

ȘCOALA NAȚIONALĂ DE STUDII POLITICE ȘI ADMINISTRATIVE
ȘCOALA DOCTORALĂ MULTIDISCIPLINARĂ
DOMENIU: MANAGEMENT

**ROLUL MENTALITĂȚII GLOBALE A MANAGERILOR ÎN SPRIJINIREA
INTERNAȚIONALIZĂRII IMM-URILOR DIN ROMÂNIA**

- REZUMAT -

CANDIDATĂ: ANDREEA MITAN

COORDONATOARE: PROF. UNIV. DR. ELENA-MĂDĂLINA VĂTĂMĂNESCU

BUCUREȘTI

2022

CUPRINS

Capitolul 1. Factorii macro care influențează sectorul IMM-urilor/ 6

- 1.1. The role of the manager's mental models in the knowledge economy/ 6
- 1.2. Factori legați de energie și aspecte societale/ 11
- 1.3. Factori legați de evoluția civilizației moderne/ 13
- 1.4. Factori cu multiple fațete care afectează sistemul economic/ 20
- 1.5. Factorii culturali și evoluția valorilor/ 24

Capitolul 2. Regiunea Europei Centrale și de Est (CEE) - un laborator pentru dezvoltări teoretice ulterioare în domeniul afacerilor internaționale. Accent pe sectorul IMM-urilor din România/ 28

- 2.1. Lacune în cercetare/ 29
- 2.2. Abordarea bazată pe instituții/ 30
- 2.3. Abordări cu privire la internaționalizare ale firmelor din CEE/ 31
- 2.4. Antreprenoriatul local/ 33
- 2.5. Rețele de afaceri în CEE/ 35
- 2.6. Sectorul IMM-urilor din economia Uniunii Europene/ 38
- 2.7. O privire de ansamblu asupra sectorului IMM-urilor din România/ 41
 - 2.7.1. IMM-urile din România prin prisma *Small Business Act* (2008-2019)/41
 - 2.7.2. IMM-urile românești în perioada de vârf a pandemiei (2019-2020)/ 46
 - 2.7.3. 2.7.3.2. IMM-urile românești în perioada post-pandemică timpurie (2021-2022)/ 49
 - 2.7.4. Date cheie privind internaționalizarea IMM-urilor din România (2008-2022)/ 50

Capitolul 3. Internaționalizarea IMM-urilor - perspective teoretice/ 57

- 3.1. Definirea întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-uri)/ 57
- 3.2. Internaționalizarea IMM-urilor/ 58
 - 3.2.1. Definirea internaționalizării IMM-urilor/ 58
 - 3.2.2. Factori care influențează internaționalizarea IMM-urilor/ 60
 - 3.2.3. Strategii de internaționalizare a IMM-urilor/ 62
 - 3.2.4. Măsurarea internaționalizării IMM-urilor/ 66

Capitolul 4. Valorificarea mentalității manageriale globale pentru internaționalizarea IMM-urilor/ 73

- 4.1. Rolul capitalului uman în susținerea internaționalizării IMM-urilor/ 73

- 4.2. Managerul ca forță principală care determină internaționalizarea IMM-urilor/ 79
 - 4.2.1. Distanța perceptuală/ 82
 - 4.2.2. Inteligența culturală/ 84
 - 4.2.3. Valorile personale/ 85
 - 4.2.4. Mentalitatea managerială globală/ 85
- 4.3. Câteva observații practice privind internaționalizarea IMM-urilor românești și capitalul uman/ 87

Capitolul 5. Designul și metodologia cercetării/ 90

- 5.1. Metodologie/ 90
 - 5.1.1. Obiectivele cercetării, ipotezele de cercetare și modelul de cercetare/ 90
 - 5.1.2. Metode de cercetare și tehnici de cercetare/ 93
 - 5.1.3. Instrumentul de cercetare. Dimensiunile cercetării și corespondența itemilor/ 93
- 5.2. Dimensiunile și structura eșantionului/ 97

Capitolul 6. Către un nou model de corelare a internaționalizării IMM-urilor și a mentalității manageriale/ 102

- 6.1. Detalii descriptive ale IMM-urilor vizate/ 102
- 6.2. Rezultatele evaluării modelului de măsurare/ 104
- 6.3. Evaluarea modelului structural și discutarea rezultatelor/ 107
- 6.4. Profilul de leadership al managerilor de IMM-uri din România prin prisma modelului de *Global Mindset Inventory*/ 114

Capitolul 7. Concluzii/ 126

- 7.1. Contribuții/ 126
- 7.2. Limitele cercetării/ 128
- 7.3. Implicații și direcții viitoare de cercetare/ 129

Bibliografie/ 131

Anexe/ 169

- Anexa 1. Chestionarul/ 169
- Anexa 2. Strategie de culegere a datelor/ 175

Introducere

Mediul socio-economic, geopolitic și tehnologic actual a modificat în mod dramatic modul în care indivizii, organizațiile, comunitățile și chiar societăți întregi abordează noile provocări, fie ele locale, regionale, internaționale sau globale. Pandemia COVID-19, în sine, a generat multe provocări, iar lumea în ansamblul ei a trebuit să se reconfigureze la diferite niveluri (Brătianu, 2020; Brătianu & Bejinaru, 2021; Vătămănescu et al., 2022). Companiile au fost, în bună măsură, nevoite să îmbrățișeze o serie de schimbări, în încercarea de a face față imperativelor utilizării noilor tehnologii și de a răspunde la evoluțiile mediului extern și intern. Multe companii locale au înțeles mai bine importanța conexiunilor internaționale și a parteneriatelor durabile, relevanța legăturilor transfrontaliere puternice și a mentalităților globale, și valoarea notabilă a capitalului uman în toate eforturile organizaționale (Vătămănescu et al., 2020a).

Abordând dinamica factorilor macroeconomici, cât și a realităților micro-organizaționale, scopul acestei teze este de a crea și de a testa un model structural care să lege *Mentalitatea globală a managerului de IMM*, acele caracteristici psihologice care definesc un manager capabil să conducă afaceri internaționale, de *Interesul angajaților pentru afacerile internaționale* și de *Succesul internaționalizării IMM-ului*. *Succesul internaționalizării IMM-ului* este un construct de ordinul doi avansat de autoare în această teză, pentru a defini realizările IMM-urilor pe piețele internaționale, în general. El a fost creat pe baza indicilor și a scalelor indicate de literatura de specialitate ca fiind potrivite pentru a măsura internaționalizarea IMM-urilor. În plus, teza își propune să contureze cel puțin un profil de leadership al managerilor de IMM-uri din România, măsurat cu ajutorul unei versiuni a Global Mindset Inventory.

Primul capitol începe cu o discuție referitoare la importanța activelor intangibile asupra dezvoltării firmei, în contextul teoretic al economiei cunoașterii. În continuare, prezintă o parte dintre factorii macro care influențează dinamica sectorului IMM-urilor în perioada actuală. Acești factori variază de la transformările tehnologice legate de cea de-a patra Revoluție Industrială, la problemele societale și transformările legate de energie care imprimă o anumită direcție evoluției lumii de astăzi, la transformările recente ale sistemului economic, la dispariția capitalismului și a democrației, precum și la schimbarea valorilor și la schimbările culturale care au impact asupra omenirii.

Cel de-al doilea capitol oferă informații despre regiunea Europei Centrale și de Est (CEE), arătând că există lacune în literatura de specialitate în domeniul afacerilor

internaționale care ar putea fi completate prin efectuarea de cercetări în regiunea CEE. Astfel de studii ar putea desluși fenomene specifice sistemelor complexe care au fost recent afectate de schimbări care au avut loc la mai multe niveluri: politic, societal, cultural, demografic și economic. Capitolul subliniază faptul că procesul de tranziție în care s-au angajat țările din regiunea CEE după căderea regimurilor comuniste la sfârșitul anilor '80 și începutul anilor '90 a dus la apariția unor particularități privind comportamentul firmelor și comportamentul și mentalitatea managerilor, care ar putea și ar trebui să fie studiate în profunzime, pentru a înțelege mai bine modalitățile în care evoluează mediul de afaceri în aceste țări. Astfel de studii ar putea arăta și cum și în ce măsură au posibilitatea de a concura pe piețele internaționale IMM-urile tinere din regiune și IMM-urile conduse de manageri cu un background cultural specific. În continuare, capitolul se concentrează asupra sectorului IMM-urilor din România și prezintă date relevante privind indicatori specifici și evoluția acestora între 2008 și 2022, în contextul eforturilor Uniunii Europene (UE) de a sprijini economia și dezvoltarea sectorului IMM-urilor. Printre subiectele discutate enumerăm: impactul măsurilor luate la nivelul UE începând cu 2008 în vederea sprijinirii sectorului IMM-urilor și a consolidării prezenței IMM-urilor pe piața unică, impactul pandemiei COVID-19 și primele evoluții post-pandemice. Sunt prezentate, de asemenea, date cheie privind dimensiunile sectorului IMM din România și internaționalizarea IMM-urilor din România, pentru a crea o imagine mai bună asupra evoluției sectorului și pentru a pune bazele unei discuții privind rolul capitalului uman în legătură cu internaționalizarea IMM-urilor.

Cel de-al treilea capitol se concentrează pe întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri) și pe comportamentul acestora în ceea ce privește expansiunea internațională. Sunt prezentați factorii care sprijină internaționalizarea IMM-urilor, sunt enumerate strategiile de internaționalizare și sunt descriși indicii utilizați de-a lungul anilor pentru a măsura internaționalizarea IMM-urilor. Capitolul concluzionează că internaționalizarea IMM-urilor nu este un proces liniar, ci mai degrabă un fenomen fluctuant, și sugerează că ar putea fi avansate noi modalități de măsurare a succesului internațional al IMM-urilor, pentru a reflecta dinamica procesului și idiosincraziile diferitelor sisteme și medii de afaceri.

Cel de-al patrulea capitol analizează rolul pe care capitalul uman, întruchipat de manager, antreprenor și angajați, îl joacă în dezvoltarea unui IMM, cu accent pe internaționalizarea IMM-urilor. Acesta introduce date sugestive cu privire la corelațiile dintre internaționalizarea IMM-urilor românești și caracteristicile capitalului uman. Argumentăm că profilul psihologic al liderului, fie că este vorba despre antreprenorul însuși/ însăși, fie că este vorba despre un manager angajat, are un impact profund asupra dezvoltării internaționale a

firmei. Sunt prezentate câteva instrumente și metode de analiză a profilului și percepțiilor liderului în raport cu dezvoltarea afacerii: distanța perceptuală, inteligența culturală, valorile personale și mentalitatea globală managerială. Capitolul concluzionează că conceptul de *Global Mindset* (mentalitate globală) și operaționalizarea sa avansată de Thunderbird School of Management sunt instrumente utile pentru cercetătorul care dorește să înțeleagă modul în care caracteristicile capitalului uman întruchipat de manager/ antreprenor/ lider influențează sau corelează cu dezvoltarea internațională a firmei.

Al cincilea capitol prezintă metodologia cercetării și eșantionul, descriind obiectivele și ipotezele cercetării, metodele și tehnicile utilizate, precum și principalele caracteristici ale lotului de respondenți avut în vedere. Detaliile prezentate au rolul de a oferi o imagine clară a raționamentului metodologic al cercetării empirice și de a examina constructele care compun modelul structural.

Al șaselea capitol prezintă un model teoretic care leagă *Mentalitatea globală a managerului*, măsurată cu ajutorul unei versiuni a *Global Mindset Inventory*, *Interesul angajatului pentru afacerile internaționale* și *Succesul internaționalizării IMM-ului* și testează modelul structural cu ajutorul PLS-SEM. Ipotezele presupun că fiecare componentă a mentalității globale a managerului, și anume *Capitalul Social Global*, *Capitalul Intelectual Global* și *Capitalul Psihologic Global*, au o influență pozitivă asupra *Interesului angajaților pentru afacerile internaționale*. Se consideră că *Succesul internaționalizării IMM-ului*, un construct de ordin superior bazat pe dimensiunile numite *Gradul de internaționalizare*, *Intensitatea internaționalizării* și *Performanța în internaționalizare*, este influențată pozitiv de *Capitalul Social Global* al managerului și de *Capitalul Intelectual Global* al managerului și negativ de *Capitalul Psihologic Global* al acestuia. Se presupune, de asemenea, că *Interesul angajaților pentru afacerile internaționale* are o influență pozitivă asupra *Succesului internaționalizării IMM-ului*. Cea de-a doua parte a celui de-al șaselea capitol prezintă rezultatele unei analize factoriale efectuate folosind răspunsurile managerilor din eșantion cu privire la mentalitatea lor globală.

Cel de-al șaptelea capitol subliniază contribuțiile făcute de autoare prin această teză, prezintă limitările cercetării și implicațiile rezultatelor, concluzionând cu recomandarea realizării unor noi studii care să exploreze conexiunile dintre capitalul uman și internaționalizarea IMM-urilor.

Metodologie

Pe baza literaturii prezentate în capitolele teoretice, în concordanță cu rezultatele cercetărilor anterioare și recunoscând lacunele existente în cercetare, am investigat următoarele ipoteze:

H1: *Capitalul Social Global* are o influență pozitivă asupra *Interesului angajaților pentru afacerile internaționale*.

H2: *Capitalul Intelectual Global* are o influență pozitivă asupra *Interesului angajaților pentru afacerile internaționale*.

H3: *Capitalul Psihologic Global* are o influență pozitivă asupra *Interesului angajaților pentru afacerile internaționale*.

H4: *Capitalul Intelectual Global* are o influență pozitivă asupra *Succesului internaționalizării IMM-ului*.

H4.1: *Capitalul Intelectual Global* are o influență pozitivă asupra *Gradului de internaționalizare*.

H4.2: *Capitalul Intelectual Global* are o influență pozitivă asupra *Intensității internaționalizării*.

H4.3: *Capitalul Intelectual Global* are o influență pozitivă asupra *Performanței în internaționalizare*.

H5: *Capitalul Psihologic Global* are o influență negativă asupra *Succesului internaționalizării IMM-ului*.

H5.1: *Capitalul Psihologic Global* are o influență negativă asupra *Gradului de internaționalizare*.

H5.2: *Capitalul Psihologic Global* are o influență negativă asupra *Intensității Internaționalizării*.

H5.3: *Capitalul Psihologic Global* are o influență negativă asupra *Performanței în internaționalizare*.

H6: *Capitalul Social Global* are o influență pozitivă asupra *Succesului internaționalizării IMM-ului*.

H6.1: *Capitalul Social Global* are o influență pozitivă asupra *Gradului de internaționalizare*.

H6.2: *Capitalul Social Global* are o influență pozitivă asupra *Intensității internaționalizării*.

H6.3: *Capitalul Social Global* are o influență pozitivă asupra *Performanței în internaționalizare*.

H7: *Interesul angajaților pentru afacerile internaționale* are o influență pozitivă asupra *Succesului internaționalizării IMM-ului*.

Modelul structural

Modelul de cercetare pe care l-am avansat utilizează un construct de ordin superior (*higher order construct*, abreviat HOC): *Succesul în internaționalizare* (engl. *Internationalization Achievement*) (setat ca mod B în PLS-SEM). *Succesul în internaționalizare* este un construct cu putere de abstractizare superioară, care reflectă constructele de ordin inferior (lower order constructs, abreviat LOCs) ale modelului, care au fost introduse în partea teoretică a tezei, denumite *Gradul de internaționalizare*, *Intensitatea internaționalizării* și *Performanța în internaționalizare*. Constructul de ordinul al doilea pe care l-am construit se referă la succesul general al IMM-ului, așa cum derivă din activitățile sale pe plan internațional.

Abordarea noastră este în concordanță cu studii anterioare (Becker, Klein & Wetzels, 2012), care promovează măsurarea performanței firmei utilizând constructe de ordinul al doilea ca fiind superioară măsurării ei folosind LOCs. Abordarea HOC este relevantă atunci când mai mulți indici ai LOCs măsoară în moduri diferite același lucru (de exemplu, performanța firmei, în cazul menționat de Becker et al. 2012, sau internaționalizarea, în cazul nostru). Modelul pe care l-am avansat este un model formativ-reflexiv (tip III).

Utilizarea constructelor de ordin superior permite cercetătorilor să extindă aplicarea modelării prin metoda celor mai mici pătrate parțiale la modele mai avansate și mai complexe (Crocetta, Antonucci, Galasso, Grassia & Lauro, 2021). Avansarea modelelor cu componente ierarhice (*higher compound model*, HCM) sau a modelelor de ordin superior permite reducerea numărului de relații din modelul structural, avansând astfel modele de cale parcimonioase, cu constructe care descriu mai detaliat realitățile măsurate (<https://www.smartpls.com/documentation/algorithms-and-techniques/higher-order/>).

Instrumentul de cercetare

Pentru a colecta datele am creat un sondaj online. Chestionarul a fost elaborat pe baza literaturii prolfice din domeniu. Mai jos prezentăm dimensiunile și metodele și scalele de măsurare alese pentru constructele care se regăsesc în modelul teoretic.

Sondajul se referă la *Forța organizațională a IMM-urilor* ca variabilă de control. Aceasta măsoară: domeniul de activitate al companiei, numărul de angajați, cifra de afaceri din ultimul an în EUR. Sondajul a colectat, de asemenea, date referitoare la anul înființării și la modul de funcționare (a se vedea Manolova et al., 2002). Modul de operare se referă la

tipul de activitate internațională pe care îl are întreprinderea, iar scala include următoarele elemente, care urmează să fie măsurate dihotomic (da/ nu): import, export direct, export prin intermediari, investiție directă tip solo venture, investiție directă tip joint venture, licențierea unor produse sau servicii, contractare, franciză, orice alte activități internaționale.

Prima dimensiune a modelului se referă la *Succesul în internaționalizare*. Structura dimensiunii Internaționalizare este inspirată de Ruzzier et al. (2007). Construcția include trei categorii: *Gradul de internaționalizare*, *Intensitatea internaționalizării* și *Performanța în internaționalizare*.

Gradul de internaționalizare măsoară: nivelul producției/ serviciilor destinate importului/ exportului, rata de acoperire a importurilor, rata de acoperire a exporturilor, participarea la activitățile de internaționalizare. Am utilizat itemii care au fost avansați de autorii Cartei Albă a IMM-urilor 2020 (2021). Itemii care se referă la activitățile de internaționalizare au fost excluși din calculul pentru testarea modelului, deoarece nu sunt măsurați pe o scală de la 1 la 5.

Intensitatea internalizării se referă la volumul activităților internaționale desfășurate de companie. Există mai multe moduri în care a fost măsurată intensitatea activității internaționale. S-au utilizat următoarele măsurători: ponderea partenerilor străini, ponderea clienților străini, numărul de țări în care compania face afaceri (inspirat de Nuumela et al., 2009).

Performanța în internaționalizare se referă la semnificația pe care compania consideră că o au activitățile sale internaționale pentru succesul general al afacerii și se măsoară pe două niveluri: a. performanța subiectivă, b. performanța obiectivă. Itemii și scalele au fost adaptate din Nuumela et al. (2009) și Torkkeli et al. (2018).

A doua dimensiune este *Global mindset* sau *Mentalitatea globală a managerului*. Există trei dimensiuni ale mentalității globale manageriale: *Capital Intelectual Global*, *Capital Psihologic Global* și *Capital Social Global*. Deoarece instrumentul elaborat de Thunderbird este sub incidența drepturilor de autor, candidata a elaborat itemi alternativi pentru a măsura constructele, reflectând dimensiunile prezentate de Thunderbird. Toți itemii au fost măsurați pe o scală de la 1 la 5 (1 - total dezacord, 5 - total acord).

A treia dimensiune a modelului este *Interesul angajaților pentru afacerile internaționale*. Această dimensiune este construită de către candidată, pe baza discuțiilor informale cu antreprenori și manageri de IMM-uri care activează în România. Itemii din sondaj acoperă capacitatea intelectuală a angajaților de a-și desfășura activitatea în contexte internaționale, deschiderea acestora de a lucra cu persoane din alte culturi, capacitatea de a

stabili legături cu parteneri de afaceri străini, motivația lor de a lucra cu parteneri de afaceri străini și proactivitatea lor în ceea ce privește activitățile internaționale ale companiei. A fost utilizată aceeași scală de la 1 la 5 (1 - total dezacord, 5 - total acord).

Lotul de respondenți

Între lunile martie 2022 și noiembrie 2022 au fost colectate răspunsuri de la managerii a 104 IMM-uri din România. Mai jos puteți găsi o serie de detalii referitoare la lotul de respondenți.

Cele mai multe IMM-uri au fost înființate între 1990 și 2004 (56%), în timp ce 15% au fost înființate între 2005 și 2010, 13% au fost înființate între 2011 și 2016, iar 16% au fost înființate între 2017 și 2022. Majoritatea IMM-urilor din eșantion au fost înființate înainte de 2004 (58 din 104). Observăm că majoritatea IMM-urilor activează în comerț (34%), industrie (30%) și servicii (27%), în timp ce mult mai puține activează în construcții (4%), transporturi (4%) și turism (1%).

Mai mult de jumătate dintre respondenți (53%) au menționat că societatea pe care o reprezintă își desfășoară activitatea pe una până la trei piețe externe, 21% au enumerat patru până la șase alte țări, 8% au menționat șapte până la nouă țări, iar 18% s-au referit la mai mult de zece țări. Este interesant faptul că IMM-urile din lot se angajează în activități de import (33%), export direct (27%), export printr-un intermediar (10%), contractare (11%) și alte activități internaționale (12%) sau acordarea de licențe pentru un produs sau serviciu (3%), însă niciunul dintre acestea nu a menționat investițiile directe de tip solo venture sau joint venture.

În rândurile respondenților există o tendință de a considera că investițiile pe care IMM-urile le-au făcut pentru a fi prezente pe piețele externe s-au amortizat bine, iar internaționalizarea a avut un efect puternic pozitiv asupra dezvoltării expertizei companiei (50 din 104 respondenți au declarat că sunt total de acord cu această afirmație), un efect puternic pozitiv asupra imaginii companiei (52 din 104 respondenți au declarat că sunt total de acord cu această afirmație) și un impact puternic pozitiv asupra profitabilității companiei (50 din 104 respondenți au declarat că sunt total de acord cu această afirmație). Cu toate acestea, mai sunt încă multe de făcut, deoarece doar 32 din 104 respondenți menționează că au atins obiectivele de cotă de piață pe care și le-au stabilit pentru internaționalizare, 31 au subliniat că au atins obiectivele de cifră de afaceri stabilite pentru internaționalizare și doar 32 din 104 se declară foarte mulțumiți de succesul companiei pe piețele externe.

Rezultate

Analiza modelului structural arată că modelul (tabelul R pătrat) explică 71,5% din varianța *Gradului de internaționalizare* a IMM-urilor din România, 13,5% din impactul *Interesului angajaților pentru afaceri internaționale* asupra internaționalizării, 76,7% din *Intensitatea internaționalizării* IMM-urilor și peste jumătate (66,6%) din varianța *Performanței în internaționalizare* a IMM-urilor din România.

Rezultatele arată că ipotezele H1, H4, H5 se confirmă ca efecte directe. H4.1, H4.2, H4.3, H4.1, H4.2, H4.3, H5.1, H5.2 și H5.3 se confirmă, de asemenea, ca efecte indirecte. Acest lucru înseamnă că există o influență pozitivă directă a *Capitalului Social Global* managerial asupra *Interesului angajaților pentru afacerile internaționale*, că există o influență pozitivă directă a *Capitalului Intelectual Global* managerial asupra *Succesului în internaționalizare a IMM-urilor* și o influență negativă directă a *Capitalului Psihologic Global* managerial asupra *Succesului în internaționalizare a IMM-urilor*.

Efectele indirecte observate arată că *Capitalul Intelectual Global* managerial are un impact pozitiv asupra *Gradului de internaționalizare* a firmei, asupra *Intensității internaționalizării* și asupra *Performanței în internaționalizare*. Tot indirect, *Capitalul Psihologic Global* managerial are un impact negativ asupra *Gradului de internaționalizare* a firmei, asupra *Intensității internaționalizării* și asupra *Performanței în internaționalizare*.

Profilul de leader al managerului de IMM din România prin prisma Global Mindset Inventory

O a doua etapă a cercetării s-a axat pe deslușirea profilurilor potențiale ale managerilor care au completat sondajul, folosind datele pe care aceștia le-au furnizat cu privire la mentalitatea lor globală. Am utilizat programul IBM SPSS 29 pentru a analiza datele. Am vrut să vedem dacă există nuanțe și dacă se pot obține profiluri mai fine ale respondenților. În acest scop, am procedat la efectuarea unei analize factoriale.

Au fost observați trei factori: Factorul 1 reprezintă 47,789% din varianța eșantionului, Factorul 2 reprezintă 14,951% din varianța eșantionului, iar Factorul 3 reprezintă 12,104% din varianța eșantionului. Managerii din Factorul 1 tind să aibă un *Capital Social Global* foarte bine dezvoltat, managerii din Factorul 2 au un *Capital Intelectual Global* puternic dezvoltat și un *Capital Social Global* destul de bine dezvoltat, în timp ce managerii din Factorul 3 dovedesc că au dezvoltat aspecte ce definesc un amestec de *Capital Psihologic*,

Capital Intelectual și Capital Social. Există o corelație semnificativă între profilul managerului descris de Factorul 2 și al managerului descris de Factorul 3 și cifra de afaceri anuală a IMM-ului, ceea ce sugerează că managerii cu o mentalitate globală (Intelectuală, Psihologică și Socială) mai bine dezvoltată conduc compania către un nivel mai înalt de succes.

Concluzii, limitări, implicații și direcții viitoare de cercetare

Această teză a avut ca scop prezentarea unui profil al managerului de IMM din România și testarea unui model teoretic, care pune în legătură aspecte ce țin de *Mentalitatea Globală a managerului*, de *Succesul Internaționalizării IMM-ului*, precum și de *Interesul angajaților pentru dezvoltarea afacerii la nivel internațional*.

Rezultatele acestui studiu confirmă faptul recunoscut anterior că managerul are o influență puternică asupra dezvoltării IMM-urilor (a se vedea capitolul 4). Datele obținute de noi nuancează dezbaterile cu privire la ce componente ale capitalului uman pe care managerul le întruchipează au, de fapt, un impact asupra succesului internațional al IMM-urilor, subliniind faptul că *Capitalul Intelectual Global* al managerului este un predictor al *Succesului internaționalizării IMM-urilor*. Acest lucru se traduce astfel: un manager care are cunoștințe despre afaceri, despre industrie, despre piață, despre lanțurile de aprovizionare și despre clienți, care este capabil să creeze sau, cel puțin, să înțeleagă ce este o strategie bună de marketing, este probabil să conducă IMM-ul spre câștigarea de clienți străini și spre vânzarea produselor/ serviciilor la prețuri bune, spre stabilirea de contacte cu (mai mulți) parteneri de afaceri străini, spre îmbunătățirea continuă a imaginii companiei, spre crearea unei culturi organizaționale centrate pe învățare, ceea ce permite dezvoltarea expertizei și, în consecință. Toate acestea conduc la un grad mai mare de succes al companiei în ceea ce privește afacerile internaționale.

Caracteristicile psihologice ale managerului care are capacitatea de a conduce compania spre succesul internațional includ abilități analitice puternice, capacitatea de a aborda idei complexe, capacitatea de a evalua riscurile în context internațional și deținerea unui bagaj consistent de cunoștințe specifice domeniului de afaceri și industriei, la scară globală.

O altă dimensiune a profilului managerului - *Capitalul Social Global* al acestuia - este, de asemenea, relevantă pentru dezvoltarea firmei, în măsura în care managerii care manifestă comportamente pro-sociale tind să creeze echipe care să le susțină viziunea privind

internaționalizarea și dezvoltarea ulterioară a afacerii. S-a demonstrat că *Capitalul Psihologic Global* al managerului, atunci când reflectă apetența acestuia pentru asumarea de riscuri și faptul că se simte confortabil în situații inconfortabile sau imprevizibile, are un impact negativ asupra *Succesului Internaționalizării IMM-ului*. Aceste două constatări explică, într-o oarecare măsură, rata generală de succes a IMM-urilor românești pe piețele externe (care nu este mare, în medie, așa cum reiese din numeroasele ediții ale *Cartei Albe a IMM-urilor* pe care le-am citat în această teză). În primul rând, managerii care au un anumit nivel de *Capital Social*, sunt capabili să atragă angajați care gândesc la fel, similaritatea funcționând ca un liant. Dar dacă aceiași manageri sunt și ei înclinați spre Alea, în loc de Agon, perspectivele pentru *Succesul Internațional* nu sunt îmbucurătoare, pentru că, probabil, toată echipa ar avea tendința de a acționa impulsiv în situații riscante și membrii s-ar încuraja reciproc în acest sens.

În altă ordine de idei, acest studiu relevă faptul că există, în populația managerială a IMM-urilor din România, persoane care sunt, deopotrivă, bine informate în ceea ce privește afacerile și lumea, care sunt, de asemenea, dornice să stabilească relații relevante pentru construirea și dezvoltarea afacerilor - manageri descriși de Factorul 2, și persoane care sunt, în plus, deschise la identificarea și colaborarea cu parteneri și clienți din întreaga lume, care cred că mapamondul este scena lor - managerii descriși de Factorul 3. Deși sunt puțini în lotul meu, managerii de tip Factor 3 par a fi liderii de mâine, în lumea interconectată.

Au fost observate o serie de limitări în ceea ce privește acest studiu. În primul rând, colectarea datelor a adus dificultăți semnificative, deși autoarea a contactat mulți potențiali respondenți, de mai multe ori și folosind diverse canale. S-au trimis peste 7000 de e-mail-uri. Au avut loc numeroase discuții cu persoane cheie din mediul IMM-urilor (antreprenori, consultanți, persoane cheie din rețelele de afaceri), persoane care au fost de acord să promoveze sondajul. Au fost colectate, în intervalul martie-noiembrie 2022, doar 104 răspunsuri, deși autoarea și-a propus să obțină date care să fie reprezentative pentru întregul sector al IMM-urilor din România. Această misiune s-a dovedit a fi imposibil de atins, indiferent de eforturile făcute.

Structura lotului poate fi considerată, de asemenea, părtinitoare sau impactată de *bias*. Faptul că 47,789% din varianța lotului este definită de Factorul 1 - managerul care este pro-social - se datorează probabil contextului în care a avut loc colectarea de date. Au răspuns la invitația de a completa chestionarul preponderent acei manageri care au vrut să ajute o doctorandă pe care nu o cunosc personal. Având în vedere că lotul este destul de mic și că prezintă un *bias*, considerăm că rezultatele sunt semnificative pentru sectorul IMM-urilor din

România dar că ar fi nevoie de analize suplimentare pentru a face mai multă lumină asupra sectorului și a relației dintre capitalului uman și internaționalizarea afacerilor.

Evidențiem o serie de implicații ale rezultatelor pe care le-am obținut. La nivel teoretic, pentru domeniul afacerilor internaționale, aceste rezultate dovedesc că investigarea capitalului uman este încă o sarcină relevantă pentru comunitatea de cercetare și că există multiple fațete ale *Mentalității Globale a managerului* care au impact asupra performanței firmei și dezvoltării acesteia pe piețele externe. Sunt necesare mai multe studii pentru a testa relația dintre *Mentalitatea Globală a managerului* și *Succesul internaționalizării IMM-ului*, pe eșantioane reprezentative din România și din alte țări din CEE. Studiile longitudinale și anchetele comparative ar putea dezvălui rezultate interesante.

Pentru antreprenorii și managerii de IMM-uri din România, aceste rezultate indică necesitatea de a evalua profilurile personalului de conducere, precum și ale membrilor echipei, și de a investi în formarea continuă a personalului în ariile care ar putea fi îmbunătățite. Folosirea unor instrumente standardizate pentru selectarea persoanelor cheie care să propulseze afacerea pe piețele externe s-ar dovedi benefică, astfel încât să fie selectate persoane cu o anumită mentalitate globală și cu experiență. Gândirea strategică se dovedește a fi un atu pe care toți managerii și l-ar putea dezvolta, în cazul în care nu sunt deja maeștri în jocurile Agon specifice industriei lor.

Camerele de Comerț și alte asociații și rețele care sprijină internaționalizarea IMM-urilor din România, împreună cu alți actori din domeniul educației antreprenoriale, ar putea decide să se concentreze pe sprijinirea managerilor de IMM-uri, ajutându-i să-și îmbunătățească *Capitalul Intelectual* prin dobândirea de cunoștințe specifice. În cele din urmă, gamificarea ar putea fi utilizată în diverse contexte, pentru a ajuta la recunoașterea abilităților specifice gândirii strategice și la dezvoltarea competențelor care ar ajuta IMM-urile românești să joace un rol mai importantă pe scena globală.

Pentru reprezentanții sectorului politic și factorii de decizie, rezultatele acestui studiu pot indica faptul că lunga tranziție în care România s-a angajat la începutul anilor 1990 trebuie să se încheie și că este nevoie de o schimbare sistemică profundă pentru a crește predictibilitatea. Acest lucru este necesar pentru ca IMM-urile românești să aibă forța de a concura cu omologii din alte părți ale lumii.

Bibliografie (selectie)

1. Becker, J.-M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning*, 45(5-6), 359-394. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.001>
2. Beechler, S., & Javidan, M. (2007). Leading with a global mindset. In M. Javidan, R.M. Steers & M.A. Hitt (Eds.). *The Global Mindset: Advances in International Management* (pp. 131-169). Emerald Publishing. [https://doi.org/10.1016/S1571-5027\(07\)19006-9](https://doi.org/10.1016/S1571-5027(07)19006-9)
3. Bratianu, C. (2020). Toward understanding the complexity of the COVID-19 crisis: a grounded theory approach. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(Special Issue), 410-423. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0024>
4. Bratianu, C., & Bejinaru, R. (2021). COVID-19 induced emergent knowledge strategies. *Knowledge and Process Management*, 28(1), 11-17. <https://doi.org/10.1002/kpm.1656>
5. Crocetta, C., Antonucci, L., Galasso, R., Grassia, M.G., & Lauro, C.N. (2021). Higher Order PLS PM Approach for Different Types of Constructs. *Social Indicators Research*, 154, 725-754. <https://doi.org/10.1007/s11205-020-02563-w>
6. Javidan, M., & Bowen, D. (2013). The 'Global Mindset' of managers: what it is, why it matters, and how to develop it. *Organizational Dynamics*. 42(2), 145—155. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.03.008>
7. Javidan, M., Hough, L., & Bullough, A. (2010). Conceptualizing and Measuring Global Mindset®: Development of the Global Mindset Inventory. Thunderbird School of Global Management. www.globalmindset.com
8. Javidan, M., Steers, R.M., & Hitt, A.M. (Eds). (2007). *The Global Mindset. Advances in International Management* (19th edition). Emerald Publishing. [https://doi.org/10.1016/S1571-5027\(2007\)19](https://doi.org/10.1016/S1571-5027(2007)19)
9. Manolova, T.S., Brush, C.G, Edelman, L.F. & Greene, P.G. (2002). Internationalization of Small Firms: Personal Factors Revisited. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 20(1), 9-31. <https://doi.org/10.1177/0266242602201003>
10. Nicolescu, O. (Ed.). (2021). Carta Albă a IMM-urilor din România (nineteenth edition). ProUniversitaria

11. Nicolescu, O. (Ed.). (2022). *Carta Albă a IMM-urilor din România (twentieth edition)*. ProUniversitaria
12. Nummela, N., Saarenko, S., & Puumalainen, K. (2009). A Global Mindset — A Prerequisite for Successful Internationalization? *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 21(1), 51–64. DOI:10.1111/j.1936-4490.2004.tb00322.x
13. Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R. D., & Konecnik, M. (2007). Human capital and SME internationalization: A structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(1), 15–29. <https://doi.org/10.1002/cjas.3>
14. Torkkeli, L., Nummela, N., & Saarenketo, S. (2018). A Global Mindset – Still a Prerequisite for Successful SME Internationalisation? Key Success Factors of SME Internationalisation: A Cross-Country Perspective, *International Business&Management*, 34, 7-24. <http://dx.doi.org/10.1108/S1876-066X20180000034001>
15. Vătămănescu, E.-M., Alexandru, V.-A., Mitan, A., & Dabija, D.-C. (2020a). From the deliberate managerial strategy towards international business performance: A psychic distance vs. global mindset approach. *Systems Research and Behavioral Science*, 37(2), 374-387. <https://doi.org/10.1002/sres.2658>
16. Vătămănescu, E.-M., Cegarra-Navarro, J.-G., Martínez-Martínez, A., Dincă, V.-M., & Dabija, D.-C. (2022). Revisiting online academic networks within the COVID-19 pandemic – From the intellectual capital of knowledge networks towards institutional knowledge capitalization. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2022-0027>.
17. <https://www.smartpls.com/documentation/algorithms-and-techniques/higher-order>