

<https://doi.org/10.52326/csd2024.40>

FACTORS IMPACTING ON BUSINESS EFFECT AND EFFICIENCY

FACTORI DE IMPACT ASUPRA EFICIENȚEI ȘI EFICACITĂȚII BUSINESSULUI

Liudmila BOTNARI

Technical University of Moldova, 168 Stefan cel Mare and Sfânt Boulevard, Chisinau, Republic of Moldova

Abstracts. This study explores the fundamental concepts of efficiency and effectiveness in the context of contemporary organizational management, highlighting their historical evolution and multiple dimensions. The research examines four key dimensions - human resources, strategy, innovation and performance - and how they interrelate to generate organizational performance. Through a detailed review of the literature, from the classical theories of Adam Smith to recent developments in artificial intelligence, the study highlights the transformation of the concept of efficiency from a purely technical to a multidimensional approach. The research results underline the importance of integrating digital technologies, innovation and the development of managerial skills in the process of optimizing organizational efficiency and effectiveness.

Keywords. *Innovation, performance, self-efficacy, digitization, AI lization, risk management, forecasting*

JEL code: *A11, M21*

Abstract. Acest studiu explorează conceptele fundamentale de eficiență și eficacitate în contextul managementului organizațional contemporan, evidențiind evoluția istorică și multiplele dimensiuni ale lor. Cercetarea analizează patru dimensiuni cheie - resurse umane, strategie, inovare și performanță - și modul în care acestea se interconectează pentru a genera performanța organizațională. Prin prisma unei analize detaliate a literaturii de specialitate, de la teoriile clasice ale lui Adam Smith până la dezvoltările recente în domeniul inteligenței artificiale, studiul evidențiază transformarea conceptului de eficiență de la o abordare pur tehnică la una multidimensională. Rezultatele cercetării subliniază importanța integrării tehnologiilor digitale, a inovării și a dezvoltării competențelor manageriale în procesul de optimizare a eficienței și eficacității organizaționale.

Cuvinte cheie. *Inovare, performanță, autoeficacitate, digitalizare, AI lizare, risc management, prognoze*

Organizațiile contemporane se confruntă cu provocarea de a identifica și implementa modele operaționale care să le permită nu doar optimizarea resurselor, ci și dezvoltarea unor competențe adaptive de nivel avansat. Managerii moderni trebuie să dezvolte competențe hibride, îmbinând expertiza tehnică cu abilitățile de leadership, pentru a ghida organizațiile prin complexitatea schimbărilor continue. Prezenta cercetare își propune să exploreze modul în care organizațiile pot atinge și menține un nivel optim de eficiență în contextul transformărilor tehnologice și sociale actuale. *Obiectivul* articolului constă în studierea aprofundată a conceptelor de eficiență și eficacitate organizațională în contextul managementului contemporan. Cercetarea urmărește *scopul* să ofere o perspectivă amplă asupra modului în care organizațiile pot deveni mai performante în contextul actual și identifică factori de impact asupra eficienței și eficacității businessului.

Care este definiția termenilor eficiență și eficacitate? Dexonline ne oferă explicația sensului cuvintelor în felul următor – EFICIENȚĂ, s. f. Faptul de a fi eficient; efect util, activ; eficacitate. EFICACITATE, s. f. Calitatea de a produce efectul (pozitiv) așteptat; eficiență (1).

În *Dicționar de Termeni Succinți de Business* găsim următoarea semnificație – *Eficiența tehnică* - o măsură a capacității unui producător de a produce producția maximă de calitate acceptabilă cu un minim de intrări. O întreprindere este mai eficientă decât alta dacă poate produce aceeași producție ca și cealaltă cu mai puține intrări, indiferent de factorul de preț. *Eficiența economică* - o măsură a capacității unei organizații de a produce și distribui produsul său la cel mai mic cost posibil. O întreprindere poate avea o eficiență tehnică ridicată, dar o eficiență economică scăzută, deoarece prețurile sale sunt prea mari pentru a face față concurenței (2). Eficiența raportează randamentul rezultatelor la energia, timpul sau resursele utilizate ca intrări (de exemplu, "facem lucrurile corect?"). Eficacitatea corelează rezultatele activităților cu atingerea obiectivelor (de exemplu, "facem ceea ce trebuie?") (3). A fi eficient înseamnă a investi cât mai puține resurse pentru a obține un rezultat dorit. În schimb, a fi eficace înseamnă a obține un rezultat dorit prin utilizarea mijloacelor potrivite sau prin desfășurarea acțiunii potrivite (4).

Eficiența și eficacitatea sunt termeni centrali în evaluarea performanței în afaceri. Termenul de eficiență este o condiție necesară și este reflectat în marjele de profit ale întreprinderii, iar "eficacitatea" reprezintă capacitatea întreprinderii de a genera o creștere durabilă a veniturilor în mediul de afaceri din jurul său. Concentrarea pe eficiență și neglijarea eficacității ar duce la o rentabilitate efemeră. În schimb, concentrarea asupra eficacității și neglijarea eficienței poate duce la o „creștere neprofitabilă” dacă costul de oportunitate al capitalului este mai mare decât profitul rezultat (5).

Eficiența este mai elegantă decât eficacitatea; este precisă și țintită, pe când eficacitate este o valoare instrumentală. Eficiența este asociată nu numai cu eficacitatea, ci și cu un control atât de mare asupra unui proces încât efectul să fie obținut cu minimum de risipă. Astfel, eficiența se bazează pe repartizarea controlată a resurselor, în timp ce eficacitatea denotă un efect, dar nu și costurile de realizare a acestuia. Alianța sa cu controlul sugerează că eficacitate nu este doar un instrument, ci și o ideologie (6).

Vom analiza o evoluție istorică a termenilor eficiența și eficacitatea. Adam Smith a definit eficiența economică, ca fiind rezultatul unei piețe libere și competitive, unde diviziunea muncii și alocarea optimă a resurselor duc la creșterea bunăstării generale. Smith a evidențiat rolul concurenței în promovarea eficienței. Concurența obligă firmele să devină mai eficiente pentru a supraviețui și a prospera, ceea ce, la rândul său, aduce beneficii consumatorilor sub formă de prețuri mai mici și produse de calitate mai bună (7).

Taylor a dezvoltat primul conceptul de studiu al timpului, măsurând viteza cu care lucrătorii îndeplineau o sarcină și apoi reproiectând sarcina astfel încât să poată fi îndeplinită mai rapid.

Familia Gilbreth a descoperit că poate reproiecta sarcinile astfel încât acestea să fie îndeplinite mai rapid și cu mai puțin efort, crescând astfel producția globală. Managementul științific a creat o imagine a eficienței organizaționale care începea cu eficiența sarcinilor și proceselor individuale (8).

Harrington Emerson a fost un pionier în domeniul ingineriei industriale și a dezvoltat conceptul de "inginerie a eficienței", a definit eficiența ca fiind "*a face lucrurile corect, în modul corect, de către persoana corectă, la locul corect și la momentul potrivit*" (9). H. Emerson a considerat că cea mai bună formă de organizare era ceea ce el numea „organizarea pe linie și pe personal”, în care departamentele funcționale (linia) erau susținute și sprijinite de *departamentele tehnice și de personalul*, a căror funcție principală era de a permite liniei să atingă niveluri mai ridicate de eficiență.

C.E. Knoepfel stabilește ceea ce el numește „șase principii de organizare”. Organizația se compară cu un corp uman – se organizează între ele elementele cheie ale corpului uman și ca rezultat se utilizează întregul corp pentru atingerea obiectivelor sale (8).

W. Edwards Deming consideră că costurile scad datorită *reducerii numărului de rețușuri, de greșeli, de întârzieri, de probleme; utilizarea mai bună a timpului de lucru* al mașinilor și a materialelor, conduce la îmbunătățirea productivității. El introduce conceptul de îmbunătățirea calității (10). Companiile care adoptă un *scop constant pentru calitate și productivitate* și fac acest lucru cu inteligență au șansa de a supraviețui (11).

Ithac Adizes un expert recunoscut în management și consultant de afaceri, a dezvoltat o metodologie, care ajută să îmbunătățească performanța și să gestioneze mai eficient schimbările. Conform Teoriei sale managerii îndeplinesc anumite funcții și combină anumite roluri pentru a face posibilă organizația eficientă și eficace atât în termen scurt, cât și pe o perioadă mai îndelungată. Autorul exprimă părerea că, în momentul în care componentele unui sistem ajung să recunoască interdependența dintre ele și să înțeleagă scopul comun pe care îl servesc, acestea pot funcționa în mod coerent și eficient și atunci organizația devine eficientă pe termen lung (12).

Fiecare din teoreticienii menționați au introdus tehnici și principii de management, caracteristice propriei viziuni asupra noțiunii de eficiență și eficacitate.

H. Emerson a dezvoltat 12 principii a filosofiei eficienței:

- Idealuri clar definite
- Bun simț
- Consiliere competentă
- Disciplină
- Un tratament echitabil al lucrătorilor
- Înregistrări fiabile, imediate și adecvate pentru a verifica dacă eficiența a fost atinsă
- Dispecerizarea
- Standarde și programe
- Condiții de lucru standardizate
- Procese operaționale bine definite
- Instrucțiuni scrise
- Remunerarea eficienței.

C.E. Knoepfel stabilește ceea ce el numește „șase principii de organizare”:

- Investigarea: aflarea a ceea ce trebuie făcut
- Organizarea: construirea mașinii care va realiza în mod corespunzător ceea ce trebuie făcut
- Înregistrări: colectarea faptelor și statisticilor care vor fi utilizate de organizație pentru a ajunge la concluziile corecte în realizarea a ceea ce trebuie făcut
- Planificare: aranjarea și coordonarea logică a tuturor detaliilor, astfel încât diferitele etape să poată fi realizate rapid și eficient
- Standardizarea: realizarea etapelor stabilite sau efectuarea efectivă a muncii în mod corespunzător
- Stimulente: rezultatele aplicării cu succes a celorlalte cinci etape

E. Deming deduce axiomele eficienței organizaționale.

- Pentru a gestiona eficient orice organizație, aceasta trebuie să fie privită ca un sistem sau ca o parte a unui sistem mai mare
- Pentru a atinge scopul majorității organizațiilor, conducerea trebuie să aibă o viziune pe termen lung
- Scopul general al unei organizații ar trebui să fie acela ca toate cele șase grupuri cheie de acționari (acționari, angajați, furnizori, clienți, comunitate și mediu) să câștige pe termen lung
- Pentru ca toate părțile interesate să aibă de câștigat pe termen lung, organizația trebuie să se concentreze în primul rând pe satisfacerea nevoilor clienților săi
- Deciziile trebuie luate astfel încât să se optimizeze impactul lor asupra întregului sistem
- Persoanele care lucrează în componentele unui sistem trebuie să fie dispuse să lucreze împreună pentru a obține rezultatul optim pentru întregul sistem
- Rabat influențează toate componentele oricărui sistem. Pentru a obține rezultate optime, majoritatea deciziilor trebuie să fie luate cu o înțelegere a variației asociate
- Toate lucrurile sunt egale, cu cât sunt mai puține abateri, cu atât mai bine.

- Responsabilitatea pentru eliminarea cauzelor comune de rabat revine conducerii, nu lucrătorilor
- Oamenii au nevoie de cunoștințe pentru a lua decizii eficiente
- Pentru ca organizațiile să continue să aibă succes, oamenii lor trebuie să învețe constant
- Cele mai importante figuri din managementul unei organizații sunt necunoscute sau imposibil de cunoscut
- Oamenii își doresc stima de sine, să contribuie la societatea în care trăiesc și să fie mândri de realizările lor
- Cei mai puternici motivatori ai oamenilor sunt cei intrinseci. Motivația intrinsecă este forța motrice care îi determină pe oameni să caute inovarea și îmbunătățirea
- O concentrare exclusivă asupra metodelor de motivare extrinsecă va elimina în cele din urmă motivația intrinsecă a oamenilor.

Ithac Adizes a dezvoltat modelul PAEI, care se referă la patru roluri esențiale în managementul organizațional:

- Rolul Producătorii (P) Identificați nevoile clienților dumneavoastră; obțineți rezultatele pe care vi le propuneți; acționați așa cum se așteaptă de la dumneavoastră. Termen scurt
- Rolul Administrării (A) Pentru a asigura eficiența pe termen scurt, conducerea trebuie să reglementeze, să planifice și să organizeze. **Termen scurt**
- Rolul E-antreprenorial. Rolul care vizualizează schimbările viitoare ale nevoilor și poziționează organizația în mod proactiv pentru viitorul previzibil, organizația devine productivă pe termen lung. Planificarea. Termen Lung
- Rolul integrator (I) creează o cultură a interdependenței și a relaționării care alimentează o cultură organizațională unică. **Termen lung.**

Pe baza acestor concepte s-a ajuns la concluzia că principalii factori de impact pot fi grupați în jurul a patru dimensiuni și sînt prezentate în tabelul 1:

Tabelul.1 Dimensiunile și factori de impact

Resurse umane	Strategie	Inovare	Performanță
Competențe continue	Viziune clară	Capacitate de adaptare	Eficiență operațională
Adaptabilitate	Obiective precise	Management al cunoștințelor	Profitabilitate
Cultură organizațională pozitivă	Flexibilitate strategică	Investiții în cercetare-dezvoltare	Calitate
	Aliniere organizațională	Gândire creativă	Sistem decizional efektiv

Sursa: elaborat de autor

Vom cerceta noțiunea de eficiență și eficacitate prin prisma dimensiunilor definite.

Resurse umane. Strategie. Obiectivul principal al managerului este creșterea producției și obținerea productivității maxime cu reducerea risipei și costurilor. Pentru realizarea acestui obiectiv este necesară combinarea adecvată tehnologiilor hard (instalații și echipamente) cu tehnologia soft (motivație și cultură organizațională), abilitatea managerului de a depista ineficiențele (13) și a înțelege profunzimea problemei și cauza apariției. Aici putem evidenția noțiunea de eficacitate managerială.

Eficacitate managerială se referă la capacitatea managerului de a atinge obiectivele organizaționale prin utilizarea seturilor adecvate de competențe manageriale sub formă de cunoștințe, abilități, comportamente și atitudini care conduc la performanța organizației, astfel manager eficace îndeplinește cu claritate și precizie anumite funcții. Una din funcțiile constă în a lua decizii, atât cele operaționale, care vizează activitățile de zi cu zi, cât și cele strategice, care au impact pe termen lung. Eficacitatea deciziei este "măsura în care o decizie atinge obiectivele stabilite de conducere în momentul în care este luată" (14).

Teoria capitalului uman susține că cunoștințele și competențele dobândite pot conduce la o performanță mai bună, mai mult ca atât cu cât managerii se consideră mai bine informați și mai competenți, cu atât mai mare este riscul pe care sunt dispuși să îl accepte și cu atât mai multă încredere au în deciziile luate (15). În acest context formarea managerială presupune diverse forme de instruire menite să îmbunătățească abilitățile managerilor în procesul decizional. Prin consolidarea acestor competențe, se urmărește creșterea performanței prin decizii mai informate și mai eficiente (14). Tot aici am putea evidenția și termenul de experiență antreprenorială, care la rândul său la fel are un impact pozitiv asupra nivelului de încredere în situația decizională, vorbind despre calitate mai mare a deciziilor (15). Încrederea și capacitatea de a lua decizii informate se corelează cu nivelul de autoeficacitate, care este un determinant important al capacităților unei persoane de a răspunde la situații provocatoare și incerte. Termenul de autoeficacitate, are semnificație, de a prezice rezultatele (16).

Previiziunile au ca rezultat cifre concrete care pot fi ușor comparate cu rezultatele ulterioare; acestea sunt, prin definiție, declarații de așteptări, iar unii antreprenori, investesc eforturi substanțiale în elaborarea previziunilor și le iau destul de în serios (17). Aici am putea evidenția importanța prognozei. Prognoza joacă un rol semnificativ în reducerea riscurilor antreprenoriale, permițând întreprinderilor să anticipeze potențialele provocări și să ia decizii informate. Prognoza eficientă poate ajuta antreprenorii să gestioneze riscurile financiare, să optimizeze alocarea resurselor și să îmbunătățească planificarea strategică. Folosind modele avansate de prognoză și analize de date, întreprinderile pot diminua incertitudinile și își pot îmbunătăți rezistența la evenimente neprevăzute. Gestionarea riscurilor întreprinderii joacă un rol esențial în managementul oricărei întreprinderi (18).

Inovare. Performanță. În mediul competitiv și schimbător pentru antreprenorii care manifestă o autoeficacitate înaltă, integrarea de inovații devine esențială, contribuind astfel la performanța organizațională. Investițiile în inovare pot duce la îmbunătățirea performanței (de exemplu, vânzări mai mari, creșterea eficienței și îmbunătățirea calității produselor), dar sunt, de asemenea, costisitoare și riscante (19).

În era digitală, punerea în aplicare a tehnologiilor digitale contribuie în mod semnificativ la consolidarea inovării și dezvoltării în cadrul întreprinderilor, aducând avantaje semnificative în ceea ce privește eficiența, capacitatea concurențială și extinderea pieței (20). Mediul mondial se schimbă rapid din cauza schimbărilor tehnologice, astfel încât antreprenorii ar trebui să adapteze noile sisteme tehnologice în afacerile lor (21). Întreprinderile fie își pot inova produsele, procesele și strategiile de marketing, fie își pot inova modelul de afaceri. Integrarea unui business model inovativ are impact pozitiv asupra creșterii veniturilor, capacităților organizaționale a întreprinderii și eficienței (22). Eficiența însăși poate fi analizată din două perspective fundamentale:

1. Perspectiva statică:

- Concentrată pe eficiența tehnică și de alocare
 - a) Vizează optimizarea utilizării resurselor
 - b) Urmărește minimizarea costurilor de producție

2. Perspectiva dinamică:

- Cuprinde două dimensiuni esențiale:
 - a) Eficiența adaptivă - capacitatea organizației de a răspunde rapid schimbărilor mediului
 - b) Eficiența inovatoare - abilitatea de a genera și implementa inovații (23).

În ultimii doi ani se dezvoltă intens și pătrunde în toate domeniile utilizarea Inteligenței Artificiale Generative. Aici putem vorbi despre creșterea eficienței inovatoare prin implementare instrumentelor de Inteligență Artificială Generativă. Inteligența artificială generativă este următorul pas în transformarea digitală a afacerilor. Am putea spune că, într-o anumită măsură, este vorba și de digitalizarea intelectului, capacităților și competențelor umane. Baltazar Gonzalez-Ana propune termenul „AI-lizare”. Urmând definiția digitalizării, AI-lizarea ar putea fi înțeleasă ca procesul de încorporare și/sau integrare a inteligenței artificiale generative în diverse contexte, sisteme, procese sau industrii, cu scopul de a crea și colecta valoare (24).

Pe baza informațiilor menționate s-au concluzionat factorii de impact și s-a prezentat Tabelul 2 cu delimitarea factorilor ce influențează eficiența și factorilor ce influențează eficacitatea.

Tabelul 2. Factori de impact asupra eficienței și eficacității

Factori de influență asupra eficienței	Factori de influență asupra eficacității
Optimizarea resurselor	Claritatea obiectivelor strategice
Digitalizarea proceselor	Capacitatea de luare a deciziilor
Controlul calității și monitorizarea proceselor	Autoeficacitatea managerului
Combinarea tehnologiilor hard și soft	Motivația și cultura organizațională
Cunoașterea și managementul costurilor	Capacitatea de adaptare la schimbări
Durata proceselor operaționale	Investițiile în inovare
Organizarea și alocarea sarcinilor	Alinierea internă

Sursa: elaborat de autor

Concluzii. Analiza detaliată a conceptelor de eficiență și eficacitate organizațională relevă caracterul lor multidimensional și evolutiv în contextul managementului contemporan. Din cercetare se evidențiază următoarele aspecte:

În primul rând, eficiența organizațională nu mai poate fi privită doar prin prisma optimizării resurselor și minimizării costurilor, ci necesită o abordare amplă, care să îmbine aspectele tehnice cu cele umane și strategice. Dimensiunile identificate - resurse umane, strategie, inovare și performanță - sunt interdependente și esențiale pentru succesul organizațional sustenabil.

În al doilea rând, rolul managerului modern s-a transformat semnificativ, acesta trebuind să combine competențele tehnice cu cele soft, să manifeste o autoeficacitate ridicată și să dezvolte capacități de prognoză și gestionare a riscurilor. Eficacitatea managerială devine astfel un factor decisiv în asigurarea performanței organizaționale.

În final, în contextul actual al digitalizării accelerate și al advenirii și extinderii inteligenței artificiale generative, organizațiile trebuie să-și dezvolte capacitatea de adaptare și inovare continuă. Conceptul de "AI-lizare" marchează o nouă etapă în evoluția eficienței organizaționale, subliniind necesitatea integrării atât tehnologiilor avansate cât și a abilităților digitale manageriale, în procesele decizionale și operaționale.

Aceste concluzii sugerează că succesul organizațional pe termen lung depinde de capacitatea companiilor de a balansa performanța operațională cu adaptabilitatea strategică și transformare digitală și inovare continuă.

Se recomandă

1. De a investi continuu în dezvoltarea competențelor și cunoștințelor resurselor umane
2. De a promova o cultură a inovării și învățării
3. De a implementa sisteme digitale de management și de a dezvolta abilitățile digitale a angajaților
4. De a măsura și de a monitoriza constant performanța și riscurile antreprenoriale
5. De a adapta strategic procesele organizaționale

Referințe

1. DEX Online. Site web. [accesat 29.10.2024 21:21]. Disponibil: <https://dexonline.ro/definitie/eficien%C8%9B%C4%83>
2. *A concise dictionary of business*. Bungay, Suffolk, 1992. ISBN 0-19-211667-3.
3. NICULESCU, M. *Diagnostic global strategic, vol. II, Diagnostic financiar*. București: Editura Economică, 2003. pp.385, ISBN 973-590-722-4
4. BOUSHRA, W., NAJAR. Efficiency and/or Effectiveness in Managing Organizations. In: *Journal of education and culture*, 2020, 4(2), pp.131.
5. MOUZAS, S. Efficiency versus effectiveness in business networks. In: *Journal of Business Research*, 2006, 59, pp.1124-1132. [accesat 05.08.2024 19:48] Disponibil: <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2006.09.018>
6. JK, ALEXANDER. The Concept of Efficiency: An Historical Analysis. In: *Philosophy of Technology and Engineering Sciences*, 2009, pp.1007–1030. [accesat 05.08.2024 19:59] Disponibil: <https://doi.org/10.1016/b978-0-444-51667-1.50041-0>
7. DA, REISMAN. Adam Smith on Market and State. In: *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*. 1998;154(2), pp.357–357. [accesat 29.10.2024 21:53] Disponibil: [https://ideas.repec.org/a/mhr/jinste/urnsici0932-4569\(199806\)1542_357asomas_2.0.tx_2-2.html](https://ideas.repec.org/a/mhr/jinste/urnsici0932-4569(199806)1542_357asomas_2.0.tx_2-2.html)
8. WITZEL, M. A short history of efficiency. In: *Business Strategy Review*, 2002, 13 (4), pp 38-47.

9. BURKE, R.J. Written Specifications for Hiring. In: *Annals of The American Academy of Political and Social Science*. 1916, 65(1), [accesat 05.08.2024 19:48] Disponibil: <https://doi.org/10.1177/000271621606500118>
10. HILLMER, SC., KARNEY, DF. Towards understanding the foundations of Deming's theory of management. In: *Journal of Quality Management*, 1997, 2(2), pp. 171-189.
11. DEMING, W. Improvement of quality and productivity through action by management. In: *National Productivity Review*, 1981, 1(1), pp.12–22. Disponibil: <https://doi.org/10.1002/npr.4040010105>
12. АДИЗЕС, И.К. Управление жизненным циклом корпораций. Манн, Иванов и Фербер (МИФ). 2004, pp. 368 ISBN 978-5-00117-193-5
13. MEFFORD, R. X-efficiency: economists and managers view it differently. In: *Journal of Behavioral Economics for Policy, Society for the Advancement of Behavioral Economics (SABE)*. 2017;1(2):pages 25-30.
14. ATIASE, V., WANG, Y., MAHMOOD, S. Does managerial training increase SME managers' effectiveness? A capability development approach. In: *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 2023 ; Vol. 29 (8), pp. 1807-1836. [accesat 26.10.2024 12:16] Disponibil: <https://doi.org/10.1108/IJEER-05-2022-0405>
15. JANSEN, RJG., CURSEU, P., VERMEULEN, P., GEURTS, J., GIBCUS, P. Information processing and strategic decision-making in small and medium-sized enterprises: The role of human and social capital in attaining decision effectiveness. In: *International Small Business Journal*, 2013, 31(2), pp.192–216.
16. SURESH, M., MAHIMA, M., FAIT, M., PAPA, A., DEZI, L., To digit or to head? Designing digital transformation journey of SMEs among digital self-efficacy and professional leadership. In: *Journal of Business Research*, 2023, 157. [accesat 27.10.2024 15:27] Disponibil: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113547>
17. SIMON, M., SHRADER, RC. Financial Forecasting, Risk-taking and Venture Performance. In: *European Journal of Business and Management Research*. 2022; 7(6), pp. 1–6. [accesat 03.11.2024 20:34] Disponibil: <https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/1693>
18. DVORSKY, J., OLAH, J., BEDNAZ, J., HUDAKOVA, M. Opinions of owners and managers on the business risks of SMES sustainability: Does Gender Matter? In: *Journal of Business and Economic Management*. 2023, 24(4), pp.732-753
19. EXPOSITO, A., SANCHIS-LOPIS, JA. The relationship between types of innovation and SMEs' performance: a multi-dimensional empirical assessment. In: *Eurasian Business Review*. 2019; 9(2), pp. 115–35.
20. EBRAHIMI, P., SHAFIEE, B., GHOLAMPOUR, A., YOUSEFI, L. Impact of Organizational Innovation, Learning Orientation and Entrepreneurship on SME Performance: The Moderating Role of Market Turbulence and ICT. In: *Impact of Organizational Innovation, Learning Orientation and Entrepreneurship on SME Performance* [online]. 2018, pp. 447-480 [accesat 26.10.2024 12:59] Disponibil: http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-71722-7_23
21. JASRA, J.M., KHAN, M.A., HUNJRA, A.I., REHMAN, R.A.U., AZAM, R.I. Determinants of business success of small and medium enterprises. In: *Social Science Research Network* [online]. 2010. Disponibil: <https://papers.ssrn.com/abstract=2130356>
22. LATIFI, M., NIKOU, S., BOUMAN, H. Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs. In: *Technovation*, [online] 2021,107(1) Disponibil: <https://doi.org/10.1016/J.TECHNOVATION.2021.102274>
23. DABROWSKA, K. Static and dynamic analysis of organizational efficiency. In: *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie*. 2018, 32(1), pp. 60–67.
24. BALTAZAR, G.-A. Digitalization. In: *Reference Module in Social Sciences*. 2024. Disponibil la: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780443137013000694>