



UNIVERSITATEA  
ȘTEFAN CEL MARE  
SUCEAVA

ȘCOALA DOCTORALĂ DE  
ȘTIINȚE SOCIALE ȘI UMANISTE

# TEZĂ DE DOCTORAT

DOMENIUL ADMINISTRAREA AFACERILOR

## Studiul relației dintre dinamica-inovării și internaționalizarea organizațiilor de afaceri

### REZUMAT

**CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:**

*Prof. univ. dr. Aurel BURCIU*

**DOCTORAND:**

**Alexandra-Maria GALAN (căs. DANILEȚ)**

Suceava, 2020

**UNIVERSITATEA „ȘTEFAN CEL MARE” din SUCEAVA  
ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE SOCIALE ȘI UMANISTE  
DOMENIUL ADMINISTRAREA AFACERILOR**

Vă facem cunoscut că în data de **26 septembrie 2020, ora 11.00**, în sala **E233**, etaj 2, Corpul **E**, doamna Alexandra-Maria GALAN (căs. Danileț) va susține, în ședință publică, teza de doctorat cu tema **„Studiul relației dintre dinamica inovării și internaționalizarea organizațiilor de afaceri”**, în vederea obținerii titlului de doctor în domeniul Administrarea Afacerilor.

Comisia de susținere publică a tezei 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

Conducător doctorat domeniul Administrarea Afacerilor

**Referenți**

Prof. univ. dr. Sorin-George Toma

Conducător doctorat domeniul Administrarea Afacerilor, ASE București, titular la Universitatea din București

Prof. univ. dr. Gina-Ionela Butnaru

Conducător doctorat domeniul Administrarea Afacerilor, Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava, titular la Universitatea „Al. I. Cuza” Iași

Prof. univ. dr. Daniel-Laurențiu Bădulescu

Conducător doctorat domeniul Administrarea Afacerilor, Universitatea din Oradea

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,  
Anca FILOTE**

**Suceava, 2020**

**STUDIUL RELAȚIEI DINTRE  
DINAMICA INOVĂRII ȘI  
INTERNATİONALIZAREA  
ORGANIZAȚIILOR DE AFACERI**

## CUPRINS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT .....</b>                                    | <b>5</b>  |
| <b>CUVINTE CHEIE.....</b>   | <b>10</b> |
| <b>INTRODUCERE .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>PREZENTAREA SINTEȚICĂ A CAPITOLELOR TEZEI DE DOCTORAT .....</b>          | <b>16</b> |
| <b>CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PROPRII LA TEMATICA CERCETĂRII DOCTORALE ..</b> | <b>29</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIE .....</b>   | <b>36</b> |

## CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

### **Lista abrevierilor, figurilor, tabelelor și graficelor din structura lucrării**

Lista abrevierilor și acronimelor

Lista figurilor

Lista tabelelor

### **CUVINTE-CHEIE**

### **INTRODUCERE LA TEMA CERCETĂRII DOCTORALE**

### **CAPITOLUL 1. ANALIZA INOVAȚIEI DIN PERSPECTIVĂ ISTORICĂ: OCCIDENT VS. ORIENT**

Introducere

- 1.1. Delimitări conceptuale prelabile
- 1.2. Ce înțelegem prin inovație/invenție sub raport istoric?
- 1.3. Occident vs. Orient până la apariția Revoluției Industriale (1776)
- 1.4. Ce a însemnat „inventarea invenției” pentru ascensiunea economică a Occidentului?
- 1.5. Invenții majore: hârtia de scris, tiparul și manualul
- 1.6. Inovații majore: universitatea modernă și compania pe acțiuni
- 1.7. Rolul inovației/invenției în competiția economică Occident vs. Orient după 1776
  - 1.7.1. Rolul inovației/invenției în dezvoltarea tehnologică a Occidentului (1776-1950)
  - 1.7.2. Inovațiile tehnice la începutul perioadei postbelice
  - 1.7.3. Difuzarea cunoștințelor și inovațiilor în epoca internetului
  - 1.7.4. Difuzarea inovațiilor la nivel internațional
- 1.8. Realități și perspective privind competiția economică Occident vs. Orient
- 1.9. Concluzii

### **CAPITOLUL 2. ROLUL INOVAȚIILOR TEHNICE ȘI SOCIALE ÎN PERFORMANȚA ANUALĂ A ORGANIZAȚIILOR DE AFACERI**

Introducere

- 2.1. Organizația de afaceri „actor” esențial în societatea cunoașterii
  - 2.1.1. Contextul actual global de derulare al afacerilor
  - 2.1.2. Societatea cunoașterii
  - 2.1.3. Specificul organizațiilor de afaceri
  - 2.1.4. Misiunea și organizarea firmelor
  - 2.1.5. Firma în societatea cunoașterii: clarificări și interpretări
- 2.2. Cuantificarea performanței organizațiilor de afaceri
- 2.3. Aprofundarea unor delimitări conceptuale: inovații, invenții, sau descoperiri științifice?
  - 2.3.1. Clarificări și definiții actuale privind inovația
  - 2.3.2. Cunoștințe, creativitate și mediul extern
- 2.4. Contexte și surse ale inovației: conceptualizări, opinii și interpretări
  - 2.4.1. „Simptomele inovației”
  - 2.4.2. Peter Drucker despre sursele inovării
  - 2.4.4. „Distrușterea creatoare” versus „Imitația creatoare”
  - 2.4.5. Paradoxul „Inovației deștepte”
  - 2.4.6. Inovații radicale vs. inovații incrementale
  - 2.4.7. Christensen, Kotler & Caslione despre disruptive innovation/technology
  - 2.4.8. Tipuri de inovații: interpretări și controverse
- 2.5. Analiza comparativă a unor teorii privind rolul inovațiilor/invențiilor în competiția socială
- 2.6. Exploatarea comercială a inovațiilor
  - 2.6.1. Dreptul de proprietate industrială și dreptul de proprietate intelectuală

- 2.6.2. Protejarea inovațiilor/invențiilor prin strategii aplicate de către companii
- 2.6.3. Valoarea nou-creată prin inovații/invenții în companii
- 2.6. Impactul inovațiilor asupra performanței organizațiilor de afaceri
- 2.7. Concluzii privind importanța inovațiilor asupra performanței firmelor

### **CAPITOLUL 3. IMPORTANȚA CUNOȘTINȚELOR ÎN ACTIVITATEA INOVATIVĂ A ORGANIZAȚIILOR DE AFACERI**

#### Introducere

- 3.1. Importanța conceptului de Knowledge Management (KM) în competiția actuală globală
- 3.2. Cum definim cunoștințele?
- 3.3. Polanyi și alți autori despre "tacit dimension" al cunoașterii umane
- 3.4. Cunoștințe explicite vs. cunoștințe tacite
- 3.5. Diagrama de conversia a cunoștințelor în concepția lui Nonaka și Takeuchi
- 3.6. Concepția lui Davenport și Prusak privind rolul cunoștințelor în organizațiile de afaceri
- 3.7. Concepția lui K. Dalkir privind cunoștințele și inovativitatea firmelor
- 3.8. Cunoștințele și dinamica inovării în organizațiile „knowledge creating companies”
- 3.9. Alte opinii privind cunoștințele și dinamica inovării organizaționale
- 3.10. Analiza comparativă a unor teorii/modele privind cunoștințele și relația cu inovația din firme
- 3.11. Combinația dintre tacit și explicit: „materie primă” pentru inovarea din cadrul firmelor
- 3.12. Concluzii

### **CAPITOLUL 4. INTERNAȚIONALIZAREA ORGANIZAȚIILOR DE AFACERI ÎN PERIOADA POSTBELICĂ**

#### Introducere

- 4.1. Impactul globalizării asupra strategiilor aplicate de organizațiile de afaceri
  - 4.1.1. Globalizarea economiilor vs. Internaționalizarea afacerilor: realități, tendințe și implicații
  - 4.1.2. Evoluția contextului socio-economic postbelic privind internaționalizarea firmelor
- 4.2. Delimitări conceptuale: firme internaționale și contexte de operare
- 4.3. Modelul EPRG în teoria organizațională
- 4.4. Teorii privind internaționalizarea organizațiilor de afaceri
  - 4.4.1. Aspecte introductive
  - 4.4.2. Teorii clasice privind internaționalizarea firmelor
  - 4.4.3. Teza lui Hymer: evoluția MNC-urilor în relație cu investițiile străine directe (ISD)
  - 4.4.4. Teoria internalizării: concepția lui Peter J. Buckley și Mark C. Casson
  - 4.4.5. Paradigma eclectică: concepția lui John Dunning privind teoria OLI (ownership, location, internalization)
  - 4.4.6. Modelul Uppsala: concepția lui Johanson și Vahle privind creșterea firmei prin internaționalizarea activităților sale
  - 4.4.7. Teorii ce explică expansiunea firmelor newcomers/latecomers
  - 4.4.8. Concepția „Innovative related model” (I-model)
  - 4.4.9. Rolul R&D ca factor de stimulare a internaționalizării
  - 4.4.10. Concepția lui Archibugi și Pietrobelli (2003) privind relația dintre inovare, tehnologie și globalizare
- 4.5. Analiza comparativă a diferitelor teorii privind internaționalizarea firmelor
- 4.6. Internaționalizarea societății contemporane prin social networks
- 4.7. Teorii/studii privind conceptul de corporație de tip MNC
  - 4.7.1. Aspecte introductive
  - 4.7.2. Conceptul de corporație în viziunea lui Peter Drucker (1946)

- 4.7.3. „Companiile excelente” in studiul lui Peters si Waterman (1982)
- 4.7.4. „Knowledge creating company” in conceptia lui Nonaka și Takeuchi (1995)
- 4.7.5. Modelul de „Extended Enterprise”(2003)
- 4.7.6. Modelul de „Digital Enterprise” pentru 2020
- 4.8. Rolul organizațiilor de afaceri în globalizarea și performanța societății moderne
- 4.8.1. Aspecte privind puterea corporatistă în societatea modernă
- 4.8.2. Puterea și influența MNC-urilor în societatea contemporană
- 4.8.3. Rolul și influența SMEs în mediul internațional
- 4.8.4. „Regionalizarea” internaționalizării organizațiilor de afaceri
- 4.9. Studii privind relația inovare - internaționalizare în afaceri
- 4.10. Dezvoltări posibile în teoria firmei: modele privind MNC-urile vs. modele privind SMEs?
- 4.11. Concluzii

## **CAPITOLUL 5. DINAMICA INOVĂRII ÎN MEDIUL INTERNAȚIONAL AL AFACERILOR**

### Introducere

- 5.1 Despre cunoștințe, R&D (Research and Development) și dinamica inovării
- 5.1.1. Aspecte introductive
- 5.1.2. Perspectiva macroeconomică privind dinamica inovării
- 5.1.3. Perspectiva microeconomică privind dinamica inovării
- 5.2. Concepția lui Peter Drucker privind rolul inovației sociale
- 5.3. Pot fi evaluate inovațiile sociale?
- 5.4. Evaluarea activităților inovative din firme, conform studiilor sub OECD
- 5.5. Revenire la analiza celor 43 de companii studiate de Peters si Waterman
- 5.6. Studii internaționale privind inovarea la nivel de companii
- 5.6.1. Analizele/studiile BCG (Boston Consulting Group)
- 5.6.2. Studiul Derwent top 100 Global Innovators (Derwent and Clarivate Analytics)
- 5.6.3. Studiul PWC (PricewaterhouseCoopers)
- 5.6.4. Alte studii privind inovarea și internaționalizarea unor MNC-uri
- 5.7. Analiza relației inovare-internaționalizare pentru companii din țări dezvoltate, pe sectoare tehnologice
- 5.8. Analiza relației inovarea-internaționalizare pentru companii din țări în curs de dezvoltare, pe sectoare economice
- 5.9. Evaluarea selectivă a inovării în cazul unor MNC-uri. Realități, analize și perspective
- 5.9.1 Evaluarea selectivă a inovării pentru unele MNC-uri din țări dezvoltate (selecție din Top UNCTAD)
- 5.9.2 Evaluarea selectivă a inovării pentru unele MNC-uri din țări în curs de dezvoltare (selecție din Top UNCTAD)
- 5.10. Realități privind inovarea în sectorul SME al economiei globale
- 5.10.1. Diferențe privind definirea/clasificarea SME pe principalele țări ale lumii
- 5.10.2. Inovarea în SME vs. MNC la nivel de UE
- 5.10.3. Concluzii posibile privind inovarea in sectorul de SME al economiei globale
- 5.11. Tendințe privind internaționalizarea R&D în knowledge economy
- 5.11.1. Trenduri actuale privind cunoștințele și inovarea
- 5.11.2. Tipare sau strategii diferite pentru susținerea R&D la nivel de MNC-uri
- 5.11.3. Despre umanism și egoism corporatist privind progresul social
- 5.12. Poziția și perspectivele born-global companies în knowledge economy
- 5.13. Concluzii privind inovarea în mediul internațional al afacerilor

## **CAPITOLUL 6. RELAȚIA DINTRE DINAMICA INOVĂRII, INTERNAȚIONALIZARE ȘI COMPETITIVITATEA COMPANIILOR ÎN ECONOMIA GLOBALĂ**

### Introducere

- 6.1. Teorii clasice privind obținerii avantajului competitiv la nivel de țări/națiuni
- 6.2. Michael Porter privind avantajul competitiv obținut de către țări
- 6.3. Concepția lui Porter privind avantajul competitiv la nivel de industrii/sectoare economice
- 6.4. Concepția lui Hamel și Prahalad privind „core competences” la nivel de firmă
- 6.6. Analiza comparativă a unor studii empirice privind reflectarea relației dintre inovare și internaționalizarea firmelor
  - 6.6.1. Studiul lui D. Podmentina
  - 6.6.2 Studiul lui Giovannetti et al.
  - 6.6.3 Studiul lui Altomonte et al.
  - 6.6.4 Studiul lui Filippeti et al.
- 6.7. Constituie internaționalizarea o sursă de avantaj competitiv pentru firme?
- 6.8. Revenire la relația dintre cunoștințe, inovare și internaționalizare în afaceri
- 6.9. Analize și interpretări în teoria firmei privind relația inovare-internaționalizare
- 6.10. Concluzii

## **CAPITOLUL 7. CERCETARE EMPIRICĂ PRIVIND INOVAREA ȘI TENDINȚELE DE INTERNAȚIONALIZARE ÎN SECTORUL DE ICT DIN ROMÂNIA**

### 7.1. Introducere

- 7.2. Prezentare sintetică privind sectorul ICT la nivel internațional
- 7.3. Prezentarea sintetică privind sectorul ICT din România
- 7.4. Demersul cercetării empirice pentru analiza relației dintre dinamica inovării și internaționalizarea organizațiilor de afaceri din sectorul ICT din România
  - 7.4.1. Aspecte metodologice și procedurale
  - 7.4.2. Stabilirea obiectivelor și a ipotezelor cercetării empirice
  - 7.4.3 Stabilirea eșantionului (a populației investigate)
  - 7.4.4. Structura chestionarului
- 7.5. Prezentarea și interpretarea datelor rezultate pe bază de chestionar – MNC-uri
- 7.6. Prezentarea și interpretarea datelor rezultatelor pe bază de chestionar- firme românești
- 7.7. Analiza comparativă a concluziilor ce rezultă din chestionarul privind MNC-uri vs. cel privind firmele românești
- 7.8. Modelarea statistică a relației inovare-internaționalizare
  - 7.8.1. Metodologia cercetării
  - 7.8.2. Prezentarea rezultatelor din perspectiva firmelor cu capital românesc din sectorul ICT din România
  - 7.8.3. Prezentarea rezultatelor din perspectiva MNC-urilor din sectorul ICT din România
- 7.9. Concluzii și interpretări finale pentru cercetare empirică

## **CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PROPRII LA TEMATICA CERCETĂRII DOCTORALE**

### **Bibliografie**

- Anexa nr.1 Matricea-sinteză a contribuțiilor majore privind rolul inovațiilor asupra competiției sociale: varianta extinsă
- Anexa nr.2 Matricea-sinteză a contribuțiilor majore privind cunoștințele și relația cu inovația din firme: varianta extinsă
- Anexa nr.3 Matricea-sinteză a contribuțiilor majore privind internaționalizarea firmelor:



varianta extinsă

Anexa nr.4 Companiile studiate de către Peters și Waterman

Anexa nr.5 Companii studiate de către Peters și Waterman ce se regăsesc în clasamentul UNCTAD pentru anul 2016

Anexa nr.6 Clasificare domenii de activitate în funcție de intensitate tehnologiei

Anexa nr.7 Matricea-sinteză a contribuțiilor majore privind reflectarea relației dintre inovare și internaționalizare

Anexa nr. 8 Chestionar nr. 1

Anexa nr. 9 Chestionar nr. 2

## CUVINTE CHEIE

*Inovare, internaționalizare, cunoștințe explicite, cunoștințe tacite, competențe cheie, avantaj competitiv, societatea cunoașterii, performanță, dinamica inovării, „corelație ideală”, cercetare-dezvoltare, cerc „virtuos”, competitivitate, tehnologii, ICT, creativitate, inovații tehnologice, inovații sociale, inovații/tehnologii disruptive, relația inovare-internaționalizare, activitate inovativă, resurse cheie, procese inovative, avantaje specifice, organizație de afaceri, rețele de afaceri, modele de afaceri, transfer de cunoștințe, resurse umane, invenții, capacitate inovativă, knowledge-worker, inovații radicale, inovații incrementale.*

## INTRODUCERE

Societatea umană a înregistrat de-a lungul timpului schimbări majore în ceea ce privește specificul/natura resurselor utilizate în procesele economice, tipologia și complexitatea tehnologiile antrenate în diverse operațiuni, dar și în modul de organizare al activităților derulate de către structurile socio-economice. Unul din aspectele ce caracterizează mediului de afaceri internațional și/sau global actual este dat de faptul că acest mediu a devenit mai turbulent, incert sau chiar haotic și că el reflectă o creștere fără precedent a interdependențelor dintre indivizi, grupuri, companii, instituții publice și alte tipuri de organizații, cât și a celor dintre majoritatea statelor lumii. În mod esențial, tehnologiile/ inovațiile disruptive și politicile aplicate de principale țări ale lumii au fost de natură să accentueze procesul de globalizare al afacerilor și, implicit, al societății. La rândul său, globalizarea economică, culturală sau științifică a creat și creează o presiune continuă asupra organizațiilor de afaceri pentru a construi/dezvolta noi strategii de adaptare și obținerea de performanță într-un mediu al afacerilor haotic și tot mai greu de gestionat.

Analiza relației dintre activitatea inovativă existentă în cadrul unei firme/companii și specificitatea mediului internațional al afacerilor poate urma direcții diferite de cercetare, atât din perspectivă istorică, cât și cu referire la realitățile actuale întâlnite în economia globală. Este destul de evident, credem noi, faptul că sesizăm intuitiv o anumită condiționare și/sau influență reciprocă între capacitatea inovativă a unei firme și tendința ei firească de a-și extinde operațiunile în două sau mai multe țări. În același timp, întrevădem destule dificultăți metodologice și de alt tip cu privire la încercarea de a argumenta mai precis, analitic, inclusiv pe bază de date statistice (în limita celor existente la nivel internațional), cum anume se manifestă în fapt relația dintre inovare și tendința de internaționalizare a firmei, ținând seama de realitățile existente în competiția globală actuală.

**Motivația** care a stat la baza studierii acestei tematiche derivă din nevoia de a identifica un model de afaceri „conectat” la realitățile actuale din mediul de afaceri global în care inovarea, cunoștințele și internaționalizarea reprezintă piloni de bază pentru performanța și competitivitatea organizațiilor de afaceri. În același timp, interesul pentru problematica propusă derivă și din aportul pe care inovațiile/invențiile l-au avut/ îl au asupra progresului societății în general, asupra bunăstării indivizilor și a îmbunătățirii vieții per ansamblu. În același timp, interesul pentru tematica de cercetare reiese din preocuparea de a obține o serie de răspunsuri la întrebări precum: Care sunt instrumentele/metodele la care top managementul poate recurge în mod curent pentru a amplifica proceselor inovative din cadrul organizațiilor de afaceri? În ce măsură dezvoltarea „stocului” de cunoștințe influențează activitatea inovativă a firmei? În ce măsură pătrunderea pe piețe externe se reflectă benefic asupra capacității organizației de a obține produse/servicii noi? Care sunt factorii care influențează decizia unei companii de a-și derula activitatea inovativă în afara granițelor țării de origine?

**Scopul principal** al prezentei cercetări doctorale, vizează, după cum sugerează și titlul, *studiul relației dintre dinamica inovării și internaționalizarea organizațiilor de afaceri*. Cu alte cuvinte, prin demersul doctoral inițiat ne propunem să analizăm eventualele condiționări care pot surveni între activitatea inovativă și tendința de internaționalizare a unei organizații de afaceri. Mai exact, tematica abordată presupune analiza, în dublu sens, a modului în care se reflectă capacitatea inovativă a unei firme/companii asupra deciziei de pătrunderea pe piețe străine. În același timp, ne propunem să evidențiem rolul și importanța cunoștințelor, inovării și internaționalizării asupra performanței și competitivității organizațiilor de afaceri.

Demersul științific realizat include o **tematică de cercetare** complexă, de actualitate care evidențiază necesitatea adoptării de către decidenții în afaceri a unor modele de business ce propun o reconfigurare a „arhitecturii” actuale a firmelor în contextul intensificării

interdependențelor și competiției deopotrivă, dintre actori economici la nivel mondial. În același timp, importanța problematicii analizate reiese atât din preocupările teoreticienilor, cât și a practicienilor de a identifica diverse condiționări ce se reflectă favorabil asupra performanței organizațiilor în mediul internațional al afacerilor.

Pe baza scopului principal al demersului doctoral pot fi formulate următoarele obiective:

**O1.** Analiza sistematică a literaturii de specialitate și identificarea contribuțiilor cu dominanță intelectuală în explorarea relației dintre inovare, performanță și competitivitatea organizațiilor de afaceri, ca vectori ai internaționalizării.

**O2.** Investigarea aprofundată a contextului social, tehnologic și instituțional în care au operat și au evoluat organizațiile de afaceri în ultimele decenii, cu accent pe evidențele empirice care confirmă dezvoltările teoretice.

**O3.** Explorarea modelelor organizaționale în care cunoștințele, inovarea și internaționalizarea operațiunilor sunt determinanți majori ai performanței socio-economice a companiilor

**O4.** Cercetarea formelor de manifestare a „cercului virtuos” inovare-internaționalizare în comportamentul companiilor care operează în sectorul ICT din România printr-o abordare comparativă a firmelor cu capital românesc și a companiilor multinaționale implantate în România.

**Ipotezele** avute în vedere la inițierea demersului nostru doctoral, pot fi enunțate după cum urmează:

**(H1)** Procesele de învățare și, implicit, de creare/achiziție de cunoștințe se reflectă asupra capacității firmelor de a crea produse/servicii noi, de a dezvolta noi metode/practici de afaceri etc. Mai simplu spus, experiența pe piață și operațiunile derulate în decursul anilor contribuie la crearea unui cadru optim proceselor inovative. Altfel spus, ***există o influență pozitivă directă între cunoștințele și activitatea inovativă dintr-o organizație de afaceri.***

**(H2)** Susținerea activității de cercetare-dezvoltare/inovare are, în general, o anumită influență asupra condiționărilor și oportunităților pe care le au firmele atunci când își propun să devină mai inovative și, pe această cale, să devină mai performante, Așadar, ***există o condiționare pozitivă între activitatea inovativă și performanța organizațiilor de afaceri.***

**(H3)** Succesul, respectiv performanța organizațională, reprezintă elemente esențiale pentru strategiile implementate de către top management. Pentru a face față competiției dintr-un domeniu, decidenții se vor orienta asupra valorificării acelor resurse ce contribuie la constituirea unor avantaje în defavoarea concurenților; de cele mai multe ori, avantajele specifice ale unei firmei se datorează accesării de piețe străine. Astfel spus, ***există o relație pozitivă între tendința de internaționalizare și competitivitatea organizațiilor de afaceri.***

**(H4)** Activitatea inovativă din cadrul unei firme, atât MNC-uri, cât și sectorul de SME este predominant o cauză sau un factor ce favorizează internaționalizarea operațiunilor, chiar dacă nu putem cuantifica precis în ce măsură sau pondere inovarea generează sau conduce la internaționalizarea operațiunilor. În același timp, tendința de internaționalizare reprezintă un efect/factor ce se reflectă asupra capacității inovative a unei firme, însă nu se poate stabili cu exactitate măsura în care influențează activitatea inovativă. Mai exact, ***există condiționare pozitivă, în dublu sens, între capacitatea inovativă și operarea pe piețele străine a unei organizații de afaceri.***

**Metodologia de cercetare** include o serie de metode/instrumente atât teoretice, cât și empirice a căror scop este de a facilita derularea demersului doctoral, respectiv de a interpreta rezultatele obținute în urma realizării cercetării. Astfel, din perspectiva cercetării noastre, metodologia de cercetare include atât o componentă calitativă, cât și o componentă cantitativă. Mai exact, pe de o parte, cercetarea a vizat studiarea literaturii internaționale de management și administrarea afacerilor, clarificarea unor concepte conexe cu tematica abordată și de a aduce argumente pertinente/clare cu privire la subiectele analizate. Pe de altă parte, cercetarea a presupus studiul unor evidențe empirice cu privire la relația dintre inovare și internaționalizarea

la nivelul companiilor multinaționale și, totodată, analiza tematicii invocate pentru sectorul ICT din România (ceea ce a inclus interpretarea datelor obținute pe baza aplicării a două chestionare, unul destinat MNC-urilor și unul adresat firmelor cu capital românesc din acest domeniu și modelarea statistică a rezultatelor obținute).

**Structura** tezei de doctorat include, în primul rând, un studiu conceptual-teoretic (capitolele 1-6) și, în al doilea rând, o analiză cantitativ-calitativă cu privire la modul în care se reflectă relația dintre inovare și internaționalizarea la nivelul firmelor din sectorul ICT din România (atât firme cu capital românesc, cât și MNC-uri).

**În capitolul 1 – Analiza inovației din perspectivă istorică: Occident vs. Orient**, ne propunem să determinăm, din perspectivă istorică, care a fost rolul inovațiilor/invențiilor în competiția dintre state/companii, mai exact, în ceea ce privește dezvoltarea economică și progresul tehnologic. Totodată, avem în vedere o analiză sistemică a contextelor diferite de obținere a inovațiilor, în decursul timpului, în diferite zone ale lumii, pe baza unor tipare culturale (după cum reiese și din titlul capitolului). Astfel, vom trece în revistă câteva dintre principalele invenții care au reconfigurat modul de derulare a activităților de către diverse structuri socio-economice și, în același timp, au avut un impact major asupra societății per ansamblu. În plus, ne propunem să evidențiem importanța semnificativă a unor inovații de natură socială, deci mai dificil de cuantificat, asupra progresului socio-economic, sub raport istoric, la nivel mondial. Ca urmare a conexiunilor existente între inovații și invenții, atenția noastră este concentrată și asupra evidențierii unor similarități și diferențe cu privire la cele două sintagme invocate.

În același timp, în conținutul acestui capitol, am analizat evoluția tehnologică mai recentă, îndeosebi am făcut referiri la tehnologii conexe sectorului ICT, pentru a evidenția măsura în care diverse inovații/invenții pot contribui la eficientizarea unor activități derulate în mod curent de către diverse organizații de afaceri.

Configurația economiei s-a modificat semnificativ în ceea ce privește ponderea ramurilor/sectoarele ce contribuie la creștere și dezvoltare economică. Astfel, în prezent, în domenii high-tech precum IT și/sau telecomunicații, se dezvoltă produse cu valoare adăugată ridicată care se reflectă asupra activităților derulate de diverse structuri socio-economice la nivel mondial. În plus, progresul tehnologic a determinat o reorganizarea a cadrului general de derulare a activităților organizațiilor de afaceri ceea ce a impus stabilirea de noi strategii/noi practici pentru a face față schimbărilor ce survin pe piață.

**În capitolul 2 – Rolul inovațiilor tehnice și sociale în performanța anuală organizațiilor de afaceri**, vom încerca să clarificăm o serie de aspecte cu privire la diferențele ce se pot stabili între inovațiile tehnice și sociale, evidențiind impactul acestora asupra dezvoltării organizațiilor de afaceri. Inițial, ne propunem să analizăm diverse concepte legate de modul de organizare a activității firmelor în societatea cunoașterii și factorii ce se reflectă asupra performanței acestora (inclusiv o serie de metode/instrumente pentru determinarea performanței).

Limbajul curent din lumea afacerilor este dominant de sintagme precum inovația, cunoaștere/cunoștințe și investiții în cercetare-dezvoltare. În fapt, acești termeni, denotă direcțiile pe care organizațiile de afaceri le pot viza pentru creșterea performanței și a competitivității pe piață. Astfel, demersul nostru doctoral este orientat asupra identificării contextului/condiționărilor ce se reflectă favorabil asupra procesului dezvoltării de inovații. Pe de o parte, vom analiza o serie de conceptualizări tangente cu tematica cercetării noastre care oferă o imagine mai clară asupra poziționării inovațiilor în strategiile curente ale organizațiilor de afaceri. Pe de altă parte, vom analiza sintetic o serie de lucrări consacrate în domeniu, conexe cu tematica abordată pe parcursul acestui capital, pentru a evidenția măsura în care procesele inovative/obținerea de inovații au o influență pozitivă asupra competitivității firmei.

Înțelegerea fenomenelor conectate la activitatea inovativă a organizațiilor de afaceri (creativitate, cunoștințe, drepturi de proprietate intelectuală/industrială) este o condiție esențială

într-un mediu caracterizat de schimbare, concurență directă etc. În fapt, cercetarea noastră prezintă toate aceste aspecte și rolul acestora în activitatea inovativă care influențează performanța afacerilor.

**În capitolul 3 – *Importanța cunoștințelor în activitatea inovativă a organizațiilor de afaceri*** al tezei de doctorat, ne propunem să analizăm mai îndeaproape unele dezvoltări teoretice din KM conexe cu tematica noastră de cercetare, ce evidențiază impactul „stocului” de cunoștințe al unei organizații de afaceri asupra capacității sale inovative. Problematika invocată de către noi este de un real interes pentru practicieni și teoreticieni deopotrivă, sens în care am recurs la o analiză comparativă a diverselor teorii ce abordează relația dintre cunoștințe și performanța organizațională. Aceasta întrucât este util, credem noi, să punem în evidență unele modele/practici de afaceri ce pun în legătura activele intangibile pe care o firmă le poate deține și modul de utilizare a acestora în vederea obținerii de produse/servicii noi și, implicit, noi inovații.

În același timp, vom analiza mai pe larg, modul în care transferul de cunoștințe dintre angajați contribuie la îmbunătățirea creativității și, pe această cale, la dezvoltarea de noi produse, tehnici sau modalități de organizare a activităților din cadrul organizațiilor de afaceri. Aceasta întrucât procesul de creare de cunoștințe este „responsabilitatea” fiecărui membru al organizației, ca urmare a valorilor și idealurilor comune față de progresul pe termen lung al firmei. Urmare a gradului ridicat de personalizare a cunoștințelor fiecărui salariat, decidenții din afaceri vor recurge deseori la diverse instrumente pentru a facilita transferul de cunoștințe și, pe această, cale de a asigura „infrastructura” necesară derulării activităților inovative. Prin urmare, ne propunem să evidențiem o serie de condiționări/relații care se pot stabili între cunoștințe și capacitatea de inovare ce se reflectă asupra competitivității firmelor.

**În capitolul 4 – *Internaționalizare organizațiilor de afaceri în perioada postbelică***, vom trece în revistă câteva din cele mai reprezentative teorii cu privire la tendința de internaționalizare a organizațiilor de afaceri. Astfel, ne propunem să identificăm care sunt factorii ce determină o firmă să pătrundă pe alte piețe și, în același timp, care sunt metodele la care o companie poate recurge pentru a accesa piețe străine etc. Din perspectiva cercetării noastre, ne propunem să analizăm mai amănunțit în ce măsură activitatea inovativă a firmei poate influența decizia de expansiune pe alte piețe.

Totodată, am recurs la analiza comparativă unor teorii ce sunt tangente cu tematica noastră de cercetare și care permite crearea unei imagini de ansamblu asupra problematicei invocate. Avansul tehnologic și schimbările în preferințele/nevoile clienților impun decidenților din afaceri să regândească strategiile de accesare de alte piețe. Întrucât la nivel internațional operează atât MNC-uri, cât și firme din sectorul de SME, am făcut referiri la o serie de factori ce condiționează internaționalizarea firmelor de dimensiuni mai reduse.

În același timp am adus o serie de argumente clare și pertinente cu privire la regionalizarea proceselor de internaționalizare a companiilor, evidențiind tendința unor organizații de a-și concentra operațiunile în zone ce sunt caracterizate de anumite similarități în ceea ce privește cultura, preferințele, nevoile etc.

**În capitolul 5 – *Dinamica inovării în mediul internațional al afacerilor***, ne propunem să analizăm diverse studii ce abordează problematica proceselor inovative din firme în contextul extinderii acestora pe piețele străine. Aceasta analiză este oportună pentru cercetarea noastră doctorală întrucât ne permite să identificăm diferite modalități de cuantificare a activității inovative și, implicit, de analiză a dinamicii inovării la nivel de firmă. Pornind de la metodologiile analizate, am propus un indice de evaluare a dinamicii inovării la nivelul organizațiilor de afaceri.

În același timp, am recurs la analiza relației inovare-internaționalizare pentru top 100 companii din clasamentul UNCTAD pentru anul 2018, atât pentru companii din țări dezvoltate, cât și din țări în curs de dezvoltare. Analiza a vizat gruparea companiilor pe sectoare în funcție

de intensitatea tehnologiei (sectoare high-tech, medium high-tech, medium low-tech, low-tech) și calcularea unui TNI pentru fiecare sector, având la bază metodologia UNCTAD. Ulterior, am optat pentru o analiză de tip statistică descriptivă pentru conturarea unei imagini mai clare asupra relației dintre inovare și internaționalizare.

În același timp, una din cele mai recent întâlnite tendințe în relația între inovare și internaționalizarea afacerilor la nivel de companii este dată de tendința de internaționalizare a activităților de R&D în majoritatea sectoarelor economice relevante pentru competiția globală. O altă tendință întâlnită pe piețele globale și care unifică în mod explicit inovarea și internaționalizare operațiunilor la nivel de firmă este apariția și impunerea așa numitelor born global company (cel mai frecvent în sectoarele high și medium tech ale economiei globale).

**În capitolul 6 – Relația dintre dinamica inovării, internaționalizare și competitivitatea companiilor în economia globală**, al cercetării doctorale, atenția noastră este focusată asupra conexiunilor care se pot stabili între activitatea inovativă, tendința de internaționalizare și competitivitatea organizațiilor de afaceri. Inițial, ne propunem să evidențiem care sunt elementele ce contribuie la obținerea de avantaj competitiv atât din perspectivă microeconomică, cât și din perspectivă macroeconomică. În același timp, am adus argumente clare cu privire la modul în care competențele cheie ale organizației se reflectă asupra competitivității acesteia în mediul internațional al afacerilor.

În plus, am analizat sintetic diverse studii empirice privind relația dintre inovare și internaționalizare la nivel de firmă pentru a stabili nivelul de cunoaștere în sfera tematicii noastre doctorale. Aceasta întrucât contribuțiile propriile vor evidenția aportul cercetătorului la tematica propusă față de alte lucrări pe același subiect.

Totodată, am adus o serie de clarificări cu privire la măsura în care internaționalizarea operațiunilor unei organizații de afaceri poate reprezenta o sursă de avantaj competitiv. În final, ne propunem să sugerăm direcții de dezvoltare în teoria firmei ținând seama de condiționarea profundă dintre cunoștințe, inovare și internaționalizarea operațiunilor unei organizații de afaceri. Subliniem însă faptul că astfel de direcții sugerate de către noi în teoria firmei oferă doar orientări relativ analitice pe marginea acestui subiect (dată fiind tocmai complexitatea specifică oricărui demers în teoria firmei).

**În capitolul 7 – Cercetare empirică privind inovarea și tendința de internaționalizare a sectorului ICT din România** este o analiză a relației, respectiv condiționărilor, dintre activitatea inovativă și extinderea pe piețele străine a firmelor din sectorul ICT din România (atât firme cu capital românesc, cât și MNC-uri). Cercetarea empirică a presupus aplicarea unui chestionar (cu mențiunea că s-au constituit două chestionare, adaptate la specificul celor două categorii de firme) bazat pe trei coordonate: activitatea inovativă, internaționalizare, performanța/competitivitatea.

În ultima parte a tezei, menționăm concluziile la care am ajuns în urma demersului doctoral, enunțând aspectele pe care le considerăm contribuții proprii la tematica analizată și, în același timp, unele limite cu care ne-am confruntat pe parcursului cercetării noastre.

## PREZENTAREA SINTETICĂ A CAPITOLELOR TEZEI DE DOCTORAT

**Capitolul 1 (Analiza inovației din perspectivă istorică: Occident vs. Orient)** analizează rolul inovațiilor în dezvoltarea statelor, companiilor sau altor categorii de structuri sociale. În acest sens, am evidențiat unele aspecte cu privire la modul în care diverse invenții/inovații au reconfigurat modul în care se derulează activitățile economice și, în același timp, am reliefat impactul unor inovații de natură socială asupra evoluției societății. În mod implicit, conținutul a ceea ce desemnăm inovație/invenție s-a modificat semnificativ pe măsură ce au apărut și s-au impus în societate tehnologii noi, tot mai performante și la costuri tot mai scăzute.

Urmare a delimitărilor identificate cu privire la distincția dintre inovație-invenție, atât pe baza literaturii de specialitate, cât și prin invocarea unor opinii personale, am încercat să clarificăm sintetic care anume sunt similaritățile și diferențele cu privire la conținutul/fondul celor doi termeni. Aceasta întrucât este destul de evident, credem noi, că prin termenii/conceptele de inovație-invenție desemnăm propriu-zis doar două „fațete” *intrinsec complementare* ale unor activități/procese ce au avut loc și au loc și în prezent la nivel de organizație de afaceri, alte categorii de organizații, cât și la nivel macrosocial.

Între *similaritățile* identificate între inovație și invenție, amintim următoarele:

- a. Atât inovația, cât și invenția presupune *aducerea unei element de noutate* în activitatea oricărei firmei, element de noutate ce poate surveni uneori întâmplător, însă cel mai adesea este rezultatul unei căutări sistematice de către de top management și salariații organizației.
- b. Atât inovația, cât și invenția pot viza orice aspect din activitatea firmei, deci nu se rezumă la domeniul tehnic; elementul de noutate adus poate viza deopotrivă produse, tehnologii, echipamente, organizarea proprie, relațiile cu piața etc.
- c. Elementul de noutate adus prin inovație/invenție în activitatea unei firme este conexas profund cu identificarea unor cunoștințe, practici sau abilități noi, cu identificarea unor noi modalități de combinare a unor cunoștințe existente deja etc; Cunoștințele ce sunt procesate/manipulate prin inovații sau invenții de către firme includ, în egală măsură, cunoștințe științifice și empirice în diferite proporții;
- d. Fie că utilizăm termenul de inovație, fie că folosim termenul de invenție, acest tip de activitate sau *căutare permanentă a noului* (căutarea a ceva mai simplu, mai bun, mai eficient etc.) a condus întotdeauna la progres și performanța în activitatea firmelor. În fapt, inovațiile/invențiile au fost vectorul principal pentru progres economic și social încă înainte cu multe secole de apariția Revoluției Industriale.
- e. Un aspect comun, de similaritate evidentă între inovație-invenție este, credem noi, dat de faptul că elementul de noutate adus de o persoană, organizație, țară sau oricare alt actor social va fi preluat treptat prin imitare/copiere de către „alții”. Aceasta înseamnă că etc nu se poate menține un timp îndelungat avantajul dat de aducerea unui element de noutate în activitatea unei firme și că, pe cale de consecință, firma este oarecum „forțată” să inoveze în mod continuu.
- f. Atât inovația, cât și invenția vizează domeniul social și domeniul tehnic în egală măsură; după opinia noastră, termenul de invenție se asociază mai degrabă cu domeniul tehnic, însă termenul de inovație pare a fi mai potrivit pentru a caracteriza noutățile aduse de către o firmă și/sau survenite la nivel de societate atât cu referire la domeniul tehnic, cât și cu referire la domeniul social.

De asemenea, am reliefat anumite *diferențe* clare între inovație și invenție, diferențe între care amintim:



- a. Prin inovație se aduce, de regulă, un element de noutate de mică amploare, în timp ce, prin invenție se aduce un element de noutate majoră cu privire la activitatea firmelor (atât pe domeniul tehnic, cât și pe cel social); Unii autori discută de microinvenții (ca echivalent, credem noi, pentru inovație) și respectiv, macroinvenții, cu referire la invențiile propriu-zise și prin care se soluționează o problemă de importanță mai mare.
- b. În majoritatea situațiilor, invențiile realizate de firme, universități, instituții, persoane, cercetători, indivizi sau oricine altcineva pot fi brevetate, ceea ce înseamnă eliberarea unui înscris de către stat și prin care se confirmă proprietarului realizarea invenției și se enumeră anumite drepturi implicite privind exploatarea invenției, și protejarea ei pentru o anumită perioadă de timp (conform legislației existente în diferite state). În același timp, inovațiile nu pot fi de regulă brevetate și doar anumite tipuri de inovații pot fi protejate pentru un timp limitat (conform legislației cu privire la DPI din principalele țări ale lumii).
- c. De regulă, prin inovații se aduc mici elemente de noutate pentru care se întrevede o aplicabilitate rapidă sau chiar imediată; astfel de elemente de noutate se bazează predominant (nu însă exclusiv), pe cunoștințe empirice. În cazul invențiilor, se aduce elemente de noutate pentru care se întrevede sau nu o aplicare, o exploatare comercială; unele invenții pot să rămână doar ca noutăți teoretice și nu pot fi neapărat exploatare comercial; astfel de elemente de noutate aduse printr-o invenție se bazează predominant (nu însă exclusiv) pe cunoștințe teoretice.
- d. Nu este clarificat în literatura de management și administrarea afacerilor când ar trebui să discutăm inovație și/sau invenție și când este preferabil să discutăm de „descoperiri științifice” sau alt tip de descoperire. După opinia noastră, în cazul realizării unei invenții de către o persoană sau firmă putem discuta de o „descoperire științifică”; unele invenții tehnice conduc uneori la *descoperiri centrale* într-un sector economic, industrie sau în societate, iar ulterior survin *descoperiri complementare* (care vor rămâne conexe direct/indirect cu elementul de noutate adus de către o descoperire centrală). Atunci când folosim termenul de inovație este mai puțin vizibilă relația dintre anumite descoperiri centrale/complementare.

În figura nr. prezentăm sintetizat grafic principalele similități și diferențe între inovație și invenție, așa cum au fost acestea filtrate de noi pe baza literaturii de specialitate:

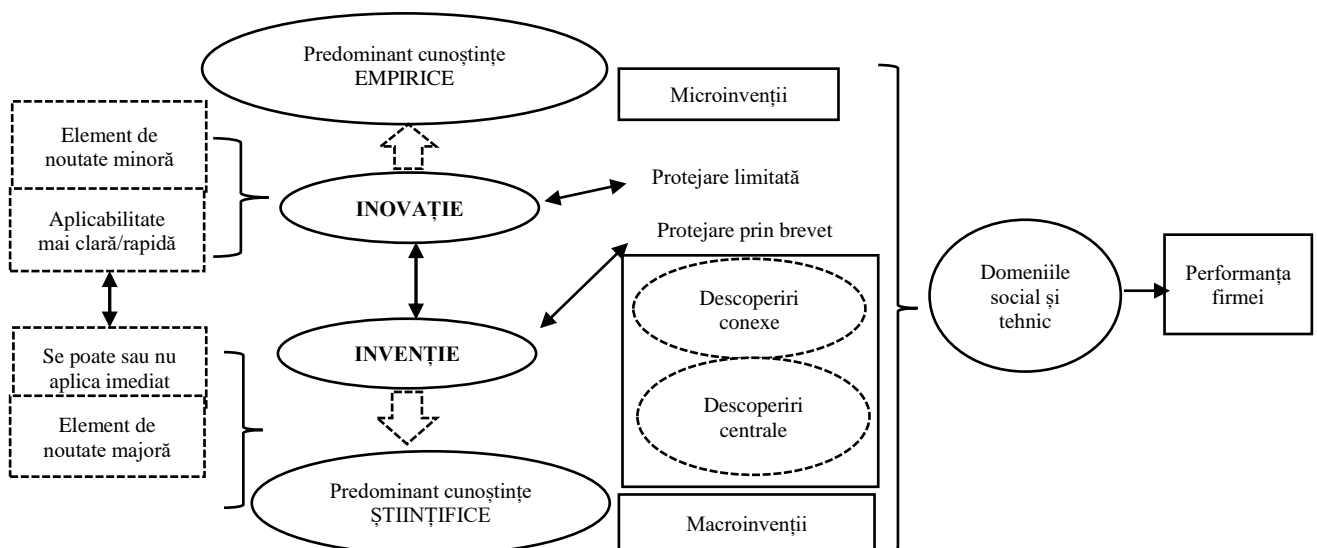


Figura 0.1 Similitățile și diferențele principale între inovație și invenție  
Sursa: Elaborare autor

În **Capitolul 2 (Rolul inovațiilor tehnice și sociale în performanța anuală a organizațiilor de afaceri)** al tezei de doctorat am analizat o serie de aspecte conexe activității inovative derulate de către firme/companii și, totodată, impactul inovațiilor asupra performanței, respectiv competitivității unei organizații de afaceri.

Din perspectiva cercetării noastre, am evidențiat că obținerea avantajului competitiv de către o firmă este în mod direct și semnificativ determinată de capacitatea ei inovativă (tehnică și socială) și de viziunea/concepția strategică generală aplicată de top-management. Pentru a susține afirmația anterioară, amintim în continuare câteva aspecte prealabile la argumentația de fond:

1. Inovația tehnică și socială din orice firmă se bazează propriu-zis pe doi „stâlpi” principali, anume cunoștințele (tacite și explicite) și salariații calificați din cadrul organizației. Atunci când firma dorește să valorifice aportul adus de salariați ce sunt dispuși să învețe, să acumuleze cunoștințe noi și să se implice în activități inovative privind produsele, serviciile sau procesele din organizație ea trebuie să creeze un cadrul organizațional adecvat acestui scop.
2. Este destul de evident, credem noi, faptul că atitudinea antreprenorială a unei firmei, cât și fondurile pe care le alocă anual pentru cercetare/inovare, instrumentele de motivare a salariaților și alte aspecte similare vor rămâne parțial dependente de climatul general care există în societate cu privire la achiziția și transferul de cunoștințe, sprijinul guvernului pentru cercetare/inovare, situația întâlnită în cazul altor companii etc.
3. În măsura în care firma își organizează sistematic activitatea de inovare (constituie echipe de proiect, implică managerii de nivel mediu, alocă anual fonduri, instituie un sistem de recompensare al ideilor noi etc.) această activitate va avea ca output mici îmbunătățiri aduse produselor/serviciilor oferite, alte produse noi, creșterea treptată a cotei de piață etc. În fapt, printr-o strategie adecvată privind inovarea, MRU și achiziția de cunoștințe noi, firma ar trebui să își îmbunătățească treptat profitabilitatea și, în mod implicit, să își îmbunătățească competențele cheie pe care le deține într-un anumit domeniu/sector.
4. Îmbunătățirea treptată a cotei de piață deținută de către companie și a profitabilității anuale echivalează propriu-zis cu o performanță economică mai bună, prin comparație cu alte firme competitoroare din domeniu sau de pe piață. Performanța economică, respectiv profitabilitatea mai bună, constituie prima condiție necesară pentru ca organizația să își poată asuma anumite responsabilități sociale, să țină seama de CSR, de necesitățile unei comunități locale, de binele comun al întregii societăți etc. În fapt, măsura în care investițiile efectuate în mod sistematic pentru inovare se traduc sau nu în performanță economică, cât și măsura în care aceasta din urmă se traduce sau nu în performanță socială vor rămâne dependente de instituția managementului, adică misiunea și strategia generală adoptate de CEO și echipa sa. Cu alte cuvinte, similar altor aspecte din managementul modern (antreprenoriatul, îmbunătățirea culturii organizaționale, învățarea organizațională, KM, etc) *inovațiile obținute în mod sistematic contribuie în mod cert la obținerea avantajului competitiv al unei firme, însă această contribuție se reflectă prin intermediul managementului aplicat.*
5. În optica lui G. Hamel și CK Prahalad, competențele cheie ale unei firme (*core competencies*) sunt date de abilitățile care permit firmei să ofere un beneficiu fundamental clienților. Oricum obținerea unor competențe relativ mai speciale de către o firmă și individualizarea ei pe piață este rezultatul unui efort permanent la nivel de organizație pentru dezvoltarea acelor abilități ce diferențiază o firmă de concurenții săi.
6. În sfârșit, obținerea avantajului competitiv de către firmă urmare a unei strategii focalizate pe inovare continuă trebuie privită din perspectivă dinamică, întrucât pozițiile pe piață ale diverșilor competitori se schimbă permanent. Mai simplu spus, nu există un avantaj competitiv obținut de către o firmă și care să poată fi menținut „pentru totdeauna”; din

acest unghi de vedere, este suficient să invocăm ca argument opiniile unor autori precum Porter, Drucker, Crainer sau alții (nici pentru țări, nici pentru companii nu există poziții câștigate pentru totdeauna oricât de complexe și bine fundamentate ar fi strategii generale aplicate).

În figura ce urmează prezentăm într-o formă grafică sinteza ideilor formulate anterior de către noi:

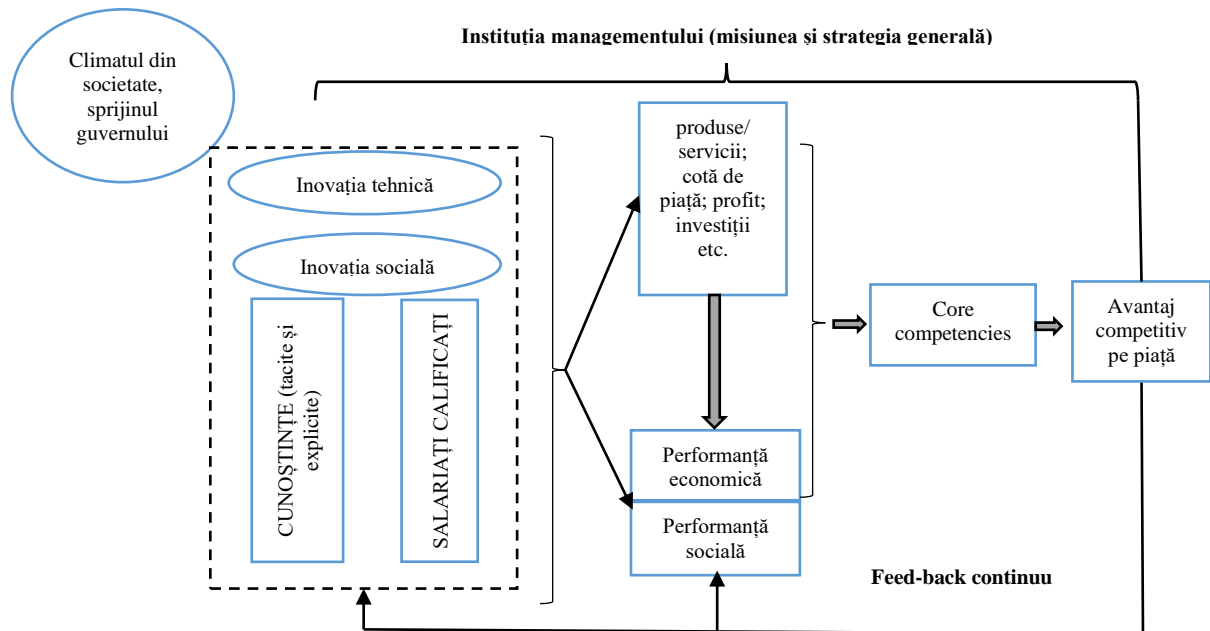


Figura nr. 0.1 Procese inovative și avantajul competitiv al firmelor  
Sursa: Elaborare autor

Urmare a aspectelor sugerate de către noi în figura nr.2.9 prin care punem în relația inovativă din cadrul unei companii față de mecanismul obținerii avantajului competitiv de către aceeași organizație, pot fi formulate unele concluzii:

- Perspectiva microeconomică de analiză asupra impactului pe care îl au inovațiile în performanța unei firme este și trebuie să fie conexasă la perspectiva macroeconomică de analiză pe marginea aceluiași subiect. Aceasta întrucât partea cea mai mare din GDP-ul unei țări, creșterea economică anuală și standardul de viață al populației sunt în principal determinate de suma realităților ce se regăsește în viața zilnică din cadrul organizațiilor de afaceri.
- Am argumentat ideea existenței unei relații directe de influență între capacitatea inovativă a unei firme și poziția ei competitivă pe piață la un moment dat, chiar dacă manifestarea acestei relații rămâne condiționată de strategia generală pe care o aplică CEO și echipa lui. Cu alte cuvinte, într-un număr redus de situații, credem că pot exista contexte în care firma alocă fonduri pentru inovații și își organizează sistematic și riguros această activitate, dar înregistrează totuși, ca excepție, insucces în procesele inovative și/sau cu raportare la piață.

În **Capitolul 3 (Importanța cunoștințelor în activitatea inovativă a organizațiilor de afaceri)** am reliefat rolul și contribuția cunoștințelor în procesele inovative pe care le derulează în mod curent o firmă/companie. Astfel, am evidențiat că eficientizarea proceselor de creare/achiziție și/sau transmitere a cunoștințelor în cadrul organizației este influențată și de măsura în care decidenții vor recurge la includerea de tehnologii performante. În același timp, cultura organizațională (o serie de valori, idealuri comune, istoria firmei etc.) contribuie la crearea unui mediu ce încurajează activitatea inovativă prin intensificarea schimbului de cunoștințe dintre salariați (knowledge workers). Așa cum se cunoaște, orice firmă își dezvoltă

în timp o anumită cultură organizațională, cu un anumit specific și care poate să fie mai mult sau mai puțin focalizat pe achiziția, procesarea, transferul de cunoștințe și transformarea acestei resurse în produse/servicii noi. Valorificarea resurselor cheie ale firmei a devenit o necesitate pentru organizațiile de afaceri ca urmare a derulării unei ponderi semnificative din activitatea de exploatare la nivel global (ceea ce înseamnă producție globală, activitate de cercetare-dezvoltare globală, clienți globali și, implicit, concurenți globali).

Pe măsură ce o firmă crește în dimensiune, top managementul acesteia ar trebui să răspundă la anumite întrebări privind direcțiile de urmat de către organizație, deschiderea acesteia spre exterior, achiziția de cunoștințe și inovarea sistematică. Astfel de întrebări sau dileme cu care se confruntă firmele (generic spunem că firmele cu peste 100 de salariați pot și ar trebui să-și evalueze situația privind KM, inovarea, internaționalizarea etc.) pot fi soluționate de către CEO prin analiza aprofundată a relației dintre KM, inovare și deschiderea firmei către exterior, inclusiv internaționalizarea parțială a operațiunilor sale. În figura 3.5. prezentăm grafic implicațiile ce rezultă pentru firmele inovative și care își elaborează o *strategie distinctă* în KM; ideea de bază este dată de conexiunea evidentă dintre KM, inovare, calificarea și motivarea salariaților și realizarea de produse/servicii noi, care să fie validate de piață. Altfel spus, obținerea de performanță de către firmă presupune aducerea unui *spor de valoare* pentru clienți (acest spor de valoare confirmat de către piață se va regăsi apoi sub formă de încasări, profit etc. în performanța anuală a organizației).

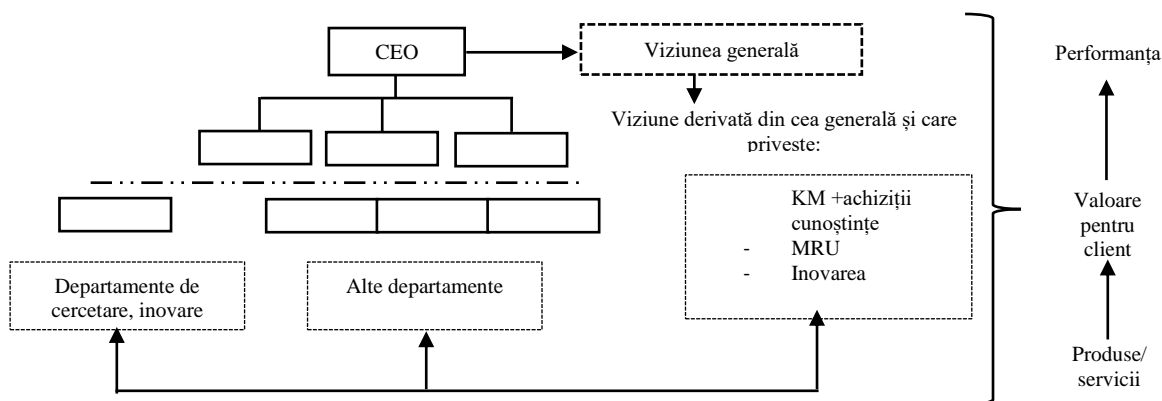


Figura nr. 0.2 Implicații pentru organigrama firmelor inovative și având o strategie distinctă în KM  
Sursa: Elaborare autor

Cunoștințele au un rol determinant în apariția de produse/servicii/metode noi de derulare a proceselor din firmă. Totodată, rezultatele activității inovative contribuie la creșterea „stocului” de cunoștințe, la actualizarea unor concepte, reconfigurarea unor metode de lucru etc. Așadar, cunoștințele au atât rolul de input în procesele inovative, cât și de output, întrucât acestea sunt antrenate în procesele de obținere de produse/servicii noi, ce vor genera alte cunoștințe pentru firmă.

Procesele inovative din cadrul organizațiilor de afaceri sunt din în ce mai dinamice, mai interactive, fiind dependente de cunoștințele distribuite diferit, pe departamente, grupuri sau echipe de lucru. Încurajarea interacțiunii dintre salariați, atât într-un mod formal, cât și informal are o influență semnificativă asupra proceselor inovative din cadrul unei companii. Organizarea activităților din firmă în favoarea relațiilor dintre angajați poate intensifica ritmul de apariție a ideilor noi ca urmare a creșterii nivelului de interacțiune dintre aceștia. În fapt, încurajarea comunicării și a schimburilor de opinii/percepții va ameliora creativitatea și, implicit, activitatea inovativă din firmă.

**Capitolul 4 (Internaționalizarea organizațiilor de afaceri în perioada postbelică)** aduce în discuție o serie de aspecte cu privire la modul în care se reflectă operarea pe piețe străine asupra activităților din cadrul firmelor/companiilor. Astfel am evidențiat că evaluarea

specificului cultural, social, demografic și alte aspecte similare, ceea ce înseamnă informații și cunoștințe privind țările ce sunt vizate, constituie primul pas al unei companii în tentativă sa de a-și extinde operațiunile în străinătate. Este vorba, în esență, de o evaluare prealabilă a specificului mediului de afaceri din țara A, B sau C în care firma își propune să își dezvolte unități, fabrici sau alte tipuri de subsidiare.

Totodată, am constatat că nu există un model complet și unitar (sub formă de construcție teoretică propusă de unul sau mai mulți autori consacrați) care să redea varianta optimă de internaționalizare pentru toate companiile, întrucât fiecare organizație de afaceri este diferită, unică. Modul în care o companie va decide să își internaționalizeze este influențat în foarte mare măsură de resursele acesteia, de poziția sa pe piață, dar și de opțiunile top-managementului.

În figura nr. 4.7 redăm sintetic relația pe care o întrevădem noi între calificare salariaților și internaționalizare operațiunilor la nivel de organizație de afaceri. Există mai multe argumente ce pot fi invocate în sprijinul relației sugerate de către noi în figura ce urmează. Un prim argument este dat de faptul că învățarea organizațională trebuie să înceapă întotdeauna la nivel de salariat. Tot în sensul invocat, diagrama privind SECI ne arată că transformarea cunoștințelor explicite în tacite și invers rămâne condiționată de calificarea, participarea și motivarea fiecărui salariat. Un al doilea argument este dat de faptul că viziunea sau linia strategică generală concepută de CEO și echipa sa (atât pentru activitatea inovativă, cât și cea cu privire la internaționalizarea operațiunilor) este condiționată în bună măsură de strategii concrete și „secvențe” din organigramă pentru a aplica riguros KM și LO. Este imediat deductibil, credem noi, faptul că strategia în MRU, aplicată sau chiar impusă de la vârful organigramei trebuie să rămână puternic conexasă la strategia în KM și LO aplicată în aceeași organizație. Un al treilea argument pe marginea relației invocate este dat de faptul că internaționalizarea operațiunilor unei firme (sintetic, gradul de internaționalizare este dat de TNI) presupune în mod automat modificări semnificative în forma și conturul organigramei, respectiv cel puțin pentru o „secvență” din aceasta, adică pentru o parte a structurii organizatorice. După caz, secvența din organigramă ce se concepe pentru internaționalizarea operațiunilor va fi constituită dintr-un număr de departamente și nivele ierarhice ce se localizează în relație directă cu CEO și echipa sa.

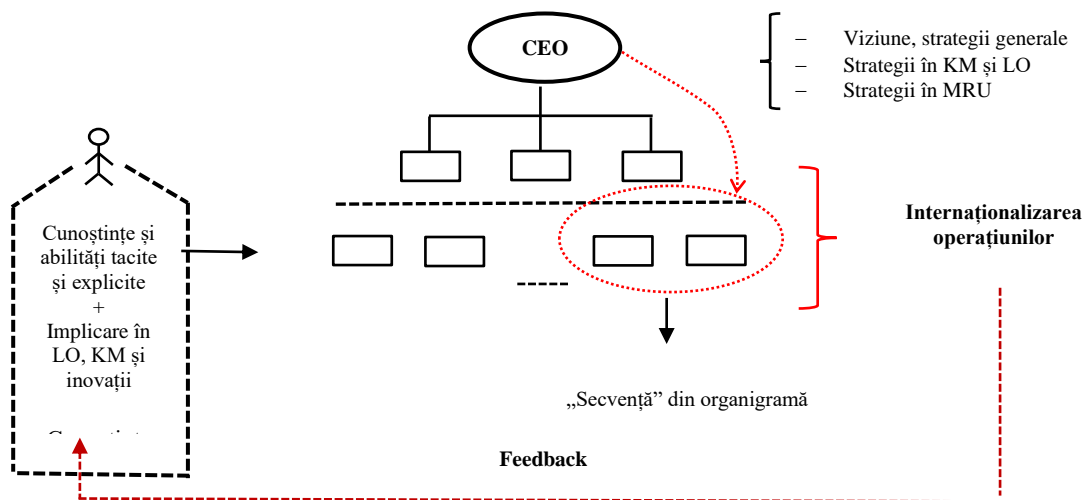


Figura nr. 0.1 Relația dintre salariați, cunoștințe, inovare și internaționalizare  
Sursa: Elaborare autor

În fine, mai subliniem faptul că orice construcție teoretică privind modelul optim de firmă poate să urmeze două direcții distincte, dar relativ interdependente de analiză. În primul rând, teoreticienii pot pleca de concepția lui Coase privind costurile de tranzacționare pentru a

explica apariția și evoluția firmei într-o economie de piață. În cadrul acestei direcții de analiză teoretică rămân de elucidat aspecte esențiale precum: mecanismul competiției dintre „n”, firme și restricțiile impuse de piață, gestionarea costurilor de operare, avantajele funcționării unui număr de firme sub forme de business network, evoluția ciclică a afacerilor unei companii etc. În al doilea rând, teoreticienii pot să-și concentreze analiza pe marginea managementului aplicat de către unele companii ce sunt considerate a fi de top sau excelente în ceea ce privește organizarea, evoluția în timp, comportamentul etic, costurile de operare și calitatea oferită. În fapt, teoreticienii precum Drucker, Peters sau Waterman au reușit să descrie modele de companii considerate „optime” ca organizare doar prin analiza riguroasă a managementului aplicat de corporații de succes. Pe de altă parte, perspectiva istorică asupra progresului social (atât cel de tip macro, cât și cel de tip microeconomic) ne arată că informația sau cunoștințele au fost propriu-zis factori esențiali ce au condus în timp la îmbunătățirea practicilor sociale, organizatorice și a capacității țărilor/companiilor de a dezvolta noi tehnologii.

În **Capitolul 5 (Dinamica inovării în mediul internațional al afacerilor)** am analizat modul în care se derulează activitatea inovativă în contextul accesării de piețe străine de către organizațiile de afaceri. Întrucât problematica determinării/cuantificării inovării constituie un aspect de interes atât pentru decidenți politici, cât și pentru decidenții în afaceri, am comparat diferite modalități de măsurare a nivelului de inovativitate al unei firmei, atât la nivel macroeconomic, cât și microeconomic pentru ca ulterior să propunem un indice pentru determinarea dinamicii inovării (IDI – media aritmetică dintre indicele de evoluție al cheltuielilor cu R&D și indicele de evoluție al patentelor înregistrate de către o companie).

În cazul firmelor din sectoarele productive, decizia de internaționalizare este fundamentată mai ales prin prisma resurselor materiale la care vor avea acces pe baza unor strategii de acest tip; în cazul firmelor din sectorul ICT, discutăm mai ales de nevoia firmelor de a avea acces la resursă umană bine pregătită. Așadar, există numeroase situații specifice, după caz, diferit de la un MNC la altul, în raport de viziunea generală a CEO, cu privire la factorii sau vectorii ce trebuie accentuați pentru a îmbunătăți performanța organizației în decursul timpului; inovarea și internaționalizarea rămân două direcții/doi vectorii de interes pentru strategia generală a oricărei companii de renume.

Pe baza clasamentului realizat de către UNCTAD cu privire la top 100 companii multinaționale non-financiare atât din țări dezvoltate, cât și din țări în curs de dezvoltare am realizat o grupare pe sectoare în funcție de intensitatea tehnologiei (high-tech, medium high-tech, medium low-tech, low-tech) și ulterior am calculat TNI (indicele transnaționalizării) pentru fiecare sector, conform metodologiei UNCTAD.

În vederea extinderii studiului am optat pentru analiza internaționalizării și activității inovative a organizațiilor de afaceri din clasamentul UNCTAD prin intermediul statisticii descriptive. Astfel, pornind de la gruparea anterioară a companiilor am recurs la prelucrarea statistică a indicatorilor referitori la activitatea companiilor (active în străinătate/active totale, vânzări în străinătate/vânzări totale, angajați în străinătate/număr total de angajați, TNI și cheltuieli cu cercetarea-dezvoltarea) ceea ce a contribuit la obținerea unor date ce descriu în mare măsură aspecte specifice celor patru domenii.

Intensitatea activității inovative ar trebui să fie influențată, teoretic, de obiectul de activitate al firmei; aceasta ar însemna ca toate MNC-urile din sectoare high-tech să fie mai inovative decât MNC-urile din sectoare medium-tech, respectiv medium low-tech sau low-tech. În fapt, situația comparativă a celor patru sectoare tehnologice trecute de noi în revistă (atât pentru firme din țări dezvoltate, cât și pentru firme din țări în curs de dezvoltare) arată că nu se poate formula o concluzie unitară, ca asociere între domeniul de activitate al firmei, capacitatea inovativă și gradul de internaționalizare. Mai simplu spus, gradul sau intensitatea asocierii între cunoștințe, inovare și internaționalizare pentru toate MNC-urile de succes și la care ne-am referit anterior este și rămâne mult diferit de la o companie la alta, respectiv:

- Întâlnim numeroase companii din sectoare high-tech sau medium-tech ce înregistrează o dinamică favorabilă a inovării în decursul timpului, chiar dacă valoarea TNI pentru fiecare dintre ele este ceva mai modestă;
- Invers, regăsim numeroase MNC-uri ce au o dispersie globală ridicată, deci o valoare a TNI de 50-70% și înregistrează o poziție ceva mai modestă cu privire la capacitatea inovativă, fondurile alocate pentru R&D sau alți indicatori similari etc.

Activitatea inovativă reprezintă una din direcțiile de acțiune pentru dezvoltarea organizațiilor de afaceri pe piața globală, în sensul că din clasamentele prezentate se poate deduce faptul că pentru toate companiile de tip MNC semnificative la nivel internațional inovarea și internaționalizarea au mers „mână în mână” și au avut efecte benefice împreună asupra performanței generale obținute de astfel de organizații de afaceri.

Pentru a analiza situația companiilor multinaționale privind dinamica inovării în contextul internaționalizării activității acestora, am selectat tot din topul realizat de UNCTAD firme care sunt recunoscute la nivel mondial, având poziții importante în sectoarele în care își derulează activitatea și am calculat pentru fiecare firmă selectată IDI. Întreaga analiză la care am recurs prin selectarea unui număr redus de MNC-uri recunoscute internațional, constituie un argument suplimentar ce vine să confirme, o dată în plus, aspectele la care am ajuns pe marginea relației dintre inovare și internaționalizare pentru diverse categorii de companii medii și mari.

Analizând datele referitoare la dinamica inovării și cele ce vizează internaționalizarea s-a observat că există o serie de corelații între evoluția unui termen al „ecuației” în comparație cu celălalt termen al „ecuației” atunci când se ia în calcul o perioadă suficient de lungă de timp (ce reflectă parte din istoricul companiei). Astfel, de exemplu, în cazul Amazon, pentru perioada analizată de noi a înregistrat un indice al dinamicii inovării (IDI) în valoare de 213% și a înregistrat totodată o valoare a TNI de peste 60% în 2018, față de circa 30% în 2014. Putem invoca Amazon ca un exemplu de *corelație ideală* între dinamica inovării înregistrată pentru cei 5 ani analizați și extinderea companiei pe piețe străine. După caz, alte companii între cele analizate de noi înregistrează o corelație ce se apropie doar de *corelația ideală* invocată pentru Amazon, însă în toate cazurile se menține concluzie unei influențe benefice între capacitatea inovativă a firmei și tendința ei de internaționalizare a operațiunilor.

În **Capitolul 6 (Relația dintre dinamica inovării, internaționalizare și competitivitatea companiilor în economia globală)** am reliefat o serie de aspecte cu privire la modul în care o firmă devine competitivă ca urmare a accesării de piețe străine și a derulării de activități inovative.

Din perspectiva cercetării noastre rezultă destul de clar că activitatea inovativă din cadrul unei firme a fost și rămâne un factor esențial în toate situațiile în care top-managementul vizează menținerea sau consolidarea poziției competitive pe care o are organizația la un moment dat; tot în sensul invocat, internaționalizarea operațiunilor unei companii este văzută de către top-management ca o sursă sau un factor ce contribuie direct la îmbunătățirea poziției competitive a organizației pe o anumită piață.

Urmare a analizei literaturii internaționale de specialitate s-a constatat că există indiscutabil o relație complementară/pozitivă/benefică între cunoștințe inovare și internaționalizare și că sintagma cea mai generală ce poate fi utilizată pentru cei doi determinanți ai performanței unei firme este cea de cerc „virtuos”.

În conexiune cu cercetarea noastră doctorală, sunt necesare și oportune unele precizări în vedere conturării unei imagini de ansamblu cu privire la tematica abordată:

- Analiza comparativă a două firme A și B (indiferent dacă ele sunt de tip MNC sau SME) ce reușesc să înregistreze un anumit succes pe o piață sau o industrie anume ne arată că există diverse situații ale „pattern-ului” ale relației dintre inovare și internaționalizare chiar pentru aceeași firmă când se compară două perioade distincte de timp din istoricul

ei, cât și atunci când se compară firmele între ele. Aceasta întrucât strategia generală și istoricul înregistrat diferă de la o firmă A față de B, cât și pentru aceeași organizații în decursul unei perioade mai lungi de timp.

- Este posibil ca o firmă A să înregistreze pentru o perioadă de cinci ani (ne referim la perioada analizată de către noi în capitolul 5, prin exemplele de IDI calculate de către noi pentru un număr de firme) o dinamică a inovării extrem de accentuată ca medie a input/output obținut însă să înregistreze doar o valoare a TNI de sub 10%, conform statisticilor recunoscute sub UNCTAD; aceasta nu înseamnă însă că internaționalizarea nu ar fi influențat pozitiv activitatea inovativă întrucât situația concretă din organizație, gradul de centralizare a R&D între HQ și subsidiare, numărul de țări dezvoltate în care operează și alte aspecte similare condiționează în mod evident activitatea inovativă înregistrată.
- Invers, este posibil ca o firmă B să înregistreze în decursul cinci ani o evoluție foarte favorabilă a TNI și să ajungă la 60-70%, conform statisticii UNCTAD, însă indicatorii prin care măsurăm activitatea inovativă să rămână la o valoare modestă; aceasta nu înseamnă însă că inovarea per ansamblul companiei B nu a influențat pozitiv și direct tendința de internaționalizare a operațiunilor (întrucât este esențial ce patente a obținut, măsura în care patentele au fost transformate în produse noi, ce inovații sociale a obținut etc.).
- Nu este neapărat necesar ca cei doi termeni ai „ecuației” analizate de către noi, respectiv inovarea și internaționalizarea ca factori generatori de performanță la nivelul firmelor A și B, să evolueze în același ritm pentru perioada de cinci ani luată în considerare ipotetic; este suficient ca să existe o influență benefică sau un cerc „virtuos” între cele două componente ale performanței chiar dacă indicatorii prin care măsurăm evoluția cercului „virtuos” nu se apropie de „corelația ideală” pusă de noi în evidență pentru compania Amazon.

În figura nr. 6.2 ce urmează încercăm să sugerăm grafic modul în care se manifestă cercul „virtuos” dintre inovare și internaționalizare pentru orice firmă ce are un număr semnificativ de salariați (de la 30-50 de salariați în sus) și un istoric minim, chiar atunci când face parte din categoria „born global”. Prin analogie cu sintagma de cerc „virtuos” dintre inovare și internaționalizare, întâlnită în literatura de specialitate, discutăm în continuare de o succesiune de „cercuri” în decursul unei perioade de „n” ani de zile, succesiune raportată la performanța generală a unei firme A, B sau C motiv pentru care putem utiliza sintagma de „spirală virtuoasă” între inovarea și internaționalizarea unei firme cu referire la „corelația ideală” între cei doi termeni ai ecuației. Pentru formularea unei generalizări de tipul invocat menționăm:

- În primul an, în varianta de „corelație ideală”, inovarea influențează pozitiv cu 1-2% tendința de internaționalizare a organizației; deci avem o influență pozitivă, marcată în figură prin săgeată discontinuă de 1-2% dinspre inovare spre internaționalizare;
- În al doilea an, tot în varianta de „corelație ideală”, internaționalizarea influențează pozitiv cu 1-2% dinamica inovării la nivel de organizației; deci avem o influență pozitivă, marcată în figură prin săgeată discontinuă de 1-2% dinspre internaționalizare către inovare;
- În al treilea an, menținând aceeași „corelație ideală”, inovarea influențează pozitiv tendința de internaționalizare a operațiunilor; din nou, deci avem tot o influență pozitivă, marcată similar prin săgeată discontinuă de 1-2% dinspre inovare către internaționalizare;
- În sensul descrierii noastre, succesiunea de cercuri „virtuoase” continuă în decursul timpului pentru anul 4, 5 6...n și dau naștere împreună unui cumul de factori ce se potențează reciproc și benefic asupra performanței, cercuri ce pot fi reprezentate grafic sub forma unei spirale.

În figura ce urmează redăm grafic cele descrise de către noi:



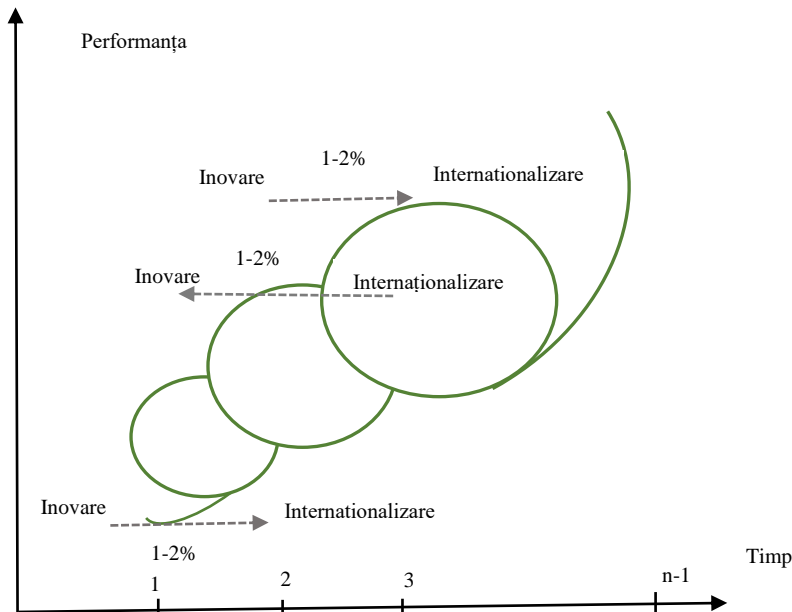


Figura nr. 0.1 Spirala „virtuoasă” între inovare și internaționalizarea unei firme: corelația ideală  
Sursa: Elaborare autor

**Capitolul 7 (Cercetare empirică privind inovarea și tendințele de internaționalizare în sectorul ICT din România)** abordează tematica doctorală la nivelul firmelor cu capital românesc, respectiv MNC-uri ce operează pe piața ICT de la nivel național. Inițial am realizat o analiză generală a sectorului pe baza datelor statistice disponibile la nivelul platformelor online, urmând ca ulterior să realizăm o anchetă sociologică pe bază de chestionar. Astfel, pe de o parte am analizat rezultatele obținute în urma aplicării a celor două chestionare (1 chestionar adresat firmelor cu capital românesc și 1 chestionat adresat MNC-uri ce operează pe piața ICT de la nivel național) iar, pe de altă parte, am prelucrat datele prin modelarea statistică a rezultatelor obținute cu ajutorul programului informatic SPSS ver 20 (am recurs la analiza componentelor principale și la metoda regresiei liniare multifactoriale pentru a evidenția cum se manifesta relație dintre inovare și internaționalizare la nivelul firmelor din eșantion).

Referitor la chestionarul pentru subsidiare ale unor MNC-uri/Multinational Coporations din sectorul ICT din România; fiecare MNC având headquarter în străinătate este considerat a fi „companie mamă” față de afiliata/subsidiara/reprezentanta din România, menționăm că acesta este structurat după cum urmează:

**PARTEA I - Informații generale despre sucursală/reprezentanța companiei mamă:** cuprinde 5 întrebări închise.

Această parte conține itemi care ne oferă informații cu privire la domeniul de activitate al companiei, țara de origine, derularea de activități de cercetare-dezvoltare, modalități de protejare a inovațiilor/invențiilor, și ponderea cifrei de afaceri realizată în străinătate.

**PARTEA II - Componenta celor 3 dimensiuni ale cercetării:**

Această parte include 3 dimensiuni distincte privind activitatea unor filiale ale MNC-urilor ce operează în sectorul ICT din România

**Dimensiunea 1 - Activitatea inovativă:** cuprinde 16 itemi reprezentați de 16 întrebări închise (întrebarea 1....întrebarea 16) pentru care s-a folosit o scală răspunsurilor de tip Likert cu cinci posibilități de răspuns (în foarte mică măsură, în mică măsură într-o oarecare măsură, în mare măsură, în foarte mare măsură)

**Dimensiunea 2 - Gradul de internaționalizare a organizației de afaceri:** cuprinde 15 itemi reprezentați de 15 întrebări închise (întrebarea 1....întrebarea 15) pentru care s-a folosit o scală

răspunsurilor de tip Likert cu cinci posibilități de răspuns (în foarte mică măsură, în mică măsură într-o oarecare măsură, în mare măsură, în foarte mare măsură)

**Dimensiunea 3 - Analiza factorilor principali ce determină performanța anuală și/sau poziția competitivă a firmei:**

**D 3.1.** Un număr de factori ce influențează performanța anuală la nivel de firmă: cuprinde 13 itemi reprezentați de 13 întrebări închise (întrebarea 1....întrebarea 13) pentru care s-a folosit o scală răspunsurilor de tip Likert cu cinci posibilități de răspuns (în foarte mică măsură, în mică măsură într-o oarecare măsură, în mare măsură, în foarte mare măsură)

**D 3.2.** Ierarhizarea unui număr de cinci factori principali ce determină împreună performanța anuală și/sau poziția competitivă a firmei

**PARTEA 3 - Date privind respondenții**

Această parte conține itemi ce ne oferă informații cu privire la respondenți (poziția ocupată în organigrama și studiile finalizate la momentul completării chestionarului).

Referitor la chestionarul pentru firmele cu capital românesc din sectorul ICT din România menționăm că în structura acestuia regăsim următoarele elemente:

**PARTEA I: Informații generale despre firmă/companie:** cuprinde 7 itemi (întrebări cu închise).

Această parte conține itemi care ne oferă informații cu privire la domeniul de activitate, dimensiunea firmei, derularea de activități de cercetare-dezvoltare, modalități de protejare a inovațiilor/invențiilor, modalitatea de pătrundere pe alte piețe, barierele întâlnite în accesare de piețe străine, ponderea cifrei de afaceri obținută în străinătate.

**PARTEA II: Componenta celor 3 dimensiuni ale cercetării**

**Dimensiunea 1 - Activitatea inovativă:** cuprinde 18 itemi reprezentați de 18 întrebări închise (întrebarea 1....întrebarea 18) pentru care s-a folosit o scală răspunsurilor de tip Likert cu cinci posibilități de răspuns (în foarte mică măsură, în mică măsură într-o oarecare măsură, în mare măsură, în foarte mare măsură).

**Dimensiunea 2 - Gradul de internaționalizare a organizației de afaceri:** cuprinde 11 itemi reprezentați de 11 întrebări închise (întrebarea 1....întrebarea 11) pentru care s-a folosit o scală răspunsurilor de tip Likert cu cinci posibilități de răspuns (în foarte mică măsură, în mică măsură într-o oarecare măsură, în mare măsură, în foarte mare măsură).

**Dimensiunea 3 - Analiza factorilor principali ce determină performanța anuală și/sau poziția competitivă a firmei:**

**D 3.1.** Un număr de factori ce influențează performanța anuală la nivel de firmă: cuprinde 9 itemi reprezentați de 9 întrebări închise (întrebarea 1....întrebarea 9) pentru care s-a folosit o scală răspunsurilor de tip Likert cu cinci posibilități de răspuns (în foarte mică măsură, în mică măsură într-o oarecare măsură, în mare măsură, în foarte mare măsură)

**D 3.2.** Ierarhizarea unui număr de cinci factori principali ce determină împreună performanța anuală și/sau poziția competitivă a firmei

**PARTEA 3 - Date privind respondenții**

Această parte conține itemi ce ne oferă informații cu privire la respondenți (poziția ocupată în organigrama și studiile finalizate la momentul completării chestionarului).

Urmare a faptului că fiecare din cele două chestionare are în structură trei dimensiuni, am analizat diferențele cele mai semnificative care descriu aspectele analizate de către noi în prezenta cercetare doctorală, după cum urmează:

**1. Activitatea inovativă**

- În cazul MNC-urilor din sectorul ICT din România, s-a constatat că procesele inovative sunt influențate de strategia implementate de către top-management, la nivelul companiei mamă, față de crearea de produse/servicii noi. În același timp, activitatea inovativă derulată în cadrul companiei a fost influențată, în mare măsură, de implicarea salariaților în procese de învățare, de preocuparea pentru crearea/achiziția de noi cunoștințe, dar mai

ales de modul în care organizația a reușit să aplice noi metode de organizare care să susțină capacitatea inovativă.

- Referitor la firmele cu capital românesc din sectorul ICT din România s-a observat că există o situație oarecum similară, în sensul că activitatea inovativă constituie o prioritate pentru manageri. Astfel, procesele inovative derulate de către firmele din eșantionul analizat au fost influențată semnificativ de o serie de factori precum: interesul pentru crearea/achiziția de cunoștințe noi, pregătirea continuă a salariaților, includerea de tehnologii noi în infrastructura tehnică a firmei. În cazul ambelor categorii de firme, activitatea inovativă a fost orientată asupra creării de produse/servicii noi.

## **2. Gradul de internaționalizare a organizației de afaceri**

- Din perspectiva MNC-urilor ce operează în sectorul ICT din România, s-a constatat că tendința de internaționalizare a organizațiilor a fost influențată de strategia adoptată la nivelul companiei mamă. Decizia companiei de a pătrunde pe piața din România a fost susținută, în mare parte, de accesul la resurse umane calificate, bine pregătite, pe care le poate asigura piața muncii din România; în același timp, costurile mai reduse cu forța de muncă s-au reflectat favorabil asupra operării pe piața națională. Unul din factorii majori care au facilitat pătrundere pe piețele străine a MNC-uri din acest sector include utilizarea limbii engleză în activitățile curente ale companiei. În același timp, aderarea României la UE a sporit semnificativ interesul companiilor din acest sector pentru piața românească, ca punct de desfășurare a operațiunilor. În plus, activitatea inovativă s-a reflectat favorabil asupra extinderii pe piețele străine.
- În cazul firmelor cu capital românesc din sectorul ICT din România, s-a observat că, strategia implementată de către top-management a fost orientată asupra extinderii pe piețele străine. În procesul de pătrundere pe piețele externe, firma a fost sprijinită de activitatea inovativă derulată ca urmare a pregătirii angajaților și a orientării acestora spre învățarea continuă. Un rol semnificativ în internaționalizarea firmelor din eșantionul analizat l-a avut și apartenența României la UE.

## **3. Performanța anuală și poziția competitivă a firmei**

- În cazul MNC-urilor din sectorul ICT din România, s-a observat că avantajul competitiv deținut la nivel internațional se bazează pe deținerea unor competențe cheie în sectorul ICT precum și pe strategie firmei de a dezvolta produse/servicii noi. Pentru companiile din eșantionul selectat s-a observat o asociere pozitivă între inovare și internaționalizare ce s-a reflectat asupra profitabilității companiei, asupra cotei de piață deținute de către aceasta și, totodată, asupra competitivității pe piață a organizației. În același timp, extinderea operațiunilor în străinătate a avut o influență benefică asupra activității inovative derulate de către companie. Între factorii care au avut o influență considerabilă asupra performanței companiilor din eșantion amintim viziunea strategică a top managementului, pregătirea resurselor umane și dinamica inovării la nivel de companie. Totodată, între factorii care s-au reflectat semnificativ asupra avantajului competitiv obținut de către firmele analizate menționăm: viziunea strategică a top managementului, dinamica inovării și resursele tangibile și intangibile deținute de companii.
- Referitor la firmele cu capital românesc din sectorul ICT din România, menționăm că situația este oarecum similară celei observate pentru MNC-urile analizate; avantajul competitiv al firmei este bazat pe competențele cheie ale salariaților în acest sector. Astfel, s-a constatat o asociere pozitivă între inovare și internaționalizare ce s-a reflectat asupra profitabilității companiei (pentru acest item scorul a fost cel mai ridicat), asupra cotei de piață deținute de către aceasta și asupra competitivității pe piață a organizației. În plus, pătrunderea pe piețele străine a avut o influență benefică asupra activității inovative derulate de către firmele românești din acest sector. Între factorii care au avut o influență considerabilă asupra performanței companiilor din eșantion amintim viziunea

strategică a top managementului, pregătirea resurselor umane și internaționalizarea operațiunilor. În același timp, între factorii care s-au reflectat semnificativ asupra avantajului competitiv obținut de către firmele analizate menționăm: competențele cheie deținute de salariați, resursele tangibile și intangibile deținute de companii și viziunea strategică a top managementului.

Datele obținute în urma prelucrării statistice a rezultatelor obținute din aplicarea celor două chestionare au arătat că, atât în cazul firmelor cu capital românesc, cât și în cazul MNC-urilor din sectorul ICT din România, există o relație vizibilă, în dublu sens, între activitatea inovativă derulată în cadrul firmelor din eșantion și tendința acestora de a derula operațiuni în mediul internațional al afacerilor. În același timp, capacitatea firmelor de a inova și pătrunderea pe piețelor externe au avut o influență pozitivă asupra performanței/competitivității organizațiilor de afaceri din eșantionul analizat. Mai mult, extinderea analizei prin modelarea statistică a datelor susțin în mare măsură cele evidențiate de noi pe parcursul capitolelor teoretice. În același timp, rezultatele obținute, atât prin analiza propriu-zisă a datelor ce au rezultat în interpretarea celor două chestionare, cât și modelarea statistică a acestora arată că se verifică ipotezele enunțate de către noi în prima parte a acestui capitol, după cum urmează:

1. Relația dintre cele două elemente ale ecuației analizate de către noi (activitatea/capacitatea inovativă și internaționalizarea operațiunilor) este vizibilă în cazul firmelor cu capital românesc din sectorul ICT din România;
2. Relația de complementaritate, în dublu sens, între inovare și tendința de a pătrunde pe piețe străine este mai intensă la nivelul companiilor multinaționale ce operează în sectorul ICT din România, ca urmare a istoricului și strategiilor implementate de către compania mamă;
3. Activitatea inovativă și internaționalizarea operațiunilor, atât în cazul MNC-urilor, cât și în cazul firmelor cu capital românesc din sectorul ICT din România au o influență pozitivă asupra performanței acestor categorii de organizații de afaceri.

## CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PROPRII LA TEMATICA CERCETĂRII DOCTORALE

Într-o societate în care singura constantă a devenit schimbarea, avansul tehnologic și competiția acerbă de la nivel internațional impun decidenții din afaceri reconfigurarea modului de derulare a activităților economice și adoptarea unor noi modele de business. Astfel, sintagme precum *cunoștințele*, *inovația*, *internaționalizarea* și *competitivitatea* au devenit subiecte dezbătute cu mare interes atât de teoreticieni, cât și de practicieni în afaceri. Aceasta întrucât preocuparea oricărei organizații de afaceri este de a fi performantă, de a se diferenția de competitori și de a-și menține supremația pe piață. În acest context, cercetarea doctorală *Studiul relației dintre dinamica inovării și internaționalizarea organizațiilor de afaceri* a vizat analiza factorilor ce condiționează activitatea inovativă, tendința de internaționalizare a organizațiilor de afaceri și, implicit, a complementarității dintre cele două problematice invocate. Mai exact, demersul științific inițiat a argumentat existența unei relații de tip cerc „virtuos” între procesele inovative din cadrul unei firme și operarea acestora pe piețe străine.

Pentru a evidenția diverse concluzii ce pot fi desprinse din cercetarea noastră doctorală, vom trece în revistă câteva aspecte de fond cu privire la fiecare capitol al tezei de doctorat, după cum urmează:

**În capitolul 1 – Analiza inovației din perspectivă istorică: Occident vs. Orient**, am adus argumente care susțin că deși, din perspectivă istorică „vestul” a avut o serie de avantaje în ceea ce privește dezvoltarea tehnologică, mai recent asistăm la o reconfigurare a clasamentelor mondiale în ceea ce privește activitatea inovativă și interesul pentru noile tehnologii. Astfel, din perspectiva cercetării noastre doctorale am evidențiat că inovațiile/invențiile au fost vectorul principal pentru progres economic și social, indiferent pe perioada la care ne referim sub raport istoric. Acesta întrucât elementele de noutate, pe care fiecare din sintagmele invocate le implică, se reflectă benefic asupra bunăstării, avuției și nivelului de trai.

În același timp, progresul major din diferite domenii/sectoare de activitate este condiționat, în mare măsură, de mai multe descoperiri/inovații/invenții interconectate între ele, dezvoltate într-un anumit interval de timp. Aceasta întrucât stadiul de cunoaștere dintr-un domeniu este rezultatul experienței, succesului și eșecului deopotrivă ce poate fi atribuit inițiatorilor unor invenții/inovații. Din această perspectivă, aspectele analizate de către noi în acest capitol al demersului doctoral au aduse o serie de clarificări asupra modului în care progresul tehnologic s-a reflectat asupra dezvoltării statelor și organizațiilor de afaceri.

Totodată, credem noi, este dificil de estimat care va fi relația dintre occident și orient pentru perspectiva următoarelor decenii, în condițiile în care, sub raport temporal, avantajul competitiv deținut de o țară și/sau o companie la un moment dat se modifică inevitabil.

**În capitolul 2 – Rolul inovațiilor tehnice și sociale în performanța anuală organizațiilor de afaceri**, am adus câteva argumente cu privire la modul în care se reflectă activitatea inovativă asupra competitivității și performanței firmelor.

Conform opiniilor prezentate, s-a observat că performanța unei companii este influențată, pe de o parte, de inovația tehnologică (descoperirea de noi produse și tehnologii contribuie la creșterea productivității economice și a cifrei de afaceri) iar, pe de altă parte, de inovația socială (implementarea unor idei noi, creative pentru a obține beneficii pentru societate și mediu înconjurător, îmbunătățiri aduse la locul de muncă sau la nivelul mediului, cumulând o paletă de beneficii financiare pentru stakeholderi). Din perspectiva cercetării noastre, a rezultat că nu există o modalitate de redare explicită a impactului inovației tehnologice, respectiv, a inovației sociale asupra organizațiilor de afaceri, însă noutatea adusă de fiecare categorie de inovație are o contribuție majoră asupra îmbunătățirii nivelului de performanță a acesteia.

În același timp, diversele dezvoltări teoretice la care am făcut referire susțin în mare măsură aportul semnificativ al activității inovative din cadrul organizației de afaceri asupra

performanței și progresului acesteia pe termen lung. Între alte concluzii la care am ajuns, ca urmare a analizei comparative a unor studii conexe cu tematica demersului nostru științific din acest capitol, vizează lipsa unei perspective comune și unitare față de poziționarea inovațiilor în ecuația performanței organizaționale.

**În capitolul 3 – *Importanța cunoștințelor în activitatea inovativă a organizațiilor de afaceri***, am evidențiat că deși nu există un model clar definit referitor la activitatea inovativă din cadrul organizațiilor de afaceri, putem deduce că aceasta este rezultatul interacțiunii dintre cunoștințele tacite și explicite ale angajaților săi. Astfel, am prezentat într-o succesiune de idei, câteva aspecte cu privire KM, cunoștințe și rolul acestora în procesele inovative derulate de către organizații. Deși este dificil de stabilit o opinie unitară și clară cu privire modul de conceptualizare a cunoștințelor sau în ce măsură crearea, respectiv achiziția de cunoștințe se reflectă asupra activității inovative din cadrul firmei, argumentele și clarificările aduse de către noi pe parcursul acestui capitol susțin poziționarea favorabilă a acestora în procesele de dezvoltarea tehnologic și, e cale de consecință, în obținerea de performanță de către organizațiile de afaceri.

Urmare a celor evidențiate, putem susține că procesele de obținere de inovații sunt condiționate, în mare măsură, de „stocul” de cunoștințe deținute la un moment dat de indivizi, grupuri, firme etc. Mai mult, ceea ce am numit, pe parcursul acestui capitol din cercetarea doctorală, cunoștințe tacite, constituie un pilon de bază în activitatea inovativă a organizațiilor din categoria *knowledge creating firm*.

Tot în sensul demersului nostru doctoral, amintim că dezvoltarea de cunoștințe tacite de către salariați este un proces îndelungat, complex, fiind condiționat, în mare măsură, de cultura organizației de afaceri. În sfârșit, este destul de clar faptul că, îndeosebi, această categorie de cunoștințe facilitează obținerea de inovații noi.

**În capitolul 4 – *Internaționalizare organizațiilor de afaceri în perioada postbelică***, am încercat să subliniem că nu există o concepție teoretică unitară privind parcursul sau drumul cel mai favorabil pe care ar trebui să-l urmeze o firmă pentru a-și internaționaliza parte din operațiunile sale. Este destul de evident, credem noi, faptul că internaționalizarea operațiunilor derulate de către o firmă poate constitui prin ea însăși sursa obținerii unor mici avantaje competitive față de alte organizații similare ce operează doar la nivel național. Pe de altă parte, inovarea a fost și rămâne prin definiție o sursă clară și bine individualizată pentru orice firmă ce își propune să își dezvolte competențe cheie proprii și, pe această bază, să obțină în decursul timpului un anumit avantaj competitiv. Urmare a aspectelor aduse în discuție de către noi pe parcursul cercetării de piață vom concluziona spunând că problematica internaționalizării afacerilor a devenit în ultimele decenii un subiect destul de bine clarificat sub raport conceptual. Urmare a cercetării noastre privind internaționalizarea firmei și relația dintre acest proces și capacitatea inovativă a organizației pot fi formulate unele concluzii între care amintim:

- În primul rând, pe parcursul ultimelor șapte decenii a crescut în mod semnificativ puterea și influența MNC-urilor în societatea contemporană, iar datele statistice existente sub UNCTAD, Fortune, OECD etc. confirmă rolul major jucat de aceste entități pentru obținerea de avuție și prosperitate la nivelul majorității țărilor dezvoltate.
- În al doilea rând, dezvoltările teoretice privind modelul optim de firmă s-au concentrat oarecum inevitabil cu privire la organizarea, funcționarea și obținerea de avantaj competitiv la nivel de MNC-uri. În cazul marilor corporații avem doi indicatori clar și sintetic stabilit sub egida UNCTAD prin intermediul cărui se poate măsura gradul de internaționalizare al acestor entități.
- În al treilea rând, referitor la sectorul de SME, nu dispunem de indicatori sintetici privind gradul de internaționalizare al unor firme medii și mici, întrucât existența a zeci de milioane de entități de acest tip face dificilă identificarea unor aspecte comune privind apariția, funcționarea și avantajul competitiv la nivelul unor astfel de entități, ceea ce

complică mult evaluările statistice chiar sub egida UCTAD, OECD. Prin urmare analiza relației dintre internaționalizarea firmelor din categoria de SME și capacitatea lor inovativă presupune depășirea unor dificultăți metodologice.

**În capitolul 5 – *Dinamica inovării în mediul internațional al afacerilor***, am evidențiat că diverse studii, evaluări și topuri ce au fost realizate în decursul ultimelor decenii la nivel internațional (studiile BCG, studiile sub egida UNCTAD, studiile sub egida OECD etc.) atestă cu suficientă claritate faptul că organizațiile de afaceri cele mai inovative din majoritatea sectoarele economice și/sau de pe majoritatea piețelor globale au cel puțin o parte a operațiunilor derulate la nivel internațional. Invers, același studii și evaluări la nivel internațional ne arată că firmele/companiile ce au parte din operațiuni derulate pe piețe străine tind să obțină mici avantaje competitive în organizarea sistematică a activităților inovative și pe această bază tind să-și îmbunătățească performanța (prin comparație cu firmele ce operează doar la nivel național). Relația dintre inovare și internaționalizarea operațiunilor unei firme este relativ complexă și va fi determinată de mai mulți factori (dimensiunea firmei, natura domeniului de activitate, calificarea salariaților, posibilitățile de recurs la ICT, modificări demografice etc.). În urma demersului de cercetare întreprins în structura acestui capitol, am pus în evidență și am argumentat după caz, mai multe idei de interes pentru ansamblul cercetării noastre doctorale. Între principalele concluzii ce pot fi formulate pe baza argumentelor aduse amintim în continuare următoarele aspecte:

- Marea majoritatea a analizelor, studiilor și topurilor de diverse tipuri cu privire la capacitatea inovativă a unei firme se referă îndeosebi la companiile medii și mari din industrie și principalele sectoare de servicii de la nivelul economiei globale. În cazul firmelor ce se regăsesc în astfel de analize, studii sau topuri se argumentează destul de analitic (deși criteriile/indicatorii sunt semnificativ diferite de la un studiu la altul) faptul că firmele inovative de pe orice tip de piață au cel puțin o parte a operațiunilor internaționalizate. Cu referire la aceleași categorii de firme medii și mari care se regăsesc în diferite topuri privind inovarea (studiile BCG, studiile UNCTAD, studiile OECD) rezultă că există o influență majoră și benefică a internaționalizării afacerilor față de capacitatea lor inovativă cu privire la produse, procese, structuri de organizare, marketingul aplicat etc.
- Analiza relației dintre capacitatea inovativă și internaționalizarea afacerilor în cazul sectorului de SME se restrânge și poate fi aprofundată doar pentru o pondere redusă din total firme din această categorie întrucât succesul sau eșecul unor firme mici, având 10-20 de salariați, rămâne mai puțin cunoscut public și aproape jumătate din firmele SME nu înregistrează anual activități inovative. Teoretic, se deduce că o firmă din categoria SME poate să fie inovativă (ca o condiție necesară pentru a-și dezvolta competențe cheie și a rămâne pe piață) chiar dacă ea va alege să concureze doar la nivel național.
- Realitățile întâlnite în ultimele două decenii cu privire la dinamica sectorului de SME, recursul masiv la ICT și tendințele privind internaționalizarea activităților de R&D ne conduc la concluzia că nu mai există „câștigători” și „perdanți” pe nici una din piețele principale ale lumii. Mai precis, unele din firmele de dimensiune medie, având 50-100 de salariați și fiind parte a sectorului de SME pot să devină relativ rapid competitori direcți al unor corporații mari și care au un întreg istoric în evoluția lor pe o anumită piață.
- Așa numitele companii born-global par a se individualiza treptat în ansamblul actorilor economici ce operează pe piețele internaționale și prin recursul la viziune, imaginație și acțiune rapidă reușesc să cumuleze încă de la început atât avantajele date de inovare, cât și avantajele date de internaționalizarea afacerilor. Nu poate fi exclusivă ca ipoteză, credem noi, individualizarea companiilor born-global ca un model teoretic, distinct și care să se apropie de standardul de referință vizat în teoria firmei.

**În capitolul 6 – *Relația dintre dinamica inovării, internaționalizare și competitivitatea***

**companiilor în economia globală**, am adus o serie de argumente clare cu privire la conexiunile care survin între activitatea inovativă, internaționalizare și performanța, respectiv competitivitatea unei organizații. Ca urmare a faptului că fiecare firmă are propriul model de evoluție (influențat de domeniul de activitate, experiența pe piață, managementul aplicat, avantajele competitive deținute la un anumit moment dat etc.) nu există un avantaj competitiv care să poată fi menținut pentru totdeauna. Prin urmare, derularea de activități inovative se va reflecta pozitiv asupra competitivității firmei. Ca urmare a faptului că internaționalizarea și inovarea au fost analizate ca surse ale avantajului competitiv pentru diverse categorii de firme (MNC-uri și SME deopotrivă) am trecut în revistă diverse dezvoltări teoretice ce se încadrează propriu-zis în teoria firmei. Așa cum rezultă din unele sugestii formulate de către noi în ultimul paragraf al acestui capitol al cercetării, concepția cea mai cunoscută și acceptată în teoria firmei este dată de *knowledge based firm*.

În plus, din perspectiva cercetării noastre doctorale, am argumentat destul de clar că procesele inovative din cadrul unei organizații de afaceri reprezintă un element major în toate situațiile în care top-managementul vizează menținerea sau consolidarea poziției competitive pe care o are firma la un moment dat; tot în sensul invocat, internaționalizarea operațiunilor unei companii este văzută de către top-management ca o sursă sau un factor ce contribuie direct la îmbunătățirea poziției competitive a firmei pe o anumită piață.

În același timp, analiza comparativă a unor studii în conexiune tematica abordată de către noi în acest demers doctoral, a contribuit la stabilirea relației de cauzalitate între cele două procese analizate de către noi, respectiv procesele inovative (problematice inovării la nivel de organizație de afaceri) și procesele de internaționalizare a operațiunilor unei firme. Prin urmare, s-a demonstrat că există o condiționare favorabilă între activitatea inovativă și tendința unei companii de a-și extinde activitatea pe piețele străine.

**În capitolul 7 – Cercetare empirică privind inovarea și tendința de internaționalizare a sectorului ICT din România**, am inițiat un demers teoretico-empiric prin intermediul căruia am analizat o serie de condiționări ce survin între activitatea inovativă din cadrul unei organizații și tendința de internaționalizare a acestor, precum și măsura în care cercul „virtuos” dintre cele două problematice invocate se reflectă asupra performanței, respectiv, competitivității companiilor din eșantionul analizat. Prin urmare, am avut în vedere atât firmele cu capital românesc, cât și MNC-urile ce operează în sectorul ICT din România ce au îndeplinit criterii enunțate de către noi.

Este destul de dificil să formulăm o serie de concluzii sintetice care să includă tematica abordată atât la nivelul celor două categorii de organizații de afaceri, cât și la nivelul cercetării doctorale per ansamblu, însă, în esență, demersul științific inițiat răspunde unor realități confirmate atât de teoreticieni, cât și de practicieni, fiind rezumat la faptul că *organizațiile de afaceri inovative derulează o parte din operațiuni la nivel internațional și, invers, firmele ce sunt prezente pe piețele străine își ameliorează activitatea inovativă și, pe această cale, își îmbunătățesc performanța și competitivitatea pe piață*.

Urmare a concluziilor sintetizate, menționăm că întreg demersul doctoral s-a derulat în direcția atingerii unui anumit scop, respectiva a îndeplinirii unor obiective propuse și pentru confirmarea/infirmarea ipotezelor cercetării enunțate de către noi în partea introductivă a tezei. Pe baza aspectelor menționate de către noi anterior, apreciem că scopul propus a fost îndeplinit în totalitate, sens în care au fost adus argumente care să susțină condiționarea favorabilă, în dublu sens, între activitatea inovativă și tendința de internaționalizare a organizațiilor de afaceri.

Din perspectiva demersului științific elaborat, menționăm că cele patru obiective ale cercetării, au fost îndeplinite.

1. Am identificat în literatura de management și administrarea afacerilor principalele sintagme/idei conexe cu tematica de cercetare. Astfel, am invocat opiniile unor autori consacrați la nivel internațional precum Drucker P., Christensen C., Kotler P. și alții,



sens în care am reușit să argumentăm condiționarea favorabilă între activitatea inovativă și performanța, respectiv competitivitatea unei organizații de afaceri

2. Am analizat și am detaliat o serie de aspecte cu privire contextul social, tehnologic și instituțional ce a caracterizat drumul parcurs de organizațiile de afaceri în ultimele decenii prin focusarea asupra unor realități confirmate pe baze teoretice, empirice/date statistice (sub egida UNCTAD, OECD etc.) ce au definit mediul internațional al afacerilor.
3. Urmare a analizei unor lucrări focalizate pe inovare (capitolul 2), a unor studii consacrate în KM (capitolul 3) și a unor teorii cu privire la internaționalizarea organizațiilor de afaceri (capitolul 4) am argumentat destul de bine, sperăm noi, ideea de bază a studiului nostru, în sensul că firmele/companiilor performante se bazează pe cunoștințe și salariați calificați. Aceasta idee argumentată pe larg de către noi susține pe deplin relația dintre inovare și internaționalizare în afaceri și oferă, în același timp, unele direcții de interes și care ar putea fi dezvoltate în viitor în domeniul teoriei organizațiilor de afaceri.
4. Urmare a demersului investigativ demarat, am argumentat că și pentru firmele românești din sectorul de ICT se regăsește pe deplin cercul „virtuos” între inovare-internaționalizare;

Urmare a argumentelor aduse în plan teoretic, a enunțării opiniilor unor autori consacrați pe diverse subiecte conexe cu tematica cercetării noastre și a argumentelor de ordin statistic, se confirmă cele patru ipoteze enunțate de către noi în secțiunea de incipit a tezei de doctorat, sens în care menționăm:

1. Activitatea inovativă dintr-o organizație de afaceri este influențată pozitiv de către cunoștințele acumulate în decursul anilor și, în egală măsură, de specializarea și expertiza salariaților săi.
2. Performanța organizațiilor de afaceri este influențată, într-o oarecare măsură, de capacitatea sa inovativă. Problematika invocată este însă de o complexitate ridicată, întrucât nivelul de performanță al unei companii este influențat de un cumul de factori (politica investițională, resursa umană, capital etc.)
3. Urmare a extinderii pe piețele străine, organizațiile de afaceri pot accesa noi surse de avantaj competitiv, ceea ce evidențiază că internaționalizarea operațiunilor unei companii se va reflecta pozitiv asupra competitivității acesteia.
4. Obținerea unor avantaje din activitatea inovativă derulată de către o companie la nivel național influențează decizia acesteia de a opera pe alte piețe; invers, extinderea unei companii la nivel internațional poate determina o îmbunătățire a activității inovative derulate în mod curent.

### **Contribuții proprii la tematica de cercetare**

Între diversele mențiuni ce pot fi făcute cu referire la contribuțiile proprii aduse la tematica cercetării doctorale, redăm sintetic următoarele:

- ✓ Am adus unele argumente privind rolul inovațiilor/invențiilor asupra competiției sociale prin analiza comparativă a unor teorii din literatura de specialitate. Astfel, s-a evidențiat faptul că diverse conceptualizări și opinii cu privire la rolul inovației în activitatea socială s-au modificat mult în decursului timpului. În același timp, inovațiile tehnice, descoperirile științifice și alte aspecte conexe s-au reflectat favorabil asupra dezvoltării economice și progresului tehnologic la nivel macroeconomic. Totodată am adus o serie de clarificări cu privire la implicațiile teoriilor analizate asupra teoriei organizațiilor de afaceri și, totodată, o serie de implicații potențiale pentru firme.
- ✓ Între alte aspecte ce pot fi considerate contribuții proprii subliniem efortul susținut, pe parcursului cercetării doctorale, de a sugera/propone o metodă de cuantificare/redare

sub aspect empiric a dinamicii inovării. Astfel, pornind de la metodologia de calcul pentru GII (Global Innovation Index) propusă de către Universitatea Cornell (INSEAD – The Business School for the World) și WIPO – World Intellectual Property Organization (agenția aflată sub egida Națiunilor Unite) la nivel macroeconomic, în demersul nostru științific s-a sugerat o metodă de calcul a dinamicii inovării la nivel microeconomic (aceste aspecte au fost detaliate de către noi în capitolul 5 al tezei de doctorat).

- ✓ Am analizat comparativ unele teorii privind cunoștințele și relația cu inovația din firme, sens în care am evidențiat că achiziția/crearea de cunoștințe, inovarea și învățarea continuă influențează în mare măsură avantajul competitiv pe care pot să-l obțină firmele dintr-un anumit sector și/sau industrie. Mai simplu spus, dezvoltările teoretice analizate au reliefat o conexiune pozitivă între cunoștințe și procesele inovative derulate de către organizațiile de afaceri; În același timp, am extins analiza noastră prin enunțarea unor implicații ale teoriilor analizate asupra teoriei organizațiilor de afaceri și, totodată, o serie de implicații potențiale pentru firme
- ✓ O altă contribuție ce derivă din demersul nostru doctoral, vizează analiza empirică a relației inovare-internaționalizare pentru top 100 companii atât din țări dezvoltate, cât și din țări în curs de dezvoltare, din topul realizate de UNCTAD. Astfel, am grupat companiile din cele două clasamente în funcție de intensitatea tehnologiei (domenii high-tech, medium high-tech, medium low-tech și low tech) și am calculat TNI pentru fiecare sector în parte, conform metodologiei UNCTAD. Ulterior am realizat o analiză de tip statistică descriptivă pentru a obține o imagine de ansamblu a fiecărui sector în parte și de a aduce o serie de argumente clare față de problematica analizată, pentru firmele din cele două clasamente; în același timp, pentru 8 companii din eșantionul studiat de Peters și Waterman și care se regăsesc și în prezent în topuri principale la nivel internațional am analizat relația inovare-internaționalizare prin aplicarea metodei de calcul propuse de către noi pentru cuantificarea dinamicii inovării; ulterior, am extins analiza și la nivelul altor companii din clasamentul UNCTAD pentru țări dezvoltate și pentru țări în curs de dezvoltare pentru a evidenția cum se reflectă relația inovare-internaționalizare la nivelul unor companii ce operează în domenii diferite.
- ✓ Analiza comparativă a diverselor modele privind internaționalizarea organizațiilor de afaceri, sens în care am evidențiat o serie de diferențe, respectiv suprapuneri față de tematica abordată; În conexiune directă cu subiectul analizat, am enunțat unele implicații ale modelelor analizate asupra teoriei organizațiilor de afaceri și, totodată, o serie de implicații potențiale pentru firme
- ✓ Cercetarea noastră a argumentat destul de clar, prin analiza comparativă a unor studii empirice privind relația dintre inovare și internaționalizarea firmelor, respectiv, condiționarea favorabilă dintre activitatea inovativă și tendința de internaționalizarea a organizațiilor de afaceri. Urmare a analizei efectuate s-a constatat că există o relație pozitivă/complementară între inovare și internaționalizare, sens în care s-a optat pentru redarea conexiunii, în dublu sens, dintre cei doi determinanți ai performanței organizaționale, prin sintagma cerc „virtuos”. În plus, am evidențiat o serie de implicații potențiale pentru firme, din perspectiva studiilor invocate.

### **Limitele cercetării**

Urmare a complexității tematicii abordate și a interesul nostru de a realiza o cercetare fundamentată din punct de vedere științific, menționăm că pe parcursului derulării demersului doctoral ne-am confruntat cu o serie de condiționări/dificultăți care necesită o serie de clarificări suplimentare. Mai exact, cercetarea a întâmpinat unele limite ce derivă din diversele opinii contradictorii ce pot rezulta din consultarea literaturii de specialitate și, totodată, cele ce

vizează modul de gestionare a instrumentelor specifice de cercetare empirică. Deși interdependența dintre cele două planuri ale cercetării (teoretic și empiric) ne-a impus unele constrângeri referitor la stabilirea cu precizie a limitelor specifice fiecărei componente a demersului inițiat, vom arăta în cele ce urmează unele dificultăți întâmpinate în demersul științific inițiat:

1. *Limite ce vizează cercetarea teoretică:* urmare a faptului că nu am identificat în literatura specifică în limba română studii care să abordeze explicit relația dintre inovare și internaționalizare în afaceri, chiar dacă există numeroase lucrări pe fiecare din cele două subiecte menționate. Aceeași situație se regăsește propriu-zis și în literatura în limba engleză, aceasta constituind o limită și o provocare a cercetării noastre doctorale. Tot în sensul invocat, literatura internațională și în limba română cu privire la întreaga problematică a MNC-urilor este însă ceva mai limitată atunci când este vorba de modelul optim de firmă pentru SME.
2. *Limite ce vizează cercetarea empirică:* urmare a aplicării celor două chestionare am constatată că unii din respondenți (majoritatea dintre aceștia având pregătire tehnică și ocupând o funcție de execuție, aspecte valabile pentru ambele categorii de firme) au manifestat anumite rezerve față de participarea în cadrul studiului socio-statistic inițiat. În plus, criza globală survenită începând cu luna martie 2020 generată de Covid-19 a constituit un impediment suplimentar în relaționarea directă cu firmele incluse în eșantion.

### **Direcții viitoare de cercetare**

Liniile de dezvoltare ulterioară ale cercetării doctorale elaborate presupun o analiză extinsă a tematicii abordate de către noi, în sensul că, pentru o analiză mai complexă a relației dintre inovare și internaționalizare a firmelor din sectorul ICT, se impune o comparație a unor rezultate obținute în două intervale de timp diferite. Mai exact, se poate recurge la reluarea parțială a cercetării empirice (după o perioadă de cel puțin 3-5 ani) pentru a se crea o imagine mai clară cu privire la dinamica inovării (după cum am menționat și în capitolul 5 al tezei de doctorat, analiza completă și unitară a activității inovative a unei companii presupune investigarea unor indicatori într-un interval mai mare de timp). Mai mult, se poate opta pentru o analiză empirică la nivel de sub-sector ICT (componenta de servicii sau componenta de producție) și ulterior, o comparație între sub-sectoare.

În același timp, se poate recurge la aplicarea indicatorului propus pentru firme din alte domenii (de preferință high-tech sau medium high-tech) pentru a verifica în ce măsură se verifică aspectele enunțate de către noi în conținutul tezei de doctorat.

## BIBLIOGRAFIE

### A. Cărți din literatura de specialitate

1. Adolf M., Stehr N., *Knowledge. Is Knowledge power?* Second Edition, Routledge Publishing, Oxon, 2017
2. Afuah A., *Innovation management. Strategies, implementation and profits*, Second Edition, Oxford University Press, New York, 2003
3. Allan A., *Innovation Management. Strategies, Implementation and Profits*, Second Edition, Oxford University Press, Oxford, 2003, p.13
4. Allen R.C., *The British Industrial Revolution in global perspective*, Cambridge University Press, Cambridge, 2009
5. Alevesson M., *Knowledge work and knowledge intensive firms*, Oxford University Press, Oxford, 2004
6. Amin A., Cameron A., Hudson R., *Placing the social economy*, Routledge Publishing, London, 2002
7. Amin A., Cohendet P., *Architectures of Knowledge. Firms, Capabilities, and Communities*, Oxford University Press, Oxford, 2004
8. Arduin P., Grundstein M., Rosenthal-Sabroux C., *Information and Knowledge System*, John Wiley & Sons. Inc. Publishing, Hoboken, 2015
9. Atkinson R., Lind M., *Big is beautiful*, MIT Press, Boston, 2018
10. Bader M., *Intellectual Property Management in R&D Collaborations*, Physica-Verlag (a Springer Company), Heidelberg, 2006
11. Baets W., *Knowledge management and management learning, Expanding the horizons of knowledge-based Management*, Springer Publishing, New York, 2005
12. Baldwin R., *The development and testing of Heckscher-Ohlin Trade Models*, MIT Press, Cambridge, 2008
13. Baldwin R., Winters A., *Challenges to globalization. Analyzing the economics*, The University of Chicago Press, Chicago
14. Barabasi L., *Linked. The new science of networks*, Perseus Publishing, Cambridge, 2002; ediția în limba română: *Linked. Noua știință a rețelelor*, Editura Brumar, Timișoara, 2017
15. Barnet R., Muller R., *Global Reach. The power of multinational corporations*, Simon & Schuster, New York, 1974
16. Bartlet C., Goshal S., *Managing across borders. The transnational solution*, Harvard Business Press, Boston, 1998
17. Bessant J. et al., *Creating wealth from knowledge. Meeting the innovation challenge*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2008
18. Bergeron B., *Essentials of knowledge management*, John Wiley & Son, New Jersey, 2003
19. Bingham A., Malone T., *The open innovation marketplace: creating value in the challenge driven enterprise*, InnoCentive Inc. Publishing, New Jersey, 2011
20. Blackburn R., *Intellectual Property and Innovation Management in Small Firms*, Routledge, London, 2003
21. Bolisani E., Brătianu C., *Knowledge Management and Organizational Learning*, Vol. 4, *Emergent knowledge strategies. Strategic thinking in knowledge management*, Springer Publishing, Cham, 2018
22. Bragham D., *Crowdsourcing*, MIT Press Essential Series, Cambridge, 2013
23. Brem A., *Revolution of innovation management*, Vol.2, Palgrave Macmillan, London, 2017
24. Bridgman R., *1000 Inventions and Discoveries*, DK Publishing Inc., New York, 2014

25. Brătianu C., *Organizational knowledge dynamics: Managing knowledge creation, acquisition, sharing and transformation*, Information Science Reference, (IGI Global), Hershey, 2015
26. Brătianu C., *Nonlinear Integrators of the Organizational Intellectual Capital*, in Fathi M., *Integration of practice oriented knowledge technology: Trend and Prospectives*, Springer Publishing, Heidelberg, 2013
27. Bounfour A., *Digital futures, digital transformation. From Lean Production to acceleration*, Springer Publishing, 2016
28. Borgaza C., *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge Publishing, London, 2001
29. Buckley P., Casson M., *The future of the multinational enterprise*, Macmillan Press, London, 1976
30. Buckley P., Casson M., *The economic theory of the multinational enterprise*, Macmillan Press, London, 1985
31. Buckley P., Pervez G., *International Business Strategy. Theory and practice*, Routledge Publishing, New York, 2015
32. Burciu A., *Introducere în management*, Editura Economică, București, 2008
33. Busch P., *Tacit knowledge în learning organization*, IGI Publishing, Hershey, 2008
34. Buta S., *Capitalul uman, capitalul social și studiul relațiilor informale din organizațiile de afaceri*, Editura Pro Universitaria, București, 2016
35. Buckingham M., Coffman C., *Manager contra curentului*, Editura Alfa, București, 2007
36. Cace S., coord. *Economia socială în Europa*, Editura Expert, București, 2010
37. Canton J., *The Extreme Future. The top Trends that will Reshape the World for the next 5, 10, 20 years*, Penguin Group Publishing, New York, 2006; ediția în limba română: *Provocările viitorului. Principalele tendințe care vor reconfigura lumea în următorii 5, 10, 20 de ani*, Editura Polirom Editura Polirom, București, 2010
38. Cantwell, J., *The Economics and Management of Technological Diversification*, Routledge Publishing, London, 2004
39. Casson M., *Entrepreneurship. Theory, Networks, History*, Edward Elgar Publishing, Northampton, 2010
40. Castleden R., *People who changed the world*, Little, Brown Book Ltd., 2005; ediția în limba română: *Oameni care au schimbat lumea. De la Homer la Mozart*, Vol.1, Editura Meteor Publishing, București, 2015
41. Cavusgil T., Knight G., *Born global firms: A new international enterprise*, Business Expert Press, New York, 2009
42. Chandler A. Jr., Cortada J., *A nation transformed by information: How information has shaped the United States from colonial times till the present*, Oxford University Press, New York, 2000
43. Chandler A. Jr., *Inventing the electronic century. The epic story of the consumer electronics and computer industries*, Harvard University Press, Cambridge, 2001
44. Chandler A. Jr., Hagstrom P., Solvell O., *The dynamic firm. The role of technology, strategy, organization and regions*, Oxford University Press, New York, 2003
45. Chang H.J., *Bad Samaritans. The Myth of Free Trade and The Secret History of Capitalism*, Bloomsbury Press, New York, 2008; ediția în limba română: *Samaritenii cei răi: mitul liberului schimb și istoria secretă a capitalismului*, Editura Polirom, Iași, 2012
46. Chatzkel Jay, *Knowledge Capital: How Knowledge-Based Enterprise get built 2003*, Oxford University Press, Oxford, 2003, p.17
47. Chesbrough H., et al., *Open Innovation*, Oxford University Press, Oxford, 2006
48. Christensen C., Dyer J., Grefersen H., *The innovator's DNA. Mastering the five skills of disruptive innovators*, Harvard Business Review Press, Boston, 2011

49. Christensen C., *Innovator's dilemma. When new technologies cause great firms to fail*, Harvard Business School Press, Boston, 1997
50. Christensen C., Raynor M., *The innovator's solution: creating and sustaining succesful growth*, Harvard Business School Publishing
51. Corporation, Cambridge, 2003; ediția în limba română: *Inovația ca soluție în afaceri*, Editura Curtea Veche, București, 2010
52. Cipolla C., *Before the Industrial Revolution. European Society and Economy, 1000-1700*, Third Edition, Routledge Publishing, London, 1993
53. Clarkson L. A., *Proto-industrialization: The first phase of industrialization?*, The Economic History Society, Macmillan Publishing, London, 1985
54. Clapperton R.H., *The paper-making machine. Its invention, evolution and development*, Pergamon Press, London, 1967
55. Cleary T., *The lost art of war. Sun Tzu II*, Harper Collins Publishers, New York, 1996; ediția în limba română: *Sun Tzu II: Sun-Bin -Nobila artă a războiului. Manuscrisul ascuns*, Editura Antet, București, 2012
56. Collins H., *Tacit and explicit Knowledge*, The University of Chicago Press, Chicago, 2010
57. Crainer S., *Key management ideas*, Prentice Hall, 1998
58. Czinkota M., Kotabe M., Ronkainen I.A., *Future of global business*, Routledge Publishing, New York, 2011
59. Cullen J., Parboteeah P., *International Business: Strategy and the multinational company*, Taylor&Francis Publishing, New York, 2010
60. Daft R., *Management*, Ninth Edition, South-Western Cengage Learning Publishing, Mason Ohio, 2010
61. Dalkir K., *Knowledge management in theory and practice*, Second Edition, MIT Press, Cambridge, 2011
62. Dalkir K., *Knowledge management in theory and practice*, Third Edition, MIT Press, Cambridge, 2017
63. Davenport T., Prusak L., *Information Ecology. Mastering the information and knowledge environment*, Oxford University Press, Oxford, 1997
64. Davenport T., Prusak L., *Process Innovation : Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston, 1993
65. Davenport T., Prusak L., *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston, 1998
66. David E., Spekman R., *Extendend Enterprise*, Prentice Hall, 2003
67. Davila T., Epstein M., Shelton R. *The creative enterprise: Managing innovative organizations and people*, Vol.1 Praeger Publishing, Westport, 2007
68. Davila T. et al., *The Creative Enterprise: Managing Innovative Organizations and People*, Vol. 3, Praeger Publishing, Westport, 2007
69. Davila T., Epstein M., Shelton R., *The definitive guide to effective innovation*, Pearson Education Inc., New Jersey, 2013
70. Davila T. et. al - *Making innovation work: How to manage it, Measure it and Profit from it*, Pearson Education Publishing, New Jersey, 2006
71. Dalkir K., *Knowledge management in theory and practice*, First Edition, Elsevier Butterworth-Heinemann Publishing, Burlington, 2005
72. Deschamps J.P., Nelson B., *Innovation Governance: How Top Management Organizes and Mobilizes for Innovation*, John Wiley & Sons Publishing, Sussex, 2014
73. Dru J.M., *The ways to new - 15 paths to disruptive innovation*, Black Button Books, 2015; traducere: *15 metode Dru către nou*, Friends/TBWA Bucharest

74. Drucker P., *Innovation and Entrepreneurship*, first published 1985; Harper&Row, New York, 1986; ediția în limba română: *Inovația și sistemul antreprenorial: practică și principii*, Editura Enciclopedică, București, 1993
75. Dodgson M., Gann d., Salter A., *The management of technological innovation. Strategy and Practice*, Oxford University Press, New York, 2008
76. Drucker P., *The Essential Drucker*, Harper Collins Publishing; first published 2001; ediția în limba română: *The Essential Drucker*, Editura Meteor Press, București, 2010
77. Drucker P., *Managing for results*; first published 1964; Heinemann Professional Publishing, Oxford, 1989
78. Drucker P., *Landmarks of tomorrow*; first published 1957; Harper&Brothers Publishers, New York, 1959
79. Drucker P., *People and performance: The best of Peter Drucker on management*, first published 1977; Routledge, New York, 2011
80. Drucker P., *Concept of the corporation*; first published in 1946; seventh edition, Transaction Publishers, USA, 2008
81. Drucker P., *The Practice of Management*, Harper&Row, New York, 1954
82. Drucker P., *Managing in turbulent times*, first published 1980; Routledge Publishing, New York, 2011
83. Drucker P., *Classic Drucker*, Harvard Business Review Book, 2006
84. Drucker P., *The new realities*, Routledge Publishing, New York, 2011
85. Drucker P., *Management*, Revised Edition, Harper Collins, 2008
86. Dunning J., Lundan, S., *Multinationals Enterprise and the Global Economy*, Second Edition, Edward Elgar, Northampton, 2008
87. Dunning J., *Theories and paradigms of international business activity*, Edward Elgar Publishing, Northampton, 2002, p.2000
88. Dunning J., Narula R., *Multinationals and Industrial Competitiveness*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2004
89. Etemad H., *International Entrepreneurship in small and medium size enterprises*, The McGill International Entrepreneurship Series, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2004
90. Evers A., Laville J.L., *The third sector in Europe*, Edward Elgar Publishing, Northampton, 2004
91. Farr J., *World Eras, Volume 9, Industrial Revolution in Europe 1750-1914*, Thomas and Gale Publishing, Farmington Hills, 2003
92. Fagerberg J., Mowery D., Nelson R., *The Oxford handbook of innovation*, Oxford University Press, Oxford, 2004
93. Ferguson N., *Civilization. The West and the Rest*, Penguin Group Publishing, New York, 2011; ediția în limba română: *Civilizația. Vestul și Restul*, Editura Polirom, București, 2014
94. Ferguson N., *The great degeneration: How institutions decay and economics die*, 2013; ediția în limba română: *Marele declin. Cum decad instituțiile și mor economiile*, Editura Polirom, București
95. Freeland C., *Plutocrats. The Rise of the New Global Super-Rich and the Fall of Everyone Else*, Penguin Group Publishing, New York, 2012; ediția în limba română: *Plutocrații. Ascensiunea noilor superbogați ai lumii și declinul tuturor celorlalți*, Editura Polirom, Iași, 2012
96. Forsgren M., Holm U., Johansen J., *Knowledge, Networks and Power*, Palgrave Macmillan, New York, 2015
97. Foss N., et al, *Innovation Organization & Management: New Sources of Competitive Advantage*, Cambridge University Press, Cambridge, 2012

98. Friedman T., *The World is Flat. A Brief History of the Twenty-first Century*, Farar, Straus and Giroux, New York, 2006; ediția în limba română: *Pământul este plat. Scurtă istorie a secolului XXI*, Editura Polirom, Iași, 2007
99. Fruin M., *Knowledge works, Managing intelectual capital at Toshiba*, Oxford University Press, New York, 1997
100. Fukuyama F., *The end of history and the last man*, Free Press, New York, 1992
101. Gabrielson M., *Handbook of research on born globals*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2012
102. Gallo C., *The innovation secrets of Steve Jobs*, McGraw Hill, New York, 2011; ediția în limba română: *Steve Jobs. Secretele inovației*, Editura Curtea Veche, București, 2011
103. Garelli S., *Top class competitors* John Wiley&Sons Ltd., UK, 2006
104. Garstecki J., *Life during the Industrial Revolution*, Abdo Publishing, North Mankato, 2015
105. Geoffrey J., *Multinationals and Global Capitalism*, Oxford University Press, Oxford, 2005
106. Gibbons M. et. al, *The new production of knowledge. The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, Sage Publishing, London, 1994
107. Gillies G., *Transnational Corporations*, Routledge Publishing, New York, 2002
108. Gillies G.I., *Transnational Corporation and International Production: Concepts, Theories and Effects*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2005
109. Gleick J., *The information: A History, A Theory, A Flood*, Random House Publishing, New York, 2011; ediția în limba română: *Informația: o istorie, o teorie, o revărsare*, Editura Publica, București, 2012
110. Goldenberg J., Mazursky D., *Creativity in product innovation*, Cambridge University Press, New York, 2002
111. Goleman D., *Emotional inteligence. Why it can matter more than IQ*, Bloomsbury Publishing, 1996; ediția în limba română: *Inteligența emoțională, ediția a IV-a*, Editura Curtea Veche, București, 2017
112. Goshal S., Westney D.E., *Organisation theory and the multinational corporations*, Second Edition Palgrave, New York, 2005
113. Hall G. et al., *The Internationalization of SMEs*, Routledge Advances in Management and Business Studies, Routledge Publishing, New York, 2003
114. Hapenciuc V., *Manual practic de statistică*, Editura Ddactică și Pedagogică, București, 2004
115. Hartwell R. M., *The causes of the industrial revolution*, Vol.3, Routledge Publishing, Oxon, 2017
116. Hamel G., Prahalad C.K., *The core competences of the corporation*, în *Knowledge and Strategy*, Zack M., Butterworth-Heinemann Publishing, Woburn, 1999
117. Hamel G., Prahalad C.K., *Competition for the future*, Harvard Business School Press, Brighton, 1994; ediția în limba română: *„Competiție pentru viitor”*, Meteor Press, București, 2008
118. Hamel G., Prahalad C.K., *The core competences of the corporation*, în *Knowledge and Strategy*, Zack M., Butterworth-Heinemann Publishing, Woburn, 1999
119. Hartwell R. M., *The causes of the industrial revolution*, Vol.3, Routledge Publishing, Oxon, 2017
120. Hemlin S. et. al, *Creative knowledge environments*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2004
121. Hamel G., *Leading the revolution. How to thrive in turbulent times by making innovation a way of life*, Harvard Business School Press, 2002



- 122.Hill C., *International Business. Competing in the global marketplace*, 9th Edition, McGraw Hill, New York, 2013
- 123.Hippel E., *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, New York, 1988
- 124.Hollensen S., *Global marketing: A decision oriented approach*, fifth edition, Pearson Educated Limited Publishing, Edinburgh, 2011
- 125.Huber D., Kaufmann H., Steimann M., *Bridging the innovatio gap. Blueprint for the innovative enterprise*, Springer Publishing, Cham, 2017
- 126.Hudson P., *Regions and Industries. A perspective on the industrial revolution in Britain*, Cambridge University Press, Cambridge, 1989
- 127.Huntington S., *The clash of civilizations an the remaking of the world*, The free press, 1996; ediția în limba română: *Ciocnirea civilizațiilor și refacerea ordinii mondiale*, Editura Antet, București, 1998
- 128.Ichijo I., Nonaka I., *Knowledge creation and management: New Challenges for managers*, Oxford University Press, Oxford, 2007
- 129.Jaba E., *Statistică*, Editura Economică, București, 1998
- 130.Jaffe A., Trajtenberg M., *Patents, citations & innovations – a window on the knowledge economy*, The MIT Press, Massachusetts, 2002
- 131.Jackson S., et. al., *Managing knowledge for sustained competitive advantage. Designing strategies for effective human resource management*, John Wiley & Sons Publishing, San Francisco, 2003
- 132.Jones T., *Future of innovation and Intellectual Property*, in *Intellectual Property Valuation and Innovation*, Routledge, New York, 2014
- 133.Jones G., *Multinationals and global capitalism*, Oxford University Press, New York, 2005
- 134.Johansen J., Hakansson H., *Business Network Learning*, Pergamon Publishing, Kidlington, 2001
- 135.Johnson S., *How we got to now – Six innovations that made the modern world*, Penguin Publishing, New York, 2014; ediția în limba română: *Cum am ajuns aici – șase inovații care au făcut lumea modernă*, Editura Publica, București, 2015
- 136.Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Exploring Corporate Strategy*, Eighth Edition, Pearson Education Ltd., Harlow, 2008
- 137.Kalthoff O., Nonaka I., Nueno P., *The light and the shadow. How breakthrough innovation is shapin European Business*, Capstone Publishing, Oxford, 1997
- 138.Karlsson C., *Handbook of research on cluster theory*, Edward Elgar Publishing, Northampton, 2008
- 139.Kay J., *Foundations of corporate success. How business strategies add value*, Oxford University Press, Oxford, 1993
- 140.Kennedy P., *The Rise and Fall of the Great Powers: Economic change and military conflict from 1500 to 2000*; Random House, New York, 1987; ediția în limba română: *Ascensiunea și decăderea marilor puteri. Transformări economice și conflicte militare din 1500 până în 2000*, Editura Polirom, București, 2011
- 141.Kelly P., Ashwin A., *The business environment*, Cenge learning, Hampshire, 2013
- 142.Keohane R., Nye J., *Introduction, Governance in a globalizing world*, Editors Nye J., Donahue J., Brooking Institution Press, Washington, 2000
- 143.Kogut B., Zander U., *Knowledge of the firm. Combinative capabilities, and the replication of technology*, în Prusak L., *Knowledge in organisations*, Butterworth-Heinemann Publishing, Newton, 1997
- 144.Kotler P., Caslione J.A., *Chaotics. The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulance*, 2009; Ediția în limba română: *Chaotics: management și marketing în era turbulenței*, Editura Publica, București

145. Korten D., *When corporation rule the world*, Kumarian Press, 1995; ediția în limba română: *Corporațiile conduc lumea*, Editura Antet, 1995
146. Kingstone W., *Direct Protection of Innovation*, Springer Science Publishing, 1987
147. Landes D., *The Wealth and the Poverty of the nations. Why some are so rich and some so poor*, W.W.Norton & Company, New York, 1999; ediția în limba română: *Avuția și sărăcia națiunilor. De ce unele țări sunt atât de bogate și altele atât de sărace*, Editura Polirom, București, 2013
148. Larimo J., Vissack T., editors, sub egida EIBA, *Research on knowledge, innovation and internationalization*, Emerald Group, UK, 2009
149. Macmillan H., Tampoe M., *Strategic management: Process, Content and Implementation*, Oxford University Press, Oxford, 2000
150. Malone T., Laubacher R., Morton S., *Inventing the organizations of the 21<sup>st</sup> century*, MIT Press, Cambridge, 2003
151. Mann L., Chan J., *Creativity and Innovation in Business and Beyond*, Routledge Publishing, New York, 2011
152. Manley K. et. al, *Innovation drivers for the built environment*, in *Technology, Design and Process Innovation in the Built Environment*, Taylor&Francis Publishing, Abingdon, 2009
153. Mangabeira R., *The knowledge economy*, Verso Publishing, London, 2019
154. Markusen J., *Multinationals firms and the International Trade Theory*, MIT Press, Cambridge, 2002
155. Mathews J.A., *Dragon Multinationals: A new model for global growth*, Oxford University Press, Oxford, 2002
156. Matinez-Piva, J. M., *Knowledge generation and protection*, Springer Publishing, New York, 2009
157. Micheli L., *Social innovation and New Business Models*, Springer Publishing, New York, 2012
158. Micklethwait J., Wooldridge A., *The company. A Short History of a Revolutionary Idea*, Random House Publishing, New York,
159. Mintzberg H., *Strategy bites back*, Pearson Education Publishing, Harlow, 2005
160. McCraw T., *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and creative destruction*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, 2007, p.88
161. Monro A., *The paper trail. Un unexpected history of a revolutionary invention*, Penguin Random House, London, 2014
162. Mokyr J., *The lever of riches*, Oxford University Press, New York, 1990
163. Mokyr J., *The British Industrial Revolution. An economic perspective*, Second Edition, Westview Press, Boulder, 1999
164. More C., *Understanding the Industrial Revolution*, Routledge, London, 2000
165. Morris I., *Why the West rules – For now*, Farar, Strauss & Giroux, New York, 2010, ediția în limba română: *De ce vestul deține încă supremația și ce ne spune istoria despre viitor*, Editura Polirom, București, 2012
166. Mylonopoulos N., Tsoukas H., *Organizations as Knowledge Systems. Knowledge, learning and dynamic capabilities*, Palgrave Macmillan Publishing, 2004, New York
167. Nelson R., Winter S., *An evolutionary theory of economic change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, 1982
168. Negishi T., *Developments of International Trade Theory*, Second Enhanced Edition, Springer Publishing, Tokyo, 2014
169. Nica P., *Managementul firmei*, Editura Condor, Chișinău, 1994
170. Nicolescu O., Plumb I., coord., *Abordări moderne în managementul și economia organizației*, vol. 1, Editura Economică, București, 2003

- 171.Nicolescu O., Plumb I., Pricop M., Vasilescu I., Verboncu I., *Abordări moderne în managementul și economia organizației*, Vol. 4, *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 2003
- 172.Nicolescu O., Plumb I., Pricop M., Vasilescu I., Verboncu I., *Abordări moderne în managementul și economia organizației*, Vol. 2, *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 2003
- 173.Nicolescu O., Verboncu I., *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 2007
- 174.Nonaka I., Takeuchi H., *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, Oxford, 1995
- 175.Nonaka I., Takeuchi H., *A new organizational structure*, în Prusak L., *Knowledge in organisations*, Butterworth-Heinemann Publishing, Newton, 1997, pp.100-102
- 176.Nonaka I., Toyama R., *Managing flow. Theory of knowledge-based firm*, Palgrave Publishing, New York, 2008
- 177.Nonaka I., Treece D., *Managing Industrial Knowledge*, SAGE Publishing, London, 2001
- 178.Nonaka I. Nishiguchi T., *Knowledge emergence: Social, technical and evolutionary dimensions of knowledge creation*, Oxford University Press, Oxford, 2002
- 179.North K., Kumta G., *Knowledge management. Value creation through organizational learning*, Springer Publishing, 2014
- 180.Nye J., *Soft power*, Public Affairs, 2004
- 181.O'dell C., Grayson J.C., *If only we knew what we know: The transfer of internal knowledge and best practice*, The Free Press, New York, 1998
- 182.Ohmae K., *Next Global Stage. Challenges and opportunities in our borderless world*, Wharton School Publishing, Upper Saddle Rivers, 2005
- 183.Penrose E., *The theory of the growth of the firm*, First published 1959; Fourth Edition, Oxford University Press, Oxford, 2009
- 184.Peters T., Waterman R., *In search of excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row Publishing, 1982, ediția în limba română, *În căutarea excelenței*, Editura Meteor Press, București, 2010
- 185.Petrash G., *Strategy: Compelling Word, Complex Concept*, in *Knowledge Management: Classic and Contemporary Works*, Editor Daryl Morey et. al, MIT Press, Massachusetts, 2000
- 186.Polanyi M., *The Tacit Dimension*, The University of Chicago Press, Chicago, 1966, reprint 2009
- 187.Polanyi M., *Knowing and being*, The University of Chicago Press, Chicago, 1969,
- 188.Polanyi M., *Personal Knowledge. Towards a post-critical philosophy*, Routledge Publishing, Taylor & Francis Group, first published 1958; reprint 2005
- 189.Porter M., *Competitive advantage of nations*, The Free Press, New York, 1990
- 190.Porter M., *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York, 1985
- 191.Porter M., *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*, The free Press, New York, 1980
- 192.Porter M., *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston
- 193.Porter M., *On competition*, first printed 1985; Harvard Business School Publishing Boston, 2008
- 194.Poltorak A., Lerner P., *Essentials of Intellectual Property*, John Wiley & Sons Publishing, New York, 2002
- 195.Popper K., *Auf der suche nach einer besseren welt*, Piper, Zurich, 1987; *În căutarea unei lumi mai bune*, Editura Humanitas, București, 1998

196. Prusak L., *Knowledge in organisations*, Butterworth-Heinemann Publishing, Newton, 1997
197. Reddy P., *The globalization of corporate R&D. Implications for innovations systems in host countries*, Routledge Publishing, London, 2000
198. Ricardo D., *On principles of political economy and taxation*, Batoche Books, Ontario, 2001
199. Rogers E., *Diffusion of innovations*, Third Edition, The Free Press, Division of Macmillan Publishing, New York, 1983
200. Rosenberg N., *Inside the Black Box: Technology and Economics*, Cambridge University Press, Cambridge, 1982
201. Rosenberg., *Perspectives on technology*, Cambridge University Press, New York, 1976
202. Rugman A., *Inside the Multinationals*, Palgrave Macmillan Publishing, New York, 2006
203. Rugman A., *The regional multinationals. MNEs and Global Strategic Management*, Cambridge University Press, Cambridge, 2004
204. Rugman A., *The regional multinationals. MNEs and Global Strategic Management*, Cambridge University Press, Cambridge, 2004
205. Rugman A., Doh J., *Multinationals Development*, Yale University Press, New Haven, 2008
206. Rugman A., Brewer T., *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press, Oxford, 2001
207. Rugman A., Collinson S., *International Business*, Fourth Edition, Pearson Education Publishing, Essex, 2006
208. Sauvant K., *The rise of transnational corporations from emerging markets. Threat or opportunity?* Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2008
209. Senge P.M., *The fifth discipline. The Art & Practice of the learning organization*, Currency Doubleday (Division of the Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.) New York, 1990
210. Sigismund A., et al., *Leading open innovation*, MIT Press, 2013, Cambridge
211. Schiuma G., *Managing knowledge assets and business value creation in organizations. Measures an dynamics*, Business Science Reference Publishing (an imprint of IGI Global), Hershey, 2011
212. Schilling M., *Strategic management of technological innovation*, Fifth Edition, McGraw Hill Education Publishing, New York, 2017
213. Schmitt J., *Social innovation for business success*, Springer Gabler Publishing, Munchen, 2014
214. Schroter H., *Americanization of the Europe. A compact survey of American economic influence in Europe since the 1880s*, Springer Publishing, Dordrecht, 2005
215. Schumpeter J., *Capitalism, socialism & democracy*, Routledge Publishing, London, 2003
216. Seemann P., De Long D., Stucky S., Guthrie E., *Building Intangible Assets: A Strategic Framework for Investing in Intellectual Capital*, in *Knowledge Management: Classic and Contemporary Works*, Editor Daryl Morey et. al, MIT Press, Massachusetts, 2000
217. Shane S., *Finding fertile ground. Identifying extraordinary opportunities for new ventures*, Pearson Education, Wharton School Publishing, New Jersey, 2005
218. Simcoe T., *Open Standards and Intellectual Property Rights*, in *Open Innovation: Researching a new paradigm*, Oxford University Press, Oxford, 2006

- 219.Skyrme D., *Developing a knowledge strategy: From Management to Leadership*, in *Knowledge Management: Classic and Contemporary Works*, Editor Daryl Morey et. al, MIT Press, Massachusetts, 2000
- 220.Skyrme D., *Knowledge networking: creating the collaborative enterprise*, Butterworth-Heinemann Publishing, Oxford, 1999
- 221.Sloane P., *Think like an innovator. 76 inspiring business lessons from the world's greatest thinkers and innovators*, Pearson Education Limited, 2016; ediția în limba română: *Gândește ca un inovator. 76 de lecții de business ale marilor creatori ai lumii*, Editura Niculescu, București, 2017
- 222.Smith A., *The Wealth of Nations*, Penguin Publishing, London, 1999
- 223.Starback W., *Learning by knowledge-intensive firms*, în Prusak L., *Knowledge in organisations*, Butterworth-Heinemann Publishing, Newton, 1997
- 224.Stearns P., *The Industrial Revolution in World History*, Fourth Edition, Westview Press, Boulder, 2013
- 225.Stein G., *Managing people and organizations. Peter Druker's Legacy*, Emerald Group Publishing Limited, Warrington, 2010, p.68
- 226.Stiglitz J., *Freefall: Free markets and the sinking of the global economy*, Norton & Company Inc., New York, 2010; ediția în limba română: *În cădere liberă: America, piața liberă și prăbușirea economiei mondiale*, Editura Publica, București, 2010, Krugman P., *The return of depression on economics and the crisis of 2008*, Norton & Company Inc., New York, 2009; ediția în limba română: *Întoarcerea economiei declinului și criza din 2008*, Editura Publica, București, 2009
- 227.Stonehouse G., et al., *Global and Transnational Business: Strategy and management*, Second Edition, John Wiley & Sons Publishing, Chichester, 2004
- 228.Stubs E., *Big Data, Big Innovation: Enabling Competitive Differentiation through Business Analytics*, John Wiley & Sons Publishing, New Jersey, 2014
- 229.Strange S., *States and Markets*, Pinter Publishers, 1997; traducere în limba română: *State și piețe*, Institutul European, Iași, 1997
- 230.Teece D., *Business Models, Business Strategy and Innovation*, Elsevier, 2009
- 231.Tidd J., Bessant J., *Managing innovation: Integrating Technological, Marketing and Organizational Change*, Fourth Edition, John Wiley & Sons Publishing, Sussex, 2009
- 232.Toffler A., *Powershift*, Editura Antet, București, 1995
- 233.Toffler A., *Future Shock*, Random House, New York, 1970; ediția în limba română: *Șocul viitorului*, Editura Politică, București, 1973
- 234.Toffler,A., *The third wave*, Bantam Books, New York, 1981; ediția în limba română *Al treilea val*, Editura Politică, București, 1983
- 235.Toffler A., *The Eco-spasm report*, Bantam Books, New York, 1975; ediția în limba română: *Raport despre Eco-spasm*, Editura Antet, Oradea, 1996
- 236.Trott P., ., *Innovation management and new product development*, Sixth edition, Pearson Education Limited, Harlow, 2017
- 237.Truitt W., - *The Corporation*, Greenwood Press, London, 2006
- 238.Verbeke A., *International Business Strategy*, Cambridge University Press, Cambridge, 2009
- 239.Verboncu I., Zalman M., *Management și performanțe*, Editura Universitară, București, 2005
- 240.Vernon R., *Storm over the multinationals*, Macmillan Press, London, 1977
- 241.Yip, G., *The global strategy. Managing for worldwide competitive advantage*, Prentice Hall Publishing, Englewood Cliffs, 1995

242. Wallerstein I. et. al, *Does capitalism have a future?*, Oxford University Press, Oxford, 2013: ediția în limba română: *Are capitalismul un viitor?*, Editura Comunicare.Ro, București, 2015
243. Weber M., *Die Protestantische Ethic und der Geist des Kapitalismus*, Tubingen, 1934; ediția în limba română: *Etica protestantă și spiritul capitalismului*, Editura Humanitas, București, 2003
244. Wooldridge A., *Masters of Management. How the business gurus and their idea have changed the world – for better and for worse*, Harper Collins Publishing, New York, 2011
245. Wrigley E.A., *The process of modernization and the Industrial Revolution in England*, The Journal of Interdisciplinary History, Vol 3, No.2, Economics, Society and History, The MIT Press, 1972, p. 227
246. Yip G., Mickern B., *China's next strategic advantage. From imitation to innovation*, MIT Press, Cambridge, 2016
247. Yip G. et. al, *The future of the Multinational Company*, John Wiley & Sons Publishing, Chichester, 2003
248. Yip, G., *The global strategy. Managing for worldwide competitive advantage*, Prentice Hall Publishing, Englewood Cliffs, 1995,
249. Zakaria F., *The Post-american world*, Norton & Company Inc., New York, 2008
250. Zeitlin J., Herrigel G., *Americanization and its limits. Reworking US technology and management in post-war Europe and Japan*, Oxford University Press, Oxford, 2006

## **B. Articole științifice**

251. Altomonte C. et al., *Internationalization and innovation of firms: evidence and policy*, 2013
252. Andersen O., *On the Internationalization of firms: A critical analysis*, Journal of International Business Studies, Vol. 24, No.2, 1993
253. Andersen P. et al, *Revisiting Theories of internationalization and foreign market entry mode: a critical review*, International Journal of Business and Commerce, Vol.4, No.01, September, 2014
254. Archibugi D., Pietrobelli C., *The globalization of technology and its implications for developing countries: Windows Opportunity or Further Burden?*, Technological Forecasting and Social Change, No. 70, 2003
255. Archibugi D., Iammarino S., *The policy implications of the globalization of innovation*, ESCR Centre for Business Research, University of Cambridge, 1997
256. Barkema H., Vermeulen F., *International expansion through start-up or acquisitions: A learning perspective*, The Academy of Management Journal, Vol.41, No.1, 1998
257. Bilkey W., Tesar G., *The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms*, Journal of International Business Studies, Vol.8, Issue 1, 1977
258. Boermas M., Roelfsema H., *Small firm internationalization, innovation and growth*, International Economics and Economic Policy Journal, 2016
259. Buckley P., *Internalisation Thinking: From the multinational enterprise to the global factory*, International Business Review, 18, 2009
260. Buckley P., *Three phases of Hymer's work*, International Business Review, Vol.15, 2006
261. Buckley P., Casson M., *Edith Penrose's Theory on the Growth of the Firm and the Strategic Management of Multinational Enterprise*, Management International Review, Vol 47, No. 2, 2007

262. Buckley P., *The limits of Explanation: Testing the Internalization Theory of the Multinational Enterprise*, Palgrave Macmillan Journals, Journal of International Business Studies, vol. 19, No.2, 1988
263. Buckley P., Casson M., *Models of Multinational Enterprise*, Journal of International Business Studies, 29, 1, 2015
264. Bund E. et al, *A methodological framework for measuring social innovation*, HSR, vol.40, No. 153, 2015
265. Burciu A., Kicsi R. (2015) *Knowledge as a distinctive resource of competitive advantage*, Ecoforum Journal, Vol.4, Special Issue, p.12
266. Burciu A., Kicsi R. (2016) *Theory of organizations: New Answers to Old Questions*, Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics, Vol. 2016, p.9
267. Butnaru G.I., *Competence, Creativity, Productivity and Performance through Human Capital*, International Journal of Human Resource Studies, 2012, Vol.2, No.1
268. Cadar E.O., Bădulescu D., *Innovation and performance: An analysis on European and Romanian companies*, Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics, vol. 1(1), 2017
269. Cassiman B., Veugelers R., *Complementarity in the Innovation Strategy: Internal R&d, External Technology Acquisition and Cooperation in R&D*, Journal of Management Science, Volume 52, Issue 1, 2006
270. Cavusgil T., *On the internationalisation process of firms*, European Research, Vol.8, No.6, 1980
271. Cavusgil S., Knight G., *Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm*, Journal of International Business Studies, (35), 2004
272. Christensen C., *Disruptive Technology: Catching the wave*, Harvard Business Review, January - February Issue, 1995
273. Christensen et al.- *What is disruptive innovation?*, Harvard Business Review, Decembrie 2015
274. Coase R., *The nature of the firm*, Journal Economica, Vol.4, 1937
275. Cohen W., Levinthal D., *Innovation and Learning: The Two Faces of R&D*, The Economic Journal, Vol. 99, No. 397, September 1989
276. Dalkir K., Wiseman E., McIntyre S., Shulha M., *An intellectual capital evaluation approach in a government organization*, Management Decision Journal, Vol.45, No.9, 2007
277. Dalkir K., Wiseman E., *Organizational storytelling and knowledge management: a survey*, Storytelling Self Society An interdisciplinary Journal of Storytelling Studies, Vol.1, Issue 1, 2001
278. Davenport T., Prusak L., Strong B., *Organizational Governance of Knowledge and Learning*, Knowledge and Process Management Journal, Vol.15, No.2, 2008
279. Drucker P., *Social innovations – Management's new dimension*, Pergamon Journals, Long Range Planning, Vol. 20, No.6, 1987
280. Drucker P., *The discipline of innovation*, Harvard Business Review, August 2002 Issue
281. Dunning J., *Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory*, Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 1979
282. Dunning J., *The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity*, International Business Review, 9, 200
283. Dunning J., Pitellis C., *The political economy of globalization: revisiting Stephen Hymer 50 years*, Transnational Corporation Journal, UNCTAD, Vol.19, No.3 (December 2010)
284. Dunning J., *Multinational enterprise and the globalization of innovatory capacity*, Research Policy 23, 1994

285. Fahy J., *A resourced-based analysis of sustainable advantage on a global environment*, International Business Review, No 11, 2002
286. Figueira F., Johansen J., Vahlne J. E., *Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala Model*, Journal of World Business, Vol 46
287. Filippetti A., et al, *Are innovation and internationalization related? An analysis of European countries*, 2011
288. Filipescu D., *Innovation and internationalisation. A focus on the Spanish exporting firms*, Barcelona, 2007
289. Galan A., *Research and development: base of the company's progress in knowledge society*, Ecoforum Journal, Vol.5 (No.2), 2016
290. Galan A., *The impact of the innovative activity on the development of business organizations*, Ecoforum Journal, Vol.5, Special Issue, 2016
291. Galan A., *The business organization as „main” actor in the knowledge society*, Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 3, 2017
292. Galan A., *The power and the influence of the multinational company in the international business environment*, Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 4, 2017
293. Galan A., *The innovative activity of the multinational companies in the international business environment*, “Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series, Vol. XVIII, Issue 2, 2018
294. Galan A., *Going on digital: A short brief of the ICT firms from Romania*, “Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series, Vol. XIX, Issue 2, 2019
295. Galan A., *Innovation: The driver or the result of firm internationalization?*, 34th IBIMA Conference Proceedings, 2019
296. Gassman O., Von Zedwitz M., *Market versus technology drive in R&D internationalization: four different patterns of managing research and development*, Research Policy 31, 2002
297. Giovanetti G., et. al., *Size, innovation and internationalization: a survival analysis of Italian firms*, Applied Economics, Volume 43, Issue 12, 2011
298. Griliches Z., *Issues in assessing the contribution of research and development in productivity growth*, The Bell Journal of Economics, Vol.10, No.1, 1979
299. Grogh K., Nonaka I., Manfred A., *Making the most of your company's knowledge: A strategic framework*, Long Range Planning, Vol. 34, 2001
300. Hagen B., Zucchella A., *Born global od born to run: The long-term growth of born global firms*, Management International Review, Vol. 54, Springer Berlin, 2014
301. Hymer S., *The efficiency (contradictions) of Multinational Corporations*, The American Economic Review, Vol. 60, Nr. 2, Papers and Proceedings of the Eighty-Annual Meeting of the American Economic Associationc, May 1970
302. Hornby O., Oxenboll E., *Proto-industrialization before Industrialization? The Danish case*, The Scandinavian Economic History Review, 1982, Vol.30, Issue 1
303. Ho M.W., *The biology of free will*, Journal of Consciousness Studies 3, 1996
304. Huu Phuc N., *Imitation & Innovation in Emerging Countries: A conceptual Framework for Analysis*, Proceedings of 10 th International Conference on Innovation & Management, Wuhan University of Technology Press, Wuhan, 2013
305. Huntington S., *Transnational Organizations in World Politics*, World Politics Cambridge Journal, Volume 25, Issue 3, 1973
306. Hult T., Hurley R., Knight G., *Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance*, Industrial Marketing Management Review 33, 2004
307. Irwin R., Michaels E., *Core Skills: Doing the Right Things Right*, The McKinsey Quarterly, 1989



308. Johansen J., Vahlne J.E., *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*, Journal of International Business Studies, 1-22, 2009
309. Johansen J., Vahlne J.E., *The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks*, International Marketing Review, Vol 30, No. 3, 2013
310. Johansen J., Wiedersheim F. P., *The internationalization of the firm – Four Swedish cases*, The Journal of Management Studies, 1975
311. Johansen J., Vahlne J. E., *Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process*, Journal of International Entrepreneurship, 1, 2003
312. Jolly V., et al., *Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally*, Journal of Strategic Change, Vol.1, 1992
313. Karreman D., *The power of knowledge: Learning from 'Learning by knowledge-Intensive Firm'*, Journal of Management Studies, 47:7, Blackwell Publishing Ltd, Oxford, 2010
314. Kindleberger C., *Steven Hymer and the multinational company*, Cambridge Political Economy Society, (21), 2002
315. Kogut B., *Country capabilities and the permeability of borders*, Strategic Management Journal, Vol. 12, 33-47, 1991
316. Kosala M., *Innovation Process as a stimulat of internationalization process of firms*", Entrepreneurial Business and Economics Review, Vol. 3, No. 2, Cracovia
317. Kleinknecht A., Verspagen B., *Demand and innovation: Schmookler re-examined*, Research Policy 19, Elsevier Science Publishers, 1990
318. Lam A., *Organizational Learning in Multinationals: R&D Networks of Japanese and US MNEs in the UK*, Journal of Management Studies 40:3 May 2003
319. Levitt T., *Innovative imitation*, Harvard Business Review, September, 1966
320. Levitt-Polanyi K., *Stephen Hymer on the Multinational Corporation*, Review: A Journal of Fernand Braudel Center, Vol. 6, No.2, 1982
321. LIU G., BI K., *The internal risk control of innovative enterprises based on the life theory*, International Conference on Management Science & Engineering (18<sup>th</sup>), Rome, Italy, September 13-15, 2011
322. Lupan M., Prelipcean P., *Contemporary globalization – confrontations of ideas*, Analele Facultății de Economie, Universitatea din Oradea, Vol.2, No.1, 2009
323. Madsen T., Servais P., *The internationalization of born globals: an evolutionary process?*, International Business Review, Vol.6, No.6, 1997
324. Majtán M., Šinský P., *Innovation and internationalization of small and medium enterprises*, 2016
325. Marwick A.D., *Knowledge for technology*, IBM Systems Journal, vol.40, No.4, 2001
326. Mathews J.A., *Competitive Advantages of the latecomer firm: A Resource-based Account of Industrial Catch-Up Strategies*, Asia Pacific Journal of Management, Vol.19, 2002
327. Mathews J.A., et.al, *Internationalization of emerging Indian multinationals: Linkage, leverage and learning perspective*, International Business Review, 2015
328. Mathews J.A., *Dragon multinationals: New players in 21<sup>st</sup> century globalization*, Asia Pacific Journal of Management, Vol. 23, 2006
329. Mendels F., *Proto-industrialization: The first Phase of the Industrialization Process*, Journal of Economic History, XXXII, 1972
330. Milton F., *The social responsibility of business is to increase profits*, The New York Times Magazine, September 13, 1970
331. Michaels J., *How New is the New Economy?*, în Forbes, October, 11, 1999

332. Morgan R., Katsikeas C., *Theories of international trade, direct investment and firm internationalization: a critique*, Management decisions, 35/1, 1997
333. Nakra P., *Knowledge management: The magic is the culture!*, Competitive Intelligence Review Vol. 11 (2), pp. 53-60, 2000, John Wiley & Sons, Inc.
334. Năstase C., Popescu M., Scutariu L., *Integrating innovation and development policies – Analysis of innovation performance*, Revista Economică, Nr.3 (51), 2010
335. Nonaka I., Krogh G., *Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory*, Organisation Science, Vol. 20, No. 3, 2009
336. Nonaka I., *Knowledge Advantage Conference*, November 11-12, 1997, <http://www.knowledge-nurture.com/downloads/NONAKA.pdf>
337. Nonaka I., *The knowledge-creating company*, Harvard Business Review, July-August Issue, 2007
338. Nonaka I., *Creating organizational order out of chaos: Self renewal of the Japanese firms*, California Management Review, 1988
339. Nonaka I., Toyama R., Konno N., *SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation*, Long Range Planning 33, 2000
340. Nonaka I., Konno N. – *The Concept of „Ba” Building a Foundation for Knowledge Creation*, California Management Review, vol.40, No.3, Spring, 1998
341. Oviatt B., McDougall P., *Toward a theory of international new ventures*, Journal of International Business, 1994
342. Oviatt B., Mc Dougall P., *Global start-ups: Entrepreneurs on a world stage*, Academy of Management Executive, Vol.9, No.2, 1995
343. Perlmutter H., *The tortuous evolution of the multinational corporation*, Columbia Journal of World Business, (January-February), 1969
344. Pisano G., *You need a innovation strategy*, Harvard Business Review, 2015 Issue
345. Pieterse J.N., *Periodizing globalization: Histories of globalizations*, New Global Studies, Volume 6, Issue 2, 2012
346. Podmentina D., *Innovation and internationalisation in Russian companies: Challenges and opportunities for open innovation and cooperation*, Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, 2011
347. Polanyi M., *The logic of tacit inference*, Cambridge University Press, Philosophy, Vol. 41, No. 155, 1966
348. Polanyi M., *The creative imagination*, C&EN Journal, Aprilie, 1966
349. Porter M., Kramer M., *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review, January-February 2011
350. Porter M. et al., *The determinants of the national innovative capacity*, Research Policy, (31), 2002
351. Porter M., *The new global strategies for competitive advantage*, Strategy & Leadership, Volume. 18, Issue 3, 1990
352. Porter M., *The role of location in competition*, Journal of the Economics of Business, Vol.1, No.1, 1994
353. Porter M., *Changing Patterns of International Competition*, California Management Review, Volume XXVIII, Number 2, 1986
354. Porter M., *Location, Clusters, and the "New" Microeconomics of Competition*, Business economics, Vol. 33, No. 1, 1998
355. Prusak L., *Where did knowledge come from?* IBM Systems Journal, Vol.40, No. 4, 2001

- 356.Reddy P., *New trend on globalization of corporate R&D and implications for innovation capability in host countries: A survey for India*, *World Development*, Vol. 25, No.11, 1997
- 357.Reid S., *The decisions-maker and export entry and expansion*, *Journal of International Business Studies*, Fall 1981
- 358.Rugman A., Verbeke A., *A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises*, *Journal of International Business Studies*, (35), 2004
- 359.Rohrbeck R., *Technology Scouting – a case study on the Deutsche Telekom Laboratories*, *ISPIM-Asia Conference*, New Delhi, India – 9th-12th January, 2007
- 360.Rowley J., *The wisdom hierarchy: Representations of DIKW hierarchy*, *Journal of Information Science*, published by Sage, 15 februarie, 2007
- 361.Seung-Hyun Lee, Youngkwan, Ji Hye Lee, *Creative imitation as Catch-up Strategy: A Business Model*, *Asian Journal of Innovation and Policy* (2016) 5.001: 1-018
- 362.Shih H., Chang T.I., *International diffusion of embodied and disembodied technology: A network analysis approach*, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol.76, Issue 6, 2009
- 363.Smith E., *The role of tacit and explicit knowledge in workplace*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, Issue 4, 2001
- 364.Spender J.C., *Making Knowledge: The basis of a dynamic theory of the firm*, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 1996
- 365.Staruck W. E., *Learning by knowledge-intensive firms*, *Journal of Management Studies*, vol. 29 (6),1992
- 366.Strange R., Newton J., Steven Hymer and the externalization of production, *International Business Review*, 15, 2006
- 367.Toma S.G., Marinescu P., *Business excellence models: a comparison*, *Proceedings of the 12 th International Conference of Business Excellence*, 2018
- 368.Tampoe M., *Exploiting the core competences of your organizations*, *Long Range Planning*, Vol.27., No.4, Elsevier Science Ltd., 1994
- 369.Van der Panne, G. et. al, *Success and failure of innovation: A literature review*, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 7, N
- 370.Verbeke A., *Internalization, international, diversification and the multinational enterprise*, *Research in global strategic management*, Vol. 11, Elsevier, Oxford, 2005
- 371.Vernon R., *International investment and international trade in the product cycle*, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, No. 2, 1996
- 372.Vuori E. K., *Knowledge-intensive service organizations as agents in a business ecosystem*, *International Conference on Services Systems and Services Management*, Vol. 2, 2005
- 373.Worthmann M., *Multinationals and the internationalization of R&D: New developments in German companies*, *Research Policy*, 19, Elsevier Science Publisher, 1990
- 374.Young S., *Business Strategy and the Internationalization of Business: recent approaches*, *Managerial and Decisions Economics Journal*, Vol.8, 1987

### **C. Studii și rapoarte de specialitate**

- 375.ANIS Romania, *Software & IT Services in Romania. Current situation and outlook in a local and global environment 2016*
- 376.Boston Consulting Group, *The most Innovative companies. Innovators go all in on digital*, 2018

377. Boston Consulting Group, The most innovative companies 2016. Getting past „not invented here”, 2017
378. Boston Consulting Group, BCG Global Challengers. Redefining global competitive dynamics, 2014
379. Boston Consulting Group, BCG Global Leaders, Global Challengers and Champions. The engine of emerging markets, 2016
380. Boston Consulting Group, The most Innovative companies. Innovators go all in on digital, 2018
381. Clarivate Analytics Company, Derwent Top 100 Global Innovators 2020
382. Computing Technology Industry Association (CompTIA), IT Industry Outlook 2020, 2019, p.16
383. Cluster BSR. Innovation in SMES, Strengthening the backbone of the economy
384. DESA (Department of Economic and Social Affairs), United Nations, Understanding Knowledge Societies. In twenty questions and answers with the Index of Knowledge Societies, United Nations Publishing Section, New York, 2005
385. Edinburg Group, Growing the global economy through SMEs, 2012
386. Enterprise Research Center, SME innovation, exporting and growth, 2013
387. European Patent Office, Patents and the Fourth Industrial Revolution. The inventions behind digital transformation, 2017
388. Eurostat, The EU in the world, 2020 edition, p.67
389. \*\*\*Governance of the extended enterprise, IT Governance Institute, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005
390. International Trade Centre, SME Competitiveness Outlook 2017 - The region: A door to global trade, ICT, Geneva, 2017
391. International Trade Administration, US Trade Overview 2016, 2017
392. OECD, Eurostat, OSLO Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data, Third Edition, 2005, p.49
393. OECD, OECD Digital Economy Outlook 2015, OECD Publishing, Paris, 2015
394. OECD Observer, Small and medium Sized enterprises: Local Strength, Global Reach, 2000
395. OECD, Small, Medium, Strong. Trend in SME performance and business conditions, OECD Publishing, Paris, 2017
396. OECD, Promoting innovation in established SMEs, SME Ministerial Conference, Mexico City, 2018
397. OECD, The internationalisation of business R&D. Evidence, impacts and implications, 2008
398. OECD, Measuring innovation: A new Perspective, 2010
399. OECD, Top barriers and drivers to SME Internationalisation, Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, 2009
400. OECD, Small and medium-sized enterprises: Local strength, global reach, OECD Policy Brief, Paris, 2000
401. OECD, Eurostat, OSLO Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data, Third Edition, 2005
402. OECD and Eurostat, Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data, Third Edition, OECD Publishing, 2005
403. OECD, The social enterprise sector: a conceptual framework
404. The Economist Intelligence Unit, SMEs in Japan. A new growth driver?, 2010
405. US Census Bureau, US Department of Commerce, A profile of US Importing and Exporting Companies 2013-2014, 2016

406. UNCTAD, World Investment Report. Transnational Corporations and the internationalization of R&D, 2005, New York
407. UNCTAD, World Investment Report 2017
408. UNCTAD, World Investment Report 2019
409. UNCTAD, Global trade impact of the coronavirus (Covid-19) pandemic, 2020
410. World Intellectual Property Organization, Learn from the past, create the future: Inventions and Patents, 2007

**D. Resurse web**

411. <https://www.weforum.org>
412. <http://ec.europa.eu>
413. <https://www.industry.nsw.gov.au>
414. <https://www.forbes.com>
415. <http://news.marriott.com>
416. [www.strategyand.pwc.com](http://www.strategyand.pwc.com)
417. [www.globalinnovationindex.org](http://www.globalinnovationindex.org)
418. [www.bcg.com/publications](http://www.bcg.com/publications)
419. <https://www.forbes.com>
420. <https://www.merriam-webster.com/dictionary>
421. <https://dexonline.ro>
422. <https://www.wto.org>
423. <https://www.census.gov>
424. <https://www.trade.gov>
425. <https://data.worldbank.org/country/CN>