



UNIVERSITATEA
ȘTEFAN CEL MARE
SUCEAVA

FACULTATEA DE ȘTIINȚE
ECONOMICE ȘI ADMINISTRAȚIE
PUBLICĂ

TEZĂ DE DOCTORAT

DOMENIUL ADMINISTRAREA AFACERILOR

Haoticismul mediului de afaceri post-criză la nivel de corporații multinaționale

REZUMAT

CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:
Prof. univ. dr. Aurel BURCIU

DOCTORAND:
Lucia AILENEI

Suceava, 2017

UNIVERSITATEA „ȘTEFAN CEL MARE”
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI ADMINISTRAȚIE PUBLICĂ
DOMENIUL ADMINISTRAREA AFACERILOR

Vă facem cunoscut că în data de **23 septembrie 2017, ora 10.00**, în sala E233, etaj 2, Corpul E, domnișoara **Lucia AILENEI** va susține, în ședință publică, teza de doctorat cu tema **„Haoticismul mediului de afaceri post-criză la nivel de corporații multinaționale”**, în vederea obținerii titlului de doctor în domeniul Adminstrarea Afacerilor.

Comisia de analiză și sinteză are următoarea componență:

Președinte

Prof. univ. dr. **Gabriela PRELIPCEAN**
Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava

Conducător științific

Prof. univ. dr. **Aurel BURCIU**
Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava

Referenți

Prof. univ. dr. **Ion POPA**
Academia de Studii Economice din București

Prof. univ. dr. **Liviu ILIEȘ**
Universitatea Babeș Bolyai din Cluj- Napoca

Prof. univ. dr. dr. dr. H.C. **Ionel BOSTAN**
Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava

În acest scop, vă punem la dispoziție **rezumatul tezei de doctorat** și vă invităm să participați la susținerea publică a tezei.

Vă mulțumim!

Secretar Școala Doctorală USV,
Carmen SKOKAN

Suceava, 2017

HAOTICISMUL MEDIULUI DE AFACERI POST-CRIZĂ LA NIVEL DE CORPORAȚII MULTINAȚIONALE

CUPRINS

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT	5
CUVINTE-CHEIE	10
INTRODUCERE LA TEMA CERCETĂRII DOCTORALE	11
PREZENTAREA SINTETICĂ A CAPITOLELOR TEZEI DE DOCTORAT	15
CONCLUZII FINALE ALE CERCETĂRII DOCTORALE ȘI LINII ULTERIOARE DE DEZVOLTARE	32
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ	39

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

Lista abrevierilor, figurilor, tabelelor și graficelor din structura lucrării

- A. Lista abrevierilor
- B. Lista figurilor
- C. Lista tabelelor
- D. Lista graficelor

CUVINTE-CHEIE

INTRODUCERE LA TEMA CERCETĂRII DOCTORALE

CAPITOLUL 1. CONCEPTUL DE „*BUTTERFLY EFFECT*”: IMPLICAȚII PENTRU MEDIUL DE AFACERI

Introducere

- 1.1 Conceptul de sistem și implicații în științele sociale
- 1.2 Abordarea firmei ca sistem socio-economic deschis
- 1.3 Aspecte introductive la teoria haosului
- 1.4 De la „*butterfly effect*” la teoria haosului
- 1.5 Complexitate versus incertitudine sau invers?
- 1.6 *Knowledge economy*: un nou tip de economie capitalistă?
 - 1.6.1 *Competiție, globalizare și noi dileme*
 - 1.6.2 *Ce anume reprezintă cunoștințele?*
 - 1.6.3 *Importanța cunoștințelor pentru obținerea avantajului competitiv*
- 1.7 Importanța *knowledge worker* în societatea cunoașterii
- 1.8 Implicații ale teoriei haosului în economie și administrarea organizațiilor de afaceri: opinii și comentarii
 - 1.8.1 *Explicarea funcționării piețelor naționale și/sau internaționale prin recursul la teoria haosului*
 - 1.8.2 *Analiza dinamicii economiilor capitaliste prin recursul la teoria haosului*
 - 1.8.3 *Aplicarea teoriei haosului în administrarea organizațiilor de afaceri*
- 1.9. Concluzii privind implicațiile *butterfly effect* în afaceri

CAPITOLUL 2 . TIPOLOGIA MEDIULUI DE AFACERI CORPORATIST: OPINII ȘI INTERPRETĂRI

Introducere

2.1 Categorii de organizații în economiile capitaliste

2.1.1 Aspecte introductive

2.1.2 Structurile societare ca organizații lucrative

2.1.3 Concepția sistemică asupra firmei din perspectiva mediului de afaceri

2.1.4 Contextul în care sunt localizate organizațiile de afaceri

2.2 Clarificări și conceptualizări necesare

2.3 Mediul extern îndepărtat al firmelor (macromediul)

2.4 Mediul extern apropiat al firmelor (micromediul)

2.5 Mediul intern al organizațiilor de afaceri

2.6. Instrumente de scanare/monitorizare a mediului de afaceri corporatist

2.7 Specificități în gestionarea mediului de afaceri internațional/global

2.7.1 Specificul strategiilor transnaționale sau globale aplicate de companii

2.7.2 Gestionarea diferențelor culturale dintre țări

2.7.3 Un model al mediului de afaceri internațional

2.7.4 Limitări, interpretări și conexiuni posibile

2.8 Concluzii privind tipologia mediului de afaceri

CAPITOLUL 3. EFECTE ALE CRIZEI GLOBALE ASUPRA MEDIULUI DE AFACERI CORPORATIST

Introducere

3.1 Ciclurile economice la Kondratieff și Marea Depresiune din '29 –'33

3.1.1 Delimitări conceptuale privind business cycle

3.1.2 Date istorice și categorii de cicluri economice

3.1.3 Ciclurile economice de tip Kondratieff

3.2 Marea Depresiune globală din 2008 și până în prezent

3.2.1 Contextul declanșării actualei crize globale

3.2.2 Manifestarea crizei și reacția guvernelor/organizațiilor

3.2.3 Evidențe statistice privind manifestarea crizei globale

3.3 Economia românească în context de criză globală

3.4 Analiză comparativă între evenimente diferite

3.5 Paradigme „vechi” și „noi” privind ciclurile economice

3.5.1 Abordarea ciclurilor economice din perspectiva macro(business cycle)

3.5.2 Abordarea ciclurilor economice din perspectiva micro (business cycle)

3.6 Concluzii privind impactul crizei globale asupra afacerilor

CAPITOLUL 4. CONCEPTUL DE HAOTICISM (CHAOTICS) PROPUȘ DE KOTLER & CASLIONE; DEZVOLTĂRI ULTERIOARE

Introducere

4.1 Esența sintagmei de *haoticism* propusă de Kotler & Caslione

4.1.1 De la normalitate la turbulență și complexitate în mediul socio-economic

4.1.2 Haos, turbulență și complexitate: istorie și actualitate

4.1.3 Sistemul de management propus de Kotler&Caslione pentru dominarea haoticismului

4.2 Alte opinii privind administrarea afacerilor corporatiste în condiții de mediu haoticist

4.3 Ciclicitatea în afacerile corporațiilor multinaționale: instrumente de predicție

4.4 Strategii de management în mediul haoticist al afacerilor actuale

4.5 Concluzii privind haoticismul mediului de afaceri în context post-criză

CAPITOLUL 5. PUTEREA ȘI INFLUENȚA MNC-URILOR ÎN MEDIUL HAOTICIST ACTUAL AL AFACERILOR

Introducere

5.1 Despre natura corporațiilor multinaționale

5.1.1 Delimitări conceptuale

5.1.2 Denumiri și sintagme întâlnite în literatura de specialitate

5.1.3 Motivațiile internaționalizării afacerilor

5.2 Tipuri de putere în economia globală

5.3 Poziția MNC-urilor în economia globală

5.3.1 Specificități ale mediului de afaceri global

5.3.2 Indicatori și evaluări privind poziția MNC-urilor

5.3.3 Poziția MNC-urilor în context pre-criză (perioada 1982-2008)

5.3.4 Poziția MNC-urilor în context criză și post-criză

5.4 Expansiune și integrare corporativă în mediul haoticist al afacerilor

5.5 Abordări privind puterea corporatistă în economia globală

5.5.1 Optica favorabilă privind puterea MNC-urilor

5.5.2 Optica critică privind puterea MNC-urilor

5.6 Influența corporatistă în România contemporană

5.7 Concluzii privind poziția MNC-urilor în contextul socio-economic actual

CAPITOLUL 6. FUNDAMENTAREA ȘI APLICAREA DECIZIILOR STRATEGICE ÎN MEDIUL HAOTICIST AL AFACERILOR

Introducere

6.1 Problematika procesului decizional în organizațiile de afaceri

6.2. Decizii strategice în condiții/medii definite de risc și incertitudine

6.2.1 Adoptarea deciziilor în condiții/medii definite de risc

6.2.2 Adoptarea deciziilor în condiții/medii definite de incertitudine

6.3 Decizii strategice în medii haotice

6.3.1 Caracteristici principale ale mediilor haotice

6.3.2 Limite ale raționalității în procesele de decizie

6.3.3 Gândirea intuitivă pentru decizii în medii haotice

6.4 Aplicarea deciziilor strategice în medii haotice

6.5 Decizii eficiente vs. decizii strategice

6.6 Concluzii privind importanța deciziilor strategice în context post-criză

CAPITOLUL 7. CERCETARE EMPIRICĂ PRIVIND HAOTICISMUL MEDIULUI CORPORATIST DIN ROMÂNIA

7.1 Fundamentarea teoretică a cercetării

7.1.2 Stabilirea obiectivului cercetării empirice

7.1.3 Perioada de realizare a cercetării aplicative

7.1.4 Metodologia utilizată

7.1.5 Participanți activi în cadrul demersului inițiat

7.2. Realizarea anchetei socio-statistice pe baza chestionarului

7.2.1. Identificarea problemei și a scopului.

7.2.2. Stabilirea obiectivelor și ipotezelor cercetării pe bază de chestionar

7.2.3. Stabilirea colectivității cercetate. Lotul de subiecți și caracteristicile acestuia.

7.2.4. Structura chestionarului

7.2.5. Aplicarea chestionarului

7.2.6. Realități privind sectorul non-financiar în context pre și post-criză la nivel global și cu referire la economia românească

7.2.7. Codificarea datelor

7.2.8. Analiza statistică și interpretarea răspunsurilor date de respondenți

7.2.9 Analiza statistică privind variabilele cercetării. Stabilirea și explicarea tabelor de corelații dintre principalii indicatori

7.2.9.1 Utilizarea analizei componentelor principale la nivelul variabilelor ce descriu mediul de afaceri din România în sectorul de asigurări

7.2.9.2 Noțiuni teoretice

7.2.9.3 Aplicarea analizei la nivelul dimensiunii - trăsături ale mediului de afaceri până în 2008

7.2.9.4 Aplicarea analizei la nivelul dimensiunii - trăsături ale mediului de afaceri din anul 2009 până în prezent

7.2.9.5 Aplicarea analizei la nivelul dimensiunii - adoptarea deciziilor strategice

7.2.9.6 Aplicarea analizei la nivelul dimensiunii - performanța companiei

CONCLUZII FINALE ALE CERCETĂRII DOCTORALE ȘI LINII ULTERIOARE DE DEZVOLTARE

BIBLIOGRAFIE

ANEXE

Anexa I – Chestionar

Anexa II – Interviu cu managerii celor trei corporații

Anexa III - Societățile cu cele mai mari volume de prime brute subscrise și ponderea lor în total piață (asigurări generale și de viață)

CUVINTE-CHEIE

haoticism, criză economică, corporații multinaționale, mediu de afaceri, sistem socio-economic, teoria haosului, turbulență, risc, complexitate, incertitudine, knowledge economy, “butterfly effect”, globalizare, societatea cunoașterii, macromediul, micromediul, organizații lucrative, cicluri economice, sistem de management, ciclicitatea în afaceri, strategii de management, tipuri de putere în economia globală, piață și industrii, decizii strategice, proces decizional, decizii eficiente, decizii în condiții/medii definite de risc și incertitudine, efecte ale crizei globale, cercetare socio-statistică

INTRODUCERE LA TEMA CERCETĂRII DOCTORALE

Actualul context socio-economic în care trăim cu toții (persoane, familii, organizații etc.) a devenit în mod evident mai complex, incert și instabil pe măsură ce efectele crizei globale s-au făcut resimțite în diverse zone ale lumii. Climatul socio-psihologic rămâne marcat, credem noi, de o anumită teamă și incertitudine cu privire la evoluția vieții economice în viitor. Cu privire la realitățile ce definesc mediul de afaceri atât la nivel global/regional, cât și în cadrul firmelor românești, credem că rămâne la latitudinea fiecărei organizații de afaceri să monitorizeze atent anumite evoluții/schimbări și pe această bază să conceapă strategii adecvate de depășire a unor dificultăți inerente.

Teza supusă cercetării cu titlul „*Haoticismul mediului de afaceri post-criză la nivel de corporații multinaționale*” a fost inspirată din evenimentele/realitățile socio-economice existente la nivel global; aceasta tratează/analizează aspecte cu referire la conceptul de *haoticism (chaotics)* și impactul crizei globale asupra mediului de afaceri (în corelație directă cu anumite realități survenite în mediul de afaceri la nivel global).

Motivația care a stat la baza alegerii acestei teme a fost dată de faptul că am dorit să aflăm răspunsurile la o serie de întrebări, între care amintim: Care este relația între dinamica economiei naționale și dinamica afacerilor la nivel de firmă?; Mediul haoticist al afacerilor induce doar amenințări sau și oportunități pentru decidentul superior din organizație?; Care este rolul cunoștințelor și al învățării organizaționale pentru a gestiona mediul haoticist al afacerilor?; Care sunt principiile teoretice și orientările pragmatice pentru dominarea mediului de afaceri în context post-criză la nivel global?; Cum se explică faptul că unele MNC-uri au reușit să prospere chiar după anul 2010 și până în prezent?; Care sunt soluțiile pragmatice ce sunt la îndemâna executivilor pentru a obține performanță în acest mediu al afacerilor?; Care sunt dezvoltările teoretice recente privind specificul mediului de afaceri post-criză?; Cum pot fi optimizate deciziile strategice adoptate de firme în acest mediu haotic al afacerilor?; Ce direcții pragmatice pot fi întrevăzute pentru adoptarea unor decizii eficiente în context post-criză?

În esență, **scopul principal** al acestei cercetări este focusat, așa cum de altfel, sugerează și titlul, pe studiul fenomenului de *haoticism* al mediului de afaceri post-criză la nivel de corporații multinaționale și efectele crizei globale asupra mediului de afaceri corporatist. Mai simplu spus, prin cercetarea doctorală inițiată ne propunem să identificăm caracteristicile principale și anumite schimbări survenite în mediul de afaceri global după anul 2008 și să analizăm în ce măsură termenul de *haoticism* surprinde sau nu complexitatea, incertitudinea și dinamica acestui mediu.

Tema de studiu aleasă considerăm că este de actualitate și se referă la o problemă de maximă importanță în contextul socio-economic actual indus de criza globală declanșată în 2008 privind gestionarea noilor realități survenite în mediul de afaceri (context post-criză). Alegerea temei a fost motivată de necesitatea înțelegerii perioadei de criză economică care a afectat întreg sistemul social, economic, politic și a generat întrebări/dileme noi în teoria și practica organizațiilor de afaceri. Așa cum se cunoaște, turbulența și incertitudinea au fost caracteristici ale mediului de afaceri, atât la nivel global, cât și în anumite țări/regiuni, inclusiv până la momentul apariției actualei crize globale. Întrucât gestionarea noilor realități survenite în mediul de afaceri după anul 2008 (context post-criză) a devenit o chestiune de interes maxim pentru teoreticieni și companii, în legătură cu tema cercetării noastre doctorale este de subliniat ideea că nu există rețete sau formule universale valabile pentru supraviețuirea firmelor în acest nou context și devine utilă orice analiză argumentată cu privire la factorii generatori de haos în mediul în care operează diverse categorii de firme.

Din scopul principal al cercetării doctorale pot fi derivate o serie de **obiective ale cercetării științifice**, între care amintim următoarele:

(O1) - Analiză preliminară a sistemului de management în mediul haoticist al afacerilor în conexiune cu *butterfly effect* și teoria haosului.

(O2) - În al doilea rând, vizăm a analiza pe baza literaturii de specialitate care anume este conținutul conceptului de *haoticism* și în ce măsură sintagma propusă de Kotler și Caslione este suficient de cuprinzătoare pentru a surprinde realitățile mediului de afaceri corporatist în context post-criză. În conexiune cu acest obiectiv, vom analiza și opiniile altor autori consacrați în literatura de specialitate cu privire la specificul mediului de afaceri global înainte de criza din 2008 cât și în perioada care a urmat față de acest moment.

(O3) - În sfârșit, ne propunem să analizăm anumite realități întâlnite în practica corporatistă la nivel global cât și cu privire la mediul de afaceri din România (inclusiv o cercetare empirică pe bază de chestionar), în legătura cu puterea deținută de MNC-uri, conceperea unor strategii și adoptarea unor decizii în contextul actual al derulării afacerilor.

Ipotezele avute în vedere la debutul cercetării doctorale pot fi formulate în conexiune directă cu cele trei obiective analitice ale cercetării științifice. Între astfel de ipoteze pe care se sprijină întreaga cercetare doctorală, formulăm în continuare trei enunțuri distincte (urmând ca la finalul cercetării să analizăm dacă acestea se confirmă sau nu pe baza argumentelor invocate):

(I1) - Teoria haosului poate și trebuie să fie privită ca o generalizare față de principiile enunțate de TGS (*Teoria Generală a Sistemelor*), ipoteză în care anumite proprietăți ale sistemelor haotice pot avea relevanță în teoria managementului cât și în teoria administrării afacerilor.

(I2) - Mediul în care sunt localizate și funcționează firmele a devenit tot mai complex, interdependent, incert, și imprevizibil în raport de scopurile pragmatice ce sunt vizate de decidenții raționali din diverse organizații de afaceri. Conceptul de *haoticism* (*chaotics*) avansat de Kotler și Caslione constituie un termen destul de potrivit pentru a caracteriza sintetic specificul mediului de afaceri în context post-criză.

(I3) - Gestionarea relației dintre mediul intern al fiecărei firme și amenințările/oportunitățile existente în mediul său extern constituie un aspect specific și diferit de la un caz la altul al organizației de afaceri din economia reală. Prin urmare, teoria privind mediul de afaceri poate oferi unele răspunsuri sau direcții de analiză cu privire la teoria organizațiilor de afaceri.

Metodologia de cercetare. Cercetarea științifică elaborată de către noi integrează un ansamblu de metode de cercetare teoretice și empirice în scopul de a ușura înțelegerea obiectivelor cercetării și interpretarea rezultatelor.

Prezenta teză a fost realizată atât pe principiile cercetării cantitative, cât și pe principiile cercetării calitative. Elaborarea lucrării a presupus parcurgerea următoarelor etape:

- consultarea literaturii de specialitate și identificarea lucrărilor reprezentative din aria studiată (consultarea rapoartelor, studiilor și analizelor privind tematica cercetată);
- cercetarea faptelor empirice (studierea, interpretarea, analiza datelor și informațiilor din realitatea economică).

Structura lucrării este proiectată în primul rând pe un studiu conceptual-teoretic (Capitolul I-VI) cu referire la conceptul de *haoticism* al mediului de afaceri post-criză la nivel de corporații multinaționale, iar în al doilea rând, pe o analiză cantitativ-calitativă privind efectele crizei globale asupra mediului de afaceri în industria asigurărilor la nivel național și global (Capitolul al VII-lea: Cercetare empirică privind haoticismul mediului corporatist din România).

În **Capitolul I (Conceptul de „Butterfly effect”: implicații pentru mediul de afaceri)** ne-am focalizat atenția asupra unor dezvoltări teoretice ce au stat la baza apariției teoriei haosului (este vorba despre conceptul de *butterfly effect*), pentru ca ulterior să analizăm mai îndeaproape problematica mediului extern al organizațiilor de afaceri. De asemenea, în structura capitolului am analizat pe scurt conceptul de *knowledge economy* și rolul ce revine salariaților ce procesează cunoștințe în acest nou tip de economie. Noile realități în care concurează și obțin performanță diverse categorii de firme se concentrează în direcția exploatarea cunoștințelor ca o resursă distinctă și ca o sursă de avantaj competitiv.

În **Capitolul al II-lea (Tipologia mediului de afaceri corporatist: opinii și interpretări)** am analizat mai îndeaproape tipologia mediului de afaceri, respectiv anumite opinii și interpretări privind specificul contextului în care activează firmele, cu referire îndeosebi la corporațiile multinaționale. Aceasta întrucât, pe parcursul ultimelor patru decenii, diverse categorii de corporații multinaționale (*Multinational Corporations-MNCs*) au ajuns să joace un rol dominant în funcționarea piețelor și a economiei globale.

Capitolul al III-lea (Efecte ale crizei globale asupra mediului de afaceri corporatist) analizează pe scurt perspectiva macro și microeconomică privind ciclurile economice (*business cycle*), respectiv prezintă comparativ unele consecințe socio-economice generate de actuala criză globală față de Marea Depresiune din '29-'33. Este destul de evident faptul că mediul de afaceri în care concurează diverse categorii de firme a devenit în context post-criză extrem de complex, incert și greu de gestionat de către executivi.

Capitolul al IV-lea (Conceptul de *haoticism (chaotics)* propus de Kotler & Caslione; dezvoltări ulterioare) prezintă concepția lui Kotler & Caslione privind anumite influențe esențiale generate de criza globală asupra mediului de afaceri corporatist, respectiv analizează conceptul de *haoticism (chaotics)* și unele dezvoltări ulterioare ce au survenit pe marginea lui. În structura capitolului, am sesizat faptul că firmele operează într-o economie globală integrată, că managementul se află în fața unor realități noi, în care turbulențele din mediu survin în mod neașteptat și în care tehnologiile și *knowledge worker* au devenit factori esențiali în asigurarea avantajului competitiv.

Capitolul al V-lea (Puterea și influența MNC-urilor în mediul haoticist actual al afacerilor) studiază mai amănunțit care a fost puterea și poziția MNC-urilor în competiția globală pre-criză și care este situația lor în context post-criză, respectiv cum au reușit acești actori economici să se adapteze la ceea ce numim mediu haoticist al afacerilor. Transformările survenite în mediul de afaceri global au potențat considerabil oportunitățile pentru corporațiile multinaționale (renunțarea la economiile centralizate în multe țări din Europa Centrală și de Est, orientarea către liberalism etc.). La acestea se adaugă creșterea rolului sectorului privat în aproape toate economiile în dezvoltare (acest sector generează noutăți tehnologice, inovații, activează competiția etc.).

Capitolul al VI-lea (Fundamentarea și aplicarea deciziilor strategice în mediul haoticist al afacerilor) analizează problematica decizională în organizațiile de afaceri și modul în care executivii reușesc să fundamenteze/aplice decizii într-un mediu haoticist al afacerilor. Mediul în care sunt localizate și funcționează firmele a devenit tot mai incert, schimbător și imprevizibil în raport de scopurile pragmatice ce sunt vizate de decidenții raționali. Au survenit anumite întrebări la care am încercat să răspundem în structura capitolului, respectiv: Cum pot fi optimizate deciziile strategice adoptate de firme în mediul haoticist al afacerilor? Ce direcții pragmatice pot fi întrevăzute pentru adoptarea unor decizii eficiente în context post-criză? Adoptarea de decizii de către executivii de top vizează tocmai a sprijini integrarea organizației în structura mediului extern al firmei, respectiv vizează a conecta cât mai bine mediul intern al firmei cu realități/condiționări din exteriorul ei.

Capitolul al VII-lea (Cercetare empirică privind haoticismul mediului corporatist din România) reprezintă o cercetare empirică cu privire la efectele crizei globale asupra mediului de afaceri în industria asigurărilor la nivel național, urmare a unor influențe induse de realitățile survenite la nivel global. Această cercetare este elaborată pe două coordonate (aplicarea unui chestionar și realizarea unui interviu) menite să evidențieze impactul crizei globale asupra mediului de afaceri în industria asigurărilor din România.

În ultima parte a tezei, trecem în revistă concluziile la care am ajuns pe parcursul cercetării, enumerând aspectele pe care le considerăm contribuții proprii la tema studiată și menționăm unele limite cu care ne-am confruntat pe parcursul analizei efectuate.

*
* * *

Termenul de **haoticism** (în engleză *chaotics*) nu apare în dicționarele de limbă română, respectiv de limbă engleză; termenul este o invenție a autorilor Kotler și Caslione; Kotler, Philip, Caslione, John A., *Chaotics. The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*, AMACOM, 2009; traducere în limba română *Chaotics. Management și marketing în era turbulențelor*, Editura Publica, 2009. De altfel, termenul de *chaotics* este un termen de trade mark al celor doi autori și am păstrat termenul original pe parcursul lucrării noastre întrucât nu am avut un alt termen echivalent.

PREZENTAREA SINTETICĂ A CAPITOLELOR TEZEI DE DOCTORAT

Capitolul I (Conceptul de „Butterfly effect”: implicații pentru mediul de afaceri) analizează aspecte privind unele dezvoltări teoretice ce au stat la baza apariției teoriei haosului (cu referire la conceptul de *butterfly effect*), pentru ca ulterior să prezentăm mai amănunțit problematica mediului extern al organizațiilor de afaceri. Sintagma de *univers haotic* folosită pe parcursul cercetării doctorale ne conduce la ceea ce se numește „teoria haosului”, teorie ce rămâne legată de numele lui Edward Lorenz, Henri Poincaré și al altor gânditori.

Așa cum am arătat în analiza noastră, *butterfly effect* (efectul fluture) enunțat în anii '70 de către Lorenz a generat un interes semnificativ în domeniul științelor sociale, inclusiv în management și *business administration*; aceasta întrucât complexitatea și interdependența între țări, organizații și indivizi au devenit astăzi cu mult mai vizibile și ușor de perceput pentru orice persoană (comparativ cu situația existentă pe piețe cu șase sau șapte decenii în urmă). Mediul extern în care operează astăzi firmele este marcat de turbulențe majore și *haoticism*; termenul de *chaotics* avansat de Kotler și Caslione face doar o trimitere tangențială la teoria haosului și *butterfly effect* enunțat de Edward Lorenz. De asemenea, am amintit că, unele dezvoltări de nuanță survenite în domeniul TGS (*Teoria Generală a Sistemelor*) s-au individualizat apoi sub alte sintagme cum ar fi „teoria haosului”, „sisteme complexe”, „dinamică non-liniară”, „teoria catastrofelor” etc. Deductibil, înțelegem că anumite principii și/sau concluzii pe care le oferă TGS (inclusiv paralela cu funcționarea unor sisteme din natură, fizică, chimie etc.) pot fi utile în încercarea optimizării funcționării firmei privită ca sistem; tot în sensul invocat, pot prezenta interes și anumite principii și/sau concluzii pe care le oferă teoria haosului.

Urmare a aspectelor aduse în discuție, în **figura nr. 1.1** am redat firma în viziune sistemică, subînțelegând că ea va fi abordată ca un sistem socio-economic deschis; acest sistem primește *inputs* (de natura unor resurse: materii prime, venituri, profituri, tehnologii, calificări ale salariaților etc.), ce sunt permanent mixate și/sau procesate în *outputs* vizate de către decidentul superior al organizației (de natura unor produse sau servicii)

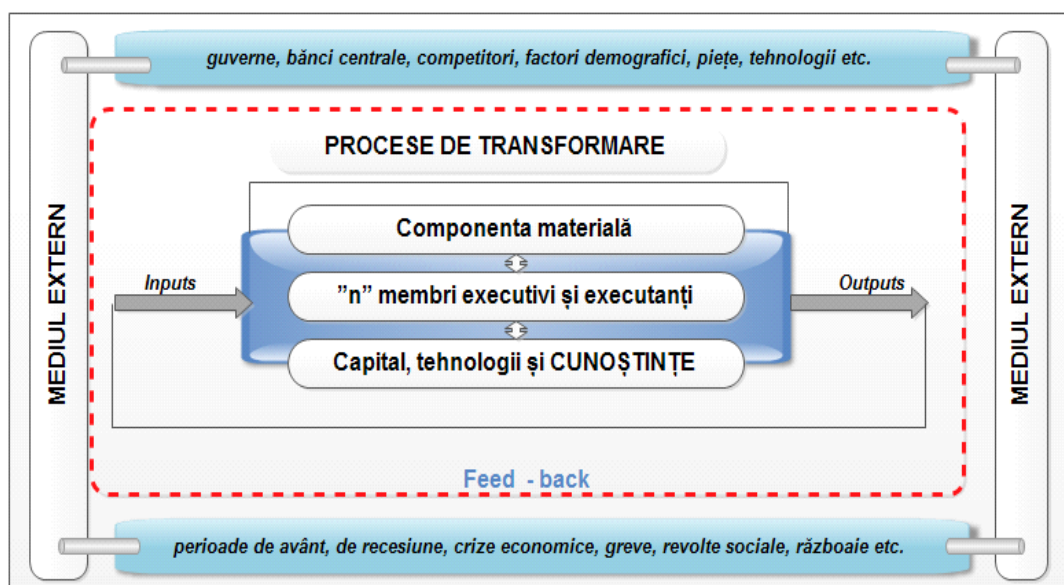


Figura nr. 1.1 - Firma în concepție sistemică

Sursa: elaborare proprie

Este îndeobște cunoscut faptul că succesul mai mare sau mai moderat al unei organizații numită „firmă” va fi dependent de calitatea rezultatelor obținute în decurs de „n” ani (prin calitate înțelegem performanță economică, dar și performanță socială, respectarea unor norme/standarde etice etc.); calitatea acestor rezultate va echivala cu un tip de feedback pentru intrările ulterioare și următorul ciclu de fabricație al organizației. Pe măsura funcționării obișnuite a sistemului numit firmă, acesta este și rămâne extrem de sensibil la orice influențe/forțe ce survin, voit sau nu, din mediul exterior în care este localizată organizația de afaceri; similar, organizația rămâne sensibilă și la modificările survenite în mediul ei intern de funcționare (salariați, tehnologii, strategii de management).

De asemenea, în structura capitoului am analizat pe scurt conceptul de *knowledge economy* și rolul ce revine salariaților ce procesează cunoștințe în acest nou tip de economie. Managementul cunoștințelor este, prin urmare, responsabil cu crearea de noi cunoștințe, stocarea și schimbul de cunoștințe și controlul cunoașterii. Managementul bazat pe cunoștințe este un important element în competiția bazată pe exploatarea unor abilități distincte, dificil de imitat și care rămân asociate în mod direct cu salariatul de tip *knowledge worker*. Noile realități în care concurează și obțin performanță diverse categorii de firme se concentrează în direcția exploatării cunoștințelor ca o resursă distinctă și ca o sursă de avantaj competitiv.

Analiza selectivă rezervată de către noi pe întinderea **capitolului al II-lea (Tipologia mediului de afaceri corporatist: opinii și interpretări)** surprinde destul de complet problematica privind diverse categorii de firme ce funcționează în economia globală și specificul mediului de afaceri internațional/global în care aceste entități se străduiesc să supraviețuiască și să prospere (anumite opinii și interpretări privind specificul contextului în care activează firmele, cu referire îndeosebi la corporațiile multinaționale).

Din perspectiva cercetării noastre, pe parcursul capitolului am discutat despre trei „straturi” distincte ale mediului de localizare a firmei, respectiv:

1. Mediul extern îndepărtat (denumit și macromediu) cuprinde acele contexte, elemente sau influențe ce pot afecta, prin natura lor, un întreg sector economic, o industrie și una sau mai multe piețe în același timp.

2. Mediul extern apropiat (denumit și micromediu) este „stratul” care înconjoară în mod direct o afacere, respectiv o firmă, și include elemente asupra cărora decidentul poate exercita o anumită influență, chiar dacă aceasta este limitată. În orice economie concurențială, firmele se raportează în mod direct la clienți, furnizori și concurenți, respectiv ele intră în relații obișnuite cu anumite categorii de organizații pe care le pot influența și, la rândul lor, pot fi influențate de comportamentul acestora.

3. Mediul intern al unei firme se referă la „stratul” interior sau de bază într-o distribuție concentrică și include elemente precum cultura organizațională, strategiile, organigrama și facilitățile fizice în interiorul cărora își desfășoară activitățile managerii și diferiți executanți.

Așa cum se deduce cu ușurință, mediul în care sunt localizate firmele într-o economie capitalistă poate fi privit ca o „ceapă”; el se compune din trei straturi succesive ce includ, fiecare, elemente de influență a unor factori sau forțe de intensitate diferită față de scopul economico-social vizat de o astfel de organizație. În **figura nr. 2.1** prezentăm o schemă generală a mediului în care sunt localizate firmele în orice economie concurențială.

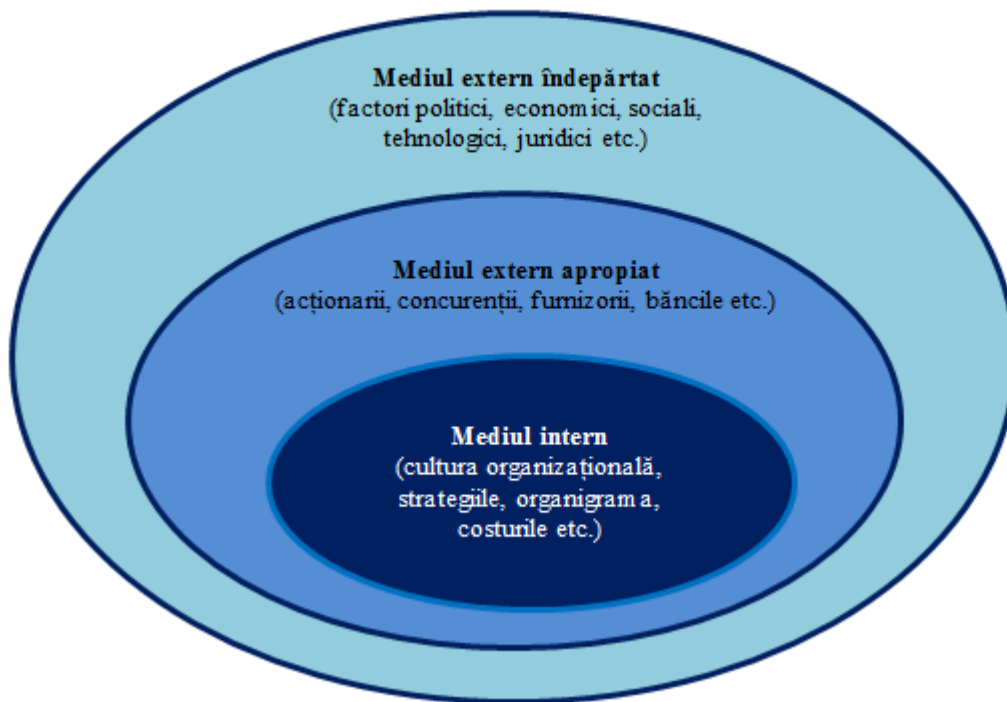


Figura nr. 2.1 - Schema mediului în care este localizată firma (*organization's environment*)

Sursa: David Campbell, George Stonehouse and Bill Houston, *Business Strategy*, Second edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, Great Britain, 2002, p. 113; Elearn, *Business Environment*, Revised Edition, Management Extra Series, Routledge, 2008, p. 2

Schema grafică din figura anterioară ne arată că există o interacțiune profundă între diverse elemente sau forțe ce compun mediul extern al firmelor. În fapt, structurarea acestui mediu de localizare a firmelor sub forma a trei straturi concentrice ne oferă doar o idee generală privind elementele componente ale fiecărui strat, complexitatea, dinamica și interacțiunea posibilă între diverse forțe/factori de mediu.

În partea a doua a capitolului am analizat costurile de operare ale firmelor și importanța ce revine acestor costuri în legătură cu rezultatele pe care le înregistrează firma (costurile pe care le are o organizație de afaceri se află chiar la baza mecanismului concurențial, respectiv a funcționării pieței). Este destul de evident, că nivelul costurilor de operare pentru orice firmă face legătura necesară între realitățile ce există într-o industrie și realitățile ce sunt întâlnite pe diferite piețe.

Anumite noi realități survenite în mediul de afaceri post-criză (atât ca amenințări, cât și ca oportunități) generează noi dileme și dificultăți pentru decidenții din cadrul firmelor. În bună măsură, aceste noi realități se concentrează în jurul costurilor la care poate fi obținut un produs sau serviciu pe diferite piețe. Între astfel de noi realități ale mediului de afaceri ce se reflectă asupra costurilor de operare amintim:

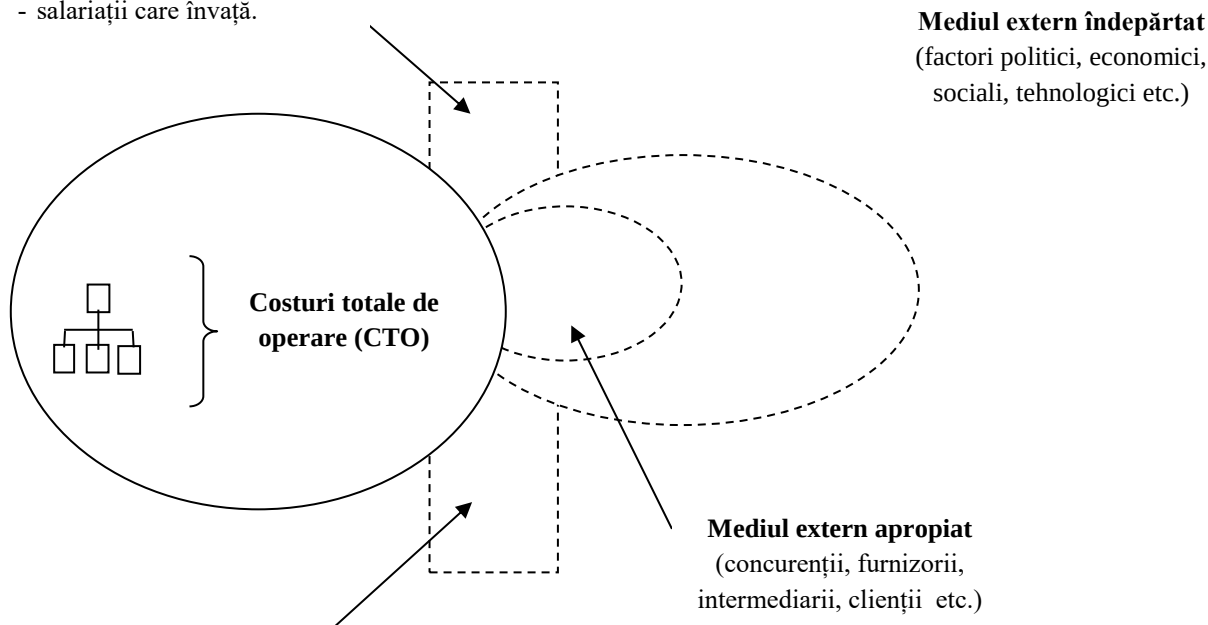
- În cadrul noilor tehnologii, după cum argumentează Kotler & Caslione, tehnologiile disruptive tind a schimba structura mediului de afaceri, strategiile și practicile ce sunt disponibile pentru executivii din companii.
- Cunoștințele au devenit în prezent o resursă distinctă ce există în firmă (adică în mediul ei intern) și în afara ei (adică în mediul ei extern).

- În sfârșit, costurile de operare ale unei firme au devenit dependente nu doar de calitatea resurselor umane existente într-o firmă, ci și de motivarea salariaților pentru a învăța în mod continuu, a achiziționa noi cunoștințe, a reuși să gestioneze noile tehnologii și, pe cale de consecință, să gestioneze schimbările tot mai frecvente ce survin în societate și mediul extern al organizațiilor.

Unele dintre noile realități ce se reflectă în mod direct asupra costurilor de operare ale unei firme, așa cum au fost sintetizate anterior, pot sprijini executivii în evaluarea comparativă a mediului intern față de mediul extern al organizației. Această idee se prezintă grafic în **figura nr. 2.2**, caz în care accentuăm importanța costurilor totale de operare (CTO) ca element ce traversează propriu-zis toate cele trei „straturi” ale mediului în care operează orice firmă. Cu alte cuvinte, așa numita diagramă a „foii de ceapă” prezentată anterior (figura nr. 2.1) poate fi restructurată prin accentuarea importanței ce revine costurilor pe care le înregistrează firma.

Condiționări noi în mediu:

- tehnologiile disruptive;
- cunoștințele ca resursă;
- salariații care învață.



Costuri relative de operare:

firma vs. alți competitori vs.
piață

Figura nr. 2.2 - Costurile de operare ale firmei: element de legătură între cele trei straturi ale mediului

Sursa: elaborare proprie

Prin urmare, conform celor accentuate în figura de mai sus, costurile de operare ale unei firme ar trebui să rămână elementul central în orice analiză privind mediul ei extern și legătura acestuia cu realitățile sau practicile întâlnite în mediul extern al organizației. Cu alte cuvinte, costul de operare al firmei rămâne elementul central în încercarea de a dezvolta competențe cheie în anumite domenii și, pe această bază, de a obține avantaj competitiv.

În **capitolul al III-lea** al cercetării (**Efecte ale crizei globale asupra mediului de afaceri corporatist**) ne-am propus să analizăm comparativ unele consecințe socio-economice generate de actuala criză globală față de Marea Depresiune din '29-'33 și impactul acesteia asupra mediului de afaceri corporatist. În structura capitolului analizat atenția noastră se focusează pe abordarea ciclurilor economice din perspectiva micro și macroeconomică (*business cycle*). În sistemul nostru economic (din prima parte a secolului trecut), vremurile bune pentru afaceri alternează de obicei mai mult sau mai puțin regulat cu perioadele proaste pentru afaceri. Îndeosebi din perspectivă macroeconomică, este evident că după o perioadă ascendentă, de progres în societate și economie, urmează o perioadă descendentă, ce poate lua forma unei recesiuni ușoare sau se poate manifesta sub forma unei crize economice mai pronunțate. Analiza teoreticienilor asupra a ceea ce numim dinamica economiilor, respectiv *business cycle*, se regăsește îndeosebi din perspectivă macroeconomică întrucât există suficienți indicatori și informații pe baza cărora se poate pune în evidență acest fenomen (se încearcă a răspunde la întrebări privind cauzele care generează fenomenul, manifestarea sa, cum ar putea fi gestionat de către guverne etc.).

Atenția teoriei economice a fost puternic stimulată de problema modificărilor ciclice apărute în principalele țări ale lumii pe parcursul perioadei postbelice. Totuși, există puține studii semnificative privind subiectul *business cycle* din perspectiva de analiză microeconomică. În primul rând, legislația țărilor cu privire la declanșarea procedurii de faliment pentru o firmă diferă semnificativ de la un sistem juridic la altul, ceea ce face doar parțial comparabile datele statistice pe acest subiect. În al doilea rând, o mare parte dintre firmele ce sunt forțate să iasă de pe piață, respectiv ajung la faliment, fac parte din categoria *small business*, motiv pentru care situația lor este mai rar analizată și studiată riguros. În fapt, credem că analiza ciclului afacerilor din perspectivă micro (ceea ce am numit CAF-ciclul afacerilor la nivel de firmă) este puternic interdependentă cu teoria organizațiilor și relația dintre firmă și mediul în care ea se află în competiție cu alte entități similare.

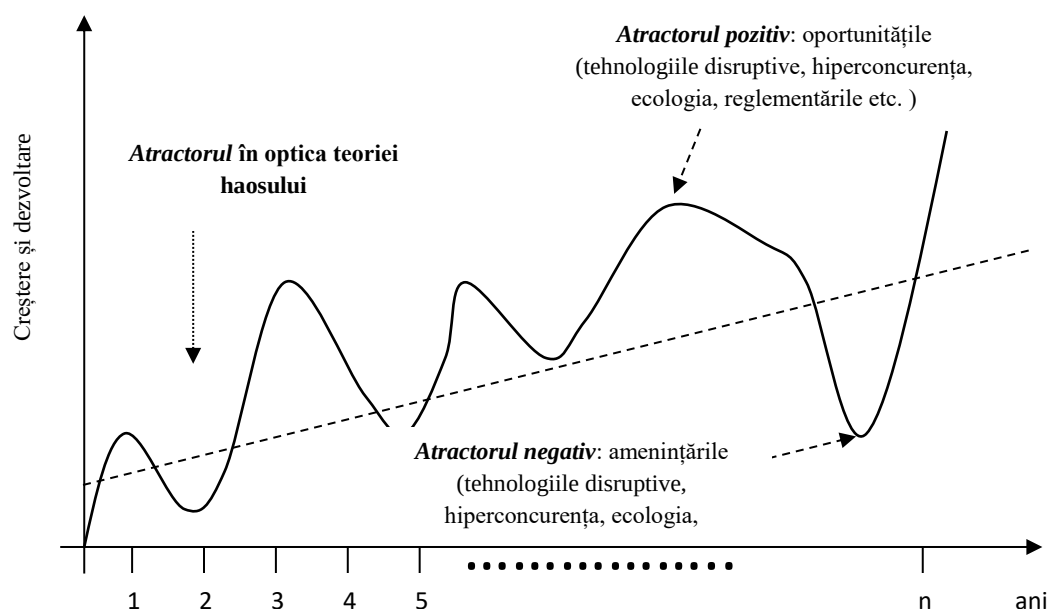


Figura nr. 3.1 - Atratorii pozitivi și negativi în evoluția firmei pe „n” ani

Sursa: elaborare proprie

În **figura nr. 3.1** prezentăm modelul non-liniar de evoluție a firmei pentru „n” ani și punem în evidență parcursul organizației aflat în relație cu atractorul pozitiv și atractorul negativ al mediului. Atractorul pozitiv din mediul extern va tinde oarecum în mod natural să „ducă” firma către o perioadă de maxim al CAF, în timp ce atractorul negativ va genera o tendință opusă, respectiv orientarea parcursului firmei către o perioadă de minim al CAF. Modelul grafic propus rămâne valabil pentru evoluția oricărui tip de organizații de afaceri. Este însă de datoria executivilor de la vârful fiecărei organizații să identifice cel puțin o stare de echilibru între influența diversilor factori din mediul extern al firmei, respectiv ceea ce am numit atractor pozitiv și atractor negativ.

Anumite lecții oferite de istoria economică privind dinamica economiilor, comportamentul guvernelor și deciziile politice sunt de real interes și actualitate în încercarea de a depăși efectele crizei globale la nivelul țărilor în care mediul de afaceri rămâne încă instabil. Explicarea fenomenului de ciclicitate necesită luarea în considerare a noi factori, noi date statistice și evidențe empirice, pentru a înțelege cauzele de fond ce determină astfel de fluctuații economice. Din perspectiva teoriei organizației, valorile în care cred executivii și standardele etice după care se derulează competiția au devenit elemente de interes semnificativ pentru a explica succesul sau insuccesul în afaceri în decursul unei perioade lungi de timp.

Capitolul al IV-lea (Conceptul de *haoticism (chaotics)* propus de Kotler și Caslione; dezvoltări ulterioare) aduce în discuție o serie de aspecte legate de concepția lui Kotler & Caslione privind anumite influențe esențiale generate de criza globală asupra mediului de afaceri corporatist, respectiv analizează conceptul de *haoticism (chaotics)* și unele dezvoltări ulterioare ce au survenit pe marginea lui. În fapt, este oportun să amintim că sintagma de *haos (chaos și chaotic)* și cea de *mediu turbulent (turbulent environment)* au fost utilizate cu referire la lumea afacerilor începând din anii '80 de anumiți autori. Este evident că și la începutul secolului trecut, respectiv în perioada prealabilă Marii Depresiuni (inclusiv pentru circa un deceniu ce a urmat după 1933), lucrări de teorie economică, management sau teoria organizațiilor au discutat despre instabilitatea pieței, nesiguranță, incertitudine și schimbare rapidă a mediului de afaceri. Așadar, terminologia utilizată în decursul timpului pentru a descrie mediul de afaceri are o importanță secundară; este mai important să înțelegem care sunt caracteristicile actuale ale mediului de afaceri și în ce direcție ar trebui să acționeze managerii din diverse companii. Termenul de *chaotics* este propus de Kotler & Caslione și pare a fi destul de potrivit pentru a descrie sintetic haosul total ce a survenit pe piețe și în mediul de afaceri post-criză (caracteristica de bază este interdependența, complexitatea și schimbările rapide generate de influențe minore asupra factorilor de mediu).

Din perspectiva lucrării lui Kotler & Caslione survine următoarea întrebare: *Ce este turbulența pe piață?* În primul rând, turbulența economică descrie schimbările rapide și imposibil de prevăzut, din mediul extern sau intern al unei firme, care îi afectează acesteia performanța. În al doilea rând, se poate spune că, în context post-criză, turbulențele ce survin pe orice piață sunt mai greu de prevăzut chiar de către executivii ce monitorizează atent și succesiv în timp evoluția fiecărui factor politic, economic, tehnologic, legat de industrie, de concurență etc. Prin urmare, este nevoie de a identifica, pe cât posibil, noi principii de organizare, funcționare și administrare a organizațiilor de afaceri. Din acest unghi de vedere, credem că teoria sistemelor propusă de Bertalanffy poate oferi managerilor unele răspunsuri în încercarea de a-și dezvolta un model propriu de teorie organizațională (aplicabil unei anumite companii). Tot în sensul invocat, pot fi utile unele dezvoltări teoretice amintite, precum teoria haosului și concepția lui Mandelbrot.

Problema gestionării relației dintre mediul intern al firmei și realitățile socio-economice din exterior rămâne însă de interes pentru executivi atât cu referire la lumea

corporatistă, cât și cu referire la micile afaceri. Kotler & Caslione au surprins destul de bine anumite realități mai recente din mediul de afaceri, au delimitat un număr de șapte factori generatori de instabilitate în cadrul acestuia și propun un mecanism pe baza căruia se poate construi un sistem de management care să sprijine firmele în gestionarea relației dintre mediul intern și noile realități din exteriorul organizației. Totuși, concepția celor doi autori nu trebuie să fie considerată un răspuns complet sau definitiv la problema gestionării mediului haotic al afacerilor. Dimpotrivă, pot fi formulate chiar și anumite critici cu privire la conceptul de *haoticism* propus de Kotler & Caslione și direcțiile în care ar trebui să acționeze managerii în context de criză. Într-un mediu socio-economic instabil și turbulent, viața de zi cu zi a diferitelor categorii de firme devine cu mult mai dificilă; gândirea strategică a decidenților ce se află în fruntea unor companii devine un element esențial pentru ca organizația să supraviețuiască într-un mediu haoticist. După opinia noastră, nu există un „model” anume de management strategic care să poată fi „importat”, preluat sau copiat de un executiv de top dintr-o companie și care, printr-o aplicare *ad literam*, să confere certitudine cu privire la supraviețuirea organizației în climatul actual al afacerilor. Dimpotrivă, este nevoie de imaginație și gândire intuitivă din partea executivilor pentru a construi succesiv strategii de management pentru a gestiona mediul haoticist al afacerilor; simplu spus, este nevoie de aplicarea unui *management creativ*.

După opinia noastră, sistemul de management recomandat de Kotler & Caslione pentru gestionarea unui mediu haoticist este util doar în măsura în care oferă o „sumă” de recomandări/principii pentru executivi în tentativa lor de a construi o strategie adecvată pe baza căreia să conducă organizația în vremuri instabile, tulburi și non-predictibile. În fapt, fiecare firmă sau companie semnificativă și îndeosebi MNC-urile trebuie să studieze atent restricțiile și oportunitățile de mediu întâlnite la un moment dat și să construiască apoi permanent variante strategice concrete pentru a depăși perioada marcată de dificultăți. Atunci când firma se confruntă în mediu cu diverse turbulențe se constată că, în ciuda unor măsuri de avertizare timpurie, mediul devine haotic, iar decidentul trebuie să selecteze strategia potrivită pentru momentul parcurs. Această concepție a lui Kotler & Caslione se prezintă în **figura nr. 4.1**.

În schema grafică din figura ce urmează (**figura nr. 4.1**), includem două elemente suplimentare față de opinia celor doi autori, anume:

1. enumerăm distinct cei șapte factori principali, de la F1 la F7, ce *generează printr-un efect cumulat turbulența și haoticismul mediului de afaceri*;
2. enunțăm distinct întrebarea: „Care dintre factori are o influență predominantă asupra mediului?”, întrucât acțiunea celor șapte factori va fi diferită asupra schimbărilor de mediu cu care se confruntă o firmă față de alta.

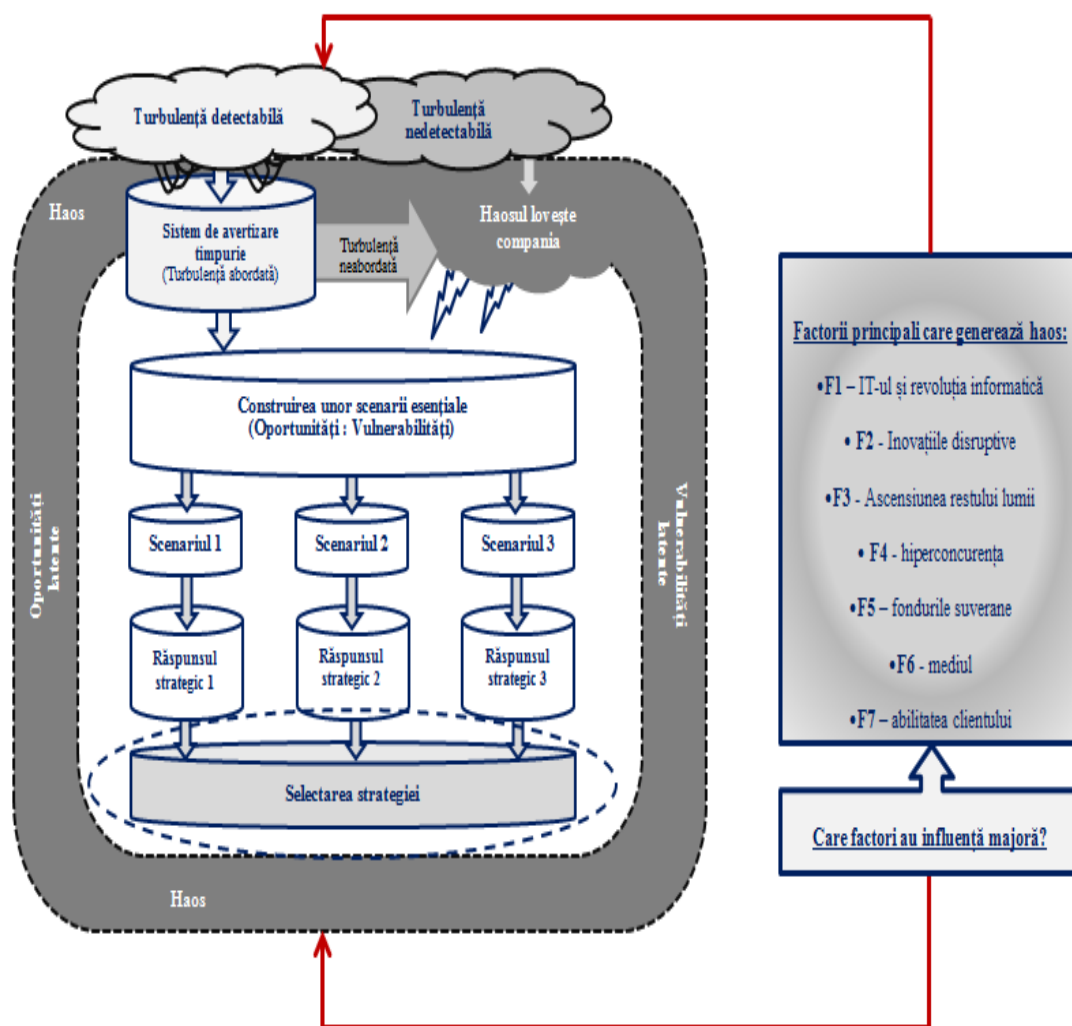


Figura nr. 4.1 - Sistem de management pentru dominarea haoticismului din mediul extern al firmei (etapa de selectare a strategiei)

Sursa: Adaptat după Philip Kotler, John A. Caslione, *Chaotics. Management și marketing în era turbulențelor*, Editura Publica, 2009, p. 129.

Deducem deci că firma trebuie să construiască permanent scenarii și strategii prin care să gestioneze riscurile ce pot fi anticipate (după caz, și strategii de valorificare a unor oportunități); cei doi autori admit însă că acest lucru nu este simplu și necesită schimbări rapide de cultură organizațională și de instrumente concrete de management.¹ Conform celor sugerate de către noi în partea dreaptă a **figurii nr. 4.1**, top managementul dintr-o firmă ce se confruntă cu o perioadă de turbulență a mediului va trebui să identifice unul sau doi factori ce au impact major asupra schimbărilor de mediu. Odată identificat factorul cu impact major asupra schimbărilor de mediu se pune problema selectării strategiei de către firmă pe baza unor scenarii construite anterior; astfel de scenarii privind viitorul unei firme ar trebui să țină seama și de responsabilitățile sociale ce revin unei organizații de afaceri.

¹ Kotler, Philip, Caslione, John A., *Chaotics. The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*, AMACOM, 2009; traducere în limba română *Chaotics. Management și marketing în era turbulențelor*, Editura Publica, 2009.

Teoretic, managerii dintr-o firmă ce se confruntă cu un mediu haoticist ar trebui să aibă curaj, imaginație și să acționeze rapid pentru a aplica strategia aleasă în toate departamentele organizației. În sfârșit, aplicarea cu succes a unor strategii pentru a gestiona mediul haoticist rămâne dependentă de cum anume este și va fi percepută firma de către publicul larg și alte categorii de stakeholders.

În **capitolul al V-lea (Puterea și influența MNC-urilor în mediul haoticist actual al afacerilor)** am abordat implicațiile analizei referitoare la puterea, influența și poziția MNC-urilor în mediul haoticist actual al afacerilor. Un accent deosebit a fost pus pe identificarea modului în care acești actori economici au reușit să se adapteze la ceea ce am numit mediu haoticist al afacerilor și care este situația lor în context post-criză.

Pe parcursul secolului trecut s-au accentuat treptat anumite caracteristici definitorii a ceea ce numim în prezent „*corporația modernă*” în economia globală; puterea și influența acestor entități au devenit din ce în ce mai vizibile atât prin prisma diferiților indicatori statistici (număr, active, aport la PIB, valoare adăugată, pondere în comerțul internațional, pondere în fluxurile de ISD etc.), cât și prin prisma percepției opiniei publice asupra activității lor. În decursul deceniilor s-au conturat în general anumite optici distincte sau atitudini cu privire la impactul corporației moderne în societatea contemporană actuală. Poziționarea MNC-urilor ca vector de putere în economia globală, atât până în anul 2008 cât și ulterior, a condus la o optică favorabilă și una critică cu privire la influența/puterea corporatistă:

➤ Optica favorabilă privind puterea MNC-urilor

În primul rând, se poate discuta de o optică/atitudine favorabilă cu privire la prezența MNC-urilor în economia și competiția globală, în sensul că aceste entități au devenit, alături de sectorul *small business*, veritabili vectori ai progresului tehnologic și socio-economic (aceste firme investesc în cercetare, inovează cu privire la tehnologii și procese, recurg la practici moderne de management, oferă un număr mare de locuri de muncă stabile etc.). Este destul de evident faptul că prezența MNC-urilor este dorită de majoritatea țărilor în curs de dezvoltare, inclusiv de România, întrucât ele contribuie direct la susținerea cercetării/inovării, la difuzarea tehnologiilor și a cunoștințelor, a unor practici pozitive de management etc. Cu alte cuvinte, corporațiile au devenit în prezent un tip de actor economic dorit de țările/societățile mai puțin dezvoltate; ele sunt asociate, voluntar sau nu, cu progresul și prosperitatea socio-economică din lumea contemporană.

➤ Optica critică privind puterea MNC-urilor

În al doilea rând, există o optică/atitudine critică privind puterea, influența și rolul MNC-urilor în economia contemporană; un număr mare de autori critică în mod deschis puterea corporatistă, practicile de management la care recurg ele uneori, unele comportamente non-etice pe piețele străine etc.

După opinia noastră, credem că nu trebuie să respingem nici una din cele două optici cu privire la puterea corporatistă actuală; ar fi suficient, credem să comparăm astfel de opinii și să încercăm a deduce care anume sunt realitățile din societatea contemporană. Oricum, din perspectiva economiei românești, situația din ultimele două decenii și jumătate ne arată că marile companii internaționale au devenit tot mai prezente și active în mediul de afaceri din țara noastră. Subînțelegem că această tendință va continua și în viitor și că ea poate să aducă, deopotrivă, anumite beneficii și/sau influențe negative pentru indivizi, instituții și creșterea economică din țara noastră. Cu alte cuvinte, credem că simpla formulare a unor opinii critice privind puterea corporatistă actuală constituie doar un punct de plecare; este nevoie ca apoi organizațiile internaționale, guvernele și societatea civilă să acționeze concentrat pentru a impune anumite reguli/principii cu privire la practicile corporatiste pe diverse piețe. În fapt, comportamentul unei companii rămâne dependent într-o foarte mare măsură de integritatea și caracterul executivilor ce constituie top managementul organizației; acest lucru este

argumentat de autori precum Drucker, de Geus și mulți alții ce „leagă” succesul corporațiilor de renume de viziunea top managementului. Aceasta înseamnă valori, responsabilitate și armonizarea binelui comun cu interesul corporatist.

Urmare a aspectelor aduse în discuție în structura cercetării, înțelegem că mediul haoticist al afacerilor globale este cu mult mai complex și greu de gestionat prin comparație cu mediul haoticist al piețelor naționale/locale; această mențiune era valabilă până la apariția crizei globale și în contextul ce a urmat după criză, deopotrivă. Deducem că mediul haoticist (în sensul definiției date de Kotler & Caslione) la nivel global este marcat în primul rând de anumite riscuri suplimentare pe care trebuie să și le asume investitorii, executivii și salariații ce activează în diverse MNC-uri (riscuri de natură politică, juridică, valutară, legate de diferențele culturale între țări etc.). Funcționarea piețelor globale este influențată de politicile economice promovate de diverse guverne din țări considerate puternice economic (SUA, Japonia, China etc.), de implicarea altor guverne/țări și a unor organisme internaționale sau blocuri integraționiste de tip UE, NAFTA etc. În **figura nr. 5.1** redăm schematizat actorii principali și specificitățile pentru ceea ce numim mediul haoticist al afacerilor globale.

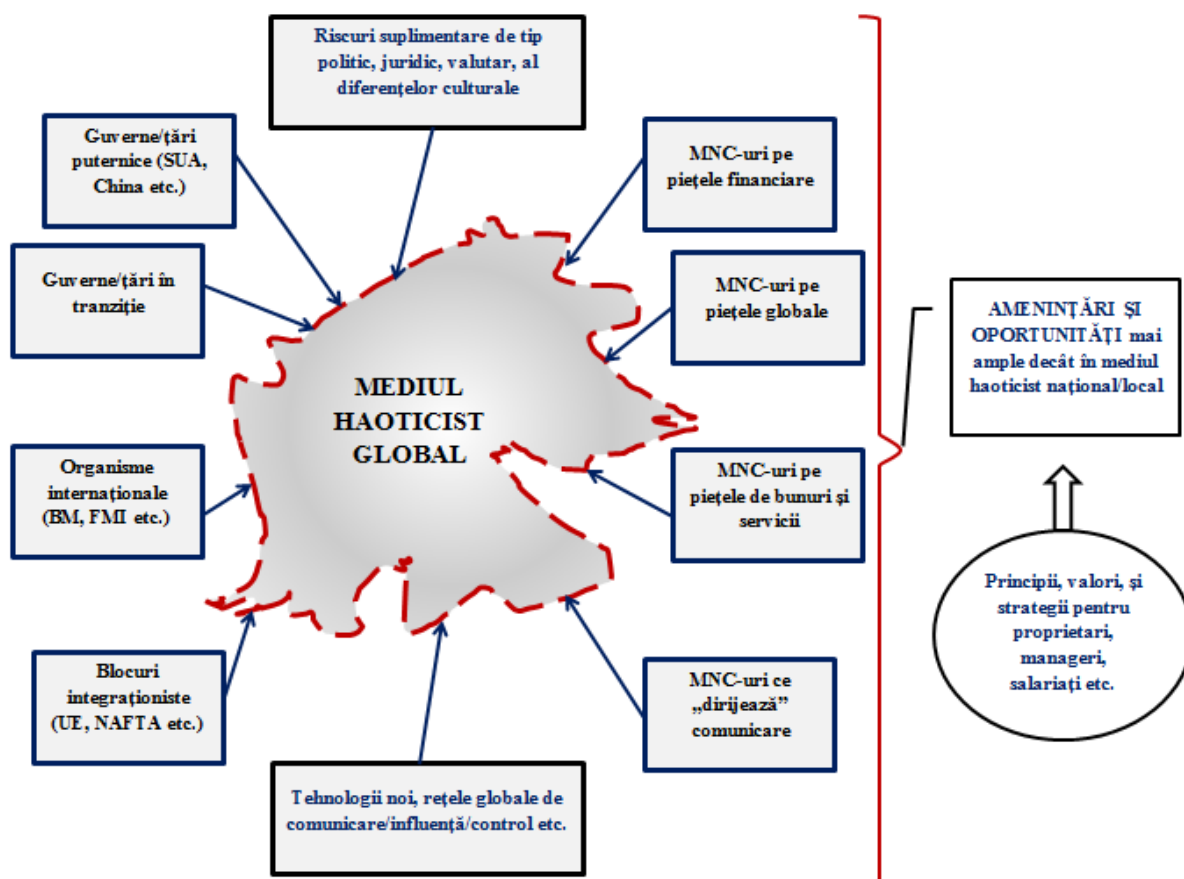


Figura nr. 5.2 - Mediul haoticist al afacerilor globale: „actori” și specificități

Sursa: elaborare proprie

Așadar, credem că, pe de o parte, mediul internațional/global al afacerilor înseamnă în mod vădit amenințări și oportunități mai ample comparativ cu piețele naționale, ceea ce necesită strategii diferite pentru orice companie ce își propune să obțină performanță la acest nivel. Pe de altă parte, se deduce implicit faptul că piețele globale presupun diverse categorii de riscuri asumate conștient de către decident, ceea ce ar trebui să conducă teoretic și la

oportunități suplimentare față de piața națională. Una din problemele majore cu care se confruntă decidenții ce activează pe piețe internaționale este cea a găsirii unui echilibru între riscurile asumate și oportunitățile sperate, respectiv între condiționările impuse de societate și cerințele unor zone/regiuni ale lumii și binele corporatist. După opinia noastră, gestionarea corectă a amenințărilor/oportunităților din mediul haoticist global va depinde foarte mult de principiile și valorile la care se raportează investitorii/proprietarii, executivii și salariații din cadrul MNC-urilor.

Între diverse concluzii, deducem că acești „actori” ai economiei globale numiți corporații multinaționale dețin o putere impresionantă care poate fi utilizată în scopuri benefice sau mai puțin benefice pentru societate. În prezent, nu dispunem de o teorie coerentă și completă privind scopul vizat, organizarea și modelul optim de MNC, chiar dacă teoria din ultimele trei decenii s-a concentrat pe această direcție de analiză. Orice activitate de afaceri se desfășoară într-un mediu configurat în cea mai mare parte de politică, instituții și piață; totuși, implicarea/intervenția statului este aproape omniprezentă, indiferent de domeniul în care se dezvoltă afacerile.

Ideile exprimate în acest capitol (**Capitolul al VI-lea - Fundamentarea și aplicarea deciziilor strategice în mediul haoticist al afacerilor**) evidențiază/analizează problematica decizională în organizațiile de afaceri și urmărește o analiză asupra modului în care executivii reușesc să fundamenteze/aplice decizii într-un mediu haoticist al afacerilor. Decizia strategică constituie un aspect central al activității de management, întrucât ea poate condiționa decisiv viitorul organizației. Adoptarea de decizii de către executivii de top vizează tocmai a sprijini integrarea organizației în structura mediului extern al firmei, respectiv vizează a conecta cât mai bine mediul intern al firmei cu realitățile/condiționările din exteriorul ei.

Aplicarea deciziilor strategice în medii haoticiste nu ar trebui să difere esențial de aplicarea unor astfel de decizii în medii considerate a fi relativ mai stabile, mai ușor de gestionat. În măsura în care organizația de afaceri și-a instituit un sistem de management propriu pentru gestionarea mediului haoticist, așa cum sugerează Kotler & Caslione, ea dispune de un sistem de informare și adoptare a deciziilor, de un sistem de avertizare timpurie etc. De asemenea, sistemul de informare și cel decizional sunt doar părți componente din sistemul general pentru gestionarea unui mediu haoticist al afacerilor. Din acest unghi de vedere, se poate afirma că nu există un model anume pentru a transpune în practică o decizie strategică, pentru a obține eficiență în urma aplicării ei. Din nou, echilibrul pe care reușește să îl întuiască decidentul între situația de moment a organizației și cea pe termen lung, între obținerea de profit și binele social, se pot dovedi decisive în încercarea de a anticipa turbulențele din mediu și de a depăși momentele critice din viața firmei. În vederea aplicării cu succes a unor decizii strategice de către firmele ce sunt nevoite să supraviețuiască într-un mediu haoticist, pot fi formulate *o serie de direcții de acțiune pentru manageri*:

- În contextul actual al competiției globale a devenit necesar pentru manageri, mai mult decât oricând în trecut, să depună eforturi sistematice pentru *a-și dezvolta gândirea non-liniară și gândirea intuitivă*, ca parte a unor abilități tacite ce pot fi învățate îndeosebi prin experiență directă. Inclusiv dezvoltarea inteligenței emoționale, în sensul argumentelor invocate de Goleman, constituie o direcție viabilă de acțiune pentru managerii ce își propun să gestioneze neprevăzutul și complexitatea relațiilor sociale ce definesc competiția globală după anul 2008.
- Firmele ce operează într-un mediu haoticist pot și este util să își proiecteze un sistem integrat de management pentru prevenirea și gestionarea turbulențelor excesive ce pot surveni din acest mediu. Oricum, un astfel de sistem trebuie să ofere informații privind relația dintre mediul intern și cel extern al firmei și să sprijine decidentul în adoptarea unor decizii strategice.

- Fiecare dintre cei șapte factori ce generează turbulențe în mediul global al afacerilor pot și trebuie să fie studiați sistematic și repetat de către decidenți, tocmai pentru a înțelege mai din timp eventuale amenințări sau oportunități asociate. În acest nou context socio-economic și competitiv, valorile în care cred managerii și salariații *knowledge worker* au devenit un aspect esențial pentru a face alegeri corecte privind viitorul unei organizații de afaceri, echilibrarea necesității de a obține profit cu cea de a asigura stabilitatea piețelor și industriilor.
- Noul sistem de management proiectat de către organizație trebuie conceput pentru a descentraliza puterea și deciziile pe grupuri și/sau departamente din organigramă; aceasta înseamnă, în mod implicit, o anumită partajare a organizației pe unități descentralizate ce vor avea fiecare responsabilități și competențe, inclusiv cu privire la anumite categorii de decizii.
- Strategiile concepute de către top management vor trebui să fie sintetizate în *planuri de acțiune pe intervale mai scurte de timp*, respectiv de circa trei luni; astfel de planuri trebuie actualizate și adaptate permanent de către decidenți, ceea ce generează adoptarea a noi decizii strategice.
- Este recomandabil ca, în toate cazurile în care survine o problemă complexă în viața firmei, care impune o decizie neprogramabilă, de ordin strategic, decidentul superior să implice un număr cât mai mare de grupuri sau departamente din organigramă încă din faza de enunțare a problemei. Aceasta înseamnă *recursul la grupuri decizionale* pentru orice decizie strategică și parcurgerea a două activități distincte. În primul rând, membrii grupului vor trebui să ajungă la dezacorduri și opinii diferite în faza de enunțare a problemei, stabilirea alternativelor, alegerea criteriilor de optimizare etc. În al doilea rând, orice board decizional de acest tip va trebui să ajungă la un consens formal în etapa finală a întregului proces, adică cea în care se adoptă decizia și se transmite ea către toate departamentele implicate.
- Tot în sensul invocat, *forma în care se enunță decizia ar trebui să fie cât mai simplă/sintetică* și pe înțelesul tuturor persoanelor sau grupurilor de salariați ce urmează să participe în etapa de aplicare, de aducere a unor modificări și de obținere a feedback-ului necesar pentru a se contracara amenințările inerente ale mediului etc. Aceasta necesită capacitate de gândire conceptuală și analitică din partea decidenților, *cât și tratarea firmei ca un sistem dinamic*, compus din „n” subsisteme relativ autonome.

În **figura nr. 6.1** prezentăm sintetic direcțiile în care pot acționa managerii din firmele ce operează într-un mediu haoticist al afacerilor (acest mediu fiind caracteristic competiției globale în context post-criză).

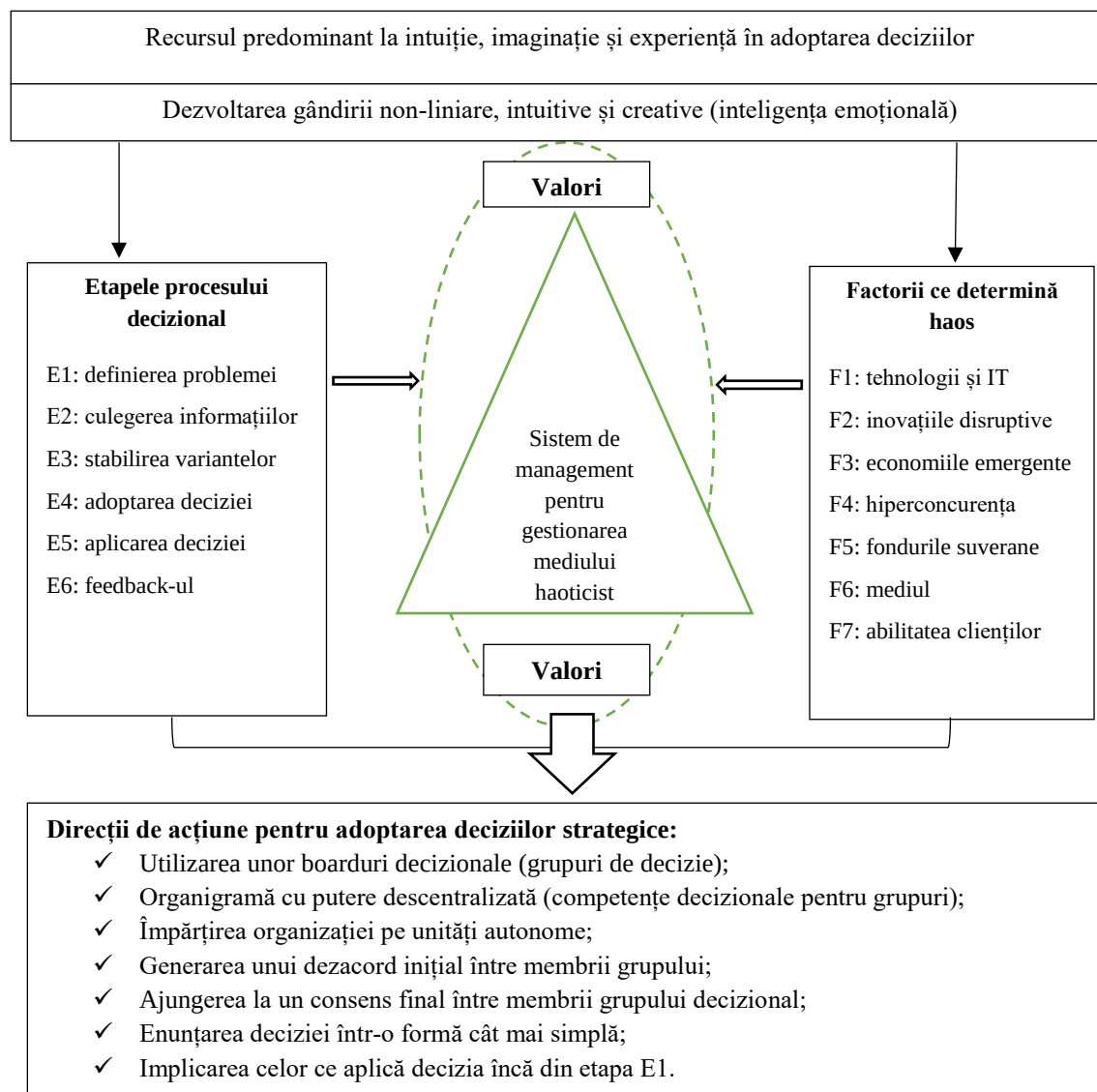


Figura nr. 6.1 - Aplicarea deciziilor strategice în mediile haoticiste

Sursa: elaborare proprie

Aspectele schematizate de noi în **figura nr. 6.1** conduc la anumite concluzii ce pot fi utile în practica decizională a firmelor ce operează în medii haoticiste:

- a. Subliniem ideea că valorile în care cred managerii și comportamentul etic al organizațiilor de afaceri au devenit un element esențial pentru prevenirea situațiilor de criză ce pot surveni pe piețe, în anumite industrii.
- b. Recursul la un grup decizional și implicarea directă a celor ce vor aplica decizia încă din etapa E1 a procesului (așa cum sugerăm în figură) pot să asigure diferența între o decizie de succes și un eșec.
- c. Este de subliniat faptul că, între toți factorii ce generează haoticism în mediul de afaceri (cei șapte enumerați în figură), îndeosebi noile tehnologii, IT-ul și inovațiile disruptive sunt factori ce trebuie studiați cu maximă atenție de către decident, atunci când concepe scenarii de urmat, strategii privind achiziția cunoștințelor și este pus în situația de a adopta decizii cu impact major privind viitorul organizației.

Capitolul final al tezei (**Capitolul al VII-lea - Cercetare empirică privind haoticismul mediului corporatist din România**) prezintă o cercetare aplicativă privind situația a trei corporații din sectorul financiar, anume trei companii din primele zece ce operează în sectorul de asigurări din România în decursul ultimelor două decenii. Istoria sectorului de asigurări din România rămâne strâns conectată la realitățile și reglementările înregistrate la nivelul Europei inclusiv în ceea ce privește principiile de organizare și gestionarea riscurilor specifice. Cercetarea noastră empirică s-a limitat doar la sectorul asigurărilor și piața specifică acestui sector, cu referire la economia românească față de realitățile existente la nivel global. Prin acest studiu ne propunem să aflăm care au fost efectele crizei globale asupra mediului de afaceri în industria asigurărilor la nivel național, în corelație directă cu anumite realități survenite în mediul de afaceri la nivel global (astfel de realități sunt date de complexitate, incertitudine, haoticism, turbulență și alte caracteristici similare pe marginea cărora am discutat în primele șase capitole ale tezei).

Cu privire la realizarea acestei cercetări empirice atenția noastră se concentrează cu precădere asupra principalelor aspecte care pot evidenția și explicita conceptul de *haoticism* al mediului de afaceri post-criză la nivel de corporații multinaționale; această cercetare este elaborată pe două coordonate (aplicarea unui chestionar și realizarea unui interviu) menit să descrie impactul crizei globale asupra mediului de afaceri în industria asigurărilor din România. Cercetarea empirică este focalizată pe analiza percepției angajaților celor trei corporații analizate (sectorul financiar) cu privire la efectele crizei globale asupra mediului de afaceri în industria asigurărilor la nivel național, urmare a unor influențe induse de realitățile survenite la nivel global.

Obiectivul principal al cercetării empirice constă în analiza percepției atât a managerilor români, cât și a angajaților celor trei companii privind impactul crizei globale asupra mediului de afaceri în industria asigurărilor din România.² Mai simplu spus, ne propunem să analizăm ce schimbări semnificative a generat criza globală asupra mediului de afaceri din industria asigurărilor din România și măsura în care aceste schimbări se află în corelație cu realitățile existente la nivel global (atât până la debutul crizei, cât și ulterior).

Cercetarea aplicativă, atât pe baza chestionarului, cât și pe baza interviului, a fost realizată în perioada septembrie 2016 - mai 2017 (începând cu iunie 2017 a avut loc interpretarea datelor și formularea concluziilor).

Chestionarul aplicat reprezentanților/angajaților celor 3 companii este alcătuit din cinci părți distincte, care sintetic se prezintă după cum urmează:

Partea I – Informații generale despre companie/organizație și date de identificare

În prima parte a chestionarului au fost incluse un număr de cinci itemi prin care se evidențiază poziția și experiența respondentului la nivelul companiei în care lucrează.

Partea II – Trăsături ale mediului de afaceri până în anul 2008

În partea a doua a chestionarului sunt incluse un număr de șase itemi în care surprindem principalele trăsături ale mediului pe piața asigurărilor până în anul 2008 și ce anume a reprezentat anul 2007 când România a aderat la UE.

Partea III - Trăsături ale mediului de afaceri din anul 2009 până în prezent

În această parte a chestionarului sunt incluse un număr de 14 itemi în care analizăm principalele trăsături ale mediului pe piața asigurărilor după anul 2009 și până în prezent. În mod deosebit se vizează ca prin aceste întrebări din chestionar să se identifice cum anume a perceput firma schimbările survenite în mediul extern după anul 2009 (instabilitatea

² Este vorba de trei companii deținând fiecare o cotă cuprinsă între 7-13% din totalul pieței asigurărilor din România (conform clasamentului prezentat în Anexa nr. III).

geopolitică, reacția guvernelor la criză, investițiile făcute în IT pentru a îmbunătăți serviciile și a menține cota de piață etc.).

Partea IV - Fundamentarea deciziilor strategice

Dimensiunea a patra a chestionarului include un număr de 11 itemi care surprinde mecanismul intern prin care se adoptă deciziile strategice în cadrul companiilor studiate și măsura în care executanții sunt incluși în astfel de procese decizionale.

Partea V - Performanța companiei după anul 2008

În această ultimă parte a chestionarului am inclus un număr de 11 itemi prin care am vizat să identificăm care au fost factorii determinanți asupra performanței companiilor analizate după anul 2008 (calificarea salariaților, investițiile făcute în IT etc.).

Chestionarul a fost aplicat angajaților (manageri, supervizori și salariați de primă linie) din cadrul celor trei corporații la nivel național. Aplicarea chestionarului s-a făcut atât în format electronic cât și în format tipărit la sediul celor trei companii (București) cât și la un număr de sucursale din principalele regiuni de dezvoltare ale României (Iași, Bacău, Piatra-Neamț, Suceava, Botoșani, Ploiești). Așadar, chestionarul a fost aplicat *"face to face"* și *via Internet*. Pentru relevanța chestionarului întrebările au fost codificate în **Programul SPSS**, rezultând o matrice formalizată a valorilor/conceptelor/ideilor analizate. Validitatea studiului întreprins este probată de similaritățile conceptuale și corelațiile dimensionale identificate în conținutul chestionarului. În aceste condiții, întrebările din cadrul chestionarului au fost introduse în SPSS, respectiv Excel, după care, în baza programelor specifice s-au realizat și s-au interpretat corelațiile vizate de studiul nostru. Analiza componentelor principale a permis sintetizarea variabilelor din interior a dimensiunilor/categoriilor prin identificarea legăturilor ce se stabilesc între variabilele aceleași dimensiuni. Pentru a putea caracteriza corelațiile dintre cele patru dimensiuni am utilizat analiza de corelație cu ajutorul coeficientului **Pearson**, aplicată la nivelul scorurilor obținute pentru factorii rezultați în urma utilizării analizei componentelor principale.

Verificarea ipotezelor formulate în cadrul cercetării

La baza cercetării aplicative privind industria asigurărilor din România s-a formulat o **ipoteză generală** în sensul că *această piață și/sau industrie din țara noastră a urmat îndeaproape schimbările majore survenite la nivel global, după anul 2008 cu privire la întreg sectorul financiar.*

Conform rezultatelor cercetării efectuate s-a putut evidenția faptul că după momentul anului 2009, s-a putut constata o deteriorare a încrederii populației în comportamentul firmelor din sectorul asigurărilor. Aproximativ 54% dintre respondenți consideră că acesta a avut o influență mare și foarte mare. Globalizarea economiei este considerată ca fiind un factor amplificator al turbulențelor ce există pe piață pentru aproximativ 42% dintre respondenți, care au susținut acest aspect într-o măsură mare și foarte mare.

Pentru aproximativ 53% dintre respondenți compania în care activează a recurs la schimbări repetate ale structurii interne pentru a se adapta la cerințele pieței, pe parcursul anilor după cea mai recentă criză financiară. O adaptare absolut necesară a firmelor din sectorul asigurărilor, după anul 2009, a fost ca acestea să facă investiții majore în tehnologia informațiilor și comunicațiilor (TIC) pentru a îmbunătăți serviciile prestate. Peste 75% dintre respondenți au declarat că această activitate a avut un rol central în strategia companiei în care lucrează. De altfel, investițiile în tehnologia informațiilor și comunicațiilor (TIC) au devenit o necesitate și prin faptul că internetul și rețelele de socializare au devenit mijloace cheie pentru a studia cerințele clienților, peste 76% dintre respondenți au susținut acest aspect. Investiții majore în tehnologia informațiilor și comunicațiilor (TIC) au oferit companiilor de asigurări și un sprijin în gestionarea riscurilor cu care se confruntă aceste firme.

Totodată, după anul 2009 companiile de asigurări au fost nevoite să-și adapteze și portofoliul de produse, introducând pachete noi de servicii pentru clienți. Acest lucru este confirmat în mare și foarte mare măsură de către peste 76% dintre respondenți. După anul 2009 s-a înregistrat o orientare predilectă a firmelor pe segmentul de clienți „persoane fizice”, aproximativ 60% dintre respondenți afirmând ca s-au depus eforturi mari și foarte mari în acest sens. De asemenea, s-a putut constata și în privința segmentului „persoane juridice” o orientare predilectă pentru aproximativ 67% dintre respondenți, care au precizat faptul că după anul 2009 orientarea acestora s-a făcut în mare, respectiv, foarte mare măsură. Astfel, în concluzie, putem preciza faptul că **ipoteza generală** formulată în debutul cercetării **se confirmă**.

O primă ipoteză specifică, pe care se bazează cercetarea empirică, a fost afirmația că *mediul haoticist al afacerilor induce atât amenințări cât și oportunități pentru decidentul superior din organizație*. Cu privire la piața/industria asigurărilor din România s-a anticipat faptul că unele firme s-au confruntat cu amenințări severe și au ajuns la faliment, în timp ce alte firme din domeniu și-au menținut/consolidat poziția pe piață. De asemenea, un alt aspect al rezultatelor cercetării evidențiază o categorie a organizațiilor care au recurs la schimbări repetate ale structurii interne pentru a se adapta la cerințele pieței, ca urmare a falimentului unor competitori care a indus neîncredere în rândul clienților companiei, dar și ca urmare a schimbării comportamentului clienților care se orientează din ce în ce mai mult către internet și rețelele sociale pentru a se informa. Astfel, aceste companii au făcut investiții majore în tehnologia informațiilor și comunicațiilor (TIC) pentru a îmbunătăți serviciile prestate clienților. Prin prisma acestor rezultate putem afirma că **ipoteza specifică 1 se confirmă**.

Cea de-a doua ipoteză specifică a cercetării se referă la faptul că *există o corelație în ceea ce privește problematica gestionării relației dintre mediul intern al firmei și realitățile socio-economice din exterior*. Pentru cele trei companii studiate, gândirea strategică și mecanismul intern de adoptare a deciziilor au contribuit în mod determinant la identificarea unor oportunități în mediul turbulent dat de contextul post-criză.

Analiza efectuată a mai arătat că organizațiile a căror decizii strategice se adoptă de regulă de către un grup decizional (Comitet de direcție, Consiliu de administrație etc.) au la bază consensul membrilor ce compun grupul, ulterior anului 2009, au reușit ca într-un mediu de afaceri instabil și haotic să identifice oportunități. Strategia acestora s-a bazat pe introducerea de pachete noi de servicii pentru clienți și, respectiv, pe adoptarea TIC în sprijinirea gestionării riscurilor cu care se confruntă compania. Astfel, putem afirma că și **ipoteza specifică 2 se confirmă**.

Interviul

Scopul interviului: am dorit să analizăm modalitatea de percepție a managerilor români din cele 3 companii privind impactul crizei globale asupra mediului de afaceri în industria asigurărilor din România.

Structura interviului: acest interviu a fost conceput pentru a întregi câmpul rezultatelor desprinse în urma aplicării chestionarului (am urmărit să vedem dacă se confirmă ipotezele asumate în cadrul acestei cercetări). Participanții acestui interviu au fost rugați să răspundă unui număr de 4 întrebări, raportându-se la experiența pe care o dețin aceștia în calitate de manageri în cadrul organizației de afaceri în care aceștia activează.

Structura interviului realizat a fost centrat pe următoarele tipuri de întrebări:

- **Itemul 1:** Cum ați caracteriza succint mediul de afaceri în care a activat compania dumneavoastră până în anul 2008 și, respectiv, din 2009 până în prezent?
- **Itemul 2:** Ce efecte majore considerați dvs. că a indus criza globală asupra mediului de afaceri la nivel global și în România?

- **Itemul 3:** Care a fost linia strategică/strategia principală aplicată de compania dvs. din 2009 până în prezent pentru a contracara efectele crizei globale?
- **Itemul 4:** Care a fost modul de fundamentare a deciziilor majore ale companiei dumneavoastră pentru a menține profitabilitatea și cota de piață (exemple: recursul la experiență; studii și simulări ale trendurilor pe piață etc.)?

La interviu au participat câte 4 reprezentanți ai celor trei companii (la nivel național) care fac parte din lotul selectat cercetării. Interviul s-a realizat față în față cu respondenții și a durat în medie 30 de minute.

Concluzii generale ale cercetării (aplicarea chestionarului și a interviului)

Studiul nostru s-a concentrat îndeosebi pe verificarea modului în care managerii/salariații (celor trei corporații din sectorul financiar) percep efectele crizei globale asupra mediului de afaceri în industria asigurărilor la nivel național.

Sintetizând rezultatele obținute s-au desprins următoarele concluzii:

- *Efectele crizei globale asupra economiei românești s-au manifestat oarecum atipic*, în sensul că ea a produs efecte severe cu circa un an și jumătate mai târziu față de realitățile de la nivel mondial (începând cu 2010, față de 2008);
- Concluzia generală privind performanța companiilor din industria asigurărilor, după anul 2008, conturează faptul că acestea au reușit să își mențină cota de piață avută anterior;
- Salariații de primă linie, cei aflați în relație directă cu clienții, reprezintă o componentă foarte importantă de potențare a performanței anuale a firmelor din domeniul asigurărilor;
- Inovarea va reprezenta o cerință a dezvoltării indiferent de condițiile mediului extern al firmei, dar în mod special, atunci când acesta este unul turbulent;
- Resursa umană rămâne cea mai importantă resursă în cadrul companiilor de asigurări (performanța companiei depinde de cunoștințele și abilitățile tuturor salariaților);
- Printre alte amenințări din mediul extern al organizației a mai fost menționat „războiul preturilor” pe piața de asigurări auto în special. Acesta s-a caracterizat, în ultimul timp, prin turbulențe semnificative, ajungându-se, în unele cazuri, la situația de faliment;
- Falimentul unor competitori după anul 2009 a creat oportunități suplimentare pentru firmele rămase pe piață;
- În mediul haoticist al afacerilor, credem că existența unei viziuni sistemice/holistice asupra tuturor elementelor/părților cointerestate este necesară pentru succesul unei firme în perioade caracterizate de criză economică;
- Nu există un model sau o rețetă cu privire la adoptarea unor decizii de succes în mediul haoticist al afacerilor;
- Noua normalitate a mediului de afaceri necesită strategii noi de management în care managerii din diferite firme/companii sunt oarecum obligați să își reevalueze atitudinea față de noțiuni precum „risc”, „prudență”, „incertitudine”.

CONCLUZII FINALE ALE CERCETĂRII DOCTORALE ȘI LINII ULTERIOARE DE DEZVOLTARE

Haosul, turbulențele și incertitudinea economică își fac apariția în mediul de afaceri (atât la nivel global cât și național) și se răspândește cu o viteză uimitoare asupra diverselor categorii de organizații, instituții sau entități din majoritatea țărilor lumii. Intrarea în această nouă eră de „turbulențe” este o perioadă a oportunităților care trebuie exploatate, dar și una a riscurilor (a vulnerabilităților) împotriva cărora firmele trebuie să reacționeze.

Noua normalitate a mediului de afaceri necesită strategii noi de management prin care managerii din diferite firme/companii sunt oarecum obligați să își reevalueze atitudinea față de noțiuni precum „risc”, „prudență”, „incertitudine”. În mediul haoticist al afacerilor, noi credem că existența unei viziuni sistemice/holistice asupra tuturor elementelor/părților cointerestate favorizează efortul organizației pentru a se adapta mai bine la realitățile din mediul său extern și a-și consolida eventual poziția deținută pe o anumită piață. Pentru a enumera diverse concluzii ce sunt desprinse în urma cercetării doctorale este utilă o trecere în revistă a aspectelor de fond din fiecare capitol al cercetării.

În **Capitolul I (Conceptul de „Butterfly effect”: implicații pentru mediul de afaceri)** al cercetării doctorale am realizat o analiză care a arătat că din perspectiva teoriei privind organizațiile de afaceri (teoria în management și de *business administration*) conceptul de *butterfly effect* și alte aspecte conexe lui pot oferi o mai bună înțelegere a comportamentului manifestat de firme în decursul unor perioade lungi de timp. Caracteristica principală a mediului actual de afaceri a devenit ceea ce am putea numi „incertitudinea totală”; doar schimbarea permanentă a mediului și a piețelor a rămas un tip de constantă la care se pot raporta decidenții din organizațiile de afaceri. Între alte concluzii la care am ajuns pe baza argumentelor de ordin teoretic invocate în structura acestui capitol, amintim următoarele:

a. Atât TGS cât și teoria haosului pot constitui o sursă de inspirație pentru manageri în încercarea de a înțelege și direcționa comportamentul firmei pe o perioadă lungă de timp. În egală măsură, cele două concepte teoretice sunt utile în a înțelege ciclul afacerilor la nivel de firmă, și, pe această bază sunt utile în demersul executivilor de a construi strategii de management prin care să domine mediul turbulent al afacerilor.

b. Am invocat argumentele necesare cu privire la existența unei analogii clare între dinamica și comportamentul firmelor față de dinamica și comportamentul altor sisteme complexe. Astfel de analogii oferă unghiuri noi de analiză și interpretare cu privire la modelul optim de firmă.

c. Conceptul de *Butterfly effect* enunțat acum circa șase decenii de Edward Lorenz are implicații evidente în interdependența actuală în mediul de afaceri actual, funcționarea piețelor și a principalelor sectoare economice. Această idee este destul de larg argumentată de către noi în structura primului capitol al cercetării; alte argumente în susținerea ei sunt invocate pe parcursul celorlalte capitole, îndeosebi atunci când analizăm conceptul de *chaotics* propus de Kotler și Caslione (capitolul IV).

În **Capitolul al II-lea (Tipologia mediului de afaceri corporatist: opinii și interpretări)** al demersului științific pe care l-am inițiat am reușit să surprindem destul de complet problematica privind diverse categorii de firme ce funcționează în economia globală și specificul mediului de afaceri internațional/global în care aceste entități se străduiesc să supraviețuiască și să prospere. Între alte concluzii la care am ajuns în urma studiului din acest capitol, subliniem aspectele ce urmează:

1. Literatura de specialitate privind tipologia mediului de afaceri este relativ neclară, uneori chiar confuză/contradictorie cu referire la distincția dintre micromediul sau mediul intern al firmei (*the internal business environment*) față de macromediul sau mediul extern al firmei (*the external business environment*). Analiza efectuată aduce clarificări noționale dar și de conținut cu privire la cele trei componente ale mediului de afaceri la nivel de firmă (micromediul, mediul extern apropiat și mediul extern îndepărtat).

2. În al doilea rând, am argumentat existența unor conexiuni între modelul mediului de afaceri (internațional și/sau global) și concepția sistemică aplicată firmelor din orice economie capitalistă. Această concluzie deschide o direcție utilă de cercetare pentru a pune în legătură teoria organizațională cu principiile managementului performant și modelul mediului de afaceri.

Capitolul al III-lea al cercetării (Efecte ale crizei globale asupra mediului de afaceri corporatist) a inclus o analiză sintetică cu privire la efectele/consecințele crizei din 2008 asupra mediului de afaceri corporatist, respectiv asupra unor industrii, sectoare economice sau piețe. Tot mai frecvent, diverse studii sau opinii ale unor lideri politici sau de opinie recurg la analogii și paralele între actuala criză globală și Marea Depresiune din '29-'33. Climatul socio-psihologic rămâne marcat, credem noi, de o anumită teamă și incertitudine cu privire la evoluția vieții economice în viitor. Între alte concluzii, subliniem ideea că studiul ciclurilor de afaceri (Kondratieff, Juglar, Kuznets etc.) a revenit astăzi în actualitatea cercetărilor teoretice. Cu privire la realitățile ce definesc mediul de afaceri atât la nivel global/regional, cât și în cadrul firmelor românești, credem că rămâne la latitudinea fiecărei organizații de afaceri să monitorizeze atent anumite evoluții/schimbări și să conceapă pe această bază strategii adecvate de depășire a unor dificultăți inerente. Principalele concluzii desprinse în urma cercetării din acest capitol pot fi sintetizate după cum urmează:

a. Mediul de afaceri specific lumii corporatiste, dar și cel în care funcționează și prosperă (eventual, ajung la faliment) firmele de tip *small business*, a fost dintotdeauna incert, instabil și dominat de schimbare a condițiilor de piață. Gândirea strategică a executivilor din diverse organizații de afaceri a fost și rămâne esențială pentru a preveni vulnerabilitățile cu care se confruntă o firmă aflată în context competițional (inclusiv cu privire la identificarea unor oportunități).

b. Încă din anii '80 ai secolului trecut unii autori au atras atenția asupra instabilității și a unor caracteristici ce țin de haos la nivel de mediu al afacerilor; interdependența indusă de computere și alți factori tehnologici a condus astăzi la o percepere mult mai rapidă a unor schimbări de mediu, piață, demografie sau tehnologie. Așadar, am argumentat ideea că există în prezent o percepție mai clară a complexității mediului de afaceri și a interdependenței la care s-a ajuns între diverse firme și țări în care activează aceste organizații.

c. Între alte concluzii, subliniem ideea că într-un mediu haoticist al afacerilor au devenit esențiale valorile în care crede firma și că nu există o rețetă după care să poată fi gestionat ciclul afacerilor la nivel de firmă (CAF).

Capitolul al IV-lea (Conceptul de *haoticism (chaotics)* propus de Kotler și Caslione; dezvoltări ulterioare) s-a concentrat pe analiza de fond/conținut cu privire la opinia avansată în anul 2008 de către cei doi autori, opinie prin care ei propun un termen destul de cuprinzător pentru a desemna specificul mediului de afaceri corporatist în context post-criză. Într-un anumit sens, credem că opinia lui Kotler și Caslione surprinde inspirat prin termenul *haoticism* o realitate complexă, dinamică și greu de gestionat de către firmele din întreaga lume. Aceeași concepție privind haoticismul mediului actual al afacerilor suportă însă și anumite critici, după cum am arătat în structura capitolului (în legătură cu valorile în care cred managerii, recursul la organigramă etc.).

Între alte concluzii, concepția lui Kotler & Caslione privind haoticismului oferă totuși, argumentăm noi, direcții semnificative de cercetare în domeniul teoriei privind organizațiile de afaceri. După caz, ea ar putea fi completată în viitor cu alte dezvoltări teoretice privind rolul ce revine astăzi MNC-urilor pe piețele globale, dinamica economiilor și *business cycle*, constituirea de *business networks* pentru optimizarea costurilor etc.

Capitolul al V-lea (Puterea și influența MNC-urilor în mediul haoticist actual al afacerilor) prezintă argumentat, pe bază de date statistice existente la nivel global cât și pe baza unor autori de referințe pe acest subiect câteva aspecte care fac referire la puterea și influența MNC-urilor în societatea actuală. Poziționarea MNC-urilor ca vector de putere în economia globală, atât până în anul 2008 cât și ulterior, a condus la o optică favorabilă și una critică cu privire la influența/puterea corporatistă. Este dificil de spus care va fi în viitor forma de organizare a principalelor MNC-uri de pe diferite piețe, însă este tot mai evident faptul că ele tind să concentreze puterea economică/financiară la nivelul unui număr relativ redus de entități diferite. Prin urmare, în structura cercetării privind MNC-urile am argumentat ideea că acest tip de actor economic a reușit începând cu anii '70 și până în prezent să se adapteze tot mai bine la restricțiile/oportunitățile mediului de afaceri. Aceasta a însemnat în mod implicit faptul că MNC-urile reușesc permanent să își reiventeze strategiile aplicate pe diferite piețe, reușesc să atragă salariați calificați, să achiziționeze cunoștințe noi și să realizeze noi invenții/ inovații privind produsele și serviciile oferite.

Companiile ce operează în mediul internațional se confruntă cu dificultăți suplimentare față de firmele ce operează pe o piață internă; îndeosebi strategia globală gândită de MNC-uri este cea care va conduce la succes sau eșec pe piețele internaționale. Leadershipul aplicat în corporațiile internaționale ar trebui să țină seama de competențele cheie ale organizației și de rolul central pe care îl joacă inovarea permanentă și cunoștințele într-un mediu extrem de dinamic. Se poate spune că puterea deținută de MNC-uri este o realitate evidentă și asociată direct cu fenomenul de globalizare; se admite că această putere poate și trebuie să fie limitată prin reglementări clare emise de către state/guverne și diverse organisme/instituții internaționale.

Capitolul al VI-lea (Fundamentarea și aplicarea deciziilor strategice în mediul haoticist al afacerilor) a argumentat ideea că una din responsabilitățile majore ale executivilor în afaceri a fost și rămâne aceea de a adopta decizii eficiente privind drumul parcurs de organizație în timp. Problematika rezervată acestui capitol s-a individualizat în relație cu aspecte/teme abordate în alte capitole ale cercetării (modificări survenite în industrii sau pe piețe, implicațiile generate de tehnologiile disruptive etc.).

În structura a ceea ce am numit „*mediul haoticist*” al afacerilor, pot fi reliefate noi dificultăți și dileme pentru executivii ce gestionează destinul diverselor categorii de firme/companii. Alături de alte concluzii ce pot fi formulate cu privire la adoptarea deciziilor în mediul haoticist al afacerilor, amintim îndeosebi următoarele:

1. Există un ecart tot mai clar între recomandările formulate de teoreticieni, respectiv formalizarea excesivă a proceselor decizionale, față de realitățile întâlnite în practica corporatistă cu privire la adoptarea deciziilor strategice. Pentru anumite etape din structura procesului decizional (definirea problemei, culegerea de informații, stabilirea criteriilor de optimizare, enunțarea unor variante de acțiune etc.), calculatorul și sistemele IT au devenit instrumente indispensabile pentru decidenții din economia reală. Totuși, alegerea între două sau mai multe variante de urmat în viața unei organizații rămâne un atribut exclusiv uman. Cu alte cuvinte, gândirea emoțională și inteligența cognitivă participă în egală măsură la adoptarea unor decizii eficiente.

2. Nu există un model sau o rețetă cu privire la adoptarea unor decizii de succes în mediul haoticist al afacerilor. Această mențiune rămâne valabilă atât pentru executivii ce

adoaptă decizii strategice și care condiționează viitorul întregii organizații, cât și pentru salariații *knowledge workers* care adoptă decizii în domeniul lor de responsabilitate. Se impune concluzia că dominarea mediului haoticist al afacerilor de către firme necesită recursul tot mai larg la experiența, intuiția și imaginația tuturor membrilor ce compun organizația de afaceri. Altfel spus, adoptarea deciziilor strategice de către firme în context post-criză rămâne în conexiune directă cu alte responsabilități majore ce revin executivilor (monitorizarea permanentă a mediului extern, formularea misiunii, construirea unor strategii la vârful organizației, construirea unui climat orientat către performanță).

În **Capitolul al VII-lea (Cercetare empirică privind haoticismul mediului corporatist din România)** am elaborat un demers investigativ (de natură cantitativă și calitativă) realizat în cazul lotului de subiecți constituit din manageri și angajați ai companiilor din industria asigurărilor (trei companii ce dețin împreună circa 29% din piața de profil, conform datelor din **Anexa III**) având ca temă de cercetare efectele crizei globale și impactul asupra mediului de afaceri în industria asigurărilor din România. Astfel, o primă coordonată a studiului nostru s-a concentrat pe realizarea unui chestionar, prin intermediul căruia am urmărit să identificăm opinii cu privire la percepția managerilor și angajaților referitoare la impactul crizei globale asupra mediului de afaceri în industria asigurărilor la nivel național.

Rezultatele celei de-a doua secvențe investigative (interviul) transpun și confirmă concluziile ce au putut fi deduse pe baza chestionarului aplicat la cei 215 specialiști din industria asigurărilor.

Principalele contribuții personale la tema cercetată

Contribuțiile personale cu privire la rezultatele cercetării pot fi sintetizate luând în considerare aspectele analizate/dezvoltate de către noi în cadrul acestui demers științific, respectiv ținând seama de argumentele teoretice, cele de ordin socio-statistic și cele rezultate pe baza cercetării empirice efectuate. Unele dintre concluziile indicate de către noi la finele fiecărui capitol al cercetării doctorale, pot include, după caz, și anumite opinii/contribuții proprii ce au fost formulate de către autor pe parcursul demersului științific efectuat. Totuși, apreciem că pot fi enumerate anumite contribuții mai clare ale autorului pe marginea temei de cercetare propuse, contribuții între care menționăm:

1. În partea de debut a cercetării am argumentat pe larg ideea că TGS și teoria haosului oferă o mai bună înțelegere a comportamentului pe care îl are firma în decursul timpului. Aceasta înseamnă că executivii ce au experiență și viziune pot recurge la cele două concepte teoretice ca sursă de inspirație în conceperea unor strategii de management prin care să direcționeze către succes destinul unor organizații de afaceri. Tot în această parte a cercetării am argumentat ideea că anumite realități survenite în competiția globală (importanța cunoștințelor ca resursă, importanța *knowledge workers*, interdependența și *efectul fluture* etc.) au devenit teme de interes major atât pentru manageri cât și pentru teoreticieni din acest domeniu.

2. Credem că am formulat implicit anumite opinii proprii și care sunt de interes în teoria organizațională atunci când am analizat conceptul de *haoticism* propus de Kotler și Caslione. Așa cum arătat în structura cercetării, credem că opinia lui Kotler și Caslione surprinde inspirat prin termenul *haoticism* o realitate complexă, dinamică și greu de gestionat de către firmele din întreaga lume. Aceeași concepție privind haoticismul mediului actual al afacerilor suportă însă și anumite critici (în legătură cu valorile în care cred managerii, recursul la organigramă etc.). Totuși, credem că nu este de dorit să absolutizăm concepția celor doi autori privind haoticismul și direcțiile de urmat în plan strategic, al culturii corporatiste, al proceselor decizionale sau alte instrumente de management. Aceasta întrucât însăși ideea de bază a lucrării lui Kotler și Caslione ne spune că schimbarea mediului este

rapidă, imprevizibilă și anumite oportunități/vulnerabilități trebuie identificate de către executivi diferit de la un caz la altul (funcție de sectorul economic, dimensiunea organizației, situația de pe piețe etc.).

3. Cercetarea doctorală a argumentat destul de clar, credem noi, condiționarea ce există între comportamentul și succesul unei firme pe o piață dată față de valorile în care crede organizația, respectiv integritatea executivilor ce se află la vârful organizației. Această condiționare între valori și performanțe pentru o companie era valabilă și în trecut (acum trei sau patru decenii), însă a devenit mai evidentă, posibil chiar mai importantă, în contextul în care firmele sunt obligate să obțină performanță într-un mediu haoticist al afacerilor.

4. De asemenea, alături de alte concluzii am identificat și argumentat existența unor conexiuni între modelul mediului de afaceri (internațional și/sau global) și concepția sistemică aplicată firmelor din orice economie capitalistă. Aceasta deschide o direcție utilă de cercetare, credem noi, pentru a pune ulterior în legătură teoria organizațională cu principiile managementului performant și modelul mediului de afaceri. Mai simplu spus, conceptul de *butterfly effect* deschide direcții noi de cercetare în ceea ce privește funcționarea și dinamica mediului de afaceri iar astfel de direcții de cercetare se vor regăsi în viitor în teoria organizațională (ar putea oferi răspunsuri la gestionarea costurilor pe care le are o firmă, la modul cum ea obține avantajul competitiv etc.).

5. Analiza efectuată cu privire la puterea și influența MNC-urilor în societatea post-capitalistă ne-a condus la concluzia că acest tip de actor economic s-ar putea individualiza în timp ca un model de referință în teoria organizațională. Există în mod vădit și o fațetă pozitivă privind strategiile, gestionarea costurilor, performanța și productivitatea ce sunt întâlnite în practica curentă a marilor MNC-urilor.

6. Am prezentat sintetic fiecare dintre cei șapte factori ce generează turbulențe în mediul global al afacerilor și am argumentat că ei trebuie să fie studiați sistematic și repetat de către decidenții din companii tocmai pentru a înțelege mai din timp eventuale amenințări sau oportunități asociate. Cei șapte factori au fost în mod inspirat delimitați de către Kotler și Caslione și aceștia sunt: F1-progresele tehnologice și IT; F2-inovațiile disruptive; F3 - economiile emergente; F4-hiperconcurența; F5-fondurile suverane; F6-mediul; F7-abilitatea clientului). În acest nou context socio-economic valorile în care cred managerii și salariații *knowledge worker* au devenit un aspect esențial pentru a face alegeri corecte privind viitorul unei organizații de afaceri, echilibrarea necesității de a obține profit cu cea de a asigura stabilitatea piețelor și industriilor.

7. În sfârșit, o contribuție distinctă pe care a adus-o doctorandul pe marginea temei de cercetare aprofundată rezidă în diverse clarificări terminologice și de conținut privind specificul mediului de afaceri pre și post-criză cât și cu privire la mai multe subiecte ce au avut o legătură directă cu tema cercetării (între astfel de subiecte pe marginea la care am adus clarificări terminologice amintim: relația dintre TGS și teoria haosului, analiza organigramei din perspectiva teoriei haosului, implicații ale teoriei haosului asupra ciclicității în afaceri, factorii ce compun cele trei straturi ale mediului în care sunt localizate firmele, optici pozitive/negative privind puterea MNC-urilor, adoptarea deciziilor într-un mediu haoticist față de un mediu definit de incertitudine etc.).

Confirmarea ipotezelor pe care se bazează întreaga cercetare doctorală

În partea introductivă a cercetării am enumerat un număr de obiective specifice vizate de către noi pe parcursul studiului, cât și un număr de ipoteze ce au stat la baza întregului efort de documentare, analiză argumentativă și studiu empiric. Cele trei ipoteze de bază avute în vedere au fost următoarele:

(I1) - Teoria haosului poate și trebuie să fie privită ca o generalizare față de principiile enunțate de TGS (*Teoria Generală a Sistemelor*), ipoteză în care anumite proprietăți ale sistemelor haotice pot avea relevanță în teoria managementului cât și în teoria administrării afacerilor.

(I2) - Conceptul de *haoticism (chaotics)* avansat de Kotler și Caslione constituie un termen destul de potrivit pentru a caracteriza sintetic specificul mediului de afaceri în context post-criză.

(I3) - Gestionarea relației dintre mediul intern al fiecărei firme față de amenințările/oportunitățile existente în mediul său extern constituie un aspect specific și diferit de la un caz la altul al organizației de afaceri din economia reală. Prin urmare, teoria privind mediul de afaceri poate oferi unele răspunsuri sau direcții de analiză cu privire la teoria organizațiilor de afaceri.

Subliniem ideea că, urmare a argumentelor de ordin teoretic, a opiniilor unor autori consacrați pe subiecte/teme principale ale cercetării, alături de argumente de tip statistic și socio-statistic, se confirmă fiecare din cele trei ipoteze enunțate la debutul cercetării respectiv:

- Orice firmă constituie sine die un sistem socio-uman complex, dinamic și deschis în raport cu mediul său de localizare și, prin urmare, atât TGS cât și teoria haosului vor rămâne surse de inspirație pentru executivii din afaceri ce dispun de experiență, intuiție și imaginație.
- Anumite realități de afaceri survenite în context post-criză se regăsesc deja în cercetările teoretice semnificative în management și administrarea afacerilor iar conceptul de *haoticism* a fost preluat ca un termen de referință de către diferiți autori ce analizează specificul mediului de afaceri corporatist.
- Există mai multe argumente de ordin teoretic ce conduc către ideea punerii în legătură a relației dintre firmă și mediul său extern cu diverse construcții teoretice ce există în teoria organizațională, îndeosebi cu referire la teoria privind MNC-urile.

Limite întâlnite pe parcursul cercetării

Inerente pentru orice activitate de cercetare sunt și limitările de care fiecare cercetător se lovește în cadrul oricărui demers științific. În acest sens, admitem că demersul nostru nu a fost lipsit de o serie de dificultăți/condiționări care să necesite explicații și argumentări suplimentare. Astfel, în demersul inițiat cercetarea s-a întâlnit cu unele limite generate de conflictele teoretice prezente în literatura de specialitate, cât și modul de gestionare a instrumentelor de cercetare empirică.

Principalele limite întâlnite în realizarea demersului nostru științific au fost:

- experiența limitată a cercetătorului în moderarea interviurilor;
- dificultăți întâmpinate în obținerea de interviuri din partea managerilor din industria asigurărilor la nivel național (numărul mic de subiecți/respondenți privind participarea la interviu);
- dificultăți legate îndeosebi de modalitatea de aplicare a chestionarului și de realizarea interviului. În cazul aplicării chestionarului, dificultățile au fost date de modalitatea de acces la reprezentanții companiilor (manageri și salariați de primă linie), cât și de disponibilitatea acestora de a participa la ancheta propriu-zisă. Pe de altă parte, în cazul interviului, unii dintre respondenți au manifestat tendința scurtării timpului acordat invocând motive mai mult sau mai puțin plauzibile;

- întregul demers aplicativ a necesitat și o perioadă relativ mai mare de timp în ceea ce privește problematica supusă cercetării (perioada de derulare a fost septembrie 2016 - mai 2017).

Direcții viitoare ale cercetării doctorale

Întreg demersul nostru științific a fost elaborat și dezvoltat în direcția promovării și susținerii rolului pe care îl are studiul conceptului de *haoticism* al mediului de afaceri post-criză la nivel de corporații multinaționale; un astfel de studiu de natură investigativă, oferă, din punctul nostru de vedere, o serie de repere pragmatice, relevante care pot fi corelate cu dinamica transformărilor de natură economică-socială din societatea actuală. De asemenea, considerăm că prin acest demers de natură științifică putem oferi o serie de repere care pot determina opțiunea managerilor români cu privire la modalitatea de gestionare a noilor realități survenite în mediul de afaceri după anul 2008 (context post-criză). Putem spune că înțelegerea caracteristicilor mediului haoticist a devenit o chestiune de interes maxim pentru teoreticieni și companii.

Cercetarea noastră empirică s-a limitat doar la sectorul asigurărilor și piața specifică acestui sector, cu referire la economia românească față de realitățile existente la nivel global. O referire/analiză separat se poate face pentru piața comunitară întrucât pentru ultimii zece ani piața românească de asigurări a urmat îndeaproape tendințele înregistrate la nivelul pieței de profil din UE.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

A. Cărți de specialitate

1. Andreff, Wladimir, *Les Multinationales globales*, Editura La Decouverte, Paris, 1996.
2. Ansoff, Igor, *Corporate Strategy*, McGraw Hill, NY, 1965.
3. Aristotel, *Organon*, vol. I, Editura Științifică, 1957.
4. Arrow, K. J., *Social Choice and Individual Values*, second edition, John Wiley & Sons, NY, 1963.
5. Ball, Donald A., McCulloh, Wendell H. jr., *International Business. The challenge of global competition*, Irwin McGraw-Hill, 1996.
6. Barkley, Rosser J. Jr., *From Catastrophe to Chaos: A General Theory of Economic Discontinuities*, KAP, 2000.
7. Barrows, E., Neely, A., *Managing Performance in Turbulent Times*, John Wiley & Sons, 2012.
8. Bartlett, C. A., Ghoshal, S., Birkinshaw, J., *Transnational Management: text and cases*, McGraw-Hill/Irwin, 2003.
9. Bernstein, Irving, *The Turbulent Years: A History of the American Worker 1933-1941*, Haymarket Books, 2010.
10. Bistriceanu, Gheorghe, *Industria asigurărilor și reasigurărilor din România*, Editura Universitară, București, 2010.
11. Blake, Chris, *The Art of Decisions. How to Manage in an Uncertain World*, Pearson Education, Inc. 2010.
12. BNET Business Dictionary, *Business Turbulence*.
13. Boldur-Lătescu, Gh., *Logica decizională și conducerea sistemelor*, Editura Academiei Române, 1992.
14. Brătianu, Constantin, *Gândirea Strategică*, Editura Pro Universitaria, București, 2015.
15. Brian, Berry J. L., *Long-wave rhythms in economic development and political behaviour*, The John Hopkins University Press, 1991.
16. Brooks, Ian, Weatherston, Jamie, Wilkinson, Graham, *The International Business Environment*, Financial Times, 2004.
17. Burciu, Aurel (coordonator), *Introducere în Management*, Editura Economică, București, 2008.
18. Burciu, Aurel, Bostan, Ionel, Buta, Simona, *Economia firmei*, Editura Tipo Moldova, Iași, 2010.
19. Burciu, Aurel, *MBO & ciclul afacerilor*, Editura Economică, București, 1999.
20. Burduș, Eugen, *Tratat de management*, Editura Economică, 2005.
21. Burns, A. F., Mitchell, W. C., *Measuring business cycles*, New York, National Bureau of Economic Research, 1946.

22. Campbell, David, Craig, Tom, *Organisations and the Business Environment*, second edition, Elsevier Butterworth Heinemann, 2005.
23. Campbell, David, Stonehouse, George, Houston, Bill, *Business Strategy*, Second edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, Great Britain, 2002.
24. Certo, S. C., *Managementul modern – diversitatea, calitatea, etica și mediul global*, Editura Teora, București, 2001.
25. Chandler, Alfred D. Jr., Cortada, James W., *A Nation Transformed by Information: How Information Has Shaped the United States from Colonial Times to the Present*, Oxford University Press, New York, 2000.
26. Chandler, Alfred D. Jr., Hagstrom, Peter, Solvel, Orjan, *The Dynamic Firm*, Oxford University Press Inc., New York, 2003.
27. Chandler, Alfred D. Jr., *Strategies and Structures: Chapters in the History of American Industrial Enterprises*, Harper & Row, 1962.
28. Chandler, Alfred D. Jr., *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977.
29. Chașovschi, Carmen Emilia, *Cercetări privind managementul resurselor umane în contextul dezvoltării regionale*, Editura Didactică și Pedagogică, 2006.
30. Chelcea, Septimiu, *Chestionarul în investigația sociologică*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1975.
31. Chelcea, Septimiu, *Inițiere în cercetarea sociologică*, Comunicare.ro, București, 2004.
32. Cherunilam, Francis, *International Business:Text and Cases*, 5th edition, PHI learning Private Limited, New Delhi, 2010.
33. Cioban, Costel, *Criza-secvență a dinamicii economice*, teză de doctorat, Universitatea „Al. I. Cuza” Iași, 2013.
34. Ciucur, I. Gavrilă, Popescu, C., *Economie*, Manual universitar, Editura Economică, București, ediția a doua, 2001.
35. Coffman, C, Gonzales, Molina G, *Follow this Path, The Gallup Organization*, 2002; traducere în limba română *Calea Gallup. Economia emoțională*, Editura Allfa, 2007.
36. Conner, Daryl R., *Leading at the Edge of Chaos*, 1 edition, Wiley, 1998.
37. Cooley, Th., *Frontiers of Business Cycle Research*, Princeton, University Press, New Jersey, 1995.
38. Cornescu, V., Curteanu, D., Marinescu, P., Toma, S., *Management: de la teorie la practica*, Editura Universității din București, 2003.
39. Cornescu, V., Mihăilescu, I., Stanciu, S., *Management general*, Editura Actami, București 2001.
40. Cornescu, V., Mihăilescu, I., Stanciu, S., *Managementul Organizației*, Editura C.H. Beck, 2003.
41. Daft, Richard, *Organization Theory and Design*, ediția 4, West Publishing, 1992.
42. Daft, Richard, *The New Era of Management*, Thomson South-Western, 2006.

43. Daneke, Gregory, *Systemic Choices. Nonlinear Dynamics and Practical Management*, University of Michigan Press, 1999.
44. Dauphinais, B. et al., *The Paradox Principles*, Irwin Professional Publishing, 1996.
45. Davenport, T.H., Prusak, L., *Working knowledge*, Harvard Business Review Press, Boston, 2000.
46. Dăianu, Daniel, *Capitalismul încotro? Criza economică, mersul ideilor, instituții*, Editura Polirom, Iași, 2009.
47. Dăianu, Daniel, Vrâncanu, Radu, *Frontiere etice ale capitalismului*, Editura Polirom, Iași, 2006.
48. Dobrescu, Emilian M., *Cartea crizelor – O privire optimistă*, Editura Wolters Kluwer România, București, 2010.
49. Dragotă, V., Ciobanu, A., Obreja, L., Dragotă, M., *Management financiar*, Vol. 1, Editura Economică, București, 2003.
50. Drucker, F. Peter, *Concept of the Corporation*, Transaction Publishers, Seventh Printing, 2008.
51. Drucker, F. Peter, *Innovation and Entrepreneurship*, Harper&Row, New York, 1986; traducere în limba română *Inovația și sistemul antreprenorial*, Editura Enciclopedica, București, 1993.
52. Drucker, F. Peter, *Management*, Revised Edition. Revised and updated by Joseph A. Maciariello; Foreword by Jim Collins, HarperBusiness Edition, New York, 2008.
53. Drucker, F. Peter, *Managementul strategic*, Editura Teora, București, 2001.
54. Drucker, F. Peter, *Managing in the Next Society*, St. Martin's Press, 2002, New York; traducere în limba română *Managementul viitorului*, Editura ASAB, București, 2004.
55. Drucker, F. Peter, *Managing in Turbulent Times*, Harper Collins, New York, 1980.
56. Drucker, F. Peter, *Post Capitalist Society*, Harper Business, New York, 1993; traducere în limba română *Societatea postcapitalistă*, Editura Image, București, 1999.
57. Drucker, F. Peter, *The Age of Discontinuity*, Harper Collins Publications, New York, 1992.
58. Drucker, F. Peter, *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*, Publisher HarperCollins Publishers, 2006; traducere în limba română *Despre decizie și eficacitate*, Editura Meteor Press, București, 2007.
59. Drucker, F. Peter, *The Essential Drucker. Selections from the Management Works of Peter Drucker*, Elsevier Ltd, 2001; traducere *The Essential Drucker. Selecție din lucrările de management ale lui Peter F. Drucker*, Meteor Press, 2010.
60. Drucker, F. Peter, *The Frontiers of Management*, Routledge, 1986.
61. Dunning, John, Lundan, Sarianna, *Multinational enterprises and the global economy*, 2nd edition, Edward Elgar Publishing Limited, 2008.
62. Elearn, *Business Environment*, Revised Edition, Management Extra Series, Routledge, 2008.

63. Eși, Marius Costel, *Studiul condiționării pragmatism-filosofie în definirea și adaptarea misiunii organizațiilor de afaceri*, teză de doctorat, Universitatea „Ștefan cel Mare” Suceava, 2016.
64. Fatehi, K., *International Management. A Cross-Cultural and Functional Perspective*, Editura Prentice Hall, New Jersey 1996.
65. Ferguson, Niall, *The Great Degeneration*, Penguin Books, 2013; traducere în limba română *Marele declin*, Polirom, Iași, 2014.
66. Folina, Janet, *Poincare and the Philosophy of Mathematics*, MacMillan, New York, 1992.
67. Foss, Nicolai J., Robertson, Paul L., *Resources, Technology and Strategy, Explorations in the resource-based perspective*, Routledge, 2000.
68. Freeman, Chris., *The Economics of Industrial Innovation*, Cambridge: MIT Press, second edition, 1982.
69. Friedman, L. Thomas, Mandelbaum, Michael, *Ce am fost. Cum au pierdut Statele Unite supremația în lumea pe care au inventat-o și cum o pot redobândi*, Editura Polirom, Iași, 2012.
70. Fukuyama, Francis, *The Great Disruption*, Profile Books Limited, 1999; traducere în limba română *Marea Ruptură*, Humanitas, 2011.
71. Fukuyama, Francis, *Trust*, Free Press, 1996; traducere în limba română *Încredere*, Editura Antet XX Press, București, 2003.
72. Geus, A., *The Living Company*, Harvard Business Press, 2002.
73. Ghoshal, D. E. Westney, *Organization Theory and the Multinational Corporation*, Palgrave MacMillan, 2005.
74. Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H. Jr., Konopaske, Robert, *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Fourteenth edition, McGraw-Hill Irwin, 2012.
75. Gigerenzer, Gerd, *Gut Feelings. The Intelligence of the Unconscious*, 2007; traducere în limba română *Intuiția: Inteligența inconștientului*, Curtea Veche, 2012.
76. Gilpin, R., *Economia mondială în secolul XXI*, Polirom, Iași, 2004.
77. Gladwell, M., *Blink. The power of thinking without thinking*, Little, Brown and Company, 2005.
78. Gleick, James, *Chaos Making a New Science*, Penguin Books, 2008.
79. Goldstein, J. S., Pevehouse, J. C., *International Relations*, Pearson Education, 2007; traducere în limba română *Relații internaționale*, Editura Polirom, 2008.
80. Goleman, Daniel et. al., *Primal Leadership*, Harvard Business Review Press, 2003; traducere în limba română *Inteligența emoțională în Leadership*, Editura Curtea Veche, 2007.
81. Goleman, Daniel, *Emotional Intelligence*, Bantam Books, 2005; traducere în limba română *Inteligența emoțională*, Editura Curtea Veche, 2008.
82. Greenspan, Alan, *The Age of Turbulence*, Penguin Books, 2008; traducere în limba română *Era turbulențelor*, Editura Publica, 2008.

83. Hakansson, H., Snehota, I., *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, 1995.
84. Hayek, A. Friedrich, *Drumul către servitute*, Editura Humanitas, București, 2014.
85. Hayek, Friedrich August, *Monetary Theory and the Trade Cycle*, Sentry Press, New York, 1933.
86. Hayek, Friedrich August, *Prices and Production*, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2008.
87. Held, D. et. all, *Global transformations*, Stanford University Press, 1999; traducere în limba română *Transformari Globale*, Editura Polirom, 2004.
88. Hill, Ch., *International Business. Competing in the Global Market*, McGraw-Hill/Irwi, 1997.
89. Hofstede, G. J., Hofstede, M. Minkov, *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, McGraw-Hill Education, 2010; traducere în limba română *Culturi și organizații. Softul mental*, Editura Humanitas, 2012.
90. Hoque, Faisal, Walsh, Lawrence M., Mirakaj, Diana L., Bruckner, Jeffrey, *The power of Convergence*, AMACOM, New York, 2011.
91. Houston, William, *Riding the Business Cycle*, Little, Brown and Company (UK), 1996.
92. Huczynski, Andrzej, Buchanan, D., *Organizational Behaviour. An Introductory Text*, Prentice Hall, Harlow, 2001.
93. Huntington, S. P., *The Clash of Civilizations*, 1997; traducere din limba română *Ciocnirea Civilizațiilor*, Editura Litera, 2012.
94. Iacob, Dumitru et. al., *Managementul Organizațiilor*, Note de curs, Facultatea de Comunicare și Relații Publice, SNSPA, București, 2014.
95. Iacocca, Lee, Novak, William, *An Autobiography*, Random House Publishing Group, USA, 2011.
96. Ilieș, Liviu, Stegorean, Roxana, Osoian, Codruța, Lungescu, Dan, *Managementul firmei*, Editura RISOPRINT, Cluj-Napoca, 2005.
97. Ionescu, Gh. Gh., *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, București, 1996.
98. Isărescu, Mugur, *Disertație Cicluri Economice*, București, 2013.
99. Johns, Gary, *Comportamentul organizational*, Editura Economică, București, 1998.
100. Johnson, Gerry, Scholes, Kevan, Whittington, Richard, *Exploring Corporate Strategy*, Seventh edition, Financial Times Prentice Hall, 2004.
101. Jolly, Adam, Henson, Alica, *Romania's Business Environment*, GMB Publishing Ltd., London, 2008.
102. Juglar, Clement, *Des Crises Commerciales et de leur Retour Périodique en France, en Angleterre et aux Etats-Unis*, Guillaumin, Paris, 1862.
103. Keegan, J., *Global marketing management*, Prentice-Hall International, London 1989.
104. Keynes, J.M., *The General Theory of Employment, Interest and Money*, Editura Macmillan Cambridge University Press, 1936.

105. Kondratieff N.D., *The Long Waves Cycle*, E P Dutton, 1984.
106. Kornai, Janos, *Anti-equilibrium - despre teoriile sistemelor economice și sarcinile cercetării*, Editura Științifică, București, 1974.
107. Korten, D., *Agenda for a New Economy, People Centered Development Forum*, 2009; traducere în limba română *Proiectul noii economii*, Editura Antet, 2009.
108. Korten, D., *The Great Turning*, Berrett - Koehler Publisher, 2007; traducere în limba română *Marea cotitură*, Editura Antet, 2007.
109. Korten, D., *The Post-Corporate World*, Berrett - Koehler Publisher, 2000; traducere în limba română *Lumea postcorporatistă*, Editura Antet, 1999.
110. Korten, D., *When Corporations Rule the World*, Kumarian Press, 1995; traducere în limba română *Corporațiile conduc lumea*, Editura Antet, 1995.
111. Kotler, Philip, Caslione, John A., *Chaotics. The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*, AMACOM, 2009; traducere în limba română *Chaotics. Management și marketing în era turbulențelor*, Editura Publica, 2009.
112. Krugman, P., *Întoarcerea economiei declinului și criza din 2008*, Editura Publica, București, 2009.
113. Lee, M. W., *Economic fluctuations*, Homewood, 1955.
114. Löpfe, Ph., Vontobel, W., Reiche Multis, Arme Burger, *Orell Füssli Verlag*, 2012; traducere în limba română *Multinaționale bogate, cetățeni săraci*, Globo, 2013.
115. Lorenz, Edward, *The Essence of Chaos*, University of Washington Press, 1995.
116. Lucas, Robert E., *Studies in Business-Cycle Theory*, The MIT Press, 1983.
117. Ludwig Von Mises, *The causes of the economic crisis and other essays before and after the great depression*, Ludwig von Mises Institute, 2006.
118. Malița, M., *Zece mii de culturi. O singură civilizație*, Editura Nemira, București, 1998.
119. Mandelbrot, Benoit de, *The Fractal Geometry of Nature*, W. H. Freeman, New York, 1982.
120. Mann, Michael et. al., *Ne apropiem de sfârșit, dar al cui?*, Catalogul Bibliotecii BNR, 2013.
121. Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, Editura R.A.I., București, 1998.
122. Maynard, H.B., Mehrtens, S., *The Fourth Wave*, Hardcover, 1993; traducere în limba română *Al patrulea val*, Editura Antet, 1997.
123. McCraw, Thomas K., *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction*, Cambridge: Harvard University Press, 2010.
124. Micklethwait, A. Wooldridge, *The Company. A Short History of a Revolutionary Idea*, Modern Library, Reprint edition, 2005; traducere în limba română *Compania. O scurtă istorie a unei idei revoluționare*, Editura Humanitas, București, 2015.
125. Mihaș, I. (coordonator), *Management General*, Editura Carpatina, Cluj Napoca, 2003.
126. Mintzberg, Henry et. al., *Management? It's Not What You Think*, AMACOM, 2010.
127. Miron, D., *Economia Integrării Europene*, Editura ASE, București, 1998.

128. National Intelligence Council, *Global Trends 2025: A Transformed World*, U.S. Government Printing Office, Washington, 2008.
129. Navarro, Peter, *Always a Winner*, John Wiley & Sons, 2009.
130. Navarro, Peter, *Well. Timed Strategy: Managing the business cycle for competitive advantage*, Pearson Education, traducere în limba română *Sincronizarea strategiei de afaceri cu ciclurile economice*, Editura All, București, 2010.
131. Nica, P., Iftimescu, A., *Management: concepte și aplicații*, Editura Sedcom Libris, 2004.
132. Nica, Panaite et al., *Managementul firmei*, Editura Condor, Chișinău, 1994.
133. Nicolescu, O., Nicolescu, C., *Organizația și managementul bazate pe cunoștințe*, Pro Universitaria, 2011.
134. Nicolescu, O., Verboncu, I., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Tribuna Economică, București, 2001.
135. Nicolescu, O., Verboncu, I., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Universitară, 2008.
136. Nicolescu, O., Verboncu, I., *Management*, Editura Economică, București, 1999.
137. Nonaka, I., Tacheuki, H., *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, 1995.
138. Nye, Joseph, *The Future of Power*, PublicAffairs, 2011; traducere în limba română *Viitorul puterii*, Polirom, 2012.
139. Perkins, J., *Confessions of an Economic Hit Man*, Berrett-Koehler Publishers, 2004; traducere în limba română *Confesiunile unui asasin economic*, Editura Litera, 2010.
140. Perman, R., Scouller, J., *Business Economics*, Oxford University Press, 1999.
141. Peters, T., *Thriving on Chaos*, Wings Books, 1995.
142. Peters, T., Waterman, R., *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York, 1982; traducere în limba română *În căutarea excelenței*, Editura Meteor Press, 2011.
143. Pohoată, Ion, *Capitalismul- Itinerare economice*, Editura Polirom, Iași, 2000.
144. Polanyi, M., *The Tacit Dimension*, The University of Chicago Press, first published 1966; second edition 2009.
145. Popa, Ion, *Management strategic*, Editura Economică, București, 2004.
146. Popescu, Doina I., *Managementul general al firmei*, Ed. a 2 a, Editura ASE, București, 2010.
147. Porter, M. E., *On competition*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2008.
148. Porter, M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, Editura Free Press, New York, 1990.
149. Prodan, Adriana, *Managementul de succes: motivație și comportament*, Editura Polirom, Iași, 1999.
150. Rațiu - Suciu, Camelia, *Managementul sistemelor dinamice*, Editura Economică, București, 2000.

151. Rațiu - Suciu, Camelia, *Managementul sistemelor dinamice*, Editura Economică, București, 2000.
152. Rațiu – Suciu, Camelia, *Modelarea și simularea proceselor economice*, Editura Didactică și pedagogică, București, 1995.
153. Rațiu – Suciu, Camelia, *Procese decizionale în întreprinderi*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1983.
154. Ringland, A. et. al., *Beyond Crisis*, John Wiley & Sons, 2010.
155. Robinson, R., *International Management*, Holt, New York, 1967.
156. Rothbard, Murray N., *America's Great Depression*, Fifth Edition, The Ludwig von Mises Institute, SUA, 2000.
157. Samuelson, P., Nordhaus, W., *Economics*, McGraw Hill, 1995; traducere în limba română *Economie*, Editura Teora, 2001.
158. Sanders, I., *Strategic Thinking and the New Science*, The Free Press, 1998.
159. Schumpeter, Joseph A., *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill, New York, 1939.
160. Schumpeter, Joseph A., *Can capitalism survive?*, Ed. Hurper and Row, 1942; traducere în limba română *Poate capitalismul supraviețui?*, Editura Publica, 2011.
161. Schumpeter, Joseph A., *Capitalism, Socialism and Democracy* (3rd edition), London. 1950.
162. Schumpeter, Joseph A., *History of Economic Analysis*. Allen & Unwin (Publishers) Ltd , London, 1954.
163. Sedlacek, Tomas, *Economics of Good and Evil: The Quest for Economic Meaning from Gilgamesh to Wall Street*, Oxford University Press, 2011; traducere în limba română *Economia binelui și a răului*, Editura Publica, 2012.
164. Senge, Peter M., *A cincea disciplină. Artă și practica organizațiilor care învață*, Editura BUSINESS Tech, București, 2012.
165. Soros, G., *Noua paradigmă a piețelor financiare. Criza creditelor din 2008 și implicațiile ei*, Editura Litera Internațional, București, 2008.
166. Stiglitz, Joseph, *Free Fall, America, Free Markets and the Sinking of the World Economy*, W. W. Norton & Company, Reprint edition, 2010; traducere în limba română *În cădere liberă. America, piața liberă și prăbușirea economiei mondiale*, Editura Publica, 2010.
167. Stonehouse, George et. al., *Global and Transnational Business: Strategy and Management*, Second Edition, Wiley, 2004.
168. Strange, S., *States and Markets*, Pinter Publishers, 1997; traducere în limba română *State și piețe*, Institutul European, 1997.
169. Strange, S., *The Retreat of the State*, Cambridge University Press, 1996; traducere în limba română *Retragerea statului*, Editura Trei, 2002.
170. Sull, D., *The Upside of Turbulence*, Harper Business, New York, 2009.

171. Sullivan, Arthur, Sheffrin, Steven M., *Economics: Principles in action*, Prentice Hall, 2005.
172. Talcott, Parsons, *The social system*, Routledge & Kegan Paul Ltd, 1951.
173. Taleb, Nassim N., *The Black Swan: The Imoact of the Highly Improbable: with a new section*, Second edition, Random House Trade Paperbacks, 2010, traducere în limba română *Lebăda neagră. Impactul foarte puțin probabilului*, Editura Curtea Veche, București, 2010.
174. Teale, M. et. al., *Management Decision-Making: Towards an Integrated Approach*, Pearson United Kingdom, 2003.
175. Teece, David J., *Techonological Know-How, Organizational Capabilities, and Strategic Management*, World Scientific Publishing Company, 2008.
176. Toffler, A., *Future Shock*, Bantam Books, 1970; traducere în limba română *Șocul viitorului*, Editura Politică, București, 1973.
177. Toffler, A., *The Third Wave*, Bantam Books, 1980; traducere în limba română *Al treilea val*, Editura Politică, 1983.
178. Tylecote, Andrew, *The long wave in the world economy*, Routledge, 1993.
179. Ursachi, I., *Management*, Editura ASE, București, 2005.
180. Voinea, Liviu, *Sfârșitul economiei iluziei – Criză și anticriză. O abordare heterodoxă*, Editura Publica, București, 2009.
181. Wall, S. et. al., *International business*, Pearson Australia, 2012.
182. Wallerstein, Immanuel, Collins, Randall, Mann, Michael, Derluguian, Georgi, Calhoun, Craig, *Does Capitalism Have a Future?*, Oxford University Press, 2013; traducere în limba română *Are capitalismul un viitor?*, Editura COMUNICARE.RO, 2015.
183. Warsh, D., *Knowledge and the Wealth of Nations*, Norton&Company, 2007.
184. Waterman, R., Peters T., *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York, 1982; traducere în limba română *În căutatea excelenței*, Editura Meteor Press, 2011.
185. Werner, K., H. Weiss, *Das neue Schwarzbuch Markenfirmen Die Machenschaften der Weltkonzerne*, Deuticke Verlang, Wien – Frankfurt, 2003; traducere în limba română *Noua carte neagră a firmelor de marcă*, Editura Aquira, 2004.
186. Werner, Sombart, *Economic Life in the Modern Age*, Nico Sther&Reiner Grundmann, eds. Routledge, 2001.
187. Worthington, Ian, Britton, Chris, *The Business Environment*, (fifth edition), Financlal Times Management, 2006.
188. Young, B. Stephen, *Moral Capitalism: Reconciling Private Interest with the Public Good*, Berret-Koehler Publishers, 2003, traducere în limba română *Capitalism Moral: o reconciliere a binelui privat cu interesul public*, Editura Curtea Veche Publishing, 2009.
189. Young, John, *The Natural Economy*, London, Shephard-Walwyn, 1997.
190. Zaharia, Rodica Milena, *Economie mondială*, Editura ASE, 2004.
191. Zaiț, Dumitru, Spalanzani, Alain, *Cercetarea în economie și management*, Editura Economică, București, 2006.

192. Zaiț, Dumitru, Spalanzani, Alain, Zaiț, Adriana, *Construcția strategică a cercetării*, Editura SEDCOM LIBRIS, Iași, 2015.
193. Zorlențan, T., Burduș, E., Căprărescu, G., *Managementul organizației*, vol. 1, București, Editura Holding Reporter, 1995.

B. Articole din reviste de specialitate

194. Ailenei, L., *Approaches of Business Organizations through Chaos Theory*, The 24th IBIMA conference on Crafting Global Competitive Economies: 2020 Vision Strategic Planning & Smart Implementation, 2014, pp. 1982-1988.
195. Ailenei, L., Kicsi R., *Corporate Power: The Beauty or the Beast?*, Ecoforum Journal, Vol. 6, No. 2, 2017.
196. Barnett, A. Serletis, *Martingales, nonlinearity, and chaos*, Journal of Economic Dynamic and Control 24, 2000.
197. Bertalanffy Ludwig von, *An outline of General System Theory*, The British Journal for Philosophy of Science, vol. 1, No. 2, 1950, pp. 134-165.
198. Bormotov, Michael, *Economic cycles: historical evidence, classification and explication*, Canadian Economics Association, 2009, pp. 1-30.
199. Borsan, Andrei, *Efectele crizei economice din 2007-2013 asupra economiei romanesti*, Presa Locală, Cluj-Napoca, 6 decembrie 2013.
200. Burns, A. F., *Mitchell on what happens during business cycles*, New York, National Bureau of Economic Research, 1951.
201. Buta, S., Ailenei, L., *Implications of the economics progress in organizing business*, The 24th IBIMA conference on Crafting Global Competitive Economies: 2020 Vision Strategic Planning & Smart Implementation, 2014, 1967-1973.
202. Butler, Alison, *A Methodological Approach to Chaos: Are Economists Missing the Point?*, Federal Reserve Bank of St. Louis Review, Vol. 72, No. 2, March/April 1990, pp. 36-48.
203. Cerna, Silviu, *Criza economico-financiară mondială și efectele sale asupra României*, articol publicat în ziarul Universitatea Brâncuși, 2009.
204. Cerna, Silviu, *Turbulențele de pe piețele financiare internaționale: cauze, consecințe, remedii*, Oeconomica, Nr. XVII, Vol. 2, 2008.
205. Coase, Ronald H., *The Nature of the Firm*, Economica, New Series, Volume 4, Issue 16, 1937, pp. 386-405.
206. Dobbs, Richard F., Karakolev, Tomas, Malige, Francis, *Learning to Love Recessions*, McKinsey Quarterly, 2002.
207. Dörrenbächer, Cristoph, *Measuring Corporate Internationalization. A Review of Measurement Concepts and their Use*, Intereconomics, May/June, 2000.
208. Drucker, F. Peter, *Trading Places*, The National Interest, Spring, 2005.
209. Elliott Larry, *Credit crisis – how it all began*, The Guardian, 2008.

210. Floyd, Norris, *A New Kind of Bank Run Tests Old Safeguards*, The New York Times, 2007.
211. Frear, Dean, *The Effect of Change on Management Planning: Applying Chaos Theory*, International Journal of Business and Social Science Vol. 2 , No. 14, 2011, pp. 57-59.
212. Friedman, Milton, *The Social Responsibilities of Business is to Increase its Profits*, New York Time Magazine, Sept. 1970.
213. Goleman, Daniel, *What Makes a Leader?*, Harvard Business Review, January 2004.
214. Guegan, Dominique, *Chaos in Economics and Finance*, University Paris 1, Sorbonne, 2009.
215. Iancu, E., Ailenei, L., Cibotariu, I., Hretcanu, C., *Inovation-Important Source of Economic Growth?*, The 24th IBIMA conference on Crafting Global Competitive Economies: 2020 Vision Strategic Planning & Smart Implementation, 2014, pp. 287-291.
216. Ionescu, Valentin, *Marea Depresiune din 1929 si recesiunea economica din 2008*, Daily Business, 2008.
217. Jed Greer, Kavaljit Singh, *A Brief History of Transnational Corporations*, Corpwatch, 2000.
218. Jeong K.-Y., Kim E., *The Global Financial Crisis: New Implications and Perspectives for Emerging Economies*, Global Economic Review, 2010, pp. 1-13.
219. Justin Yifu Lin, *Impactul crizei financiare asupra țărilor în curs de dezvoltare*, 2008.
220. Kian-Ping Lim et al., *Are non-linear dynamics a universal occurrence? Further evidence from Asean stock markets*, Finance 0308001, EconWPA, 2003.
221. Kicsi, R., Ailenei, L., *Businesses without boundaries: a geography of corporate power*, Ecoforum Journal, vol 5, No 2, 2016, pp. 59-65.
222. Kicsi, R., Ailenei, L., *Kinetic Corporation: An Ethos For The New Realities In Business Environment* , Ovidius University Annals, Economic Science Series, vol. XVII, issue 1, Iunie 2017, pp. 51-56.
223. Kitchin, Joseph, *Cycles and trends in economic factors*, The Review of Economics and Statistics, Vol. 5, No. 1, 1923, pp. 10-16.
224. Kondratieff N. D., *Questions controverses d'economie mondiale et de crise*, 1923.
225. Kondratieff, N. D., *The Long Waves in Economic Life*, The Review of Economics and Statistics, The MIT Press, Vol. 17, No. 6, UK, 1935, pp. 105-115.
226. Kondratieff, N. D., *Die langen der Wellen des Konjunktur*, Archiv für Sozialwissenschaft, LVI, 1926.
227. Kuznets, Simon, *Secular Movements in Production and Prices. Their Nature and Their Bearing Upon Cyclical Fluctuations*, Hoghton Mifflin Company, Boston and New York, 1931.
228. Langlois, Richard N., *Schumpeter and the Obsolescence of the Entrepreneur*, University of Connecticut, 1991.
229. Levy, David, *Chaos Theory and Strategy: Theory, Application and Managerial Implications*, Strategic Management Journal, Vol. 15, Issue S2, 1994, pp. 167-178.

230. Lorenz, Edward, *The Butterfly Effect*, 139th Meeting of the American Association for the Advancement of Science, December 29, 1972.
231. Francisco Louca, *Nikolai Kondratiev and the early consensus and dissensions about history and statistics*, History of Political Economy, vol. 31, Lisbon, 1999, p. 169-205.
232. Lucas, Robert E., *Macroeconomic Priorities*, The American Economic Review, March, 2003, pp. 1-12.
233. Mandelbrot Benoit de, *How Long is the Cost of Britain? Statistical Self-Similarity and Fractional Dimension*, Science, New Series, Vol. 156, no. 3775, 1967, pp. 636-638.
234. Mattarocci, Gianluca, *Market characteristics and chaos dynamics in stock markets: an international comparison*, ISF Conference, Santander, 2006.
235. Mayer, John, *Leading by Feel*, Harvard Business Review, January, 2004.
236. Mendonca, Lenny T., Oppenheim, Jeremy, *Investing in Sustainability: An Interview with Al Gore and David Blood*, McKinsey Quarterly, 2007.
237. Mintzberg, Henry, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, Europe, 1994.
238. Moldovan Ioana, Raluca Popa, *Provocari ale științei economice în fața crizei, Economie teoretică și aplicată*, Volumul XIX (2012), No. 4(569), pp. 131-140.
239. Panaite, Adrian, *A venit iarna... lui Kondratiev*, Curierul Național, 2008.
240. Panas, N. Vassilia, *Are oil markets chaotic? A nonlinear dynamic analysis*, Energy Economics, Volumul 22, Issue 5, 2000.
241. Porter, M. E., *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, Harvard Business Review 65, no. 3, May-June 1987, pp. 2-21.
242. Porter, M. E., *New Global Strategies for Competitive Advantage*, Planning Review, May/June 1990, pp. 4-14.
243. Porter, M. E., *What is Strategy?*, Harvard Business Review 74, no. 6, November-December, 1996, pp. 61-78.
244. Rennaker, Mark, *A Chaotic Leadership Theory*, Servant Leadership Research Roundtable, August 2005.
245. Simon, Herbert, *Decision Making: Rational, Non-rational and Irrational*, Educational Administration Quarterly, vol. 29, no. 3, 1993.
246. Simon, Herbert, *Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion*, Academy of Management Executive, February 1987.
247. Simon, Herbert, *Rational Decision Making in Business Organizations*, American Economic Review, Volumul 69, Issue 4, September 1979.
248. Simon, Herbert, *Theories of Bounded Rationality*, în C. B. McGuire & R. Radner (edit.), *Decision and Organizations*, North-Holland Publishing Company, 1972.
249. Vitali Stefania et. al., *The network of global corporate control*, 2011.
250. Wheatley, M. J., *Chaos and the strange attractor of meaning*, In G. R. Hickman (Ed.), *Leading organizations: New perspectives for a new era*, SAGE Publications, 1998, pp. 158-166.
251. Woodbury, A.M., *Natural Philosophy*, Sydney, Aquinas Academy, 1951.

C. Legislație de specialitate

252. Legea nr. 31/1990 privind societățile comerciale cu modificările ulterioare (Act publicat în Monitorul Oficial din 16 noiembrie 1990), versiunea actualizată la data de 7 iulie 2017.

D. Resurse internet

253. www.ase.ro
254. <https://asfromania.ro/publicatii/rapoarte-anuale/rapoarte-asf>
255. <http://www.bnr.ro/Publicatii-periodice-204.aspx>
256. <http://www.businessdictionary.com/>
257. <http://www.curierulnational.ro/Opinii/2008-12-02/A+venit+iarna...+lui+Kondratiev&hl=Adrian%20Panaite&tip=toate>
258. <http://www.dailybusiness.ro/bloguri/valentin-ionescu/finante-banci/marea-depresiune-din-1929-si-recesiunea-economica-din-2008-657>
259. <http://data.worldbank.org/indicator>
260. <https://data.oecd.org/leadind/business-confidence-index-bci.htm>
261. <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2014>
262. www.easybib.com
263. www.econlib.org
264. <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/cornescu/cap4.htm>
265. <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
266. <http://www.ford.ro/Despre/Informatiidesprecompanie/IstoriaFord>
267. <http://www.globalpolicy.org/component/content/article/221/47068.html>
268. http://www.historia.ro/exclusiv_web/general/articol/cum-investea-fran-n-rom-nia-lui-ceau-escu
269. <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>
270. <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0025995>
271. <http://makewealthhistory.org>
272. <http://mises.org>
273. <http://www.money.ro>
274. <http://www.nytimes.com/2007/08/10/business/10liquidity.html>
275. www.oecd.org
276. <http://oeconomica.org.ro/files/pdf/14.pdf>
277. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16204/19984.pdf?sequence=1>

- 278. <http://www.presalocala.com/2013/12/06/efectele-crizei-economice-din-2007-2013-asupra-economiei-romanesti/>
- 279. <http://www.usv.ro/index.php/ro/1/studii%20doctorale/242/3/14>
- 280. <http://www.zf.ro>
- 281. <https://www.theguardian.com/business/2008/aug/05/northernrock.banking>
- 282. <https://www.tni.org>
- 283. www.unctad.org
- 284. <http://siteresources.worldbank.org>
- 285. <http://unctadstat.unctad.org>
- 286. www.usv.ro
- 287. www.wto.org