme</i>	7	28	35
		<i>Procent</i>	6.3%	31.5%	17.5%
<i>Vechime firmă</i>	mai puțin de 5 ani	<i>Număr firme</i>	54	35	89
		<i>Procent</i>	48.6%	39.3%	44.5%
	6-10 ani	<i>Număr firme</i>	23	23	46
		<i>Procent</i>	20.7%	25.8%	23.0%
	11-15 ani	<i>Număr firme</i>	25	25	50
		<i>Procent</i>	22.5%	28.1%	25.0%
	peste 15 ani	<i>Număr firme</i>	9	6	15
		<i>Procent</i>	8.1%	6.7%	7.5%
<i>Domeniul de activitate</i>	Producție	<i>Număr firme</i>	22	33	55
		<i>Procent</i>	19.8%	37.1%	27.5%
	Prestări servicii	<i>Număr firme</i>	47	28	75
		<i>Procent</i>	42.3%	31.5%	37.5%
	Comerț	<i>Număr firme</i>	42	28	70
		<i>Procent</i>	37.8%	31.5%	35.0%
Total		Număr firme	111	89	200
		Procent	100.0%	100.0%	100.0%

Valorile testului χ^2 arată că dimensiunea firmei (*Pearson* $\chi^2=22.727$, *gl*= 2, *N*=200, *p*=0.000 <0.05, *c*= 0.319) și domeniul de activitate (*Pearson* $\chi^2=7.484$, *gl*= 2, *N*=200, *p*=0.024 <0.05, *c*= 0.190) influențează elaborarea planurilor strategice în formă scrisă, în timp ce experiența firmei nu constituie un factor general de influență. În cazul influenței acestui din urmă factor asupra formalizării procesului de planificare strategică, s-a identificat doar o legătură parțială de intensitate medie (*Pearson* $\chi^2=8.661$, *gl*=3, *p*=0.034 <0.05, *c*=0.445) în cazul firmelor mijlocii (50-249 de angajați), toate firmele mijlocii cu o experiență cuprinsă între 6 și 10 ani declarând că elaborează planuri strategice în formă scrisă.

Peste 60% dintre firmele care elaborează planuri scrise au declarat că le utilizează de mai puțin de 2 ani și doar 18% dintre IMM-uri au declarat că utilizează planuri scrise de peste 5 ani. Rezultatele testului χ^2 indică existența unei legături semnificative statistic între dimensiunea firmei, experiența firme și domeniul de activitate pe de o parte și experiența IMM-urilor privind utilizarea planurilor scrise, pe de altă parte.

Una dintre caracteristicile planificării strategice se referă la ***orizontul de timp pentru care se eliberează planurile***. Rezultatele indică un orizont mediu de 1.88 ani, peste 57% din IMM – uri declarând că orizontul de timp pentru care se elaborează planuri scrise este de 1 an (mediana=1). Peste 76 % dintre firme elaborează planuri pentru o perioadă de cel mult trei ani. Aceste aspecte ne conduc la concluzia ca firmele sunt mai degrabă preocupate de aspectele operaționale decât cele strategice, doar șase firme declarând că orizontul de timp al planurilor este de 5 ani și una că elaborează planuri ce vizează o perioadă de peste 5 ani. Am aplicat testul χ^2 pentru a identifica factorii care influențează mărimea orizontului de timp pentru care firmele elaborează planuri. Rezultatele (*Pearson* $\chi^2=34.960$, *gl*=15, *N*=200, *p*=0.002 <0.05, *c*= 0.531) arată existența unei legături puternice între orizontul de timp și experiența companiei. În ceea ce privește dimensiunea firmei și domeniul de activitate testul nu a evidențiat influența acestora asupra orizontului de timp al planurilor.

Doar un procent de 16.5% dintre IMM-uri au declarat că apelează la ***consultanți externi pentru dezvoltarea planurilor strategice***. Acest fapt se datorează, pe de o parte, resurselor financiare deficitare și pe de altă parte, reticenței întreprinzătorilor de a împărtăși informații privind afacerea proprie unor persoane din afara firmei. Rezultatele testului χ^2 , evidențiază faptul că, în general, experiența și domeniul de activitate nu influențează decizia firmei de a apela la consultanți externi pentru dezvoltarea planurilor

strategice, între dimensiunea firmei și utilizarea consultanților externi existând o legătură slabă ($Pearson \chi^2=7.063, gl=2, N=200, p=0.029 < 0.05, c= 0.185$).

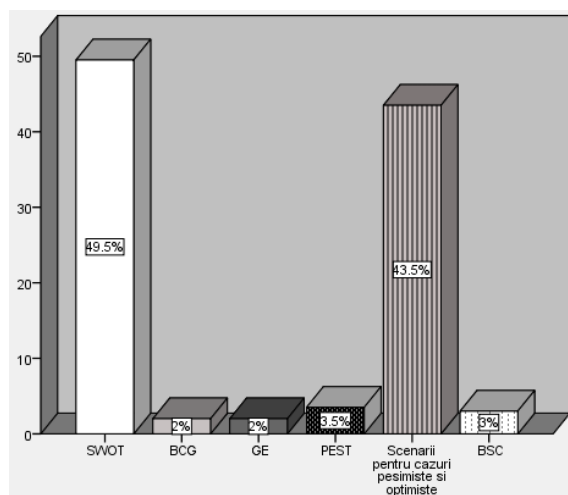
Am căutat să identificăm **factorii care influențează planificarea strategică**. Coeficientul lui Pearson arată că nu există legătură între dimensiunea firmei, domeniul de activitate și experiența acesteia, pe de o parte, și indicatorul agregat al planificării strategice.

Tabel 3 Corelația între indicatorul agregat al planificării strategice și caracteristicile firmelor

		<i>Indicator agregat al planificării strategice</i>	<i>Vechime firmă</i>	<i>Domeniul de activitate</i>	<i>Număr mediu de angajați</i>
Indicator agregat al planificării strategice	<i>Coeficientul de corelație Pearson</i>	1.000	.080	-.066	-.072
	<i>p</i>		.261	.354	.311
	<i>N</i>	200.000	200	200	200

Testul ANOVA, însă, confirmă existența unei legături pozitive între indicatorul agregat al planificării strategice și elaborarea de planuri scrise ($F= 7.595, gl=1, p=0.006 < 0.01$), firmele care elaborează planuri scrise urmând un proces de planificare strategică mai riguros, mai complet. Același test infirmă existența unei legături între utilizarea consultanților și planificarea strategică ($F= 2.224, gl=1, p=0.137 > 0.05$).

Studiul nostru arată că instrumentele cel mai frecvent utilizate sunt analiza SWOT (49.5%) și scenariile pentru situații pesimiste și optimiste (43.5%). La polul opus, cel mai puțin utilizate sunt matricele General Electric și Boston Consulting Group (2%). Un procent de 15.5% (31 de firme) dintre IMM-urile chestionate au declarat că nu utilizează nici unul dintre următoarele instrumente strategice: analiza SWOT, matricea BCG, matricea GE, analiza PEST, scenariii pentru cazuri pesimiste și optimiste, Balanced Scorecard.



Grafic nr. 1 Utilizarea instrumentelor strategice

Activități specifice managementului strategic derulate de către IMM-uri

În ceea ce privește activitățile specifice planificarea strategică întreprinse de firmele participante la studiu, primul aspect analizat a fost **formularea unei misiuni**. Peste 83% dintre IMM-urile chestionate au răspuns afirmativ. Cele mai multe companii care nu au formulat o misiune sunt, în funcție de dimensiune, firme mici, active în domeniul comerțului și având până la 10 ani de activitate. Formularea unei misiuni nu este influențată de nici unul dintre factorii dimensiunea firmei, domeniul de activitate și experiența firmei, concluzie sprijinită de rezultatele de testului χ^2 .

Tabel 4 Corelația dintre formularea misiunii și caracteristicile firmei

	Firma are formulată o misiune			
	Pearson χ^2	gl	p	c
Număr mediu de angajați	2.577	2	.276	.114
Vechime firmă	3.133	3	.372	.124
Domeniul de activitate	2.496	2	.287	.111

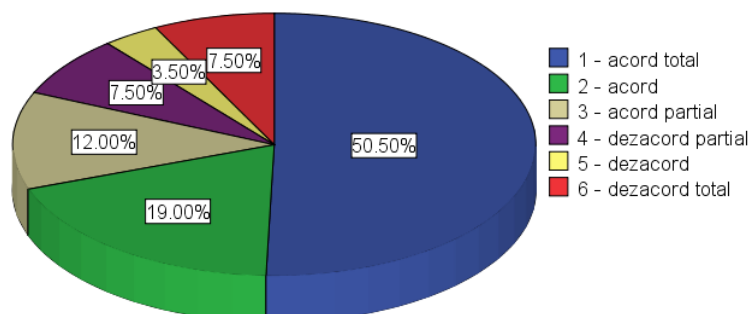
Rezultatele studiului indică faptul că misiunea firmei (o media 2.24) și valorile firmei (media 2.415) sunt cunoscute de majoritatea angajaților, indiferent de domeniul de activitate. În ceea ce privește influența valorilor asupra comportamentului angajaților, rezultatele indică, în general, un acord parțial (media 2.65). Rezultatele testului ANOVA sugerează că domeniul de activitate, dimensiunea firmei și experiența firmei nu influențează cunoașterea misiunii și a valorilor firmei și nici faptul că valorile influențează comportamentul angajaților.

Tabel 5 Legătura între caracteristicile firmei și gradul de cunoaștere al misiunii, al valorilor și al influenței valorilor asupra comportamentului angajaților

	Domeniul de activitate			Dimensiunea firmei			Vechimea firmei		
	gl	F	p	gl	F	p	gl	F	p
<i>Misiunea firmei este cunoscută de angajați</i>	2	0.02	0.98	2	0.78	0.46	3.00	0.10	0.96
<i>Angajații cunosc valorile firmei</i>	2	2.11	0.12	2	0.21	0.81	3.00	2.13	0.10
<i>Valorile influențează comportamentul angajaților</i>	2	0.04	0.96	2	0.25	0.78	3.00	1.44	0.23

Corelațiile identificate cu ajutorul testului ANOVA ($F=8.168$, $gl=5$, $p=0.000 < 0.05$) și a coeficientului de corelație a rangurilor Spearman ($Rho = 0.474$, $p=0.000 < 0.05$) ne conduc la concluzia că IMM-urile își formulează misiunea incluzând valorile firmei, realizând și o comunicare eficientă a acestora în rândul angajaților, ceea ce duce la influențarea comportamentului angajaților în direcția atingerii țintelor firmei.

A doua componentă a procesului de management strategic investigată a fost cea referitoare la **obiective**. Majoritatea firmelor (aproximativ 70%) au declarat că **obiectivele fixate** sunt cunoscute și înțelese de către angajați.



Grafic nr. 2 Gradul de cunoaștere și înțelegere a obiectivelor

Testul ANOVA indică faptul că dimensiunea ($F=3.719$, $gl=2$, $p=0.026 < 0.05$) și vechimea firmei ($F=2.726$, $gl=3$, $p=0.045 < 0.05$), alături de buna comunicare internă ($F=6.953$, $gl=5$, $p=0.000 < 0.05$) sunt factori care influențează cunoașterea și înțelegerea obiectivelor de către angajați.

În ceea ce privește **direcția viitoare a afacerii**, nici una dintre IMM-urile investigate nu au declarat că intenționează să își vândă afacerea în următorii 2 ani, 58% dintre companii stabilindu-și ca obiectiv general extinderea moderată a afacerii, 22.5%

intenționează să-și mențină afacerea la dimensiunile actuale, în timp ce 19.5% și-au stabilit ca obiectiv general pentru următorii 2 ani extinderea rapidă a activității.

Prin aplicarea testului χ^2 am căutat potențiala influență pe care dimensiunea firmei, domeniul de activitate sau vechimea firmei ar putea-o avea asupra obiectivului general pe care compania și-l stabilește pentru următorii doi ani. Rezultatele (*Pearson* $\chi^2 = 18.813$, $gl=6$, $p=0.004 < 0.05$, $c= 0.293$) arată că doar experiența firmei este cea care influențează stabilirea obiectivului, firmele care nu au ajuns încă la maturitate dorindu-și extinderea rapidă a activității.

Referitor la ***domeniile vizate de stabilirea obiectivelor***, rezultatele arată că: 78,5% dintre IMM-uri își stabilesc obiective privind volumul vânzărilor, 65% pentru nivelul profitului, 50,5% pentru rata de rentabilitate, 40.5% pentru randamentul investițiilor, 39% pentru cota de piață, 29% pentru creșterea capitalului, 18% pentru extinderea la nivel internațional. Ponderea companiilor care nu își stabilesc obiective este mică, înregistrând o valoare de 4.5%.

Testele aplicate evidențiază existența unei legături slabe între dimensiunea firmei și stabilirea unor obiective privind nivelul profitului, randamentul investițiilor, creșterea capitalului, cota de piață și extinderea la nivel internațional. Domeniul de activitate influențează stabilirea unor obiective privind volumul vânzărilor și privind extinderea la nivel internațional, iar vechimea firmei influențează doar stabilirea unor obiective privind creșterea capitalului.

Am fost interesați să aflăm dacă planurile dezvoltate și implementate au fost eficiente. Rezultatele indică faptul că 59% din IMM și-au ***realizat*** parțial ***obiectivele***, în timp ce doar 31 % dintre acestea și-au atins obiectivele în ultimii doi ani și un procent relativ mic de firme (10%) au declarat că și-au depășit obiectivele fixate. Rezultatele testului χ^2 au infirmat existența unei legături între domeniul de activitate, dimensiunea sau vechimea firmei pe de o parte și măsura în care IMM-urile și-au îndeplinit obiectivele fixate.

Rezultatele testului χ^2 indică faptul că există o diferență semnificativă între firmele care elaborează planuri strategice în formă scrisă și cele care nu au planuri scrise în ceea ce privește îndeplinirea obiectivelor în ultimii doi ani (65.5 % dintre firmele care și-au îndeplinit doar parțial obiectivele sunt firme care nu elaborează planuri scrise, iar 59% dintre firmele care și-au realizat obiectivele integral și 60% dintre firmele care și-au depășit obiectivele sunt firme care au elaborat planuri scrise). Același test indică faptul că luarea în considerare a implicațiilor pe termen lung ale oportunităților și amenințărilor din

mediul extern influențează măsura în care firmele își realizează obiectivele (80% dintre firmele care și-au depășit obiectivele sunt cele care au declarat că au în vedere aceste implicații). Măsura în care obiectivele fixate sunt realizate este influențată și de luarea evaluarea impactului pe termen lung al punctelor forte și al slăbiciunilor, așa cum arată rezultatele testului χ^2 (85% dintre firmele care au declarat că și-au depășit obiectivele iau în considerare acest impact).

Testul χ^2 a confirmat ipoteza conform căreia alocarea resurselor adecvate influențează măsura în care IMM-urile își îndeplinesc obiectivele fixate (75% dintre firmele care își depășesc obiectivele și peste 52% dintre firmele care își îndeplinesc integral obiectivele alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor).

Următoarele aspecte investigate au fost cele referitoare la **analiza mediului intern**. În general, IMM-urile participante la studiu și-au exprimat acordul parțial (media 2.745) cu **evaluarea impactului pe termen lung al punctelor forte și al slăbiciunilor firmei**. Punctele forte și punctele slabe nu sunt stabilite în totalitate prin raportare la concurență așa cum arată valoarea medie a răspunsurilor (2.79). Am căutat să identificăm o legătură semnificativă statistic între cele două aspecte analizate referitoare la analiza mediului intern, pe de o parte și domeniul de activitate, dimensiunea și vechimea firmei pe de cealaltă parte. Întrucât valorile pragului de semnificație statistică, pentru testul ANOVA, nu coboară sub 0.05, în cazul nici unei perechi de variabile, nu putem vorbi de corelații semnificative statistic.

Tabel 6 Corelația dintre aprecierile privind punctele forte și slabe și caracteristicile firmei

	Domeniu de activitate			Dimensiunea firmei			Vechimea firmei		
	gl	F	p	gl	F	p	gl	F	p
<i>Firma noastră evaluează impactul pe termen lung al punctelor forte și al slăbiciunilor organizaționale</i>	2	1.266	0.629	2	0.14	0.87	3	4.649	0.162
<i>Punctele forte și punctele slabe ale firmei sunt stabilite prin raportare la concurență</i>	2	4.353	0.261	2	0.57	0.56	3	7.699	0.066

Referitor al **analiza mediului extern**, am chestionat IMM-urile în privința **influențelor pe care le iau în considerare în elaborarea planurilor strategice**. Sunt trei influențe care sunt luate în considerare de peste 50% dintre firme: tendințele economice naționale (64%), veniturile populației (58.5%) și dezvoltările tehnologice (57.5%).

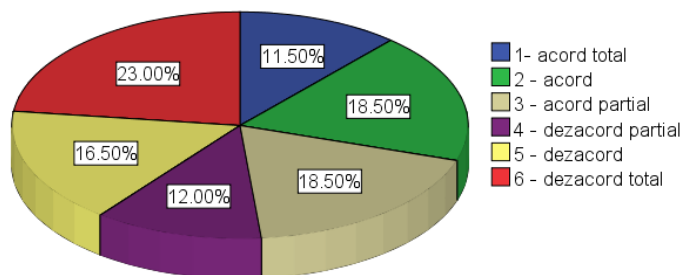
Indiferent de criteriul luat în considerare (dimensiunea firmei, domeniul de activitate sau vechimea firmei) factorul cel mai puțin avut în vedere la elaborarea planurilor strategice este relația management-sindicate, un fapt previzibil ținând cont de dimensiunea redusă a firmelor participante la studiu. Rezultatele testului χ^2 arată că domeniul de activitate nu influențează, în general, factorul luat în vedere la elaborarea planurilor strategice, cu o excepție, în cazul factorului dezvoltările tehnologice. Dimensiunea firmei influențează doar luarea în considerare a factorilor din mediul politic internațional, iar experiența firmei nu influențează factorii externi avuți în vedere la elaborarea planurilor strategice, așa cum arată rezultatele testului χ^2 .

Am fost interesați să aflăm dacă IMM-urile iau în considerare **implicațiile pe termen lung ale oportunităților și amenințărilor**, răspunsurile indicând în general un acord parțial (media 2.82). Un alt aspect analizat a fost **existența unor proceduri formale pentru evaluarea oportunităților și amenințărilor din mediul extern**, firmele exprimând un dezacord parțial în această privință (media 3.79). În ceea ce privește **interesul** manifestat de firme **față de nevoile clienților**, media generală este de 1.62, acest scor indicând orientarea IMM-urilor spre nevoile clienților. În opinia firmelor chestionate nu toate nevoile clienților se schimbă rapid, media având valoarea 3.66. Rezultatele studiului arată că firmele **cunosc** doar parțial **intențiile strategice ale firmelor concurente** (media 2.96), **caracteristicile firmelor concurente** fiind și ele cunoscute doar parțial (media 2.615) de către IMM-uri, însă într-o mai mare măsură comparativ cu intențiile acestora. Firmele participante la studiu au declarat că **domeniul de activitate** nu **se schimbă rapid** (media 5.005), ceea ce, în opinia noastră, le face vulnerabile în fața amenințărilor din mediu pe de o parte, iar pe de altă parte le împiedică să sesizeze și fructifice oportunitățile ce se ivesc.

Domeniul de activitate nu influențează nici unul din aspectele privitoare la mediul extern analizate, în schimb a fost identificată o legătură semnificativă statistic între dimensiunea firmei și existența unor proceduri formale pentru evaluarea oportunităților și amenințărilor din mediul extern. Restul aspectelor analizate în legătură cu analiza mediului extern nu sunt influențate de dimensiunea firmei. Există o corelație și între vechimea firmei și dinamica percepută a domeniului de activitate așa cum arată rezultatele testului ANOVA. Vechimea firmei nu influențează celelalte aspecte analizate.

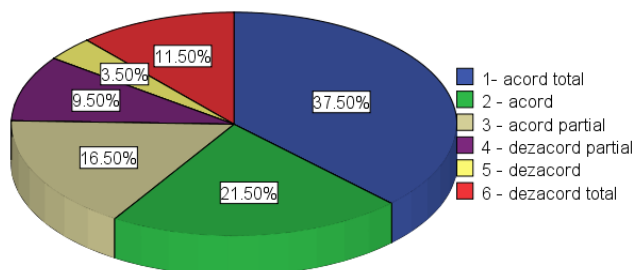
Aspectele analizate în legătură cu **procesul de selectare a strategiei** au fost **existența unor proces formal de selectare a strategiilor** și preocuparea pentru **implicațiile pe termen lung**. Răspunsurile firmelor chestionate indică faptul că nivelul de formalizare

al procesului de selectarea a strategiilor este unul redus, media fiind 3.725 (dezacord parțial).



Grafic nr. 3 Gradul de formalizare al procesului de selectare al strategiilor

În general, implicațiile pe termen lung sunt luate doar parțial (media 2.545) în considerare atunci când se selectează strategia.



Grafic nr. 4 Luarea in considerare a implicațiile pe termen lung în procesul de selectare a strategiei

Testul ANOVA indică faptul că cele două aspecte analizate nu sunt influențate de domeniul de activitate, dimensiunea sau vechimea firmei.

Am fost interesați să aflăm dacă IMM-urile **implementează o strategie** odată selectată. Răspunsurile indică faptul că nu întotdeauna după selectarea unei strategii urmează implementarea ei (media 2.665). Un procent mare (57.5%) dintre firme au declarat că odată ce o strategie a fost selectată este implementată. Nu este de neglijat nici ponderea firmelor care nu implementează strategiile alese (19.5%). Un aspect important pentru reușita procesului de implementare îl reprezintă **alocarea resurselor necesare**. IMM-urile chestionate au declarat că nu totdeauna firma alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor strategice (media 3.005), mai puțin de jumătate (43%) dintre firme alocă suficiente resurse, iar numărul (20%) celor care au declarat că resursele alocate nu sunt suficiente nefiind unul deloc de neglijat. **Buna comunicare** este esențială pentru succesul procesului de planificare strategică. Firmele chestionate apreciază în general că există o bună comunicare în cadrul firmei (media 1.86), majoritatea firmelor (77%)

declarând că există o bună comunicare în cadrul firmelor lor în timp ce doar 5.5% consideră că în firmele lor nu există o bună comunicare internă.

Rezultatele testului ANOVA, indică faptul că nici domeniul de activitate, nici dimensiunea sau vechimea firmei nu influențează semnificativ existența unei etape de implementare a strategiilor selectate, alocarea resurselor adecvate în vederea implementării strategiei sau existența unei bune comunicări în cadrul firmei, pragul de semnificație statistică neînregistrând, pentru nici o pereche de variabile, o valoare sub 0.05.

Tabel 7 Legătura între procesul de implementare a strategiei și caracteristicile firmei

	Domeniul de activitate			Dimensiunea firmei			Vechimea firmei		
	gl	F	p	gl	F	p	gl	F	p
Odată ce o strategie a fost selectată este implementată	2	0.292	0.747	2	0.231	0.794	3	2.158	0.094
Firma noastră alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor strategice	2	0.026	0.974	2	1.502	0.225	3	1.565	0.199
Există o bună comunicare în cadrul firmei	2	0.194	0.824	2	0.014	0.987	3	1.331	0.266

Ultima componentă a procesului de management strategic investigată a fost controlul/evaluarea strategiei. Planificarea strategică este un proces continuu acest lucru făcând necesară *revizuirea și adaptarea* lor. Întrucât mediul economic actual este foarte dinamic, în continuă schimbare, planurile trebuie să fie actualizate pe măsură ce se obțin noi informații sau se impun anumite schimbări. Chestionate privind frecvența de revizuire a planurilor, cele mai multe firme participante la studiu au declarat că își revizuiesc planurile trimestrial (31%) și lunar (27%). Testele aplicate arată că, în general, frecvența de revizuire a planurilor strategice nu depinde nici de dimensiunea firmei, nici de domeniul de activitate și nici de experiența firmei.

În general firmele au declarat că doar uneori sunt *elaborate bugete* pentru planurile strategice (media 3.005). Jumătate din firmele participante la studiu au declarat că se elaborează bugete pentru planurile strategice, însă numărul firmelor care nu realizează aceste bugete este, de asemenea, unul semnificativ (30%). IMM-urile chestionate susțin că realizează evaluarea și revizuirea planurilor strategice însă acest proces nu este unul continuu ci are o anumită frecvență (media 2.655), procentul firmelor care realizează continuu evaluarea și revizuirea planurilor fiind 55%.

Așa cum arată rezultatele testului ANOVA existența unui proces continuu pentru evaluarea și revizuirea planurilor strategice nu este corelată cu domeniul de activitate,

dimensiunea sau vechimea firmei. Domeniul de activitate și vechime firmei nu influențează elaborarea de bugete pentru planurile strategice, iar între dimensiunea firmei și elaborarea de bugete pentru planurile strategice există o legătură, frecvența elaborării de bugete crescând odată cu dimensiunea firmei.

Influența planificării strategice asupra performanței IMM-urilor

În vederea analizei detaliate a influenței planificării strategice asupra performanței au fost formulate 40 de ipoteze redate în figura de mai jos. Acestea au fost testate cu ajutorul testului χ^2 .

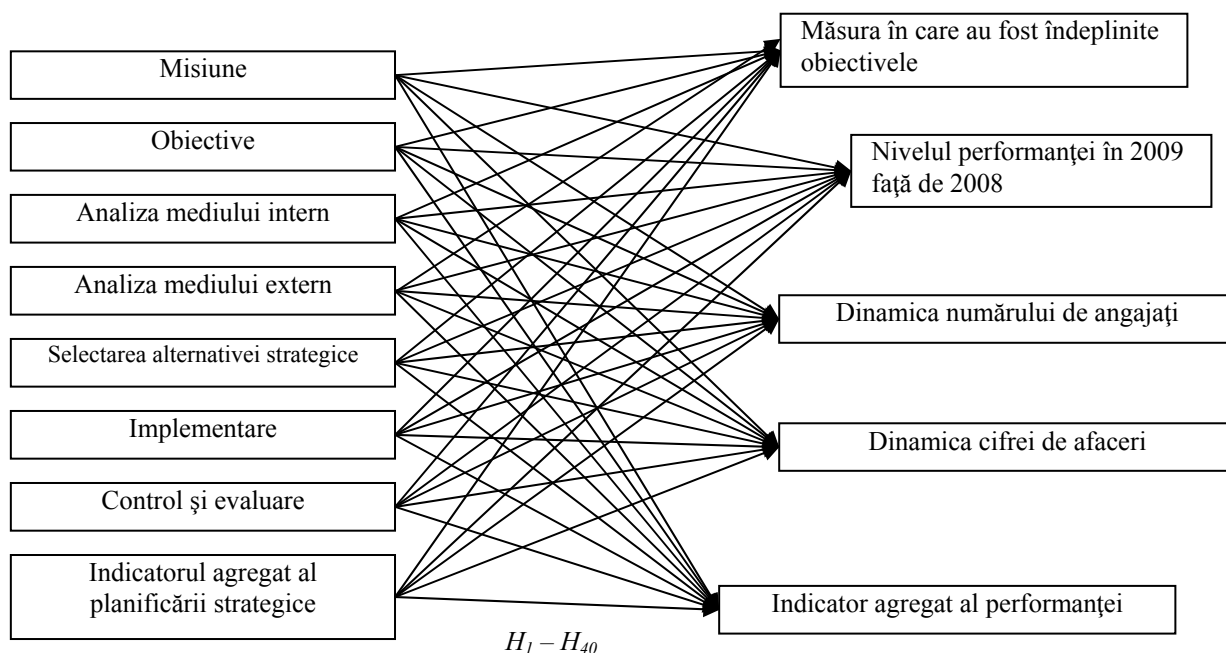


Fig. nr. 1 O reprezentare a ipotezelor privind legătura planificare strategică-performanță

Rezultatele indică faptul că, în general, nu există o legătură semnificativă statistic între cele două variabile, nivelul pragului de semnificație statistică având o valoare peste 0.05.

Tabel 8 Corelația între indicatorul agregat al planificării strategice și indicatorul agregat al performanței

		Indicator agregat al planificării strategice	Indicator agregat al performanței
Indicator agregat al planificării strategice	<i>Coeficientul de corelație Pearson</i>	1.000	-.125
	<i>p</i>		.077
	<i>N</i>	200.000	200

Întrucât legătura generală între indicatorul agregat al planificării și indicatorul agregat al performanței nu s-a confirmat, am căutat influențe parțiale ale planificării asupra celor patru variabile care în opinia noastră reflectă performanța. Astfel, rezultatele arată că există o corelație pozitivă (cu un nivel de încredere de 99%) între planificarea strategică și măsura în care sunt îndeplinite obiectivele fixate. De asemenea, o legătură semnificativă statistic (cu un nivel de încredere de 99%), există și între planificarea strategică și performanțele firmei în 2009 față de 2008.

Am urmărit de asemenea identificarea influențelor existente între fiecare dintre cele șapte componente ale indicatorului agregat al planificării (misiune, obiective, analiză externă, analiză internă, selecția alternativei strategice, implementare și control-evaluare) și fiecare dintre cele patru variabile componente ale indicatorului agregat al performanței (dinamica numărului de angajați, dinamica cifrei de afaceri, nivelul performanței anului 2009 relativ la anul 2008, nivelul de atingere a obiectivelor) în parte. Din cele 28 de ipoteze posibile s-au confirmat doar următoarele:

- nivelul de cunoaștere și înțelegere a obiectivelor este pozitiv corelat cu un nivel superior al performanței în anul 2009 raportat la anul 2008 (cu un nivel de încredere de 95%);
- componenta „Implementare” a indicatorului agregat al planificării este pozitiv corelată cu un nivel superior al performanței în anul 2009 raportat la anul 2008 (cu un nivel de încredere de 95%);
- componenta „Control și evaluare” a indicatorului agregat al planificării este pozitiv corelată cu un nivel superior al performanței în anul 2009 raportat la anul 2008 (cu un nivel de încredere de 95%);
- componenta „Analiza mediului extern” a indicatorului agregat al planificării este pozitiv corelată cu un nivel superior al realizării obiectivelor (cu un nivel de încredere de 95%);
- componenta „Implementare” a indicatorului agregat al planificării este pozitiv corelată cu un nivel superior al realizării obiectivelor (cu un nivel de încredere de 99%).

CONCLUZII

Prezenta teză de doctorat a avut ca scop, pe lângă promovarea managementului strategic (planificării strategice) ca bună practică în rândul întreprinderilor mici și mijlocii

și un studiu privind activitățile de planificare strategică realizate de întreprinderile mici și mijlocii din regiunea Nord-Vest și examinarea existenței, naturii și intensității legăturilor directe și indirecte, generale și parțiale, dintre planificarea strategică, în general, și componentele acestui proces, în particular, pe de o parte, și performanța reflectată prin indicatori referitori la dinamica cifrei de afaceri, a numărului de angajați, îndeplinirea obiectivelor, pe de altă parte. Astfel de studii, care investighează planificarea strategică și influența acesteia asupra performanței firmei, îndeosebi a întreprinderilor mici și mijlocii, în țări în curs de dezvoltare sunt foarte puține. De aceea considerăm că cercetarea noastră contribuie la umplerea vidului existent în acest sens prin faptul că oferă o imagine asupra practicilor în aria planificării strategice într-o țară în curs de dezvoltare.

Concluziile principale în urma studiului sunt:

- 89% dintre firmele participante la studiu au declarat că desfășoară activități de planificare, 55.5% dintre acestea declarând ca planurile sunt formulate în formă scrisă;
- peste 76 % dintre firme elaborează planuri pentru o perioadă de cel mult trei ani, acest aspect ne conduce la concluzia ca firmele sunt mai degrabă preocupate de aspectele operaționale decât cele strategice;
- dimensiunea firmei, domeniul de activitate și experiența acesteia nu influențează planificarea strategică; s-a confirmat doar existența unei legături pozitive între indicatorul agregat al planificării strategice și elaborarea de planuri scrise, firmele care elaborează planuri scrise urmând un proces de planificare strategică mai riguros, mai complet;
- există o diferență semnificativă între firmele care elaborează planuri strategice în formă scrisă și cele care nu au planuri scrise în ceea ce privește îndeplinirea obiectivelor în ultimii doi ani (65.5 % dintre firmele care și-au îndeplinit doar parțial obiectivele sunt firme care nu elaborează planuri scrise, iar 59% dintre firmele care și-au realizat obiectivele integral și 60% dintre firmele care și-au depășit obiectivele sunt firme care au elaborat planuri scrise);
- măsura în care obiectivele fixate sunt realizate este influențată și de evaluarea impactului pe termen lung al punctelor forte și al slăbiciunilor (85% dintre firmele care au declarat că și-au depășit obiectivele iau în considerare acest impact);
- alocarea resurselor adecvate influențează măsura în care IMM-urile își îndeplinesc obiectivele fixate (75% dintre firmele care își depășesc obiectivele

și peste 52% dintre firmele care își îndeplinesc integral obiectivele alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor);

- nivelul de formalizare al procesului de selectarea a strategiilor este unul redus, media fiind 3.725 (dezacord parțial);
- nu întotdeauna după selectarea unei strategii urmează implementarea ei (media 2.665);
- cele mai multe firme participante la studiu au declarat că își revizuiesc planurile trimestrial (31%) și lunar (27%);
- instrumentele cel mai frecvent utilizate de către IMM-uri sunt analiza SWOT (49.5%) și scenariile pentru situații pesimiste și optimiste (43.5%);
- nu există o legătură semnificativă statistic între planificarea strategică și performanța însă există o corelație pozitivă (cu un nivel de încredere de 99%) între planificarea strategică și măsura în care sunt îndeplinite obiectivele fixate.

Studiul nostru a evidențiat atât aspecte pozitive privind planificarea strategică cât și practicile care trebuie corectate în vederea sporirii șanselor de succes a întreprinderilor mici și mijlocii. Aspectele pozitive privind activitățile de planificare strategică care au rezultat în urma studiului sunt: gradul relativ mare de formalizare al planurilor, intervalul de revizuire al planurilor, utilizarea analizei SWOT și a scenariilor pentru situații pesimiste și optimiste (ceea ce indică că există un efort de gândire strategică în rândul firmelor respective), formularea unei misiuni și comunicarea acesteia către angajați și buna comunicare din cadrul firmei, interesul manifestat față de nevoile clienților.

Aspectele care însă pot fi îmbunătățite în contextul unei planificări strategice eficiente sunt: evaluarea pe termen lung a impactului punctelor forte și a punctelor slabe, luarea în considerare a implicațiilor pe termen lung ale oportunităților și amenințărilor, preocuparea pentru implicațiile pe termen lung ale strategiei selectate, existența unor proceduri formale pentru evaluarea oportunităților și amenințărilor, necunoaștere intențiilor strategice ale concurenților, alocarea resurselor adecvate implementării strategiilor și însăși existența etapei de implementare a strategiei selectate.

În sprijinul propunerii noastre adresată IMM-urilor de a adopta modelul de management strategic vin rezultatele conform cărora elaborarea de planuri scrise și planificarea strategică, în general, influențează atingerea obiectivelor stabilite. În cadrul procesului de planificare strategică luarea în considerare a implicațiilor oportunităților și amenințărilor dar și evaluarea impactului pe termen lung al punctelor forte și slabe au un rol important în îndeplinirea obiectivelor fixate.

Limite și direcții viitoare ale cercetării

Studiul a fost realizat doar în rândurile IMM-urilor care desfășoară activități internaționale. Din acest motiv considerăm oportună extinderea cercetării și în rândul firmelor din această categorie care nu au un contact direct cu mediul internațional. De asemenea, extinderea studiului, într-o primă etapă, la nivelul întreprinderilor mici și mijlocii din regiunea Vest și Centru și ulterior la nivelul României, ar contribui la creșterea relevanței studiului nostru.

O altă limită a studiului o constituie faptul că nu am studiat caracteristicile celor responsabili cu activitățile de planificare strategică. Aceste caracteristici (vârsta, experiența, nivelul și natura studiilor) ar putea influența planificarea strategică și performanța firmei.

Considerăm că numărul de variabile ce reflectă performanța firmei poate fi extins cu indicatori financiari și non-financiari stabiliți în urma unui studiu aprofundat al literaturii de specialitate și a consultării unui panel de firme mici și mijlocii în privința indicatorilor pe care îi consideră relevanți pentru performanța firmei.

Reluarea studiului pentru a investiga dacă există modificări în ceea ce privește activitățile de planificare strategică realizate de IMM-uri constituie o direcție de cercetare viitoare.

Literatura de specialitate susține ideea că important pentru succesul firmei nu este atât respectarea unor pași în procesul de planificare strategică, ci mai ales conținutul planurilor strategice. De aici o potențială direcție viitoare de cercetare: conținutul planurilor strategice ale IMM-urilor prin intermediul unor studii de caz în rândul IMM-urilor din panelul mai sus menționat, care să ne permită formularea unor direcții de îmbunătățire a practicilor de management strategic.

Utilizarea chestionarului ca instrument de culegere a datelor poate ridica suspiciuni în privința sincerității răspunsurilor oferite de firme, pe de o parte și a sincerității operatorilor de interviu, pe de altă parte.

BIBLIOGRAFIE

Cărți:

- 1. Abrudan, I., Lobonțiu, G., Lobonțiu, M., (2003), IMM-urile și managementul lor specific, Editura Dacia, Cluj-Napoca***

2. **Alkhafaji, A.**, (2003), *Strategic Management Formulation, Implementation ,and Control in a Dynamic Environment*, The Haworth Press, Inc.
3. **Analoui, F., Karami, A.**, (2003), *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*, Thompson, London
4. **Anghel, L-D.**, (2005), *Marketingul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura ASE, București, pp. 6-11
5. **Ansoff, H.I., Declerk, R.P., Hayes, R., L.**, (1976), *From Strategic Planning to Strategic Management*, Wiley, London,
6. **Băcanu, B.**, (1999), *Management strategic*, Editura Teora
7. **Băcanu, B.**, (2006), *Practici de management strategic*, Polirom
8. **Bărbulescu, C.**, (1999), *Sistemele strategice ale întreprinderii*, Editura Economică, București
9. **Borza, A.**, (2002), *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii: concepte și studii de caz*, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj- Napoca
10. **Borza, A.**, (2003), *Management strategic și competitivitate în afaceri*, Editura Dacia, Cluj-Napoca
11. **Borza, A., Ilies, L., Lazăr, I., Mortan, M., Popa, M., Lungescu, D., Sonea, E., Vereș, V.**, (2005), *Management*, Editura Risoprint, Cluj- Napoca
12. **Borza, A., Bordean, O., Mitra, C., Dobocan, C.**, (2008), *Management strategic: Concepte și studii de caz*, Editura Risoprint, Cluj- Napoca
13. **Borza, A., Mitra, C., Bordean, O., Mureșan, A., Supuran, R.**, (2009), *Antreprenoriat. Managementul firmelor mici și mijlocii*, Editura Risoprint, Cluj- Napoca
14. **Brătianu., C., Lefter, V.**, (2001), *Management Strategic Universitar*, Editura Rao, București
15. **Burns, P.**, (2001), *Entrepreneurship and Small Business*, PALGRAVE
16. **Butler, D.**, (2001), *Business development: a Guide to Small Business Strategy*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford
17. **Butler, D.**, (2006), *Enterprise Planning and Development: Small Business Start-up, Survival and Development*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford
18. **Cătoi, I. (coord.)**, (2002), *Cercetări de marketing*, Editura Uranus, București
19. **Cummings, S.**, (1993), *The Firsts Strategists*, Long Rage Planning
20. **Darnay, A. J., Magee, M. D.**, Ed, (2007), *Encyclopedia of Small Business*, 3rd Edition, Thomson Gale, Farmington Hills
21. **Dess, G. G., Lumpkin, G.T., Taylor, M.L.**, (2004), *Strategic Management: Text and Cases*, McGraw-Irwing
22. **Dinu, E.**, (2000), *Strategia firmei*, Editura Economică, București
23. **Drucker, P.**, (1995), *The Practice of Management*, Oxford: Butterworth Heinemann
24. **Drucker, P.**, (1997), *Management: Tasks, Responsibilities, Practisies*, Harper&Row, New York

25. **Drucker, P.**, (2001), *Managementul strategic*, Editura Teora, București
26. **Foss, N.,J.**, (1997) *Resources, Firms And Strategies*, Oxford University Press, New York
27. **Gavrila, M., Abrudan, I., s.a.**, (2004), *Management. Dezvoltarea aptitudinilor*, Editura Astra, Dej
28. **Grant, R., M.**, (1995) *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, London
29. **Hannagan, T.**, (2002), *Mastering Strategic Management*, Palgrave, Basingstoke,
30. **Harris, N.**, (1997), *Change and the Modern Business*, Macmillan Press, London
31. **Harrison, M.**, (1993), *Operations Management Strategy*, Pitman Publishing, London,
32. **Ilieș. L.**, (2001), *Managementul firmei*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2001
33. **Ireland,R.D., Hoskisson, R.E., Hitt,M.A.**, (2006), *Understanding Concepts of Business Strategy*, Thompson South-Western
34. **Itami H., Rohel D.**, (1987), *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, Cambridge
35. **Johnson, G., Scholes, K.**, (2002), *Exploring Corporate Strategy: text and cases*, Financial Times Prentice Hall, Harlow
36. **Kaplan, R., S., Norton, D.,P.**, (1996), *Translating Strategy into Action- The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston
37. **Kaplan, R., S., Norton, D.,P.**, (1996), *The Strategy Focused Organization- How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, 1996
38. **Kay, J.**, (1993), *The Foundations of Corporate Success*, Oxford University Press,
39. **Koch, R.**, (2000) *The Financial Times Guide to Strategy: how to create and deliver a useful strategy*, Financial Times Prentice Hall, London
40. **Kroon, J.**, (2004), *General Management*, Ed. Pretoria
41. **Lynch,R.**, (2002) *Strategia corporativă*, Editura Arc, București
42. **Lynch,R.**, (2006) *Corporate Strategy 4thEd*, Prentice Hall
43. **Macmillan, H. , Tampoe, M.**, (2000), *Strategic Management*, Oxford University Press, New York
44. **Mark, D.**, (2004), *STRATEGY-A step-by-step approach to the development and presentation of world class business strategy*, Palgrave-MacMillan
45. **Mintzberg, H., Quinn, J., B.**, (1991), *The Strategy Process: concepts, contexts, cases*, Prentice Hall International Inc
46. **Naghi, M., Stegorean, R.**, (2001), *Managementul unităților din comerț și turism*, Editura Ecoexpert, Cluj-Napoca
47. **Nicolescu, O.**, *Strategii manageriale de firmă*, (1996), Editura Economică, București,
48. **Nicolescu, O., Verboncu, I.**, (2001) *Fundamentele managementului organizației*, Editura Tribuna Economică, București
49. **Nicolescu, O.**, (2001), *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii: concepte, metode, aplicații, studii de caz*, Ed. Economică, București

50. **Nicolescu, O. (coord)**, (2000) *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Editura Economică, București,
51. **Ohmae, K.**, (1998), *Inteligența strategului*, Editura Teora, București
52. **Olteanu, V. (coord.)**, (2000), *Cercetări de marketing*, Editura Fundației „România de mâine”, București
53. **Pearce, J.A., Jr., R. B Robinson**, (2007) *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, New York: McGraw-Hill/Irwin
54. **Pop, M. D.**, (2004), *Cercetări de marketing*, Editura Alma Mater
55. **Popa, M.**, (2002), *Strategii de dezvoltare*, Editura Carminis Educational, Pitești
56. **Porter, M., E.**, (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York,
57. **Prahalad, C.,K., Hamel, G.**, (1996), *Competing for the Future*, HBS Press, Boston,
58. **Rumelt, R.**, (1984), *Towards a strategic theory of the firm*, In Lamb, R. (ed), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
59. **Rumelt, R.**, (1980), *The Evaluation of Business Strategy*, in W. F. Glueck, *Business Policy and Strategic Management*, Third Edition, McGraw- Hill Book Company, New York
60. **Russu, C .**, (1991), *Management strategic*, Editura All Beck, București
61. **Sandu, P.**, (1997), *Management pentru întreprinzători*, Ed. Economică, București
62. **Singly, F. de, Blanchet, A., Gotman, A., Kaufmann, J.-C.**, (1998), *Ancheta și metodele ei. Interviul, interviul comprehensiv, chestionarul*, Editura Polirom, București,
63. **Smit, E., Morgan, N.I.**, (1996), *Contemporary Issues in Strategic Management*, Johannesburg, Kagiso Tertiary
64. **Smit, P.J., Cronje, G.T.**, (2002), *Management Principles: A Contemporary Edition for Africa*, 3rd Edition, Ed. Cape Town, Juta
65. **Thompson, A.,A., Strickland, A., J.**, (1993), *Strategic Management*, Irwin, Burr Ridge
66. **Thompson, A.,A., Gamble., J., Strickland, A., J.**, (2004), *Strategy : core concepts, analytical tools, readings*, McGraw-Hill/Irwin
67. **Thomas. H., Whittington, R.**, (2002), *Handbook of Strategy And Management*, Sage, London
68. **Tuclea, C.E.**, (2004), *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii din turism și servicii*, Ed. ASE, București, <http://www.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=386&idb=7>
69. **Ulrich, D., Lake, D.**, (1990), *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*, Wiley, New York
70. **Zorlențan, T. ,Burduș, E. , Căprărescu, G.**, (1998), *Managementul organizației*, Editura Economică, București
71. **Wilson, I.**, (2003), *The Subtle Art of Strategy: Organizational Planning in Uncertain Times*, Greenwood Press
72. **Williams, K.**, (2009), *Strategic Management*, DK Publishing

73. Wittman, R. G., Reuter, M. P., (2008), *Strategic planning*, Kogan Page London

Articole:

1. **Abel, D.,** (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall, Engelwood Cliffs, New Jersey
2. **Amit R., Schoemaker P.,** (1993), *Strategic assets and organizational rent*, Strategic Management Journal, No. 14
3. **Antocic, B., Hisrich R. D.,** (2004), *Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation*, Journal of Management Development, 23(6), pg. 518-550
4. **Atherton, M.,D.,** (1993), *Strategy Implementation: closing the management gap* Industrial Management, Sep/Oct, Vol. 35 Issue 5
5. **Bart, C.K., N., Bontis, S. Taggar,** (2001), *A model of the impact of mission statements on firm performance*, Management Decision, Vol. 39 (1), pp. 19-35
6. **Boomer, L. G.,** (2004), *Balanced Scorecard eases compensation debate*, Accounting Today, September, Vol. 18 Issue 17
7. **Bonn,I.,** (2000), *Staying on top: characteristics of long-term survival*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 13 No. 1, pp. 32-48.
8. **Borza, A., Gică, O. A.,** (2003), *Viziunea bazata pe resurse a strategiei firmei*, Simpozionul “Specializare, dezvoltare, integrare”, Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor, Cluj-Napoca, Ed. Sincron, pp. 128-133
9. **Borza, A., Gică, O. A.,** (2003), *Analiza strategiei și contextului de acțiune a firmelor noi*, Simpozionul “Specializare, dezvoltare, integrare”, Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor, Cluj-Napoca, Ed. Sincron, pp. 134-139
10. **Collis, D., J., Montgomery, C., A.,** (1999) *Competing on Resources: Strategy in the 1990's*, Harvard Business Review on Corporate Strategy, HBS School, Boston
11. **Conner K.R., Prahalad C.K.,** (1996), *A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism*, Organization Science, No.7
12. **O'Connor, T.,** (2005), *Influences on strategic planning processes among Irish SMEs*, Journal of Small Business Management
13. **Delmar, F., S. Shane,** (2003), *Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?*, Strategic Management Journal, Vol. 24, pp. 1165–1185.
14. **Dierickx P.J., Cool K.,** (1989), *Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage*, Management Science, No. 35
15. **Eisenhardt, K., M., Sull, D., N.,** (2002), *Strategy as Simple Rules*, Harvard Business Review on Advances in Strategy, HBS School, Boston
16. **Falshaw J. R.,Glaister, K. W., Tatoglu, E.,** (2006), *Evidence on formal strategic planning and company performance*, Management Decision,44 (1),pp. 9-30, Emerald Group Publishing Limited
17. **Fida, B. A.,** (2008), *The Importance of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Economic Development*, Banking, finance and accounting community. Dec 29th.

18. **Freedman, M.** (2003), *The Genius is in the Implementation*,_Journal of Business *Strategy*, Mar/Apr, Vol. 24 Issue 2
19. **French, S. J., S. J. Kelly, J.L. Harrison,** (2004), *The role of strategic planning in the performance of small, professional service firms*, Journal of Management Development, Vol. 23 (8), pp. 765-776.
20. **Al Ghamdi, S. M,** (2005), *The Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Saudi Arabia: an Empirical Study*, International Journal of Management, Vol. 22 (3), pp. 376-395
21. **Gică, O. A., I. Pop, M. Bota,** (2009), *Elements of Strategic Planning Practices in Transylvanian SMEs*, Studia Negotia, Vol. LIV (4), pp. 139-148.
22. **Gică, O. A.,** (2005), *Balanced Scorecard - Strategic Management System*, Studia Oeconomica, Vol. L (1), pp.193 – 198
23. **Gică, O. A., Moisescu O.I.,** (2007), *Performance Measurement- The Balanced Scorecard Perspective*, Revista Tinerilor Economisti, Vol V (8), pp.48 – 54
24. **Gică, O. A., Moisescu O.I.,** (2007), *How to Build a Successful Balanced Scorecard*, Management & Marketing (Craiova), Vol.5 (1), pp. 140 – 146
25. **Gică, O. A.,** (2009), *Strategic Planning in Small and Medium Sized Enterprises - Case of Cluj County*, Studia Negotia, Vol. LIV (3), pp.79 – 86
26. **Gică, O. A.,** (2004), *Noi abordări în strategia afacerilor*, International Conference New Business Opportunities in the Context of EU Enlargement, Ed. Risoprint, pp. 374-379
27. **Gică, O. A., Negrușa, A. L.,** (2008), *The Impact of Corporate Organisational Culture on Organisational Performance*, International Conference Leadership and Organizational Culture, Ed. Risoprint, pp. 66-70
28. **Gică, O. A., Naghi, M.,** (2008), *Strategy and Corporate Culture*, International Conference Leadership and Organizational Culture, Ed. Risoprint, pp. 117-121
29. **Graetz, F.,** (2002), *Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities*, Management Decisions, 45(5), pg.456-462
30. **Grattan, R. F.,** (2004), *The Cuban missiles: strategy formulation in action*, Management Decision, 42(1), pg.55-68
31. **Hambrick, D., C.; Cannella,Jr., Albert A.,** (1989), *Strategy Implementation as Substance and Selling*,_Academy of Management Executive, Nov, Vol. 3 Issue 4
32. **Hendricks, K., Menor, L., Wiedman, C.** (2004), *The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt*, Ivey Business Journal, Nov/Dec, Vol. 69 Issue 2
33. **Istocescu, A.,** (2007), *Analiza comparativă: întreprinderile mici sau mijlocii versus organizațiile mari din România în condițiile societății bazate pe cunoaștere (partea I)*, Economia Seria Management, X (2), pg. 47-56
34. **James, P.,** (2004), *Strategic Management Meets Knowledge Management: a literature review and theoretical framework*, actKM Research Forum
35. **Kaplan, R., S., Norton, D.,P.,** (1996), *Linking the balanced scorecard to strategy*,. California Management Review, September, Vol. 39 Issue 1

36. **Kaplan, R., S., Norton, D.,P.**, (1996), *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, Jan/Feb, Vol.74 Issue 1
37. **Kargar, J., Parnell, J. A.**, (1996), *Strategic Planning Emphasis and Planning Satisfaction in Small Firms: an Empirical Investigation*, *Journal of Business Strategies*,13, (1), pg. 42-64, <http://chinese-school.netfirms.com/business-article-strategic-planning.html>
38. **Kogut B., Zander U.**, (1996) *What firms do? Coordination, identify, and learning*, *Organization Science*, No. 7
39. **Kohtamäki,M., Kraus, S., Kautonen, T., Varamäki, E.**, (2008), *Strategy in small growth-oriented firms in Finland: a discourse analysis approach*, *Entrepreneurship and Innovation*, 9 (3), pg 1–10
40. **Kraus, S., R., Harms, E. J. Schwarz**, (2006), *Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings*, *Management Research News*, Vol. 29 (6), pp. 334-344
41. **Kraus, S., Kauranen, I.**, (2009), *Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?*, *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, Volume 4, Issue 1, , pp37-50
42. **Lyles, M.A., I.S. Baird, J.B. Orris, D.F. Kuratko**, (1995), *Formalized Planning in Small Business: Increasing Strategic Choices*, *Journal of Small Business Management*, Vol. 31 (2), pp. 38-50.
43. **Mahoney,R., J., McCue, J.,A.**, (1999), *Insights from Business Strategy and Management: „Big Ideas” of the Past Three Decades: Are They Fads or Enablers*, *CEO Series*, No. 29, St. Louis
44. **Mahoney J.T., Pandian J.R.**, *The resource-based view within the conversation of strategic management*, *Strategic Management Journal*, No. 13, 1992
45. **Maijoor S., Van Witteloostuijn A.**, (1996) *An empirical test of the resource-based theory: strategic regulation in the Dutch audit industry*, *Strategic Management Journal*, No. 17
46. **Moss, D., Warnaby,G.** (1998), *Communications strategy? Strategy communication? Integrating different perspectives*,*Journal Of Marketing Communications*, 4, pg. 131–140
47. **Naghi, M., A.L, Negruşa, O.A. Gică**, (2009), *An analysis of Transylvanian SMEs strategic action*, 2nd International Management Conference “*Managerial Challenges of the Contemporary Society*”, Faculty of Economics and Business Administration, Cluj-Napoca
48. **Naghi, M., Gică, O. A.**, (2006), *Managing Strategic Change*, *Management &Marketing Section - Supliment Revista Studia Oeconomica*, pp.382 – 386
49. **Naghi, M., Gică, O. A.**, (2005), *Strategy Formulation and the Resource Based Theory*, „*The Impact of European Integration on the National Economy*”, Rispoprint, pp. 137-141
50. **Negruşa, A. L., Gică, O. A., Cosma, S. A.**, (2009), *The Romanian SME's behaviour toward internationalization strategy*, *International Conference AUMEC 2009*, Ankara University, Editor: Akin Kocak, Temi Abimbola, Alper Ozer, Lorraine Watkins-Mathys, pp.575-585

51. **Noble, C.**, (1999), *Building the Strategy Implementation Network*, Business Horizons, Noivember- December
52. **Osborne, R.L.**, (1995), *The Essence of Entrepreneurial Success*, *IManagement Decision*, 33(7), pp. 4-9
53. **Parnell, J.A.**,(2005), *Strategic philosophy and management level*, *Management Decision*, 43(2), pg.157-170
54. **Peteraf, M.A.**, (1999), *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*, *Strategic Management Journal*, No.14
55. **Ragone, A.**, (1999), *A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small – Medium Sized Enterprises*, *Small Business Economics*, Vol. 12, pp. 233-248
56. **Raps, A.**, (2004), *Implementing strategy*, *Strategic Finance*, June, Vol. 85 Issue 12
57. **Raşcă, L., Deaconu A.**, (2007), *Romanian Small and Medium Sized Enterprises – Challenges Upon Accession Into European Union*, *The Journal of the Faculty of Economics – Economic Science Series*, **Volume: I**, pg 584-587
58. **O'Regan, N., M. A. Sims**, (2008), *Leaders, loungers, laggards-The strategic-planning-environment performance relationship re-visited in manufacturing SMEs*, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol.19(1), pp. 6-21.
59. **Reginald M. Beat**, (2000), *Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms*, *Journal of Small Business Management*, pg27-47
60. **Robinson, R. B., Pearce , J. A, Gallear, D.**, (1984), *Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning*, *Academy of Management Review*, 9 (I), pg. 128-137
61. **Al-Shammari, H. A., R.T. Hussein** (2007) “Strategic planning-firm performance linkage: empirical investigation from an emergent market perspective”, *Advances in Competitiveness Research*, Vol. 14 (2), pp. 67-90
62. **Shane, S., Delmar, F..**, (2004), *Planning for the market: business planning before marketing and the continuation of organizing efforts*, *Journal of Business Venturing* 19, pg. 767–785
63. **Schraeder M.**, (2002), *A simplified approach to strategic planning – Practical considerations and an illustrated example*, *Business Process Management Journal*, Vol. 8, No. 1, pp. 8-18
64. **Schwenk, C. R., C. B. Shrader**, (1993), *Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17 (3), pp. 53-64.
65. **Skrt, B., Antocic, B.** (2004), *Strategic planning and small firm growth. An empirical examination*, *Managing Global Transitions*, 2(2), pg. 107-122
66. **Slevin, D.P, Covin, J.G.**, (1997), *Strategy formation patterns, performance, and the significance of context*, *Journal of Management*, 23 (2), pg. 189-209
67. **Stalk, G., Evans, P., Shulman, L.,E.**, (1999) *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, Harvard Business Review on Corporate Strategy, HBS School, Boston
68. **Stonehouse, G., Pemberton, J.**, (2002), *Strategic planning in SME's – some empirical findings*, *Management Decision*,40(9), pg. 853-861

69. **Taiwo, A. S., Idunnu, F. O.**, (2007), *Impact of Strategic Planning on Organizational Performance and Survival*, Research Journal of Business Management, 1(1), pg. 62-71
70. **Thurston, P.H.**, (1983), *Should Small Companies make formal plans?*, Harvard Business Review, Vol.9, pp.162-188.
71. **Yamada, J.**, (2004), *A multi-dimensional view of entrepreneurship towards a research agenda on organisational emergency*, Journal of Management Development, 23(4), pg. 289-320
72. **Welsh, D.H.B., Dragusin, M.** ,(2009), *Sustainable strategic management in an emerging market economy: the case of Romanian women entrepreneurs*, Int. J. Sustainable Strategic Management, Vol. 1, No. 4, pp.344–359.
73. **Wernefelt, B.**, (1984), *A resource-based view of the firm*, Strategic Management Journal, No.5

Alte resurse:

****Strategia guvernamentale pentru dezvoltarea sectorului IMM, în perioada 2009 – 2013*, Ministerul Economiei, Comerțului și Mediului de afaceri, www.minind.ro/imm/StrIMM_Doc_23022011.pdf