

## ARE THERE ALTERNATIVE VIEWS ON STRATEGIC PLANNING IN SME'S?

*Lector univ. dr Flavia Nistor<sup>1</sup>*

### Rezumat

*The dynamic nature of the bussines environment creates the need for organizations to apply strategic management tehniques to their everyday approach to business. Yet, for many SME's this seems to be surpassed by, amongst others, SME's scope, resource availability, the use of energy for day-to-day operations. SME's are, almost exclusively, dependent on the skills of the owner, who does not necessarily possess the knowledge or the skills associated with managing an enterprise effectively and efficiently. If good strategy and management are a contributing factor to any business success, but strategic management activities are not obvious in SME's, then maybe the issue is how strategic management is defined.*

**Cuvinte cheie:** *management strategic, IMM, plan strategic*

**Clasificarea JEL:** M2

### 1. INTRODUCERE

Schimbarea rapidă a condițiilor economice și tehnologice ale pieței globale a dus la o creștere a necesităților de asistare a deciziilor manageriale și la nivelul întreprinderilor mici, necesități care în mod tradițional erau rezervate marilor companii. În această privință Mughan, Lloyd-Reason și Zimmerman (2004)[16] afirmă că nu există suficiente dovezi științifice care să dovedească importanța, valoarea sau existența procesului de definire și implementare a strategiei și a managementului strategic la nivelul IMM-urilor. Meers și Robertson (2007)[10] merg chiar mai departe atunci când susțin că deocamdată nu există nicio dovadă care să arate o metodă efectivă pe care o aplică IMM-urile atunci când se angajează în procesul de definire a strategiei. Kraus, Harms și Schwarz (2006)[9] au revizuit 24 lucrări științifice referitoare la problema managementului strategic în IMM-uri și au ajuns la concluzia că eforturile de a studia acest subiect sunt încă la început de drum.

Și atunci, dacă o strategie bine stabilită și un management bine coordonat sunt un factor care contribuie în mare parte la succesul oricărei afaceri, dar practicile managementul strategic nu sunt evidente în IMM-uri (nici chiar în cele de succes), atunci poate că problema care se pune este ceea de concept al managementului strategic.

În consecință în lucrarea de față îmi propun să răspund la următoarea problemă de cercetare: Există viziuni alternative asupra formulării și implementării strategiei, care provin din rândul IMM-urilor?

Acest studiu are ca scop să ofere o mai bună înțelegere a managementul strategic și în special a modului în care se formulează practicile strategice în IMM-uri.

Mai specific, studiul de față își propune să stabilească dacă IMM-urile:

- Își formulează strategii și stabilesc practici de aplicare a acestora
- Dacă aceste practici urmează modelele managementului strategic din literatura de specialitate.

---

<sup>1</sup> Academia Comercială Satu Mare, flaviachiorean@gmail.com

## **2. STADIUL CERCETĂRILOR ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI STRATEGIC ȘI A FORMULĂRII STRATEGIEI**

Adeseori conceptul de planificare strategică este confundat cu cel de formulare a strategiei. Diferența constă în faptul că formularea strategiei are un puternic caracter antreprenorial deoarece managerii trebuie să aleagă dintre diverse opțiuni strategice, ceea ce implică un element de explorare, creativitate, gândire inovativă și asumarea a riscului (Thompson, Strickland și Gamble, 2005)[2].

Procesul de formulare a strategiei este în mare măsură dependent de numeroși factori interni cum sunt: participarea angajaților, cultura organizațională, maturitatea stilului de conducere, și în cele din urmă de gradul de corespondență dintre strategia stabilită și implementarea acesteia (Pun, 2004)[18]. Pun (2004) definește procesul de formulare a strategiei ca fiind crearea unui plan de acțiune care să conțină și procedurile necesare implementării acestuia. Scopul planului este atât de a facilita înțelegerea cât și de a susține credibilitatea alegerilor strategice făcute. Procedurile, cu atât mai mult, susțin punerea în practică a strategiei de către managerii întreprinderilor. Succesul formulării strategiei, (Feurer și Chaharbaghi, 1997)[5] depinde de asumarea acesteia ca parte a responsabilității individuale a membrilor întreprinderii. Astfel va crește considerabil calitatea cunoștințelor utilizate la formularea strategiei, și în același timp se reduce atât perioada de implementare, cât și posibilele conflicte care pot apărea în timpul aplicării acesteia.

### **2.1 Strategia și impactul acesteia asupra performanței**

Planificarea strategică este direct legată de performanța organizațională a întreprinderilor mici, potrivit lui Meers și Robertson (2007)[10]. Mai mult de atât planificarea strategică este o sursă de îmbunătățire a performanței în toate ramurile economiei. O bună planificare generează o creștere a profitabilității. Totuși, înainte de a continua cu analiza legăturii dintre strategie și performanță se impune o contemplare a controverselor referitoare la definiția performanței. Performanța este un indicator de creștere al veniturilor și al numărului de salariați. Dar, potrivit lui Keats și Baker (1998)[15] performanța poate avea o multitudine de înțelesuri pentru IMM-uri, iar acest lucru implicit sugerează că ar fi impropriu să aplicăm definiția de mai sus a performanței atât IMM-urilor cât și întreprinderilor mari. Conexiunea dintre planificare și performanță a fost stabilită prin studierea unor întreprinderi mici aflate în faze incipiente de dezvoltare (Meers și Robertson, 2007)[10].

De cu totul altă părere sunt însă French, Kelly și Harrison (2004)[14] al căror studiu arată că deși există o legătură între planificare și performanță, aceasta nu este foarte puternică. Argumente în sprijinul acestei afirmații se găsesc și în lucrarea lui Perry (2011)[17] care explică că o planificare riguroasă este o raritate în cadrul întreprinderilor cu mai puțin de 5 angajați. Proprietarii de IMM-uri își adaptează strategiile pentru a reacționa la performanțele întreprinderii, sunt de părere Van Gelderen, Frese și Thurik (2010) [20]. Atunci când rezultatele întreprinderii sunt slabe, ei adoptă o strategie reactivă, în comparație cu IMM-urile cu o performanță ridicată, a căror proprietari pornesc de la a se concentra pe problemele imediate, abordând apoi o planificare mai riguroasă. Revizuind relația dintre planificare și performanță Kraus și alții (2006)[9], arată că deși s-au întreprins numeroase studii, există multe neconcordanțe între rezultatele obținute.

### **2.2 Importanța strategiei pentru întreprinderile mici și mijlocii**

Este evident că strategia și implicit și managementul strategic sunt de o importanță covârșitoare pentru orice întreprindere, indiferent de dimensiune sau scop. Întrebări de genul „Dacă afacerea ar fi să intre în faliment pe cine ar afecta cel mai mult?” și „Care dintre clienții întreprinderii v-ar simți lipsa și de ce?” sunt întrebări relevante nu numai pentru

întreprinderile mari, ci și proprietarii de mici întreprinderi trebuie să și le pună. (Montgomery, 2008)[11].

Mulți proprietari de IMM-uri pun sub semnul întrebării necesitatea planificării strategice considerând că antreprenorii sunt pioneri ai ideilor și conceptelor Sandberg și alții (2010)[19]. Acești proprietari de întreprinderi se concentrează pe gestionarea activității zilnice, și nu pe dezvoltarea unor planuri strategice elaborate, care sunt consumatoare de timp. Sandberg și alții (2010), au concluzionat că cel puțin 50% din IMM-uri nu au un plan strategic identificabil.

IMM-urile sunt mai puțin dispuse să urmeze o planificare strategică formală și rigidă. Acest lucru se poate datora fie resurselor limitate, cum sunt timpul și accesul la informații competitive, sau poate doar datorită nevoii de a se concentra pe operațiunile curente. Dibrell, Crown și Bull (2007)[4] avertizează că managerii care aplică toți pașii unei planificări riguroase pot să se deconecteze de activitățile zilnice ale întreprinderii, ceea ce poate fi o greșeală pentru aceștia.

Planificarea în IMM-uri, conform lui Gibson și Cassar (2012)[7], este în mare măsură adaptivă, pe termen scurt și se concentrează pe gestionarea și exploatarea resurselor limitate. IMM-urile par să fie orientate mai multe spre operațiunile pe termen scurt decât spre problemele strategice pe termen lung, iar deciziile luate de proprietarii acestora au tendința de a fi reactive în loc să fie proactive. (Jones 1982; Gaskill, van Auken și Manning 1993; Brouthers, Andriessen & Nicolaes 1998; Stonehouse și Pemberton 2012 [13]; Mazzarol 2004).

Yusuf și Saffu (2005)[12] consideră că IMM-urile se angajează în procesul de planificare numai ca reacție la un eveniment din mediul lor de afaceri. Într-un studiu realizat de Stonehouse și Pemberton (2012)[13] au arătat că numai 8% din întreprinderile intervievate au realizat o oarecare formă de planificare formală. Revizuind literatura de specialitate Kraus și alții (2006)[9] constată că, cu toate că s-au făcut numeroase studii pe tema legăturii dintre planificare strategică și performanță există multe inconsistențe în rezultatele obținute de acestea. În opinia lui Berman, Gordon și Sussman (1997)[3] cele mai multe IMM-uri nu au nicio noțiune de planificare a afacerii. Ei merg mai departe și susțin că antreprenorii se clasifică în întreprinderi mici și microîntreprinderi aflate în faza de start-up și că aceștia acordă atenție planificării strategice doar atunci când se gândesc să-și extindă afacerea.

Așadar planificarea strategică se dovedește a fi extrem de importantă, indiferent de mărimea întreprinderii. Un management strategic bine gândit și implementat reprezintă un factor major care contribuie la succesul întreprinderilor. Și totuși, în ceea ce privește IMM-urile, se pare că există o mare lacună în privința aplicării activităților specifice managementului strategic, chiar și printre acele IMM-uri care au avut succes pe termen lung. Când ne referim la activități specifice managementului strategic, înțelegem activități de management definite în teoria managementului strategic.

### **3. METODOLOGIA DE CERCETARE ABORDATĂ**

Studiul de față s-a bazat pe o abordare interpretativă folosind metode calitative. Walliman (2006) definește cercetarea interpretativă ca fiind bazată pe ideea că o persoană poate experimenta lumea înconjurătoare numai prin intermediul propriilor percepții, care sunt influențate de idei și credințe preconceptionale. Atunci când se apelează la cercetarea interpretativă, lumea nu este privită din exterior, ci chiar din mijlocul situației care este studiată Walliman (2006). Această cercetare așadar încearcă să înțeleagă fenomenul care este obiectul studiului prin înțelesuri și interpretări pe care indivizii le atribuie acestuia. De asemenea au fost folosite metode de cercetare calitative pentru a contracara neajunsurile abordării interpretative. Strauss și Corbin (1998) [1] definesc metodele de cercetare calitativă ca fiind „orice cercetare care produce rezultate care nu sunt obținute pe cale statistică sau alte

metode de cuantificare” așadar au fost alese metodele calitative deoarece acestea au ajutat în obținerea unui nivel mai ridicat de înțelegere a practicilor de formulare a strategiei utilizate de IMM-uri.

Acest studiu a fost realizat cu participarea proprietarilor de IMM-uri din Satu Mare, deci experiențele, percepțiile, precum și modul de a înțelege și interpreta situațiile ale acestora sunt cruciale în încercarea noastră de atingere a nivelului dorit de înțelegere. O mare provocare este dată de faptul că majoritatea proprietarilor de IMM-uri nu au o pregătire formală în management sau administrarea afacerilor, motiv pentru care aceștia au adesea o părere proprie (și de multe ori aceasta e părtinitoare) despre ce înseamnă strategia afacerii și managementul strategic, iar acest lucru nu întotdeauna corespunde cu definițiile cunoscute.

Participanții la acest studiu au fost selectați folosind o eșantionare bazată pe judecată și nu o eșantionare statistică. Neuman (2000) sugerează că atunci când se alege participanții pentru o cercetare bazată pe metode calitative, relevanța față de subiectul cercetat este mai importantă decât reprezentarea. Mai mult de atât e foarte dificilă să se determine mărimea eșantionului pentru o cercetare calitativă (Terre Blanche, Durheim și Painter, 2006). Întrucât proprietarii de IMM-uri reprezintă în esență chiar diversitatea întreprinderilor pe care le conduc, din punct de vedere al obiectului de activitate, duratei de viață a afacerii și chiar scopul afacerii, am decis să alegem ca și participanți acei manageri care reprezintă cel mai bine această eterogenitate (Flick 2006), și au fost aleși 12 proprietari/manageri de IMM-uri care să participe în acest studiu. Dintre cele 12 întreprinderi cinci acționează în domeniul serviciilor, una în domeniul construcțiilor, trei în domeniul comerțului, una în domeniul internetului, două în domeniul agriculturii.

Colectarea datelor a fost realizată prin intermediul unor interviuri semi-structurate. Interviurile oferă o cale de obținere a datelor prin discutarea cu oamenii despre modul în care își desfășoară activitățile zilnice (Miller și Brewer, 2003). Pentru a ghida interviurile au fost abordate următoarele subiecte: nevoia de strategie în IMM-uri, personajele cheie în stabilirea strategiei în IMM-urilor, planificarea și previziunea în IMM-uri, informația competitivă, procesul de stabilire a strategiei, și legătura dintre strategie și performanță în IMM

### **3.1. Rezultatele obținute**

În urma interviurilor s-au conturat opt teme referitoare la practicile de formulare a strategiilor în IMM-uri

#### ***Tema 1: Nevoia de „strategie” în IMM-uri***

Rezultatele studiului arată că majoritatea proprietarilor/managerilor de IMM-uri intervievați (nouă din doisprezece) s-au exprimat în favoarea unui management strategic specific necesităților fiecărei întreprinderi. Trei dintre participanții la studiu au spus că ei nu consideră necesară implementarea practicilor managementului strategic în întreprinderile lor.

Așa cum am menționat anterior nu toți managerii/propietarii de întreprinderi participanți la studiu au studii superioare în domeniul managementului sau administrării afacerii. Acest lucru se remarcă adesea în concepțiile pe care aceștia le au (adeseori greșite sau părtinitoare) despre managementul strategic.

Rezultatele obținute nu contrazic și nici nu susțin parerea lui Sandberg și alții (2010)[19], cum că aproximativ jumătate dintre IMM-uri nu urmează nici strategie. Din rezultatele obținute de noi reiese că 75% dintre participanți consideră că e necesară existența și implementarea unei strategii în întreprinderile pe care le conduc.

#### ***Tema 2 „Personajele cheie în stabilirea strategiei în IMM-urilor”***

Raportul între participanții la studiu sunt: 50% dintre întreprinderi au un singur proprietar, și în 50% din întreprinderi sunt mai mulți decât un proprietar. Așadar relevante pentru acest studiu sunt IMM-uri cu proprietari multipli. Dintre aceștia trei participanți la studii au declarat că doar proprietarii întreprinderii participă la stabilirea strategiei, iar ceilalți trei au menționat

participanți multipli la stabilirea activităților managementului strategic, incluzând proprietarii, managerii și chiar partenerii de afaceri strategici (furnizori sau clienți).

### ***Tema 3 „Planificarea și previziunea în IMM-uri”***

Majoritatea participanților la prezentul studiu au cuantificat activitățile de planificare în termeni financiari, indicând previziuni ale vânzarilor, fluxul de numerar sau creșterea veniturilor. Totuși, câțiva dintre participanți au indicat planificarea în termeni de produs și structură organizațională. Unul dintre proprietarii de IMM a declarat că a realizat o planificare a vânzarilor doar la solicitarea furnizorilor, care au dorit o un plan trimestrial. Motivul invocat de acesta a fost că „preferă să nu-și piardă timpul cu activități de planificare și previziune, deoarece timpul irosit cu acestea poate fi utilizat mai bine generând venituri pentru afacere”. Un alt participant la studiu s-a referit la activitățile de planificare/previziune ca fiind orientate exclusiv spre fluxul de numerar, deoarece existența numerarului, în opinia acestuia, îi permite să plaseze noi comenzi la furnizori. Cu toate că un alt manager/propietar de IMM a declarat că întreprinderea pe care o conduce nu se implica activ în planificare, totuși utilizarea limitată a activităților de planificare au fost puse la încercare atunci când au trebuit să realizeze un plan de dezvoltare viitoare a întreprinderii. Un răspuns cu totul contrar celor declarate de ceilalți participanți la studii a fost dat de un proprietar de IMM care declară că nu are niciun obiectiv pentru întreprinderea lui, și că nu realizează nicio planificare sau bugetare, ci preferă să abordeze fiecare zi în parte, și să ia decizii de moment.

Stonehouse și Pemberton (2012)[13] au indicat că cele mai multe IMM-uri abordează într-o manieră foarte structurată activitățile de planificare și previziune. Totuși, rezultatele obținute de noi, prin prezentul studiu par să sugereze contrariul, participanții declarând fie că nu aplică activitățile de planificare fie că acestea se desfășoară într-o maniera aleatorie și fragmentată, din punctul de vedere al managementului strategic.

### ***Tema 4 „Durata de planificare”***

Rezultatele obținute prin acest studiu sugerează că niciunul dintre participanți nu dezvoltă planuri sau previziuni pe o perioadă mai lungă de 12 luni. Întrădevar cinci din cele doisprezece IMM-uri participante planifică și implementează activități de planificare, dar niciuna dintre acestea nu depășește o durată de 12 luni. Acest lucru e în concordanță cu rezultatele obținute de Gibson și Cassar (2012)[7] precum și cele ale lui Yusuf și Saffu (2005)[12], ale căror cercetări au arătat că planificarea în IMM-uri este pe o durată de maxim un an. Mai mult de atât, credibilitatea informațiilor previzionate variază de la participant la participant, deoarece mediul economic este atât de volatil încât în multe domenii e aproape imposibil să prevezi un model de desfășurare a evenimentelor, să previzionezi cu precizie și să planifici efectiv.

### ***Tema 5 „Informația competitivă pentru IMM-uri”***

E interesant de menționat că atunci când s-a discutat despre informația competitivă pe care acel IMM o colectează, participanții la studiu au făcut referire atât la tipul de informație de care au nevoie pentru a fi competitivi cât și la sursa de unde provine aceasta informație. Doar câțiva dintre participanți au discutat motivele pentru care colectarea de informații competitive este importantă pentru întreprindere. Unul dintre participanții la studiu a declarat că nu colectează niciun fel de informații despre concurență. Toți ceilalți participanți caută să afle despre competiție informații cum sunt: prețurile practicate, produsele/serviciile comercializate, dar și cine sunt clienții acestora. Șase din cei doisprezece participanți la studiu au declarat că sunt la curent cu prețurile practicate de competiție, și cinci au raportat că informațiile pe care le colectează despre concurență se referă nu numai la prețuri dar și la produsele/serviciile oferite. Totuși numai doi dintre participanți au declarat că ei colectează informații referitoare la competiție în scopul stabilirii potențialului afacerii acestora.

Deși acestea reprezintă dovezi ale unei analize a competiției, totuși nu am putut identifica o utilizare a acestor informații în vederea stabilirii unui obiectiv strategic sau în planificarea viitorului afacerii. Analiza concurenței pare să aibă o aplicabilitate tactică și nu strategică. Groom și David (2011)[8] au raportat că IMM-uri nu se concentrează pe colectarea de informații despre concurență din lipsa resurselor. Rezultate obținute în prezentul studiu par să confirme acest lucru, deoarece doar 4 din 12 participanți au declarat că au colectat mai multe informații despre concurență decât cele care sunt disponibile gratuit.

Cercetările efectuate de Groom și David (2011) au arătat de asemenea că IMM-urile, în general, colectează informații despre concurență prin intermediul discuțiilor pe care le au cu furnizorii, clienții și alte contacte din domeniul în care operează. Și prin prezentul studiu am găsit dovezi care arată că IMM-urile nu acordă o foarte mare importanță colectării de informații despre competiție și nici utilizării acestora în stabilirea de obiective strategice.

#### ***Tema 6 „Formularea strategiei în IMM-uri”***

Majoritatea participanților la studiu au vorbit despre strategie făcând referire la: misiune, viziune, planificare financiară, obiective, plan de afaceri și proiecții anuale. Niciunul dintre respondenți însă nu a reflectat asupra unui proces legat de formularea strategiei. Mai mult de atât nu a fost făcută nicio referire la vreun model sau metodologie de aplicare a managementului strategic sau de formulare a strategiei așa cum sunt ele prezentate în literatura de specialitate.

#### ***Tema 7 „Formalizarea strategiei în cadrul IMM-ului”***

În studiul de față am făcut distincție între direcția strategică (evidentă în termeni de viziune sau misiune) și planul strategic (cuprins în obiectivele pe termen mediu și lung )

Trei dintre IMM-urile participante la acest studiu au documente care să ateste o direcție strategică și două au planuri strategice. Doar un singur IMM din cele 12 are stabilit în scris atât un plan strategic cât și o direcție strategică. Trei dintre IMM-uri au declarat că au o direcție strategică stabilită sau un plan strategic dar nu sunt puse pe hârtie. Un singur proprietar de IMM a spus că nu are niciun plan strategic și nicio direcție strategică, totuși a declarat că are stabilite obiective pentru întreprinderea lui, dar că nu le consideră a fi un plan strategic.

Frese și alții (2010)[6] fac distincție între procesul de formulare a strategiei (concentrat pe „modul cum este formulată strategia”) și conținutul formulării strategiei (orientat spre „ce este analizat și formulat”), dar concluzionează că ambele sunt elemente vitale în formularea unei strategii solide și aplicabile efectiv.

Rezultatele prezentului studiu arată că partea de conținut a formulării strategiei este dominantă între IMM-urile analizate, cu excepția unui IMM. Cu alte cuvinte eforturile de planificare care există în aceste IMM-uri sunt concentrate exclusiv pe obținerea rezultatului pe care proprietarul afacerii îl dorește. Așadar (cu excepția unui IMM) nu am găsit dovezi care să arate o planificare strategică formalizată, așa cum e prezentată aceasta în lucrările de specialitate.

#### ***Tema 8 „Legătura dintre strategie și performanța IMM-ului”***

Șapte dintre participanții la studiu și-au exprimat părerea referitor la legătura dintre strategie și performanță în întreprinderea pe care o conduc. Totuși răspunsurile oferite de aceștia au tendința de a idealiste, ca și cum respondenții încearcă să eludeze un răspuns clar la această problemă. Ceilalți cinci participanți nu au răspuns la aceasta temă ei declarând că sunt de părere că strategia poate contribui la performanța întreprinderii, dar nu au putut da exemple concrete din cadrul întreprinderii pe care o conduc.

### **3.3 Concluzii ale studiului**

Din rezultatele obținute prin prezentul studiu de cercetare se desprind următoarele concluzii referitoare la managementul strategic în IMM-uri:

- Există o nevoie clară a managerilor/propietarilor de întreprinderi pentru un management strategic direcționat și clar, cu toate că nu toți participanții la studiu sunt conștienți de toate implicațiile managementului strategic.
- Stabilirea planului strategic este de cele mai multe ori în sarcina exclusivă a proprietarului întreprinderii
- Planificarea se concentrează de cele mai multe ori numai asupra aspectelor financiare arătând tot mai clar că managerii/propietarii nu cunosc aspectele mai subtile ale managementului strategic
- Durata de planificare nu depășește 12 luni. Acest lucru sugerează că IMM-urile se concentrează mai mult pe eficiența operațională și pe tactici funcționale și nu pe planificare pe termen lung, mai ales că natura adaptabilă a IMM-urilor le cere acestora să se concentreze pe durate mai scurte
- Deși toate IMM-urile analizate se preocupă de colectarea de informații competitive ca punct de pornire în luarea deciziilor viitoare, aceste informații sunt de cele mai multe ori folositoare în stabilirea unui pas operațional, nu în stabilirea unei direcții, deci nu pot fi considerate informații strategice.
- Nu toate IMM-urile analizate au o strategie stabilită în scris. În cel mai bun caz, IMM-urile care au o abordare strategică, aceasta se bazează exclusiv pe ideile proprietarului afacerii.
- Managerii/propietarii de IMM-uri consideră că strategia poate contribui la succesul afacerilor, dar nu reușesc să identifice cum poate contribui în cadrul întreprinderii pe care o conduc.

Din cele de mai sus reiese clar că formularea strategiei în IMM-uri diferă de ceea ce este descris în literatura de specialitate referitoare la managementul strategic. Așadar, strategia înseamnă altceva, se concentrează pe altceva și se desfășoară diferit față de o întreprindere mare. În consecință studiul planificării strategice în IMM-uri trebuie abordat altfel.

#### **4. CONCLUZII**

Deși se consideră că principiile managementului sunt generice și deci studiul aplicării acestora de către IMM-uri nu se justifică, studiul de față a arătat contrariul. Se pare că gândirea convențională din spatele planificării strategice pe termen lung nu este prezentă în IMM-uri. Și totuși numeroare IMM-uri au succes. Așadar poate că trebuie să ne îndepărțăm de modul de gândire convențional al strategiei și să ne concentrăm mai mult atenția pe găsirea motivelor pentru care IMM-urile reușesc să progreseze, chiar dacă nu acordă o atenție deosebită planificării strategice formalizate.

#### **5. BIBLIOGRAFIE**

##### **a. Cărți**

- [1] Strauss, A., & Corbin, J. *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing Grounded theory* London: Sage Publications, 1998
- [2] Thompson, A.A., Strickland, A.J. & Gamble, J.E. *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill, 2005

##### **b. Articole**

- [3] Berman, J.A., Gordon, D.D. & Sussman, G. *A study to determine the benefits small business firms derive from sophisticated planning versus less sophisticated types of planning*. Journal of Business and Economic Studies, 1997, 3(3):1-11.
- [4] Dibrell, C., Down, J. & Bull, L. *Dynamic Strategic Planning: Achieving Strategic Flexibility Through Formalization*. Journal of Business Management, 2007, 13(1):21-35.

