



UNIVERSITATEA "LUCIAN BLAGA" DIN SIBIU

FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE

DENISIA DUMITRAȘCU

**REZUMATUL
TEZEI DE DOCTORAT**

**CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:
Prof.univ.dr.DHC ION PETRESCU**

SIBIU, 2012



UNIVERSITATEA "LUCIAN BLAGA" DIN SIBIU

FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

**RIScul ÎN AFACERILE COMERCIALE ALE FIRMELOR
ȘI
COMPONENTELE SALE MANAGERIALE**

- Localizare și aplicații în firmele cu activitate comercială din Brașov-

SIBIU, 2012

CUPRINS

INTRODUCERE	8
CAPITOLUL I ABORDĂRI MANAGERIALE PRIVIND RISCURILE ÎN AFACERILE COMERCIALE.....	18
1.1.AFACERILE COMERCIALE ÎN ECONOMIA ROMÂNEASCĂ.....	19
1.1.1. Aspectele definitorii ale mediului de afaceri românesc.....	19
1.1.2. Stadiul actual privind dezvoltarea mediului de afaceri comerciale.....	21
1.1.3. Diagnosticarea factorilor care influențează mediul de afaceri ale firmelor comerciale.....	24
1.1.4. Concluzii și observații parțiale	27
1.2. RISCUL - CONCEPT, DELIMITARE ȘI COMPONENTE MANAGERIALE.....	29
1.2.1. Conceptul de risc – realități și perspective în afacerile comerciale ale firmelor.....	29
1.2.2. Trăsăturile riscurilor în afaceri.....	34
1.2.3. Tipologia riscurilor întâlnite în afacerile comerciale ale firmelor.....	36
1.2.4. Semnificațiile noțiunii de risc în domeniul complex al afacerilor	42
1.2.5. Sursele principale generatoare de riscuri și amenințări în afacerile comerciale ale firmelor..	45
1.2.6. Concluzii și observații parțiale	47
1.3. ELEMENTE DE SPECIFICITATE ÎN MANAGEMENTUL RISCULUI	49
1.3.1. Percepție și responsabilitate față de risc în contextul dinamicii afacerilor secolului XXI la nivele diferite de competență profesională și în domenii de activitate asociate derulării afacerilor.....	49
1.3.1.1. Risc și amenințări - corectitudinea percepției și poziționarea față de cele două concepte în activitatea managerială.....	51
1.3.1.2. Managementul riscului între realitate și cerințe.....	53
1.3.1.3. Managementul riscului între competență și responsabilitate.....	54
1.3.2. Elemente de specificitate a managementului riscului în organizațiile românești.....	57
1.3.3. Reputația statului român în situații de risc comercial	60
1.3.4. Concluzii și observații parțiale.....	62

CAPITOLUL I RISCURILE ECONOMICE ÎN AFACERILE COMERCIALE ALE FIRMELOR . METODOLOGIA EVALUĂRII RISCURILOR ECONOMICE PRIN UTILIZAREA UNOR INSTRUMENTE OPERAȚIONALE MENITE SĂ DIMINUEZE IMPACTUL DE RISC.....65

2.1. RISCURILE ECONOMICE ÎN AFACERILE COMERCIALE : CONCEPT , EFECTE , GESTIONARE.....65

2.1.1. Abordări generale privind riscurile economice în afacerile comerciale .

Definirea, originile și conținutul acestora..... 67

2.1.2. Factorii care generează riscurile economice..... 73

2.1.2.1. Factori de natură obiectivă..... 73

2.1.2.2. Factori de natură subiectivă..... 76

2.1.3. Efectele riscurilor economice asupra mediului de afaceri la nivel macroeconomic..... 80

2.1.3.1. Inflația..... 80

2.1.3.2. Șomaj..... 82

2.1.4. Strategii și politici de gestionare a riscurilor economice..... 85

2.1.4.1. Strategii de răspuns la riscurile economice..... 85

2.1.4.2. Politici de gestionare a riscurilor..... 92

2.1.5. Concluzii și observații parțiale..... 96

2.2. METODOLOGIA EVALUĂRII RISCULUI ȘI AMENINȚĂRILOR ÎN AFACERILE

COMERCIALE.....97

2.2.1. Planificarea riscului la nivel de firmă..... 98

2.2.2. Identificarea riscului la nivel de firmă..... 99

2.2.3. Analiza riscului (cantitativă și calitativă)..... 101

2.2.4. Stabilirea strategiilor de abordare a riscului și diminuare a acestuia..... 104

2.2.5. Evaluarea riscului în afacerile comerciale..... 106

2.2.5.1. Modalități de măsurare a riscului în afacerile comerciale..... 106

2.2.5.2. Măsuri alternative ale riscului în afaceri..... 107

2.2.6. Monitorizarea și controlul riscului..... 109

2.2.7. Concluzii și observații parțiale..... 112

2.3. INSTRUMENTE OPERAȚIONALE UTILIZATE ÎN DIMINUAREA IMPACTULUI DE RISC ÎN AFACERIE COMERCIALE ALE FIRMEI.....113

2.3.1. Noțiuni introductive.....	113
2.3.2. Analiza și măsurarea riscurilor economice în afacerile comerciale prin variabilitatea rezultatelor.....	116
2.3.3. Analiza riscului economic sau de exploatare.....	122
2.3.3.1. Analiza riscului de exploatare cu ajutorul pragului de rentabilitate.....	122
2.3.3.2. Analiza riscului de exploatare cu ajutorul pârghiei de exploatare.....	129
2.3.4. Estimarea indicatorilor financiari medii pe baza intervalelor de încredere.....	131
2.3.5. Concluzii și observații parțiale.....	133

CAPITOLUL III PROCESUL DECIZIONAL ÎN SITUAȚII DE RISC . OPTIMIZAREA DECIZIILOR MANAGERIALE , ELEMENT FUNDAMENTAL AL RENTABILITĂȚII AFACERILOR.....135

3.1. ABORDĂRI MODERNE PRIVIND DECIZIA ȘI PROCESUL DECIZIONAL MANAGERIAL ÎN SITUAȚII DE RISC.....137

3.1.1. Decizia – esența activității de conducere.....	137
3.1.1.1. Locul deciziei în actul managerial.....	137
3.1.1.2. Cadrul conceptual ,definiția, rolul și trăsăturile deciziei în condiții de risc.....	138
3.1.1.3. Tipologia deciziilor manageriale în situații de risc.....	148
3.1.1.4. Tehnologia deciziei manageriale în situații de risc.....	155
3.1.2. Procesul decizional managerial în situații de risc – abordări moderne.....	161
3.1.2.1. Principii de abordare a procesului decizional în situații de risc.....	161
3.1.2.2. Riscurile și decizia organizațională.....	165
3.1.2.3. Decidentul - quasifactotum decizional în organizație.....	166
3.1.3. Concluzii și observații parțiale	169

3.2. METODE DE FUNDAMENTARE A DECIZIILOR MANAGERIALE ÎN SITUAȚII DE RISC ÎN FIRMELE CU ACTIVITATE COMERCIALĂ.....170

3.2.1. Teorii privind modelarea riscului comercial.....	171
3.2.1.1 Utilizarea teoriei probabilităților ,variabile aleatoare în procesul de decizie.....	171
3.2.1.2 Perfecționarea procesului decizional managerial în situații de risc	179
3.2.2. Metode si tehnici aplicate în vederea diminuării riscurilor comerciale.....	181
3.2.2.1. Adoptarea deciziilor în condiții de risc comercial.....	181
3.2.2.2 Adoptarea deciziilor în condiții de risc prin metoda arborelui decizional.....	182
3.2.3. Concluzii și observații parțiale	194

3.3. OPTIMIZAREA DECIZIILOR MANAGERIALE ÎN SITUAȚII DE RISC , ELEMENT FUNDAMENTAL AL RENTABILITĂȚII AFACERILOR COMERCIALE..196

3.3.1.De la risc la rentabilitate prin decizie managerială.....	196
3.3.2.Modalități de optimizare a deciziilor în condiții de risc și alegerea variantelor decizionale..	197
3.3.3.Estimarea probabilistică a riscurilor comerciale , ca modalitate de asigurare a rentabilității firmelor.....	199
3.3.4. Concluzii și observații parțiale	205

CAPITOLUL IV RISCURI ȘI AMENINȚĂRI ÎN AFACERILE COMERCIALE ALE FIRMEI ÎN PROCESUL DE GLOBALIZARE....207

4.1. MEDIUL GLOBAL DE AFACERI COMERCIALE – CADRU DE MANIFESTARE

A RISCURILOR ȘI AMENINȚĂRILOR209

4.1.1. Controverse teoretice privitoare la mediul global de afaceri comerciale	209
4.1.2. De la internaționalizarea afacerilor comerciale la internaționalizarea firmei.....	226
4.1.2.1. Factori ai dezvoltării afacerilor internaționale.....	229
4.1.2.2. Limitele procesului de internaționalizare	231
4.1.2.3. Internaționalizarea firmei	233
4.1.3. Schimbările globale și impactul acestora asupra riscului în afacerile comerciale ale firmei.....	239

4.1.3.1. Globalizarea-premise , evoluție , caracteristici , posibilă incursiune în viitor.....	240
4.1.3.1.1. Evoluția conceptului.....	240
4.1.3.1.2. Căi majore de manifestare.....	242
4.1.3.1.3. Globalizarea-etapă actuală.....	244
4.1.3.2. Managementul întreprinderii globale în condiții de risc	248
4.1.4. Concluzii și observații parțiale	256

4.2. MANAGERUL ȘI RISCUL ÎN AFACERILE COMERCIALE ALE FIRMELOR.....258

4.2.1. Comportamentul managerului în confruntarea cu riscul din afacerile comerciale.....	258
4.2.1.1. Performanțe manageriale generale și specifice.....	264
4.2.1.1.1. Performanțe manageriale generale.....	264
4.2.1.1.2. Performanțe manageriale specifice.....	265
4.2.1.2. De ce managerii competenți iau și decizii greșite ?.....	269
4.2.2. Asumarea riscului de către manager.....	270
4.2.3. Formarea profesională în domeniul managementului de risc	278
4.2.3.1. Necesitatea implementării programelor educaționale în domeniul managementului de risc.....	278
4.2.3.2. Factorii ce condiționează formarea și acumularea cunoștințelor în domeniul managementului riscului. O abordare educațională.....	283
4.2.4. Concluzii și observații parțiale	288

4.3. PREVIZIUNI ȘI DIRECȚII DE ACȚIUNE PENTRU DIMINUAREA / COMBATAREA RISCULUI ȘI AMENINȚĂRILOR ÎN AFACERILE COMERCIALE ALE FIRMEI.....288

4.3.1. Asocierea managementului la soluționarea problemei.....	289
4.3.2. Componente social-cultural-ecologice în procesul de diminuare / combatere a riscului și amenințărilor în afacerile comerciale ale firmelor	293
4.3.3. Etica afacerilor comerciale și responsabilitatea socială antrenate în soluționarea problematicei riscului în afacerile comerciale a firmei.....	298
4.3.3.1. Etica afacerilor comerciale	299
4.3.3.2. Perspectiva relației etică-afaceri	302
4.3.4. Implicarea capitalului uman al firmei	303

4.3.5. Concluzii și observații parțiale	306
---	-----

**CAPITOLUL V CERCETARE ȘTIINȚIFICĂ SELECTIVĂ PRIVIND
RISCU ÎN AFACERILE COMERCIALE ALE FIRMELOR ȘI
COMPONENTELE SALE MANAGERIALE.....309**

5.1. Necesitatea cercetării științifice selective	310
5.2. Elemente teoretico-metodologice de bază . Stabilirea tipului și metodologia cercetării.....	312
5.3. Modul de organizare și efectuare a cercetării științifice	314
5.4. Rezultatele cercetării științifice selective și diseminarea acestora.....	314
5.5. Concluziile cercetării și modul de valorificare în fundamentarea tezei de doctorat.....	321

**CAPITOLUL VI SINTEZA CONCLUZIILOR , OPINIILOR , SOLUȚIILOR
ȘI CONTRIBUȚIILOR PERSONALE.....326**

6.1. Sinteză concluziilor, opiniilor și soluțiilor	326
6.2. Sinteză rezultatelor teoretice și practice originale, personale	327
6.3. Propuneri de îmbunătățirea a managementului firmelor comerciale în condiții de risc.....	334

BIBLIOGRAFIE

GLOSAR DE TERMENI CHEIE

LISTA FIGURILOR

LISTA TABELELOR

ANEXE

INTRODUCERE

Managementul riscului , ca parte componentă a managementului modern, a devenit o preocupare de prim rang a lumii moderne și unul dintre „ mecanismele cheie ” ale evoluției economice, reprezentând un proces complex , care cuprinde o serie de activități menite să atenueze impactul acțiunii riscului atât asupra derulării afacerii , cât și asupra rezultatelor previzionate sau planificate.Tema s-a născut din convergența graduală a ideilor provenite din două surse :

- studiul și cercetările despre risc și crearea valorii
- experiența proprie în materie de consultanță și dezvoltare executivă

Am ales această temă deoarece am plecat de la premisa că economia de piață în situații de risc și criză nu poate funcționa fără societăți comerciale profitabile, bine consolidate astfel că, odată cu relansarea economiei și îmbunătățirea mediului de afaceri din România, sistemul economic să cunoască o dezvoltare normală atât din punct de vedere cantitativ, dar mai ales din punct de vedere calitativ.Motivația alegerii temei evidențiază faptul că aceasta are o aplicabilitate extinsă în domeniul managementului riscului.

Lucrarea în sine, în contextul complexității problemelor abordate legate de riscuri și amenințări globale ale firmelor, încearcă să răspundă exigențelor actuale ale economiei de piață cu care se confruntă managerii firmelor comerciale.

Interesul științific definitoriu este acela de a desluși posibilitatea construirii de argumente raționale asupra predicției deciziilor manageriale în condiții de risc și amenințări, demersul teoretic deductiv întreprins având menirea de a furniza un exercițiu științific relevant în lumina tematicii alese. Lucrarea de față a fost realizată din dorința de a oferi managerilor o imagine exhaustivă asupra stadiului actual în care se regăsesc firmele .

Pentru a face față concurenței din ce în ce mai puternice și pentru a deveni competitive, firmele trebuie să iasă din starea actuală și să-și reinventeze propriile activități, propriile structuri, așezate pe baze noi, radical schimbate față de cele vechi. În consecință, lucrarea de față urmărește să realizeze o analiză a mediului de afaceri aflat într-un ritm al schimbării fără precedent și a principalelor opțiuni strategice și manageriale adoptate de firme. Rațiunea acestei teze de doctorat rezidă și din realitatea incontestabilă care arată că globalizarea afacerilor, internaționalizarea activităților bancare și mai ales criza economico – financiară mondială actuală din perspectiva cauzelor și consecințelor sale, determină mutații de profunzime în organizația viitorului .Se impun reflecții de profunzime pentru a găsi soluții adecvate în vederea adaptării optime la aceste schimbări.Prezența acestor aspecte ale investigației științifice atribuie lucrării originalitate și actualitate.

Necesitatea și actualitatea tratării temei. Necesitatea, actualitatea și oportunitatea tematicii abordate sunt puse în evidență de faptul că „riscul în afaceri” se constituie ca o realitate obiectivă a lumii contemporane, caracterizată ca o luptă din ce în ce mai dură pentru supraviețuirea și dezvoltarea firmelor.

Riscul se manifestă în permanență și se amplifică în momente cruciale. O dată cu conceperea mecanismelor analizelor probabilităților și a managementului riscului, lumea afacerilor s-a schimbat, integrându-se în mediul de afaceri global. În paralel, a apărut necesitatea elaborării conceptelor generale privitoare la risc și la interrelațiile dintre diferite genuri de risc. Dintre argumentele care stau la baza necesității și actualității acestei teme menționez :

- înțelegerea în profunzime a sursei și naturii riscurilor mai bine decât competitorii noștri;
- intenția de a crește rentabilitatea activității firmelor ;
- cunoașterea și reducerea riscurilor prin decizii adoptate în mod corect;
- dorința de a oferi managerilor o imagine exhaustivă asupra stadiului actual în care se găsesc firmele
- asumarea riscurilor și “navigarea” printre acestea astfel încât să se obțină recompensa dorită de către manager ;
- creșterea potențialului de a genera profit din afaceri cu un grad foarte mare de risc .
- încercarea de a răspunde exigențelor actuale ale economiei de piață cu care se confruntă managerii firmelor comerciale.

Stadiul prezentării temei în literatura națională și internațională. Percepția riscului este "veche de când lumea", termenul respectiv putând fi întâlnit cu accepțiuni adeseori diferite, în literatura sau drept, în lucrări tehnice sau economice¹. Abordarea științifică a riscului se realizează însă treptat și se profilează pe diferite forme de manifestare ale acestuia.

Pentru elaborarea tezei de doctorat am identificat cu sprijinul conducătorului de doctorat peste 300 de repere bibliografice, de autori români de notorietate internațională și străini cu lucrări de referință notabile în domeniul referitor la managementul riscului .S-au avut ,de asemenea ,în vedere articole din reviste de specialitate, în mare parte de circulație internațională.

Ne referim la articole ale unor experți în domeniu, mai cu seamă în modelarea și măsurarea riscului în afacerile comerciale, în metodologia evaluării riscului în afaceri, precum și politici și strategii de gestionare a acestor riscuri în domeniile abordate.

¹ Drucker,P . F . *Post - Capitalist Society* . N . Y . : New Press , 1995, p.64

Scopul și obiectivele. Orice organizație se constituie pentru a realiza anumite scopuri în raport cu care se orientează activitățile desfășurate în cadrul acesteia. În afara unor scopuri, nu există organizație, deoarece acestea constituie însăși rațiunea ei de a fi².

Gestionarea riscurilor în afacerile comerciale ale firmelor trebuie subordonată obiectivelor care formează un sistem integrat, coerent și convergent către obiectivele generale, astfel încât nivelele de activitate să se susțină reciproc. Această abordare permite organizației să definească și să implementeze o strategie de gestionare a riscurilor care pornește de la vârf și este integrată în activitățile și operațiile de rutină ale organizației. Punerea în practică a strategiei trebuie integrată sistemelor de activitate ale organizației, pentru a se asigura că gestionarea riscurilor este o parte integrantă a modului în care este condusă organizația.

Personalul de conducere, indiferent de nivelul ierarhic pe care se află, trebuie să-și formeze abilitățile necesare gestionării pe principii de eficiență a riscurilor. Mai mult decât atât, personalul, în ansamblul său, trebuie să conștientizeze importanța pe care gestionarea riscurilor o are în atingerea propriilor obiective.

Lucrarea de față este consacrată stării, funcționalității și performanțelor managementului riscului din afacerile comerciale ale firmelor din România, cu studii de caz pe firmele din județul Brașov. Argumentele pe care se bazează această afirmație decurg din contextul situațional în care au fost elaborate, obiectivele, conținutul și grupurile-țintă ale lucrării.

Obiectivele pot fi rezumate astfel :

- a) grupa 1 de obiective vizează evaluarea stării actuale privind riscurile în afacerile comerciale ale firmelor ;
 - Stadiul actual privind dezvoltarea mediului de afaceri comerciale în economia românească ;
 - Conceptul de risc în afacerile comerciale ale firmelor
 - Percepția și responsabilitatea față de risc în contextul dinamicii afacerilor
- b) grupa 2 de obiective vizează identificarea riscurilor economice în afacerile comerciale ale firmelor ;
 - Diagnosticarea factorilor generatori , efectele , strategii și politici de gestionare privind riscurile în afacerile comerciale
 - Metodologia privind evaluarea riscului și amenințărilor în afacerile comerciale ale firmelor ;
 - Identificarea instrumentelor operaționale utilizate în diminuarea impactului de risc în afacerile comerciale ale firmelor ;
- c) grupa 3 de obiective vizează procesul decizional în situații de risc și optimizarea deciziilor

² Nicolescu , O., Verboncu, I., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, p.15

manageriale , element fundamental al rentabilității afacerilor ;

- Istoric și abordări moderne privind decizia și procesul decizional managerial în situații de risc ;
 - Identificarea metodelor și tehnicilor aplicate în vederea diminuării riscurilor în afacerile comerciale ale firmelor ;
 - Optimizarea deciziilor manageriale în situații de risc , element fundamental al rentabilității afacerilor comerciale
- d) grupa 4 de obiective vizează stabilirea riscurilor și amenințărilor în afacerile comerciale ale firmelor în procesul de globalizare;
- Componente generale privind mediul global de afaceri comerciale - cadru de manifestare a riscurilor și amenințărilor
 - Asumarea riscului de către manager
 - Identificarea componentelor social- cultural –ecologice în procesul de diminuare / combatere a riscului și amenințărilor în afacerile comerciale ale firmelor.

Atingerea obiectivelor a presupus parcurgerea următoarelor etape:

- cercetarea secundară privind abordările manageriale privind riscurile în afacerile comerciale ale firmelor
- cercetare secundară cu privire la dinamica riscurilor economice în afacerile comerciale ale firmelor
- cercetare aplicativă privind optimizarea deciziilor manageriale în situații de risc
- cercetare aplicativă privind impactul schimbărilor globale asupra riscului în afacerile comerciale ale firmelor

Conținutul lucrării este structurat în funcție de scopul și obiectivele propuse în 6 capitole , conținut ce poate fi esențializat în modul următor:

- Capitolul prim reflectă abordările manageriale privind riscurile în afacerile comerciale.
- În al doilea capitol se fac referiri la riscurile în afacerile comerciale ale firmelor precum și la metodologia evaluării riscului prin utilizarea unor instrumente operaționale menite să diminueze impactul de risc .
- Al treilea capitol este consacrat procesului decizional în situații de risc , precum și optimizării deciziilor manageriale , ca element fundamental al rentabilității afacerilor.
- În al patrulea capitol m-am concentrat asupra riscurilor și amenințărilor în afacerile comerciale ale firmei în procesul de globalizare , asumarea riscului de către manager , etica

afacerilor și responsabilitatea socială antrenate în soluționarea problematicii riscului în afacerile comerciale ale firmelor

- Capitolul V este destinat cercetării științifice selectivă privind riscul în afacerile comerciale ale firmelor și componentele sale manageriale
- Capitolul VI cuprinde sinteza concluziilor , opiniilor , soluțiilor și contribuțiilor personale. **Noutatea științifică** a cercetării constă în justificări de natură teoretică și metodologică, științifică și practică privind riscurile în mediul de afaceri comerciale , în contextul globalizării și cum riscul poate deveni un factor în succesul economic.

Elementele de noutate prezente în lucrare constau în :

- elaborarea unei doctrine sau a unui sistem de opinii cu privire la scopul, principiile, conținutul și modalitățile de punere în aplicare a unei politici în interiorul țării cu privire la aspectele legate de schimbările globale și a consecințelor acestora ;
- această doctrină să se bazeze pe cunoștințe științifice fundamentale și aplicative, inclusiv:
 - evaluarea din trecut și din prezent a mediului de afaceri;
 - evaluarea factorilor care influențează activităților umane asupra mediului de afaceri;
 - predicție a schimbărilor globale posibile și impactul lor asupra calității vieții;
 - evaluarea vulnerabilității și vulnerabilitatea sistemelor ecologice, economie, populație, instituții guvernamentale și de infrastructură de stat în legătură cu mediul de afaceri din firmele comerciale românești
 - evaluarea posibilităților de atenuare a a riscurilor și amenințărilor în afacerile comerciale .
- definirea unui set de riscuri noi în afaceri la nivel global, ca un factor în consolidarea, în continuarea procesului de globalizare a economiei,
- identificarea unui set de condiții care transformă riscul în succes de la nivel macro și micro: stabilirea unui cadru clar, atractiv, bine orientat, obiectiv, de continuitate a procesului de stabilirea obiectivelor-cheie, în contextul politicii firmelor comerciale.
- sistematizarea și sintetizarea metodelor de testare a eficienței firmelor comerciale în afaceri în condiții de riscuri și amenințări globale
- fundamentarea și elaborarea unui sistem integrat de criterii privind direcții de acțiune pentru combaterea sau diminuarea riscului și amenințărilor în afacerile comerciale ale firmelor
- identificarea căilor de stimulare a factorilor ce condiționează fomarea și acumularea cunostințelor în domeniul managementului riscului în afacerile comerciale ale firmelor.

Valoarea teoretică este determinată de valoarea științifică și noutate a acestor rezultate. Conținutul tezei, concluziile sale principale și declarațiile pot fi folosite în continuare pentru un studiu aprofundat al economiei moderne și dezvoltarea acestuia la nivel național. Analiza de incertitudini și riscuri în activitatea desfășurată, poate rezolva o serie de probleme teoretice și practice asociate cu funcționarea întreprinderilor în economia de astăzi.

Pentru examinarea științifică a problemelor și atingerea obiectivelor propuse în teza de doctorat a fost utilizată o metodologie de cercetare cantitativă, urmărind un demers preponderent descriptiv și exploratoriu. Metoda principală de cercetare la care s-a recurs a fost ancheta pe bază de chestionar, însă au avut loc interviuri, observații și studierea documentelor firmelor.

Semnificația practică a studiului. Puternica dezvoltare a activității economice, noutățile care apar în fiecare zi, diversificând atât riscurile cât și formele lor de manifestare, fac necesară generalizarea studiilor pe baze științifice. Într-o lume caracterizată prin stabilitate, într-o economie bazată pe raritatea bunurilor fizice, răspunsul corect împotriva riscului a fost, mult timp, cumpărarea poliței de asigurare. Cele mai multe pericole erau asigurabile și transferul de risc – realizat cu costuri convenabile – asigura bunul mers al afacerilor.

De cealaltă parte, riscul corespunde acelor experiențe aleatoare cu rezultate cunoscute, probabilitățile și magnitudinile acestor rezultate fiind de asemenea date de care întreprinzătorul dispune.

Cunoașterea caracteristicilor unui risc, sub toate aspectele care îl descriu, presupune disponibilitate, timp, eventual specialiști, resurse materiale din partea întreprinzătorului. Necorelarea acestor elemente generează cunoaștere insuficientă, parțială și deci decizii proaste sau păguboase. Șansa întreprinzătorului depinde, pe zi ce trece mai mult, de existența la nivel de firmă a preocupării constante pentru analiza și gestionarea riscului și de ieșirea din tiparele clasice ale abordării.

Concluziile autorului cu privire la categorii de risc, ca un factor de succes de la nivel macro și micro poate fi interesant și util în aplicații practice la nivel de întreprinderi și organizații moderne, în pregătirea programelor de dezvoltare socio-economică.

Capitolul I intitulat „Abordări manageriale privind riscurile în afacerile comerciale” vizează în principal următoarele aspecte:

- Stadiul actual al afacerilor comerciale în economia românească
- Riscul – concept, delimitare și componente manageriale
- Elemente de specificitate în managementul riscului

În acest capitol prezentăm o sinteză a tendințelor dominante care marchează conceptul de risc și amenințări în afacerile comerciale ale firmelor , semnificațiile noțiunii de risc precum și elemente de specificitate a managementului riscului în domeniul complex al afacerilor.

Prin concepție și realizare, capitolul se vrea a fi o deschidere în universul complicat și dinamic pe care îl reprezintă managementul riscului în afacerile comerciale. Vastă și complexă, problematica elaborată în acest prim capitol reprezintă terenul valorificării unui cerc larg de probleme: sunt prezentate afacerile comerciale în economia românească cu accent pe aspectele definerii ale mediului de afaceri românesc, stadiul actual privind dezvoltarea mediului de afaceri comerciale și diagnosticarea factorilor care influențează mediul de afaceri ale firmelor comerciale.

Capitolul prim se încheie cu câteva concluzii parțiale dintre care amintim :

- mediul de afaceri în România ni se prezintă nestructurat, contradictoriu, nestimulativ, discriminatoriu, excesiv politizat, favorabil însușirii de rente necuvenite și cu un cost ridicat al afacerilor.
- necesitatea evaluării riscurilor se impune pentru bunul mers al activității firmelor comerciale
- necesitatea înființării structurilor organizatorice în managementul riscului la nivelul programelor de învățământ

De asemenea menționez că rezultatele cercetării științifice au dus la concluzia că obiectivele stabilite în capitolul prim au fost atinse .

Având în vedere faptul că asupra mediului de afaceri acționează riscurile economice , o amplă abordare a acestora s-a impus a fi efectuată în capitolul II.

Capitolul II intitulat „Riscurile economice în afacerile comerciale ale firmelor. Metodologia evaluării riscurilor economice prin utilizarea unor instrumente operaționale menite să diminueze impactul de risc ”este structurat în trei subcapitole astfel :

- riscurile economice în afacerile comerciale : concept , efecte , gestionare
- metodologia evaluării riscului și amenințărilor în afacerile comerciale
- instrumente operaționale utilizate în diminuarea impactului de risc în afacerile comerciale ale firmelor

În acest capitol s-au prezentat câteva abordări generale privind riscurile economice în afaceri cu accent pe factorii generatori de natură obiectivă și subiectivă . De asemenea , s-au prezentat efectele riscurilor economice asupra afacerilor comerciale (inflația și șomajul), precum și strategii și politici de gestionare a acestor riscuri .Un subcapitol aparte a fost destinat metodologiei evaluării riscurilor și amenințărilor, precum și instrumentelor operaționale utilizare în diminuarea impactului de risc în afacerile comerciale ale firmelor .

Capitolul II se încheie cu observații și concluzii parțiale care au confirmat că obiectivele stabilite au fost atinse . Examinând problema evaluării riscurilor economice în afacerile comerciale ale firmelor prin utilizarea unor instrumente operaționale menite să diminueze impactul de risc, putem concluziona următoarele:

-considerăm oportună elaborarea unei strategii de realizare a cercetărilor științifice și implementare a rezultatelor acestora în mediul economic al firmelor comerciale .

-decizia neargumentată sau evitarea riscului influențează negativ asupra calității rezultatului, de aceea elaborarea și adoptarea deciziei optime reprezintă condiția primordială de prevenire a riscului.

-unul dintre motivele principale de administrare a riscurilor este lipsa bazelor metodologice distincte ale acestui proces.

-de asemenea, este binevenită „incubarea” întreprinderilor tinere inovative, orientate tehnologic, organizate sau conduse de cercetători ca formă de motivare a acestora și de creștere a competitivității instituțiilor de cercetare din țară.

Un aspect important și de mare actualitate îl reprezintă procesul decizional în situații de risc. Aceste aspecte au fost amplu prezentate în capitolul III.

Capitolul III se intitulază „ Procesul decizional în situații de risc . Optimizarea deciziilor manageriale , element fundamental al rentabilității afacerilor comerciale „ și vizează următoarele aspecte :

- abordări moderne privind decizia și procesul decizional managerial în situații de risc
- metode de fundamentare a deciziilor manageriale în situații de risc în firmele cu activitate comercială
- optimizarea deciziilor manageriale în situații de risc , element fundamental al rentabilității afacerilor comerciale

Acest capitol tratează sub semnul exigențelor socioeconomice decizia ca esență a activității manageriale și procesul decizional managerial în situații de risc. Se insistă pe metodele de fundamentare a deciziilor manageriale în situații de risc în firmele cu activitate economică și se acordă un loc major în tratarea problematicii de optimizare a deciziilor manageriale în situații de risc ca element fundamental al rentabilității afacerilor comerciale.

Luarea unei bune decizii implică accesarea la un volum mare de informații și un proces complex de analiză și sinteză a acestora .

Fără a sta mult pe gânduri, ne dăm seama că întreaga noastră existență este un continuu proces decizional. Unul dintre factorii care influențează managerii în procesul de luare a deciziilor îl reprezintă gradul de incertitudine al rezultatelor fiecărei alternative decizionale formulate în cadrul organizațiilor, managerii iau decizii în condiții de certitudine, risc sau incertitudine.

Printre altele, eficiența constă și în capacitatea de a renunța la deciziile greșite sau la activitățile care decurg din acestea.

Concluziile parțiale ale acestui capitol pun în evidență faptul că :

- decizia, indiferent cât este de bine fundamentată, nu se va dovedi un succes dacă cei chemați să o aplice în activitatea lor zilnică nu dispun de însușirile cerute sau nu au înțeles necesitatea și consecințele liniei de acțiune pe care o presupune.
- respectarea cerințelor psiho-sociologice de însușire și adoptare a tuturor deciziilor de către executanți este o cerință a cărei respectare asigură, într-o proporție însemnată, atingerea obiectivelor pe care le presupune varianta aleasă.
- a fost stabilită o metodologie de analizare a deciziilor manageriale. Modelele matematice se folosesc pentru analizarea eficientă a alternativelor existente sau câteodată chiar pentru găsirea alternativelor. În ambele cazuri, alegerea se bazează pe selectarea rațională a celui mai bun câștig.
- în cazul deciziilor riscante, factorul de decizie poate apela la câteva criterii pentru luarea deciziei. Tabelele decizionale și arborii de decizie sunt instrumente foarte utile la luarea deciziilor în condiții de risc. Arborii de decizie ajută la rezolvarea deciziilor succesive care conțin mai multe alternative și, în general, situații de decizie mai complexe.
- de stilul conducerii managerului depinde succesul organizației în care își desfășoară activitatea. Pentru a fi eficientă, orice decizie managerială trebuie să îndeplinească cel puțin următoarele 4 condiții:

- decizia trebuie să fie fundamentată.
- decizia trebuie să fie luată în timp util.
- decizia trebuie să fie în concordanță cu alte decizii la nivel de organizație
- decizia trebuie să fie formulată clar.

În desfășurarea afacerilor și în cadrul managementului riscurilor în afaceri un rol determinant îl dețin riscurile și amenințările în procesul de globalizare .

Capitolul IV este astfel intitulat „ Riscuri și amenințări în afacerile comerciale ale firmei în procesul de globalizare ”.

În acest capitol am abordat problematica mediului global de afaceri , cadru de manifestare a riscurilor și amenințărilor . De asemenea , am evidențiat comportamentul managerului în situații de risc și asumarea riscului de către acesta , precum și componente social-cultural-ecologice în procesul de diminuare / combatere a riscului și amenințărilor în afacerile comerciale ale firmelor.

În acest context am concluzionat ca urmare a rezultatelor obținute în cadrul cercetării științifice selective că :

- dezvoltarea afacerilor comerciale tinde să devină o condiție de existență a firmelor indiferent de mărime sau domeniu de activitate, iar consecința acestui fapt este că internaționalizarea și globalizarea, ca treaptă superioară a internaționalizării, se constituie în trăsături fundamentale ale acestui început de secol și mileniu.
- se poate sintetiza că, sub aspect strict economic, al eficienței alocării și utilizării resurselor, globalizarea economică apare ca un fenomen rațional, de natură să furnizeze un volum mai mare de bunuri și servicii cu resurse tot mai puține
- în era globalizării asistăm la nașterea unor noi tipuri de relații între întreprindere și mediul său
- la nivelul organizațiilor conduse este evident că eficiența este prioritară, obținerea de performanțe economico-financiare, exprimate cu ajutorul unor indicatori și indici, fiind consecința firească a performanțelor manageriale, generale și specifice.

În vederea validării ipotezelor și a conceptelor teoretico-metodologice utilizate în introducere am conceput **capitolul V** intitulat „ Cercetare științifică selectivă privind riscurile în afacerile comerciale ale firmelor și componentele sale manageriale ”

Așa cum arată Constantin Oprean „verificarea prin practică a teoriilor elaborate reprezintă singurul criteriu de valabilitate al teoriilor.Verificarea prin practică a acestor teorii oferă posibilitatea consolidării teoriilor respective și contribuie la dezvoltarea patrimoniului științific³.”

Ansamblul generos al problematicii a impus conturarea unui set de probleme precis formulate și de cât mai mare relevanță față de tematica abordată.

Am considerat realitatea evidentă a prefigurării un nou tip de economie, radical diferită de economia de tip industrial sau de varianta să post-industrială care funcționează deja în zonele mai dezvoltate ale economiei mondiale în ultimele decenii, și ideea complexității problematicii managementului impune necesitatea unui corect management al riscurilor.

Cercetarea a relevat reticențe sau ezitări ale celor intervievați în definirea direcțiilor concrete de necesară evoluție a managementului riscului în noul context, reticențe bazate fie pe necunoaștere, fie pe exagerată abordare a conceptului de secret de serviciu, fie pe deficitara cultură de risc și implicita diminuare a importanței tematicii riscului în strategiile organizațiilor conduse.

Problema cercetării de față se înscrie în cadrul de referință stabilit de obiectivele cercetării.

S-a urmărit într-o prima fază, prin intermediul acestui demers, evidențierea unor aspecte legate de la riscurile și amenințările cu care se confruntă firmele din Romania.

Problema de cercetare poate fi deci definită astfel:

³ Oprean, C.,coordonator, 2006, *Metode și tehnici ale cunoașterii științifice*, Ed. Universității Lucian Blaga, Sibiu, p.31

„Investigarea riscurilor și amenințărilor , precum și a diferitelor aspecte de management al riscului cu care se confruntă firmele din Romania.”

Pentru a avea o imagine cât mai completă și complexă asupra desfășurării proceselor de management la nivelul firmelor românești am considerat oportună efectuarea unui studiu care a avut următoarele obiective: identificarea atitudinii managerilor firmelor comerciale față de noua conjunctură economică; noile perspective atât referitor la firmele mari ,cât și la firmele de tip IMM; identificarea modului în care se reflectă principiile managementului în politica firmelor comerciale prezente pe piața românească; identificarea posibilelor căi de îmbunătățire a activității acestor firme.

Eșantionul este compus din 53 de respondenți, manageri în cadrul firmelor comerciale din mediul urban brașovean. Eșantionarea se bazează pe selecția probabilistă a respondenților.

În ceea ce privește reprezentativitatea, eroarea maximă (intervalul de încredere) este de $\pm 3\%$. Nivelul de încredere cu care se creditează intervalele este de 95%.

Referitor la colectarea datelor, acestea au fost culese utilizând metoda interviului pe bază de chestionar și distribuite pe email, în anul 2011. În cadrul acestei cercetări am optat pentru o abordare mai complexă, respectiv probleme legate de managementul firmelor comerciale: riscurile și amenințările acestora , metode și principii de management, rolul clientului în politica de afaceri a firmei, aprecierea contextului concurențial, rolul adoptării deciziei și rolul comunicării în politica de management a firmelor comerciale, etc.

Acest capitol se încheie cu „Concluziile cercetării și modul de valorificare în fundamentarea tezei de doctorat”. În urma colectării datelor și prelucrării acestora s-au concluzionat următoarele:

1. strategiile de management nu reprezintă o constantă a activității echipelor manageriale pentru multe organizații din România și cu atât mai mult pentru cele din sectorul comercial.

Managerii firmelor comerciale acționează de multe ori intuitiv, fără ca acțiunile să se înscrie într-un demers strategic clar, coerent și mai ales corect în raport cu clienții, angajații, concurența, partenerii.

2. majoritatea managerilor converg spre importanța unei bune strategii pentru performanța firmei și măsura în care condiționează obținerea profitului.

3. mulți manageri urmăresc ca obiectiv major profitul strâns legat de creșterea cotei de piață. Pornind practic de la acest cerc vicios recomandăm o coordonare a eforturilor echipei manageriale pentru identificarea unor soluții pornind de la clienți, dar care să nu submineze șansele de performanță financiară, respectiv obținerea profitului.

4. fenomenul inflației joacă un rol important astfel că marea majoritate a managerilor firmelor chestionați (91%) consideră că acest factor poate influența performanțele financiare ale firmei.

5.În lumea comerțului modern tehnologiile informaționale își pun amprenta tot mai mult asupra imaginii firmelor comerciale, percepției publicului și nu în ultimul rând asupra standardelor de performanțe ce pot fi înregistrate . Companiile întâmpină dificultăți în segmentarea consumatorilor, deoarece datorită complexității tot mai mari a vieții fac parte din segmente diferite, cu preocupări diferite. În acest context, managerii firmelor sunt convinși că structura socială a consumatorilor influențează volumul și structura vânzărilor și implicit performanțele financiare și de marketing ale firmelor.

6. Majoritatea managerilor intervievați recunosc drept puncte forte ale firmelor pe care le conduc: raportul calitate-preț, respectiv posibilități mărite de atragere a clienților prin oferte avantajoase, atât în plan calitativ, cât și vis a vis de sensibilitatea față de preț. Acest aspect figurează în lista punctelor forte pentru aproximativ 45% din managerii intervievați. Se acordă o atenție deosebită perfecționării resurselor umane în acest domeniu.

7. noua tendință pe plan mondial este de a orienta politica de management a firmei sub incidența vectorului imagine.

8. domeniului comerțului îi este specifică obținerea de profit într-un timp cât mai scurt, uneori chiar afectând obiectivele catalizatoare ale politicilor de marketing și comunicare. Astfel, obținerea și menținerea unui grad ridicat de satisfacție în rândul clienților constituie un obiectiv prioritar pentru firmele comerciale moderne și mai puțin pentru firmele mici .

9.contrar situațiilor anterior analizate, marea majoritate a celor chestionați recunosc necesitatea diferențierii durabile prin prisma imaginii și reputației firmei.

10. Marea problemă cu care se confruntă organizațiile în România, mai ales din punct de vedere al angajatului este existența unui stil de conducere autoritar, lipsa unei comunicări simetrice, lipsa transparenței și, prin urmare o vulnerabilitate sporită față de situații de tensiune și conflict cu efecte asupra performanțelor..

11. În ceea ce privește obiectivele, neconcordanțele apar pentru un procent semnificativ de organizații care deși nu au condițiile pentru un proces corect de management, își stabilesc seturi de obiective, deseori, urmărite în mod nerațional cu efect asupra principiilor durabilității eticii afacerilor comerciale.

12. Noul context de pe piața muncii din România scoate în evidență o situație polarizatoare: pe de o parte existența unor mari companii ,care folosesc în politica de resurse umane atât recompense materiale (bonusuri, comisioane, etc.), cât și recompense morale (diplome, felicitări, etc.); iar pe de altă parte micii comercianți ai segmentului tradițional nu operează cu aceste instrumente și dimpotrivă recurg la mijloace neetice în ceea ce privește politica salarială (salarii extrem de mici fără perspective de creștere, program lung de lucru, lipsa concediilor de odihnă, a concediilor

medicale maternale, neplata contribuțiilor pentru salariat la stat, lipsa unui contract individual de muncă, etc.)

13. Responsabilitatea socială corporatistă este considerată apanajul marilor companii cu activitate care afectează interesele diverselor grupuri (de exemplu: mediu, sănătatea populației, etc.) Pentru majoritatea firmelor orientarea spre acest demers nu reprezintă o prioritate (85%). Există însă și firme mari comerciale care promovează în politica lor de management conceptul responsabilității sociale.

Se poate concluziona că în cadrul firmelor mari, aspectele legate de managementul organizației prezintă următoarele caracteristici:

- se sprijină pe suporturi informative, structură organizatorică flexibilă, canale de comunicare, etc.;
- afișează o dimensiune strategică, în cele mai multe cazuri existând conturate planuri și strategii clare;
- toate informațiile sunt valorificate prin prisma potențialului de resursă strategică.

În schimb în cazul firmelor comerciale locale lipsesc aceste aspecte, multe fiind considerate costisitoare. Astfel, în politica de management a riscului a acestor firme nu regăsim planuri și strategii de management, ci doar componente manageriale proiectate în mod defectuos. Observăm că accelerarea schimbărilor în mediul de afaceri, dificultățile de adaptare a firmelor la presiunile externe antrenează necesitatea dezvoltării organizaționale. Formele moderne de management a riscului pun accent pe transparență și corectitudine și o serie de principii care ar trebui să guverneze orice firmă comercială.

Capitolul VI „Sinteza concluziilor, opiniilor, soluțiilor” înfățișează esențialul tezei, ca o finalizare a întregului proces de cercetare științifică documentată și de cercetare științifică selectivă parcurse pentru elaborarea tezei de doctorat. Acest capitol semnificativ al tezei de doctorat a fost realizat în felul următor:

- (1) prin sistematizarea elementelor semnificative din „Concluziile parțiale și contribuțiile procesului cu care am încheiat fiecare din cele 4 capitole ale tezei;
- (2) din evaluarea conținutului științific al tuturor obiectivelor formulate și abordate și a modului în care au fost soluționate în teza de doctorat;
- (3) prin sistematizarea și sintetizarea părții conceptuale a tezei de doctorat și a capitolului V, „Cercetare științifică selectivă privind riscurile în afacerile comerciale ale firmelor și componentele sale manageriale”.

Se convine să precizăm că teza de doctorat se sprijină pe un material documentar amplu, complex, greu de sistematizat și deosebit de concentrat. De aici și nevoia de a apela la o metodologie riguroasă a cercetării științifice documentate și selective.

Aceasta a vizat, în esență, următoarele:

- (1) studiul unei ample bibliografii generale și de specialitate asupra aspectelor teoretice și pragmatice vizând asimilarea și valorificarea cunoștințelor necesare și punerea de acord a acestora cu cerințele și exigențele elaborării unei lucrări științifice;
- (2) apelul la elemente de logică pentru analiza fundamentării conceptelor și înțelegerea și operaționalizarea fenomenelor și proceselor studiate;
- (3) investigațiile științifice pe ambele modele s-au desfășurat pe tot parcursul pregătirii

Adevărata provocare pentru firmele comerciale în perioada imediat următoare este de a găsi soluții împreună cu producătorii, respectiv promoții puternice, parteneriate stabile și oferte atractive pentru consumatori. Dincolo de problemele curente generate de criză, aceasta trebuie văzută și ca o oportunitate de relansare, de abordare a unor noi structuri și idei pentru unele firme comerciale. Practic, într-o perioadă de criză provocarea constă în a schimba prioritățile, a structura sistemul pentru ca firma să fie capabilă să ofere consumatorilor ceea ce aceștia își doresc.

Trecerea către afacerile comerciale moderne nu s-a finalizat, putem spune că suntem încă într-un amalgam de modern și tradițional, dar direcția este deja stabilită, iar criza îi va obliga pe toți cei care acționează în domeniul afacerilor comerciale să reconsidere filosofia și valorile de afaceri.

Prin luarea în considerare a tendințelor din afacerile comerciale de pe plan mondial va fi posibilă accentuarea laturii practice a managementului firmelor comerciale și se va pune bazele unui management inovațional care va mijloci trecerea spre o economie competitivă.

Fiecare criză este și o șansă, respectiv șansa de a învăța pentru viitor. După cum afirmă și marele Albert Einstein: „*Creativitatea se naște din necesitate, precum și ziua se naște din noapte. În perioada crizei se nasc invențiile, descoperirile și marile strategii. Cine depășește criza se depășește pe sine însuși, fără a rămâne depășit*”.

*

*

*

Doresc pe aceasta cale să aduc cele mai calde mulțumiri conducătorului științific , Prof.univ.dr.DHC ION PETRESCU și să-mi exprim profunda considerație și recunoștință pentru îndrumarea sistematică, competența și exigența, pentru sprijinul substanțial, de un înalt profesionalism, pentru încurajări și interesul constant manifestat în tot timpul pregătirii mele.

BIBLIOGRAFIA

- Abric, J., C., *Psihologia comunicării - teorii și metode*, Ed. Polirom, București 2002;
- Achim M., Achim S., *Analiza riscului financiar*, Rev de Finanțe credit și contabilitate, nr. 4/aprilie 2000;
- Achim M., Achim S., *Analiza riscului financiar*, Rev de Finanțe credit și contabilitate, nr. 5/mai 2000;
- Achim Miniva Violeta, *Analiză economico-financiară*, Ed. Risoprint, Cluj Napoca, 2010;
- Albers, H., *Principles of Management, A modern Aproach*, John Wiley & Sons, Inc. New - York - London - Sydney - Toronto, 1969;
- Alexandrina Diaconu și col. – ASE – *Factorul uman și Performanțele organizației*, 2005;
- Allport, G.V., *Structura si dezvoltarea personalității*, Ed. Didactica și Pedagogică, București, 1981;
- Antonoaie, N. – *Management*, Editura Muntenia, Constanta, 2003;
- Antonoaie, N., Foriș, T., Sumedrea, S., Constantin, S. – *Managementul firmei*. Ed. Leda, Constanta, 2000;
- Antonoaie, N., *Management. Afaceri. Antreprenoriat*, Ed. Infomaket, 2006 ;
- Armstrong, M. A *Handbook of Management Techniques*. Kogan Page Ltd. London, 1993;
- Băcanu, B., *Management strategic*, Editura Teora, Bucuresti, 1998;
- Bârsan-Piu N., Popescu I., *Managementul riscului. Concepte, metode, aplicații*, Editura Universității „Transilvania” Brasov, 2003;
- Baicu, M., *"Introducere în economia internationala"*, Ed. Fundației România de Măine, București, 2005;
- Balassa, B., *The Theory of Economic Integration*, Irwin Homewood, Illinois, 1991;
- Balteș Nicolae , Eșanu Nicolae, *Bazele contabilității* , Sibiu , Continent , 2001;
- Balteș Nicolae ,Comănicu ,Carmen, Popovici Mihaela Ileana, Sava , Raluca , *Analiza economico-financiară a întreprinderii*, Sibiu : Editura Universității "Lucian Blaga" , 2003;
- Bari, I., *Globalizare și probleme globale* , Ed.Economică, București, 2001;
- Barney, J.B., – *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, 1997;
- Barrow, C., Barrow, P., Brown, R. *Ghidul întocmirii Planului de afaceri*. Cluj-Napoca, 2002;
- Belker, L.B., *Sunt Manager*, Editura Teora, București, 1997;
- Bernstein, L.P., *Against the Gods, the Remarkable Story of Risc*, John Wiley & Sons, 1996

- Bernstein; C.F. *Globalizing Free Trade* , *Foreign Affairs* , no.75/1996;
- Bertalanffy, L. von, *Theorie generale des systemes*, Dunod, Paris, 1973;
- Birch, P., Clegg, B., *Arta de a-i conduce pe ceilalți*, Editura Polirom, București, 2003;
- Biersteker, Tk., *Globalization as a mode of thinking*, Princeton University Press, 2001;
- Bobomș, S.G., *Răspunderea managerială*, Editura Tribuna Economică, București, 2003;
- Boncu, Șt., *Psihologia influenței sociale*, Editura Polirom, București, 2002;
- Boulding, K., *General Systems*, vol. I, 1965;
- Brech, E.F., *The Principles and Practice of Management*, Longman, Green and Co., Londra 1966;
- Breiner P., *Max Weber & Democratic Politics*, Cornell University Press, New York 1996;
- Bryson, J., John, M., *Planificarea strategică pentru organizațiile publice și nonprofit*, Editura Arc, 2002;
- Buglea Alexandru, *Analiza situației financiare a întreprinderii*, Ed. Mirton, Timisoara, 2004;
- Burdus,Gh., "*Globalitate și management*" Editura All Beck, Bucuresti, 1999;
- Buse Lucian, *Analiză economico-financiară*, Ed. Economică, Bucuresti, 2005
- Business Club – Editura Nemira – *Termeni de afaceri internaționali*;
- C.Arthur Williams jr. și col. – 1981 AIPLU – SUA – *Principles of Risk Management and Insurance*;
- Ceocea, C., *Riscul în activitatea de management*, Ed. Economică, Bucuresti, 2010;
- Cerchez, O.,*Eficiența economică a comerțului exterior*, Editura Logos,București, 2007;
- Certo, S. C. – *Managementul modern. Diversitatea, calitatea, etica și mediul global*. Editura Teora, București, 2002;
- Church, A., H., *Principiile conducerii*, 1912;
- Charreaux,G., *Gestion financière*, Ed. Litec, Paris, 1991;
- Chatterjee, S., *Strategii de evitare a eșecului* , Ed.ALL, București , 2009;
- Ciocoi , N.C., *Managementul riscurilor de proiect*. Ed. Economicica, București, 2005;
- Cișmașu, Irina Daniela – "*Riscul, element în fundamentarea deciziei*", Ed. Economică, București, 2003;
- Ciutacu, C., (coord.), *Blocaje în economia de tranziție a României*, Editura Tehnică, București ,1997;
- Ciutacu, C., *Reformă și metareformă*, Editura Expert, București, 2001;
- Coates, Ch. – *Managerul total*. Editura Teora, Bucuresti, 1999;

- Cole, G., A. – *Strategic Management*, DP Publications Ltd, London, 1994;
- Cole, G.A. – *Management. Theory and Practice*. DP Publications, London, 1993;
- Colson Gerard, *Gestion du Risque*, E.A.A., Lille, 1994 – 1995;
- Comănescu, C., *Fiscalitate: valențe multidimensionale*, Editura Universității ”Lucian Blaga”, Sibiu, 2005;
- Comănescu, C., Mârza, B., *Sisteme informatice*, Editura Alma Mater, Sibiu, 2002;
- Cordellier, S., *”Globalizarea dincolo de mituri”*, Editura Trei, București, 1998;
- Cornescu, V., Mihailescu, I., Șică, S., *Management general*, Editura Actami, București, 2001;
- Coulter, M., – *Entrepreneurship in Action*, Prentice Hall, New Jersey, 2001;
- Cowan, R. și Foray, D., „*The explicit economics of knowledge codification and tacitness*”, in *Industrial and Corporate Change*, 2000 ;
- Crainer, St. – *75 dintre cele mai bune decizii manageriale luate vreodata... și 21 dintre cele mai proaste*. Editura Teora, București, 2002;
- Crane, D., *The Public Manager Contemporary Challenges and Responsibilities*, Georgia State University Pressm Chicago, 1991;
- Cristea, S., *Dicționar de pedagogie*, Grupul editorial Litera, Chișinău, 2002;
- Crișan, S., *Management - elemente fundamentale*, Editura Alma Mater, Sibiu, 2001;
- Crișan, T., *Managementul serviciilor*, Editura Universității ”Lucian Blaga”, Sibiu, 2003;
- Cuileburg, J.J, Scholten, V.O., *Știința Comunicării*, Editura Humanitas, București, 2000;
- Culda, L., *Gestionarea strategică a organizațiilor*, Centrul de Studii Sociale Procesual-organice, 2005;
- Dahrendorf, K., *Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung*, München, 2001;
- Dan Anghel Constantinescu, Ana-Maria Ungureanu, Alina Costache – „*Management strategic*”, București, Ed. Tehnică, 1999;
- Dan, V. Isaic-Maniu, R., Muscalu, M. Răgălie, Șt., Stan, E., *Întreprinderea și integrarea europeană* , Ed. Expert, București , 2004;
- Dănescu Tatiana „*Gestionarea Financiară a afacerilor*” Ed. Dacia, 2003;
- Dănuțiu Adina Elena, *Analiza echilibrului financiar al firmei*, Ed. Aeternitas, Alba Iulia, 2009;
- Dinu, M. , *Comunicarea*, Editura Algos, București , 2000;

- Dobrescu, E., Putineanu, M., *Privatizarea și reforma românească* , Petrescu, Ion (Coord.) Eficiența. Legalitate; Etica în România Mileniului III, Vol. X, Editura Universității ”Spiru Haret”, Brașov, 2002;
- Dolan, E.G. – *Micro-Economics*. Fourth Edition, The Dryden Press, CBS College Publishing, New York, 1986;
- Dolan, E.G., Lindsey, D.E. – *Macro-Economics*. Fourth Edition, The Dryden Press, CBS College Publishing, New York, 1986;
- Drucker, P. F. – *Inovația și sistemul antreprenorial*. Editura Enciclopedica, Bucuresti, 1993
- Drucker, P. F. – *Management. Eficiența factorului decizional*. Editura Destin, Bucuresti 1994;
- Drucker, P.F. – *Management: Tasks, Responsabilites, Practices, Harper and Row*, 1974;
- Drucker, P.F. – *Realitățile lumii de mâine*. Editura Teora, Bucuresti, 1999;
- Drucker, P., *Societatea postcapitalistă*, Ed. Image , 1999;
- Dumitrescu , Luigi , *Bazele Marketingului Vol I* , Editura Alma Mater , 2002 ;
- Dumitrescu , Luigi , *Economie Politică* , Editura Alma Mater , 2001;
- Dumitrescu , Luigi , *Management comercial* , Editura Alma Mater , [s.a.].
- Dumitrescu , Luigi , *Marketingul și calitatea serviciilor*, București : Editura Expert , 2009;
- Eigenmann, R., *Performance Evaluation and Benchmarking with Realistic Applications*, MIT Press UK 2001;
- Eșanu , Nicolae , Sava Raluca, *Contabilitate de gestiune* ,Sibiu , Editura Alma Mater , 2002;
- Eșanu, Nicolae , *Contabilitate de gestiune și elemente de calculația costurilor*, Sibiu , Editura Continent , 2002 ;
- Eșanu, Nicolae , *Managementul activității comerciale a firmei* : Teza de doctorat, Sibiu , Editura Universității "Lucian Blaga" , 2002;
- Ellwood, W. , *The non nonsense guide to globalisation*. Oxford. New Internationalist, 2001;
- Farcaș, Doru, Câdea Dan, *Diagnosticul și decizia strategică*, Ed. Expert, Bucuresti, 1998;
- Frois, G.A., – *Economia politică*, Ed. Humanitas, București, 1994, p. 293;
- Florescu, C., „*Conducerea științifică în comeț*”, București, Editura Științifică, 1970;
- Gary Johns - *Comportamentul organizațional*, Editura Economică, București, 1998;
- Giddens, A., W. Hutton – *On the Edge: Living with Global Capitalism*, J. Cape, Londra, 2000;
- Gitman, J.L., McDaniel, C. – *The World of Business*, South-Western Publishing Co., 1992;

- Glouchevitch, Ph. Juggernaut – *Cheile succesului german în afaceri*. SEDONA, Timisoara, 1996;
- Golu, M., *Personalitatea*. In: *Dicționar de psihologie sociala*, Ed. Științifică și Enciclopedică, 1981;
- Graafland-Essers, I., *Benchmarking E-Government in Europe and the U.S.*, Rand Co., CA 2003;
- Grinold R., Kahn R., *Active Portofoliu management*, Second Edition, MacGraw-Hill, New Zork, 2000;
- Habermas, I., *Beyond the nation-state, Democracy in the UE, Integration trough deliberation*, Erike O., Eriksen & John , 2009;
- Hammer, M., Champy, P. – *Reengineering-ul întreprinderii*. Editura Tehnica, Bucuresti, 1996 ;
- Hamzescu, I.R., Nicolae Serban, Cosmin Fratostiteanu, "*Globalizarea și problemele noii economii mondiale*", Editura Mondo-ec, Craiova, 2000;
- Harrington, H. J., Harrington, J.S. *Management total în firma secolului XXI*, Ed. Teora, București, 2000;
- Head, G.L., „*Teaching Risk Management as a Decision Process. A review of the New I.I.A. Program in Risk Management*”, in *The Journal of Risk and Insurance*, vol. 40, 1973;
- Held, D., Anthony McGrew, David Goldblatt, Jonathan Perraton, "*Transformări globale. Politica, economie și cultura*", Editura Polirom, Bucuresti, 2004;
- Herniaux, G. – *Conducerea proiectelor de organizare*. Editura Tehnica Bucuresti, 1995;
- Higgins, J.M. – *Organisational Policy and Strategic management: Text and Cases*, Dryden Press, 1983;
- Hill, H., *Quality and the modernisation programmes of the EU-Member States*, Statement at the 2nd European CAF Event in Luxemburg on 1 June, 2005;
- Hirschey M., Pappas J. – “*Fundamentals of Managerial Economics*”, The Dryden Press , 1995;
- Hoffmann, O., *Sociologia organizațiilor*, Editura Economică, București 2004;
- Holliwel, John, *The Financial Risk Manual. A Sistematic Guide to Identify and Managing Financial Risk*, London; Pitman, 1997;
- Horobet A., - *Managementul riscului în investițiile internaționale*. Editura All. Bech, 2005, București ;
- Iliescu C., - *Mangementul riscului*, Editura Dacia, 2000, București ;

- Ilies L., - *Managementul firmei*. Editura Dacia, 2003, București;
- Inman, M. “*The relevance of traditional management theories to the 21st century*” 2000;
- Ioan-Franc, V., *Dezvoltarea economică a României*, Editura Academiei Române, București 2003;
- Ioan-Franc, V., *Managementul culturii - universul rural*, Editura Expert, 2000;
- Ioan-Franc, V., *Marketing și cultură*, Editura Expert, 1997, Premiul Academiei Române, 1999;
- Ioan-Franc, V., *Marketing. Crestomație de termeni și concepte*, Editura Expert, 2001, ed. a IIa revizuită, 2002;
- Ioan-Franc, V., *Marketing - evoluții, experiențe, dezvoltări conceptuale*, Editura Expert, 2000;
- Ioan-Franc, V., Ristea, A.L., Purcărea, T., *Economia distribuției*, Editura Expert, București 2005;
- Ion Dijmărescu - „*Bazele managementului*”, Bucuresti, Ed. Didactica și Pedagogica, 1995;
- Ion Negescu, *Risc și incertitudine în economia contemporană*;
- Isfanescu A., Anghel I., Robu V., Stan Sorin V., *Ghid practic de evaluare a întreprinderii*, Editor Tribuna Economică, Bucuresti, 2001;
- J. Van Horn, *Gestion et politique financière*, Dunod, Paris, 1972;
- Jackson, P.W., „*Life in classrooms*”, Rinehart & Winston, Olanda 1968;
- Johns, G. – *Comportament organizațional*. Editura Economică, București, 1998;
- Jones, G. – *Primii pași în afaceri*. Editura TEORA, București, 1997;
- Keohane, R., Nye, J., *Power and independence: World Politics in Transition*, Boston, Little, Brown, 1987;
- Kirițescu ,C.C., Dobrescu, E.M., *Băncile, mica enciclopedie*, Ed. Expert, București, 1998
- Koontz, H., O’Donnell, C., Weirich, H. – *Management*. McGraw-Hill Book Comp., New York, 1984;
- Kotler, P. – *Managementul marketingului: analiza, planificare, implementare, control*, Editura TEORA, Bucuresti, 1997;
- Kotler, Ph.– *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice Hall, New Jersey, 1988 (Sixth Edition) și 1993 (Eight Edition);
- Laruson, Ch., U., *Persuasiune, receptare și responsabilitate*, Editura Polirom, Iași, 2003;
- Lefter, M., Manolescu, A., Chiva, I., *Managementul resurselor umane. Studii de caz. Probleme. Teste*. Editura Economică. București 1999;

- M. Batrâncea, *Risc și faliment*, Ed. Dacia, 2003
- M. Niculescu, *Diagnostic global strategic*, Ed. Economica, Bucuresti, 1997
- Mackin, D., H., *Cum se formează o echipă de succes*, Editura Teora, București;
- Malița, M., *Arta sau știința conducerii*, în "Forum" nr. 2/1971;
- Manchester Open Learning – 1993 Rentrop&Straton – *Rezolvarea conflictelor și negocierea*;
- Mandu, P., Antonoaie, N., *Managementul Riscului, Curs postuniversitar de masterat*, Ed. Infomarket, 2008;
- Mandu, P., *Criza globală*, Ed. Lux Libris, Brașov, 2006;
- Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, Ediția a 4-a, Editura Economică 2003;
- Mărginean, I., *Proiectarea cercetării sociologice*, Editura Polirom, Iași, 2000;
- Martin Hans-Peter, Harold Schuman, *"Capcanele globalizării"*, Editura Economică, Bucuresti, 2002;
- Marmuse C., Montaigne X., *"Management du risque"*, Vuibert Enterprise, 1989;
- Meadows, H., Meadows, H.P., Randers, J., Behrens, W.W., *The Limits of Growth*, Londs, 1972;
- Mecu, Ghe., ș.a., *Economia de piață contemporană*, Ed. Gericod, București, 2003;
- Miculescu, S., *"Relații publice internaționale în contextul globalizării"*, Editura SNSPA, Bucuresti, 2001;
- Mihailescu Nicolae, *Analiza activității economico – financiare*, Ed. Victor, Bucuresti, 2001;
- Mihăescu Liviu, *Metode cantitative în management*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2009;
- Mihăescu Liviu, *Sisteme informaționale și aplicații informatice în administrarea afacerilor*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2009;
- Mihăescu Liviu, *Modelarea și simularea deciziilor manageriale - optimizare prin metode cantitative*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2004;
- Mihăescu Liviu, *Management în asigurările comerciale*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu;
- Mihăescu Liviu, Dan Popescu (coord.), Blanca Bârsan, Ionela Cernea, Robert Labbe, Paul Lucian, Silvia Mărginean, Ilie Moga, Dumitru Moldovan, Virgil Nicula, Nicolae Petria, Cristina Sofonea, Livius Wulk, *Dinamica ideilor economice*, G.P. Editură Continent, Sibiu-București;
- Mihalcea, R., Androniceanu, A., *Management-fundamente, interferențe, studii de caz, soluții*, Editura Economică, București, 2000;

- Milan, K., *Manualul consultantului în Management*, București, Ed. RAO, 1992;
- Mills, C. Wright, Gerth, H. H., *From Max Weber: Essay in Sociology*, Routledge, UK 1999;
- Mintzberg, H. – *Power in and Around Organisation*, Prentice-Hall, 1983;
- Miron, D., *Integrarea economică regională de la prototip la producția de serie*, Ed. Sylvi, București, 2000;
- Moga, T., Radulescu, C., *Fundamentele managementului*, note de curs
- Moldoveanu George, *Analiză Organizațională*, Editura Economică, București, 2000;
- Moore, M., *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard Univ. Press, USA 1997;
- Muscalu Emanoil, *Fundamentele managementului*, Ed. Univ. „Lucian Blaga” Sibiu, 2007;
- Muscalu Emanoil, Todericiu Ramona, *Management, Note de curs*, Sibiu, Editura Alma Mater;
- Muscalu Emanoil, *Managementul serviciilor*, Ed. Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2004;
- Muscalu Emanoil, *Management general. Suport de curs*, Ed. Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2004;
- Muscalu Emanoil, *Strategii universitare*, Ed. Eficient, București, 2001;
- Muscalu Emanoil, *Managementul calității totale în procesul de reformă a învățământului superior cu aplicații în Universitatea 'Lucian Blaga' din Sibiu*: Teza de doctorat, Sibiu: Editura Universității 'Lucian Blaga', 2001.
- Muscalu Emanoil, Todericiu R., *Management Public*, Ed. Universității „Lucian Blaga” Sibiu, 2008;
- Muscalu, E., coautor- *Managementul tranziției la economia de piață funcțională*, Ed. Universității „Lucian Blaga” din Sibiu;
- Muscalu Emanoil, coautor- *Știința conducerii*, Ed. Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2004;
- Muscalu Emanoil, coautor- *Tratat de management universitar*, Ed. Lux Libris, Brașov, pp. 519-541, 1998;
- Muscalu Emanoil, Ion Popescu, Laura Ungureanu - *Decizia sau demersul entropic de la cauză la efect*, Ed. Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2005;
- N. David Rees și Christine Parta, *Arta managementului*, Ed. Tehnică 2005;
- N. Postavaru, *Managementul Proiectelor* Ed. Matrix ed. III, 2004;
- Nalebuff, B.J., A. M. Brandenburger- *Co-opetition*, Harper Collins, Londra, 1997;

- Nanes Marcela, *Strategii de firma*, Ed. Sylvi, Bucuresti, 2001;
- Năstase Marian, Zecheru, Vasile ,*Managementul, “obiect” de audit intern*. Sinteze teoretico-metodologice, proceduri utilizabile și aplicații. Editura Economică, 2005;
- Năstase Marian ,*Managementul aplicativ al organizației – Jocuri și aplicații manageriale, studii de caz* , Editura ASE București,2005;
- Năstase Marian ,*Cultura organizațională și cultura managerială* ,Editura ASE, Bucuresti, 2004;
- Năstase Marian,*Revista de Management Comparat* ,Internațional Nr. 5 ,Editura ASE, Bucuresti, 2004;
- Năstase Marian , Nicolescu Ovidiu (coordonator) *12 Studii de caz (în Studii de caz în Managementul organizației)* Editura Olimp, București,2003;
- Negorescu, Gh. „*Risc și incertitudine în economia de piață*” Galați, 1995;
- Nelson, Richard R., “*Knowledge and innovation systems*”, in *Knowledge Management in the Learning society*, OECD Paris 2000;
- Nicolescu O., Verboncu, I., *Management*, Editura Economică, 1999;
- Nicolescu O., Verboncu, I., *Dicționar de managemet* , Ed. Pro Universitaria, 2011;
- Nicolescu, O., Verboncu, I. ,*Metodologii manageriale*, Editura Tribuna Economică, București,2001;
- Nicolescu, O. – *Noutați în managementul internațional*. Editura Tehnica, Bucuresti, 1993 ;
- Nicolescu, O., *Sistemul organizatoric al firmei*, Editura Economică, 2003;
- Nicolescu, O., Verboncu, I., *Management*, Ediția a III-a revizuită, Editura Economică, București, 1991;
- Nicolescu, O., Verboncu, I., Porfiroiu, M., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Ed. Pro Universitaria , 2011;
- Nicolescu, O., Nicolescu, L. , *Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura Economică, București,2005;
- Nicolescu, O., I. Verboncu, *Fundamentele Managementului Organizației*
- Nicula, Virgil , "*Didactica științelor economice în contextul ariei curriculare*" -coautor, Ed.Psihomedica, Sibiu, 2011;
- Nicula, Virgil, "*Comunicare și negociere în afaceri*", Ed. Alma Mater, Sibiu, 2002, ;
- Nicula, Virgil, - coautor (coordonator prof univ. dr. Dan Popescu) „*Economie Politică*" Centrul de doctorat în Economie al U- coautor (coordonator prof univ. dr. Dan

- Popescu) Ed.Universității "Lucian Blaga" din Sibiu, Ed. Alma Mater, Ed. Continent, Ed. ULBS, Sibiu, 2000;
- Niculescu Maria, *Diagnostic global strategic*, Ed. Economica, 1997;
 - Niță Dobrotă, *Dicționar de Economie*, Ed. Economică, București, 1999;
 - Noye, D., *Manager Ies performances*, Insep Consulting, Editures Paris,2002;
 - Norman E. Bowie, Ronald F. Duska, *Business Ethics*, Second Edition, Prentice – Hall, Inc., New Jersey, USA, 1990;
 - Northcraft, G. B., Neale, M.A. – *Organizational Behavior. A Management Challenge*. The Dryden Press, 1990;
 - Ogorean , Claudia , *Bazele comerțului* , Sibiu , Editura Alma mater , 2002 ;
 - Ogorean , Claudia , *Coordonate ale managementului firmei din perspectiva globalizării economiei* : Teza de doctorat , Sibiu , 2002 ;
 - Ogorean , Claudia , *Coordonate manageriale ale competitivității firmei : O perspectivă globală*, Sibiu : Editura Universității 'Lucian Blaga' , 2007;
 - Ogorean , Claudia , *Management strategic* , Sibiu : Editura Universității 'Lucian Blaga' , 2006;
 - Ogorean , Claudia , Troancă Dumitru , *Proiecte economice. Managementul proiectelor* : Note de curs, Sibiu : Editura Universității 'Lucian Blaga' , 2001;
 - Ogorean , Claudia, ”*Etica afacerilor și responsabilitatea socială a firmei – dimensiuni ale abordării strategice a managementului*”, Ed. Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2009;
 - Ogorean , Claudia, "*Repere ale competitivității în economia globală*" - Ed. Universității „Lucian Blaga" din Sibiu, 2007, coautor ;
 - Ohmae, K. – *Inteligența strategului. Arta afacerilor în Japonia*, Editura Teora, Bucuresti, 1998;
 - Oprean, C., (Coord.), *Metode și tehnici ale cunoașterii științifice*, Editura Universității ”Lucian Blaga” Sibiu, 2006;
 - Opran, C., *Managementul Riscului* , Note de curs;
 - Osborne, D., Gaebler, T., *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Skill is Transforming the Public Sector*, Lexington MA, Addison Wesley, 1993;
 - Paraipan, L., C. Stanciu ; *Managementul riscului*; Bursa Romăna de Mărfuri;București, Romania,2001;
 - Patriche,D., "*Comert și globalizare*", Editura ASE, Bucuresti, 2003;
 - Peretti, A., Legrand, J., A., Boniface, J., *Tehnici de comunicare*, Editura Polirom, Iași 2001;

- Peter Cușines – 1999 Rentrop & Staton – *Fii un supervisor de succes* ;
- Petre Malcameter – 1998 Fundatia “Ghe. Zane” – *Marketing internațional*;
- Petrescu, I., Cindrea, I., *Teorie și practică în managementul resurselor umane*, Editura Lux Libris, Brașov, 1998;
- Petrescu, I., Cismaru Gh., *Managerul în lumea afacerilor*, Editura Tribuna, Sibiu, 1999;
- Petrescu, I., Dragomir, C., Gherasim, S., *Succesul managerial*, Editura Lux Libris, Brașov 2000;
- Petrescu, I., *Esențial în managementul personalului*, Editura Fundației ”România de Mâine”, București 2003;
- Petrescu, I., *Fundamentele managementului organizației . Abordări moderne* , Ed. Alma Mater , Sibiu, 2005;
- Petrescu, I., *Fundamentele practicii manageriale*, Editura Maiko, București, 1994;
- Petrescu, I., *Gândirea și aptitudinile managerului*, Editura Lux Libris, 1996;
- Petrescu, I., Haschke, D., Prillwitz, G., *Elemente de management în administrația publică din România și Germania*, Vol. I, Editura Tribuna, Sibiu, 2001;
- Petrescu, I., *Management comparat*, Editura Fundației ”România de Mâine”, București
- Petrescu, I., *Managementul Crizelor* , Editura Expert , București , 2006 ;
- Petrescu, I., *Management social*, Editura Expert, București, 2004;
- Petrescu, I., *Management*, Editura a II-a revăzută și adăugită, Editura Tipocart, 1993;
- Petrescu, I., *Managementul european*, Editura Expert, București ,2004;
- Petrescu, I., *Managementul performanței*, Editura Lux Libris, Brașov, 2002;
- Petrescu, I., *Managementul personalului organizației*, Editura Expert 2004;
- Petrescu, I., *Managementul resurselor umane*, Editura Lux Libris, 1995;
- Petrescu, I., *Liderul între granițele științei și artei* , 2010, Ed. Expert , București ;
- Petrescu, I., *Profesiunea de manager*, Editura Lux Libris, 1997;
- Petrescu, I., *Psihosociologie managerială* , Ed. Lux Libris , Brașov , 1998;
- Petrescu, I., *Psihosocioeconomia managementului calității totale*, Editura Lux Libris, Brașov, 1998;
- Petrescu, I., *Dimensiunea europeană a managementului personalului organizației* ,Ed. Alma Mater , Sibiu, 2006;
- Petrescu Silvia, *Analiză și diagnostic financiar-contabil*, Ed. CECCAR, București, 2010;
- Petru Prunea – *Riscul în activitatea Economică*, Ed.Ec., 2003;

- Pahatak, A.V., *International Dimensions of Management*, PSW - Kent I Publishing Company, Boston, Massachusetts, 1989;
- Phil Clements – 2002 Rentrop&Straton – *Gândește și acționează pozitiv*;
- Popa, I. “*Management general*”, Note de curs , Editura ASE, Bucuresti, 2005 ;
- Popa, I. „*Management strategic*”, Editura Economică, București, 2004 ;
- Popa, I. „*Diagnosticarea firmei – teorie și aplicație*”, Editura tehnică, București 2001;
- Popa, I. „*Ghid de realizare a strategiei*”, Editura ASE, București ;
- Popa, I. “*Analiza strategică a mediului concurențial*”, Editura Economică, București, 2002;
- Popescu,C., "*Elemente de economie mondială*", Editura Economica, Bucuresti, 1999;
- Popescu, D. , *Conducerea afacerilor*. Editura SCRIPTA, Bucuresti, 1995;
- Popescu, D., *Economia ca spațiu deschis*, Editura Continent, Sibiu ,2002,
- Popescu, D., *Mondializarea: între continuitate și rupturi* în volumul *Economia ca spațiu deschis* . Ed. Continent, 2002;
- Popescu, D., (Coord.), *Dinamica ideilor economice*, Editura Continent, Sibiu, 1998;
- Popescu, D., *Cetatea liberă - de la o civilizație a temerilor spre o civilizație a speranțelor. Studii și însemnări economice*, Editura Continent, Sibiu, 2000;
- Popescu, D., *Istoria gândirii economice*, Editura Continent, Sibiu, 1999;
- Popescu, Dan (coord.), *Integrarea euroatlantică și dezvoltarea economică : Studii economice*. Vol.II Sibiu : Editura Continent
- Popescu, Ion A. ,Ungureanu, Laura ,Muscalu , Emanoil, *Decizia sau demersul antientropic de la cauză la efect*, Sibiu : Editura Universitatii 'Lucian Blaga' , 2005;
- Popescu, Ion A.,Muscalu , Emanoil, *Administratia publica : Spațiu politic, economic și juridic*, București : Editura Eficient , 2003;
- Popescu, Ion A. ,Ungureanu, Laura ,Muscalu , Emanoil, *Econometria sau știința de a cunoaște și proiecta viitorul*, Sibiu : Editura Universității 'Lucian Blaga' , 2004;
- Popescu, Ion Malai, Andrei Muscalu Emanoil , *Managementul tranziției la economia de piața funcțional*, Sibiu : Editura Universitatii "Lucian Blaga" , 2004;
- Popescu, Ion A. ,Ungureanu, Laura ,Muscalu , Emanoil,Cocoșila Mihaela , *Știința conducerii : Valori, tendințe, perspective*. Vol.II : Aplicații - studii de caz, exemple numerice, teste de autoevaluare, Sibiu : Editura Universității 'Lucian Blaga' , 2004;
- Popescu, L., *Management instituțional și administrativ*, Editura Academică, 2002;
- Popescu, M., Antonoaie, N., State, I. – *Management. Procesul decizional*. Editura Lux Libris, Brasov, 2002;

- Popescu , M.D., – *Globalizarea și dezvoltarea trivalentă*, Ed. Expert, București, 1999;
- Porter, E.M. – *Avantajul concurențial. Manual de supraviețuire și creștere a firmelor în condițiile economiei de piață*. Editura Teora, Bucuresti, 2001;
- Postelnicu, Gh., Postelnicu, C., "*Globalizarea economiei*" Editura Economica, Bucuresti, 2000;
- Radu Mihalcea, Armenia Androniceanu – „*Management: Fundamente, Interferențe, Studii de caz, Soluții*”, Ed. Economică, 2000;
- Rény, Alfred, – "*Dialog despre calculul probabilităților*”, Ed. Enciclopedia Română, București, 1973;
- Rojanschi, V., Bran, Fl., Grigore, Fl., *Elemente de economia si managementului mediului*, Ed. Economica, Bucuresti, 2004;
- Roxin, L., *Gestiunea riscurilor bancare*, Ed. Didactică și Pedagogică, București;
- Rugman , A., – *The End of Globalization*, Random House, Londra, 2001;
- Russu, C. – *Management*. Editura Expert, Bucuresti, 1993;
- Sava, Raluca, *Analiza economico-finanțiară a întreprinderii*, Editura Univ. „Lucian Blaga, Sibiu, 2003;
- Sava, Raluca, *Relația management – profit în firma turistică*, Editura Imago, Sibiu, 2006;
- Serbu Traian – 2002 M.I. - *Managementul Riscului*;
- Simon L., *Curierul Național*, nr. 1775, ianuarie 1995, pag.7.;
- Simon, H., *Administrative Behavior*, Free press, New York 1976;
- Shutt, H., – *The Trouble with Capitalism. An Enquiry into the Causes of Global Economic Failure*, Zed Books Ltd., Londra, 1998;
- Soros, G., – *Criza capitalismului global. Societatea deschisă în primejdie*, Ed. Polirom Arc, Iași, 1999;
- Smith, A., „*Avuția națiunilor*”, vol. I – II, Editura Universitas, Chișinău, 1992;
- Stancioiu, I., Militaru, Gh. – *Management. Elemente fundamentale*. Editura TEORA, Bucuresti, 1998;
- Stanciu, S., Alexandru – Ionescu, M., *Cultură și comportamentul organizațional*, București, 2005;
- Stancu, I., *Gestiunea Financiară*, Ed. Economică, București, 1994;
- Steger, M.B., – *Globalism the New Market Ideology*, Bowman & Littlefield Publishers, Maryland, 2002;
- Stiglitz, J., "*Globalizarea – speranțe și deziluzii*", Editura Economica, Bucuresti, 2003;

- Strange, S., "*Retragerea statului. Difuziunea puterii în economia mondială*", Editura Trei, Bucuresti, 2002;
- Stroe, G., *Economia României-încotro?*, vol. I, Ed. Divers-Pres Impex, 2000;
- Sveiby, K., E., „*Wissenskapital – das unentdeckte*”, Vermogen, Frankfurt, 2001;
- Tichy, M.N., Cohen, E., *Liderul sau arta de a conduce*, Editura Teora, 2000;
- Trevor L.Young ,– *Cum sa devii un bun manager de proiect*, ed. Casa Cărții , 2002;
- Todericiu , Ramona- *Managementul public* -(coautor) - Editura Universitatii "Lucian Blaga" din Sibiu, 2008;
- Todericiu , Ramona -*Managementul universitar din perspectiva europeană și a globalizării* - Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2007;
- Todericiu , Ramona- *Managementul financiar al instituțiilor de învățământ superior din România* - Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2007;
- Țole Marin, *Analiza economico – financiară a firmelor*, Ed. Fundației România de mâine, Bucuresti, 2000;
- Ursachi, I., *Management*, Editura ASE, București,2001;
- Vasile Deac, *Managementul Mentenanței Industriale*, Ed. Eficient,2000;
- Verboncu Ion, Popa Ion, *Diagnosticarea firmei – teorie și aplicație*, Colectia Manageri și Management, Ed. Tehnica, Bucuresti, 2001;
- Verboncu, I., *Cum conducem? Ghid metodologic pentru manageri*, Editura Tehnică, 1999;
- Verboncu, I., *Tabloul de bord. Teorie, metodologie, aplicație*, Editura Tehnică, 2001;
- Vișoiu , I. , Rusu, C. , *Implementarea Managementului Riscului la nivel organizațional* ; Ed. Economică , 2010 ;
- Vlăsceanu, M., *Psihosociologia organizațiilor*, Editura științifică, București;
- Weiss,L., "*Mitul statului lipsit de putere. Guvernarea economiei în era globalizării*", Editura Trei, Bucuresti, 2002;
- Williams, A.C., *Risk Management and Insurance*, McGraw-Hill, 7th, New York, 1995;
- Wireman, T., *Benchmarking Best Practices in Maintenance Management*, Industrial Press Inc. 2003;
- Woods, N., *The Political Economy of Globalization*, Mac Millan Press Ltd. USA, 2000
- Young, A. – *The Manager’s Handbook. The practical guide to successful management. Arthur Young*, Marshall Editions Ltd., London, 1988;
- Zorlențan, T., Burduș, E., Căprărescu, G., *Managementul organizației*, Editura Economică, 1998;

- Zorletan T., Burdus E., Caprarescu G., *Managementul organizației*, Ed. Economică, 1998;
- ***; 1997; *Credit Risk, A Credit Risk Management Framework*; Credit Suisse First Boston International; Boston, USA
- ***; 2000; *Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK Guide*; Publishers Project Management Institute; Pennsylvania, USA
- ***; 2001; *Dicționar de managementul proiectelor*; AFITEP, Asociația Franceză de Managementul Proiectelor; traducere din limba franceză, Ion Năftănăilă; Editura Tehnică, București, Romania
- ***; 1998; *Manual de Managementul Proiectelor*; Guvernul României, Departamentul pentru Integrare Europeană; București, Romania
- ***; 2001; *Mastering Finance, The complete finance companion, your single-source guide to becoming a master of finance*; Financial Times, Prentice Hall, Pearson Education Limited; Edinburhg Gate, Harlow; England
- ***; *International Journal of Project Management*; Published by Elsevier Science Ltd & IPMA; Printed in Great Britain
- ***; *Management Industrial*; Editor Institutul de Cercetare pentru Electrotehnică, Oficiul de Informare Documentară, ICPE-OID; București, Romania.
- ***; *Waters, Financial Technology Intelligence*; Journal; Published by "Risk Waters Group Ltd"; www.watsonline.com; Haymarket House, 28-29 Haymarket, London SW 1Y 4RX, United Kingdom
- ***; *Energy Power Risk Management*; Journal; Published by "Risk Waters Group Ltd"; www.eprm.com; Haymarket House, 28-29 Haymarket, London SW 1Y 4RX, United Kingdom
- ***; *Credit*; Journal; Published by "Risk Waters Group Ltd"; www.creditmag.com; Haymarket House, 28-29 Haymarket, London SW 1Y 4RX, United Kingdom
- ***; *Piața financiară*; Revista lunară financiar-bancară; Bucuresti, Romania. www.piatafinanciara.ro
- ***; *e-Fin@nce*; Supliment lunar revista Piața Financiară; Bucuresti, Romania. www.piatafinanciara.ro
- *** Revista Capital, colecția 2000 -2002
- *** Revista Finanțe, Credit, Contabilitate, colecția 1999 -2002
- ***; www.risk-publications.co.uk

- ***; www.numa.com
- ***; adtrading.com
- ***; contigencyanalysis.com
- ***; www.brm.ro
- ***; www.kmarket.ro
- ***; www.cme.com
- ***; www.cbol.com
- ***; www.irmi.com
- ***; www.riskmanagement.ro
- ***; www.marsh.ro
- ***; www.sas.com
- ***; www.rei.ase.ro/riskman
- ***; www.gantthead.com
- ***; www.riskmetrics.com
- ***; www.bis.org
- ***; www.garp.com
- ***; www.riskwatwrs.com
- ***; www.biblioteca-digitala.ase.ro
- ***; www.seap.usv.ro
- ***; www.scrigroup.com
- ***; www.consultingreview.ro
- ***; www.deloitte.com

GLOSAR DE TERMENI CHEIE

1. **Afacere comercială** - un sistem de comercializare a produselor, serviciilor sau tehnologiilor, bazat pe o colaborare stransa si continua între persoane fizice sau juridice, independente din punct de vedere financiar, prin care o persoana, denumita francizor, acorda unei alte persoane, denumita beneficiar, dreptul de a exploata o afacere, un produs sau un serviciu.
2. **Arbore decizional**- metoda de management utilizată în optimizarea deciziilor în condiții de risc
3. **Capital uman** – ansamblul elementelor de capital intelectual, care sunt localizate nemijlocit la nivelul resurselor umane: cunoștințe tacite și explicite ale acestora, cu abilitățile de execuție și manageriale
4. **Cauză** – fenomen care precedă și, în condiții determinate, provoacă apariția altui fenomen, căruia îi servește ca punct de plecare.
5. **Cercetare științifică** – activitate de cercetare științifică desfășurată în instituții specializate, în universități și în unități productive, al cărei obiectiv esențial este lărgirea orizontului cunoașterii, amplificarea fondului de cunoștințe științifice cu caracter fundamental
6. **Competitivitate** –capacitatea sau însușirea unui sistem de a obține rezultate superioare în competiția pe plan național sau internațional cu sisteme similare
7. **Cunoștințe** – ansambluri de informații aplicabile și de abilități generate de utilizarea informațiilor de către receptorul lor, care au capacitatea de a genera prin folosire valoarea adăugată.
8. **Decizie** – varianta aleasă dintre mai multe posibile pentru a realiza un scop sau un obiectiv.
9. **Efect** – rezultat obținut în urma realizării unei acțiuni sau activități sau rezultatele manifestării unei cauze sau unui ansamblu causal.
10. **Eficiență economică** – forma de eficiență ce exprimă, în mod concret, raportul dintre efectele economice obținute și eforturile (cheltuielile) depuse pentru a obținerea acestora într-o anumită perioadă
11. **Etică în afaceri** – componență a eticii (v.) care examinează regulile și principiile de factură etică într-un context bazat pe relații de natură comercială.
12. **Factori de risc** – pericole naturale , umane și ecologice
13. **Formare profesională** – proces de pregătire prin care, în cadrul unor organizații de învățământ , se asigură dobândirea cunoștințelor și dezvoltarea aptitudinilor necesare

satisfacerii nevoilor de competență, actuale și viitoare, manifestate pe piața muncii pentru exercitarea unei anumite profesii

14. **Globalizare** – proces prin care omenirea fragmentată în state naționale s-a transformat într-un sistem global în care fluxurile de idei, imagini, cunoștințe, bunuri, bani, servicii și oameni sunt intense și au loc ca un tot integrat indiferent de distanțe, de granițele teritoriale și geografice
15. **Incertitudine** – stare de nesiguranță, de îndoială cu privire la producerea unui eveniment, fenomen, a unei situații etc., la momentul apariției acestora, la amploarea lor etc., determinată de lipsa de claritate și precizie a elementelor menționate, de evoluțiile imprevizibile ale sistemelor implicate.
16. **Internaționalizare** – proces complex, care constă în inițierea și derularea de activități economice, sociale, științifice, culturale, ecologice, politice etc., în care sunt implicate persoane și/sau organizații provenind din două sau mai multe țări
17. **Management al riscului**- tip de management axat pe diminuarea riscurilor implicate de funcționarea și dezvoltarea unei entități
18. **Manager** – persoana dintr-o organizație care este încadrată pe un post managerial, căreia îi sunt nemijlocit subordonați alți componenți ai organizației și care ia decizii manageriale.
19. **Mediu de afaceri**-totalitatea elementelor exogene firmei, de natură economică, managerială, tehnică, demografică, culturală, științifică, psiho-sociologică, educațională, ecologică, politică și juridică, ce îi marchează semnificativ existența, derularea și rezultatele activităților sale.
20. **Metodologie** – ansamblul sistemelor metodelor și tehnicilor folosite într-o știință, pentru rezolvarea problemelor sale specifice.
21. **Model decizional** – model ce desemnează un ansamblu de elemente precis conturate prin care se reprezintă derularea anumitor procese decizionale în vederea facilitării înțelegerii mecanismului decizional
22. **Obiectiv** – scop propus să fie realizat într-un anumit interval de timp, pe baza desfășurării unor procese de muncă sau a unor acțiuni de altă natură
23. **Organizație** – grup de două sau mai multe persoane care interacționează în vederea realizării unor scopuri comune, de regulă în baza anumitor condiții prestabilite.
24. **Plan strategic** – plan pe termen lung, de regulă 3-5 ani, în care se concretizează strategia sistemului implicat
25. **Previziune** – ansamblu al rezultatelor funcției de previziune P. se regăsesc, de regulă, în prognoze, planuri și programe.

26. **Probabilitate** - caracterul a ceea ce este probabil; aparență de adevăr, posibilitate cu multe șanse de realizare
27. **Proces decizional**- ansamblul fazelor prin intermediul cărora se pregătește, adoptă, aplică și evaluează o anumită decizie.
28. **Profit** –indicator economic ce desemnează venitul net care rămâne în urma unei operații economice
29. **Rentabilitate** – indicator de sinteză al activității desfășurate de o organizație într-o anumită perioadă, care exprimă capacitatea, respectiv gradul de folosire a capacității acelei organizații de a obține profit
30. **Responsabilitate socială** a corporației – concept potrivit căruia organizația ține seama de interesele societății, asumându-și în consecință responsabilitatea efectelor activităților proprii asupra stakeholderilor –salariați, furnizori, clienți, creditori etc., asupra comunităților și mediul înconjurător.
31. **Risc** - aprecierea rezonabilă a faptelor astfel încât să se evite riscul transferului asupra viitorului, a incertitudinilor prezentului, incertitudini ce pot greva patrimoniul și rezultatele unei unități economice.
32. **Risc economic** – eveniment neprevăzut care poate afecta în mod negativ activitatea economică
33. **Risc financiar** - evenimente nedorite , ce produc dereglări majore pe piețele monetare, valutare și de capital
34. **Strategie** – ansamblul obiectivelor strategice ale unei organizații
35. **Unitate economică** – termen utilizat , în special în perioada comunistă, pentru a desemna o întreprindere.