



UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE ȘTIINȚĂ ȘI TEHNOLOGIE
POLITEHNICA BUCUREȘTI
ȘCOALA DOCTORALĂ DE ANTREPRENORAT, INGINERIA ȘI
MANAGEMENTUL AFACERILOR



Studii asupra întreprinderilor de familie mici și mijlocii bazate pe tehnologie. Cazul industriei publicării de carte din România

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

Conducător științific:

Prof. dr. ing. ec. Cezar SCARLAT

Doctorand:

Ing. Gabriela Doina STĂNCIULESCU

București, 2023

CUPRINS

LISTA ABREVIERILOR.....	v
LISTA FIGURILOR.....	vii
LISTA TABELELOR.....	xi
INTRODUCERE	1
1. DEFINIREA CONCEPTULUI DE „AFACERE DE FAMILIE”	7
1.1. Scurt istoric al dezvoltării conceptului de „afacere de familie”	7
1.2. Definirea afacerilor de familie	14
1.3. Întreprinderile de familie bazate pe tehnologie	21
1.4. Situația afacerilor de familie bazate pe tehnologie din România	28
1.5. Ciclul de viață al întreprinderilor de familie: etape, faza de creștere și comportament antreprenorial	37
1.6. Succesiunea – proces esențial în viața afacerilor de familie. Dificultățile și succesul procesului.....	49
1.7. Concluzii cu privire la aspectele esențiale ale afacerilor de familie.....	55
2. METODOLOGIA DE CERCETARE	59
2.1. Mediu și circumstanțe.....	59
2.2. Obiectivele cercetării, ipoteze și surse de date	60
2.3. Metodele și etapele de cercetare	64
2.4. Studiul pilot.....	67
3. INDUSTRIA PUBLICĂRII DE CARTE ÎN CONTEXT GLOBAL ȘI ÎN ROMÂNIA.69	
3.1. Industria contemporană de publicare de carte, bazată pe tehnologie.....	69
3.2. Activitatea economică a industriei la nivel global și european.....	78
3.3. Industria publicării de carte din România în ultimii 30 de ani – ca industrie bazată pe tehnologie. Analiza consumului de carte în pandemia Covid-19	85
3.4. Situația întreprinderilor din industria publicării de carte din România	105
3.5. Analiza strategică complexă tip–SWOT a industriei publicării de carte din România și a unei edituri reprezentative.....	122
3.6. Concluzii cu privire la afacerile din domeniul publicării de carte din România	136
4. STUDIUL UNOR PROBLEME ALE DINAMICII ȘI STRATEGIEI ÎNTEPRINDERILOR DE FAMILIE DIN INDUSTRIA PUBLICĂRII DE CARTE DIN ROMÂNIA (2012 – 2022).....	139
4.1. Analiza primară a editurilor analizate.....	139
4.2. Practici de management de-a lungul ciclului de viață. Studiul comparativ al practicilor de management înainte și în timpul crizei Covid.....	145

4.3. Schimbări de strategie de-a lungul ciclului de viață	156
4.4. Comportamentul antreprenorial și succesul afacerii. Model de analiză	159
4.5. Concluzii privind comportamentul antreprenorial, practicile de management și succesul în editurile studiate.....	171
5. PROCESUL DE SUCCESIUNE ÎN AFACERILE DE FAMILIE DIN INDUSTRIA EDITORIALĂ DIN ROMÂNIA (2012 – 2022). STUDIUL CONFLICTELOR DE MANAGEMENT.....	173
5.1. Succesiunea în afacerile de familie din România	173
5.2. Procesul de succesiune în editurile analizate	176
5.3. Conflicte de management în afacerile editoriale	180
5.4. Procesul de succesiune în afacerile non-editoriale analizate. Studiu comparativ al succesiunii în firmele editoriale și non-editoriale.....	184
5.5. Conflicte de management în afaceri non-editoriale. Studiu comparativ al conflictelor de management în afacerile analizate	189
5.6. Concluzii cu privire la aspectele specifice procesului de succesiune în cadrul afacerilor de familie românești.....	190
6. STUDII PRIVIND INFLUENȚA CRIZEI PROVOCATE DE PANDEMIA COVID-19 ASUPRA DOMENIULUI STUDIAT (2020 – 2023)	193
6.1. Influența crizei provocate de pandemia Covid-19 asupra economiei românești. Situația industriei publicării de carte.....	193
6.2. Efectele crizei provocate de pandemia Covid-19 asupra obiectivelor, metodelor și procesului de cercetare.....	200
6.3. Influența crizei provocate de pandemia Covid-19 pe arii ale cercetării	201
6.4. Criza provocată de pandemia de corona-virus (2020-2021) versus Criza financiară globală (2008-2009): Impact asupra întreprinderilor de familie din industria publicării de carte din România	203
6.5. Concluzii privind impactul Covid-19 asupra industriei publicării de carte.....	209
7. CONCLUZII.....	211
7.1. Concluzii generale ale cercetării	211
7.2. Principalele rezultate.....	213
7.3. Validarea ipotezelor cercetării	214
7.4. Recomandări pe sectoare și niveluri manageriale.....	220
7.5. Contribuții (originale)	222
7.6. Limitări ale cercetării	225
7.7. Direcții viitoare ale cercetării.....	226
REFERINȚE BIBLIOGRAFICE.....	227

LISTA DE LUCRĂRI ALE DOCTORANDEI, ELABORATE ÎN PERIOADA STUDIILOR DOCTORALE	253
ANEXE	257
Anexa 1. Definiții ale afacerii de familie	257
Anexa 2. Tendința actuală de adoptare a tehnologiilor mai noi și mai avansate	258
Anexa 3. Structura titularilor afacerilor de familie din România în perioada 2013 – 2023	259
Anexa 4. Ghid de interviu pentru afaceri de familie din industria publicării de carte.....	260
Anexa 5. Chestionar: Afaceri de familie din industria publicării de carte.....	264
Anexa 6. Noile tehnologii și aplicații utilizate de afacerile de familie din industria publicării de carte	274
Anexa 7. Impactul tehnologiei digitale asupra industriei publicării de carte	276
Anexa 8. Procesul de succesiune în literatura de specialitate	277
Anexa 9. Topul editurilor mari din România (2020 și 2021)	279
Anexa 10. Certificat de prezentare.....	282

INTRODUCERE

Transformările economico-sociale extrem de rapide, viteza de dezvoltare tehnologică și globalizarea accentuată în toate domeniile sunt elemente dominante ale începutului mileniului al treilea. În studiile analiștilor economici, perioada actuală este caracterizată prin concepte precum societate post industrială sau societate informatică, iar economia actuală ca economie bazată pe cunoștințe. Acesta este considerat debutul în cea de-a treia mare revoluție economică din istoria omenirii, după revoluția agrară și cea industrială, în care capitalul intelectual înlocuiește sau potențează capitalul fizic și cel financiar, caracteristice etapelor anterioare.

Astfel, studiile din ultimele decenii se concentrează pe antreprenariat intelectual ca motor al economiei bazate pe cunoștințe și pentru care s-a definit conceptul de „knowledgepreneurship”. Studiile demonstrează faptul că un procent important de firme noi, înființate în ultimele decenii, sunt întreprinderi tehnologice bazate pe cunoștințe, fondate de intelectuali și un număr important de persoane supercalificate activează în aceste firme.

În economia actuală se remarcă o tendință de creștere a importanței cunoștințelor, materializate în idei și tehnologii inovatoare încorporate în bunuri și servicii, în detrimentul producției standard, de masă, a valorilor materiale, caracteristice economiei industriale. Contextul actual caracterizat de globalizare, generalizarea cunoștințelor și dezvoltarea comunicațiilor, asigură o paletă infinită de oportunități pentru cei cu abilități antreprenoriale superioare și cunoștințe temeinice, care le pot identifica și transforma în afaceri de succes.

Pe măsură de scad resursele materiale și condițiile de acces la acestea devin din ce în ce mai dificile, se remarcă importanța cunoștințelor pentru depășirea acestor limitări și menținerea unui trend ascendent al evoluției economice a umanității. Se generalizează astfel procesul de intelectualizare al muncii, cu accent pe imaginație și creativitate.

Industria publicării de carte, strâns legată de tehnologia digitală de top, reprezintă un bun exemplu în acest sens. Această industrie este unul dintre cele mai dinamice domenii din punct de vedere al înglobării noilor tehnologii și al gradului de intelectualizare al activității în majoritatea departamentelor de producție a cărții. Aceste aspecte, asociate cu calitatea liderilor și cu structura domeniului concentrată majoritar pe afaceri de familie, asigură capacitatea ridicată a industriei de a contracara eficient consecințele crizelor economice.

În această teză, industria publicării de carte corespunde codului CAEN 5811 și face parte din industria editorială (cod CAEN 581). Chiar dacă în articolele din România se vorbește despre industria editorială ca fiind industria publicării de carte, în prezenta lucrare acești termeni sunt distincți. Industria editorială cuprinde atât publicarea de carte, cât și publicarea de ziare, ghiduri, compendii, reviste și periodice etc.

Lucrarea se concentrează în special pe industria publicării de carte din România.

Cuvinte cheie: afacere de familie; industria publicării de carte; tehnologie; procesul de succesiune; succesiunea de proprietate; succesiune de management; practici de management; conflicte de management; analiză strategică tip-SWOT.

MOTIVAȚIA ALEGERII TEMEI ȘI INDUSTRIEI PUBLICĂRII DE CARTE

Tema lucrării de doctorat implică o analiză detaliată a industriei publicării de carte și un studiu pilot al afacerilor de familie bazate pe tehnologie din România din cadrul industriei.

Motivația alegerii subiectului de cercetare, precum și a industriei, s-a datorat mai multor aspecte, cele mai importante fiind:

- accentul pus în ultimii ani pe sectorul întreprinderilor tehnologice care utilizează sau produc tehnologii noi, avansate și emergente;
- lipsa de date și studii asupra particularităților și problemelor specifice industriei;
- apartenența industriei publicării de carte la sectorul cultural, ca suport material pentru majoritatea ramurilor componente, cu precădere pentru sistemul educațional, dovedind importanța activității industriei în vizibilitatea culturii naționale;
- intersecția dintre industria editorială și afacerile bazate pe tehnologie, care poate pune în evidență modul în care tehnologia poate fi utilizată pentru a revitaliza și transforma afacerile tradiționale. Acest subiect poate explora modurile în care industria publicării de carte se adaptează și inovează în contextul digital;
- complexitatea produsului final al industriei publicării de carte, care îmbină noile tehnologii cu elemente educative și informative, idei artistice și de divertisment;
- importanța activității din cadrul industriei publicării de carte, majoritar intelectuală, elaborată de elitele din domeniu.

NOUȚATEA TEZEI DE DOCTORAT

Teza de doctorat contribuie la cunoașterea și clarificarea unor aspecte importante ale întreprinderilor mici și mijlocii de familie din industria publicării de carte din ultimul deceniu, insuficient cercetate în studiile analiștilor domeniului din România.

Totodată este realizată prezentarea unei situații sintetice a industriei publicării de carte în perioada actuală (2020 ÷ 2023), a noilor probleme apărute din cauza pandemiei, crizei economice, exploziei prețurilor la energie și impunerea unor politici de sustenabilitate, cărora domeniul trebuie să le facă față.

În final, se încearcă o explicare a influențelor interne și externe asupra pieței de carte din România, precum și a tendințelor de evoluție viitoare ale acesteia.

Focalizarea studiului pe întreprinderile din industria publicării de carte, ca afaceri de familie bazate pe tehnologie, s-a realizat în ideea de a contura o imagine cât mai completă a domeniului prin explorarea anumitor aspecte caracteristice, rezultate din interacțiunea cu tehnologia digitală și prezentate în continuare:

- caracterul distinct al editării și publicării de carte, ce îmbină componente și noțiuni educative, informative, dar și artistice, într-un produs tangibil (fizic);

- domeniul editorial de publicare de carte face parte din categoria domeniilor cu cea mai accelerată transformare din ultimii 30 de ani, evoluție ce a avut loc odată cu dezvoltarea tehnologiei digitale, telecomunicațiilor și Internetului, precum și a aplicațiilor apărute;
- influența determinantă a extinderii domeniului editorial (prin cărțile electronice) asupra dezvoltării tehnologiei digitale a dispozitivelor inteligente (telefoane, tablete, laptopuri), dar și a programelor specializate în citirea cărților electronice, fapt ce a dus implicit la o modalitate nouă de consum a cărții;
- evoluția tehnologiei digitale, a dispozitivelor inteligente și a piețelor „low end” pentru acestea, au dus la o largă răspândire a lor în rândul populației, în special a celei tinere, permițând accesul rapid la comunicații, divertisment, informații și la biblioteci întregi de cărți pe același dispozitiv electronic, aflat mereu la îndemână;
- creșterea și transformarea modului de consum al cărții odată cu creșterea numărului de utilizatori de tehnologii digitale smart din segmentul generațiilor tinere (generațiile Y, Z, Alpha), fapt ce a permis organizarea școlii online în perioada pandemiei Covid-19;
- convergența pe dispozitive inteligente a cărților cu variante prescurtate, înglobând elemente specifice mass-media.

Toate aceste elemente conturează o imagine asupra direcțiilor de evoluție ale publicației de carte în viitorul apropiat.

ASPECTE TEORETICE DE NATURĂ COGNITIVĂ ABORDATE ÎN TEZĂ

În conformitate cu elementele prezentate anterior, obiectivul tezei constă în realizarea unei analize descriptive și exploratorii a domeniului întreprinderilor de familie mici și mijlocii din România, bazate pe tehnologie, cu focalizare pe industria publicării de carte ca sector reprezentativ, esențial pentru contracararea efectelor globalizării asupra culturii naționale.

Având în vedere particularitățile afacerilor de familie bazate pe tehnologie din industria publicării de carte din România, aspectele teoretice urmărite în lucrare sunt de natură cognitivă și clarifică anumite concepte utilizate în studiu:

- formularea unei definiții de lucru a afacerilor de familie pornind de la unele considerente ale conceptelor de familie, membrii familiei etc.;
- analiza unor caracteristici ale industriei editoriale și afacerilor de familie bazate pe tehnologie din acest sector, precum și factorii principali care determină nivelul și evoluția pieței de carte din România;
- analiza pieței de carte din România în perioada 2012 – 2022;
- identificarea caracterului antreprenorial al strategiilor și practicilor de management ale editorilor adoptate pentru contracararea efectelor pandemiei;
- influența crizei provocate de pandemia Covid-19 asupra activității din industria publicării de carte și asupra activității de cercetare.

STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Structura tezei cuprinde șapte capitole ce abordează subiecte de interes care au relevanță în contextul actual din România.

Primul capitol al lucrării prezintă conceptul de „afacere de familie”, împreună cu caracteristicile sale și definițiile acestui concept în legislațiile statelor cu economii de piață avansate (SUA, China, Uniunea Europeană, România). Pe baza lor sunt definite cele două concepte importante, domeniul de cercetare și întreprinderea de familie, pe baza cărora se realizează cercetarea calitativă din cadrul tezei. Având în vedere era digitală în care se află societatea în momentul actual și amprenta tehnologiei asupra industriei publicării de carte și asupra afacerilor de familie, capitolul conturează câteva clasificări detaliate ale afacerilor tehnologice de familie, noile tehnologii adoptate, precum și situația curentă a acestora în România. Pentru că acestea sunt tinere IMM-uri, vor fi prezentate și alte aspecte importante în legătură cu etapele ciclului de viață, faza de creștere, respectiv comportamentul antreprenorial al afacerilor, continuând cu antreprenoriatul corporativ în cazul firmelor mari. În final este abordat unul dintre cele mai importante procese din viața unei afaceri de familie și anume – succesiunea, împreună cu dificultățile și succesul implementării acestuia, precum și strategiile adoptate în acest scop.

Cel de-al 2-lea capitol conturează metodologia de cercetare a tezei de doctorat în care se regăsesc mediul și circumstanțele, obiectivele cercetării, ipotezele și sursele de date, metodele și etapele de cercetare, precum și întrebările la care răspund instrumentele de cercetare. Toate acestea sunt urmate de descrierea studiului pilot și concluzii cu privire la acest capitol. În final, cititorul va înțelege dificultățile întâmpinate pe parcursul cercetării în ceea ce privește culegerea datelor, dar și motivele de realizare a unui studiu pilot.

Capitolul 3 constă într-o introducere în industria publicării de carte în context global și în România, prin prezentarea succintă a istoriei, dar și a lanțului valoric de publicare al cărții tipărite. Și în acest domeniu, digitalizarea și tehnologia și-au pus amprenta asupra sectorului, lucru studiat în capitol alături de salturile calitative produse de evoluția tehnologiei și alte aspecte importante precum activitatea economică a industriei la nivel global și european, viitorul și tendințele industriei, precum și impactul acesteia asupra mediului. Capitolul evidențiază transformarea industriei publicării de carte din România în ultimii 30 de ani ca industrie conectată la IT, oferă o imagine asupra structurii industriei în ultimul deceniu, analizează activitatea de import și export, și examinează industria și consumul de carte în perioada pandemiei de corona-virus. Capitolul al 3-lea marchează și debutul părții practice al lucrării în care sunt caracterizate industria publicării de carte din România și editurile aferente. Este realizată o descriere a industriei editoriale în prezent, în paralel cu cea tipografică, dar și evoluția acesteia în ultimul deceniu. Pentru a înțelege clar industria românească de carte, cifrele și datele prezentate în capitol sunt completate de trei analize strategice de tip SWOT: cea a industriei publicării de carte din România, analiza comparativă a industriei editoriale în ultimul deceniu (2012 – 2022), precum și cea a unei edituri reprezentative la nivel național.

Al 4-lea capitol este un capitol complex și prezintă probleme ale dinamicii și strategiei afacerilor de familie din industria editorială din România în perioada 2012 – 2022. La început este realizată o analiză primară a editurilor respondente, împărțit în edituri vechi (înființate înainte de anul 1999) și edituri noi (înființate după anul 1999), pentru a le putea compara din punct de vedere al practicilor de management și al fazei de creștere. Pe baza Modelului Greiner de Dezvoltare Organizațională, este realizată o estimare rapidă a fazei de creștere a editurilor vechi și noi prin cuantificarea practicilor de management, corespunzătoare celor 5 faze ale etapei de creștere din diagrama Greiner. Totodată, în acest capitol se discută despre schimbările de strategie de-a lungul ciclului de viață în editurile analizate și este realizată o estimare a succesului afacerilor pe baza rezultatelor economice declarate în perioada 2017 – 2022 de firmele editoriale selectate din topul Forbes România.

Capitolul 5 analizează procesul de succesiune în întreprinderile de familie din industria publicării de carte și conflictele de management care apar odată cu acest proces. Pentru a înțelege mai bine cele două aspecte foarte importante ale editurilor de familie, capitolul prezintă analiza procesului de succesiune și a conflictelor de management în 4 firme din industria editorială în contrast cu cele 4 firme din industria non-editorială pentru a evidenția asemănările și deosebirile dintre acestea.

Capitolul 6 prezintă studii cu privire la influența crizei provocate de pandemia Covid-19 asupra domeniului studiat în perioada 2020 – 2023, mai exact asupra economiei românești (situația industriei editoriale), obiectivelor, metodelor și procesului de cercetare, precum și pe arii ale cercetării. Ulterior este redată și studiată situația generală din industria publicării de carte din România între cele două mari crize din ultimul deceniu – criza financiară globală (2008 – 2009) și criza provocată de pandemia de corona-virus (2020 – 2021).

Ultimul capitol al tezei, *capitolul 7*, cuprinde concluziile generale ale cercetării, principalele rezultate și validarea ipotezelor (cea generală și cele 9 ipoteze secundare), urmate de recomandările pe sectoare și niveluri manageriale, dar și pentru liderii asociațiilor editorilor din România. Tot aici este realizată o prezentare a contribuțiilor (originale), dar și a limitărilor și direcțiilor viitoare ale cercetării.

Rezumatul de față include cuprinsul original al tezei de doctorat și prezintă într-o formă concisă conținutul celor 7 capitole, contribuțiile originale, precum și lista de lucrări a doctorandei, elaborate pe parcursul studiilor doctorale. Totodată, sunt prezentate referințele bibliografice semnificative, alese din cele peste 300 de referințe folosite în cadrul lucrării.

CONTRIBUȚII ORIGINALE

Interesul acordat studiului domeniului publicării de carte în ultimii ani s-a datorat faptului că acest sector de importanță majoră în formarea, informarea și educația națională este foarte puțin prezent în studii, analize și statistici, atât din cauza lipsei de transparență a editorilor în ceea ce privește activitatea economică, cât și a procentului nesemnificativ din PIB – ce îl face neînsemnat pentru statisticile la nivel național.

A. Domeniul afacerilor de familie

A1. Identificarea afacerilor de familie cu focalizare pe afacerile de familie tehnologice, precum și pe importanța educației antreprenoriale în dezvoltarea acestora. (Stănciulescu, Scarlat, 2019; Stănciulescu, Scarlat, Cojocă, 2019; Stănciulescu, Scarlat, Ganciu, 2019; Stănciulescu, Scarlat, Stroe, 2019)

A2. A fost concepută o imagine sugestivă (*Figura 1.1*) a întreprinderilor de familie după nivel tehnologic și a ariei de activitate și câteva exemple de domenii de activitate pentru fiecare nivel tehnologic.

B. Definierea unitară a afacerilor de familie

B1. Au fost analizate și comparate definițiile afacerilor de familie din câteva state dezvoltate economic, precum și din România. (Stănciulescu, 2021)

B2. Au fost formulate o serie de observații asupra diferențelor, limitărilor și ambiguităților din textele definițiilor.

B3. Au fost exprimate o serie de considerații personale la *întrebările* legate de necesitatea unei definiții unitare la nivelul Uniunii Europene.

B4. A fost formulată o definiție a afacerilor de familie care înglobează observațiile și elementele comune din definițiile analizate. (Stănciulescu, 2021b)

C. Industria publicării de carte

C1. A fost făcută o prezentare a industriei publicării de carte în context global și european.

C2. Au fost descrise patru etape (salturi calitative) importante care au avut loc în industria publicării de carte din ultimele decenii. (Stănciulescu, Scarlat, 2020)

C3. A fost prezentată o schiță a lanțului actual de publicare a cărții, bazat pe tehnologia digitală (*Figura A.6.1.* din Anexa 6).

C4. A fost concepută o schemă a interdependenței (*Figura 3.3*) dintre producția de carte electronică și dezvoltarea dispozitivelor digitale de citire și a aplicațiilor pentru smartphone-uri. (Stănciulescu, Scarlat, 2020)

C5. Au fost prezentate sintetic o serie de probleme și tendințe cu care se confruntă industria publicării de carte în prezent și în viitorul apropiat (impactul tehnologiei digitale, problemele de mediu și direcțiile viitoare de dezvoltare).

C6. A fost făcută o prezentare a industriei publicării de carte din România din punct de vedere al structurii, activității editoriale, activității economice, consumului de carte și tendințelor viitoare ale domeniului.

C7. A fost întocmit un grafic al pieței de carte din România în ultimul deceniu, cumulând și interpolând datele obținute din mai multe studii, dar și un grafic al activității de import-export de carte. (Stănciulescu *et al.*, 2020)

C8. A fost realizată o analiză SWOT a industriei din ultimul deceniu, dar observațiile și concluziile sunt strict calitative, neexistând date suficiente pentru o analiză aprofundată. (Stănciulescu, 2021a; Stănciulescu, Scarlat, 2021b)

C9. A fost realizată o analiză SWOT comparativă a industriei de carte de la începutul și sfârșitul ultimului deceniu pentru a urmări schimbările majore survenite în mediul publicației de carte. (Stănciulescu, 2021a; Stănciulescu, Scarlat, 2021b)

C10. A fost întocmită o imagine privind poziționarea industriei publicării de carte în spațiul SWOT (*Figura 3.28*), în ceea ce privește opțiunile strategice în cele două momente analizate (anii 2012, respectiv 2022).

C11. A fost realizată o analiză SWOT a unei edituri de top (CAN), de anvergură națională, care îndeplinește toate elementele unei afaceri de familie, condusă profesionist ca urmare a realizării succesiunii de management. (Stănciulescu, 2021a; Stănciulescu, Scarlat, 2021b)

C12. A fost întocmită o imagine privind poziționarea editurii CAN în spațiul SWOT (*Figura 3.30*), în ceea ce privește opțiunile strategice în cele două momente analizate (anii 2012, respectiv 2022).

D. Instrumente de analiză

D1. Au fost întocmite un ghid de interviu (*Anexa 4*) și un chestionar (*Anexa 5*) cu întrebări ordonate logic, structurate pe direcții de interes ale cercetării și cu câte 5 răspunsuri predefinite pentru operativitatea completării și a întocmirii de statistici.

E. Contribuții empirice

Contribuții empirice au rezultat în urma analizei datelor obținute de la liderii editurilor incluse în prezentul studiu.

E1. A fost realizată o analiză primară a datelor obținute din chestionarele completate de liderii editurilor, precum și din analiza site-urilor proprii ale editurilor, rezultatele fiind concentrate în tabelele și figurile din capitolul 4.1.

E2. Au fost analizate practicile de management din punct de vedere al vechimii editurilor și al momentelor analizate (înainte și în timpul pandemiei Covid-19), fiind estimată faza de creștere a fiecărei edituri (*Tabelele 4.4 – 4.7*). (Scarlat, Stănciulescu, 2021b)

E3. A fost întocmit un tabel comparativ al practicilor de management din editurile vechi și noi (*Tabelul 4.8*).

E4. A fost conceput un model matematic de estimare a fazei de creștere din analiza Greiner, cuantificând practicile de management. Modelul a fost aplicat tuturor editurilor vechi și noi (*Tabelele 4.9, 4.10*) atât înainte, cât și în timpul pandemiei, urmărindu-se modificările fazei de creștere. Fazele calculate corespund cu cele estimate anterior.

E5. A fost conceput și un model matematic de evaluare a succesului unei afaceri prin analiza rezultatelor economice ale acesteia într-o anumită perioadă de timp. Modelul este util pentru evaluarea sau autoevaluarea competitivității unei firme despre care nu există date din interior (analiză pe principiul cutiei negre). Acest model este prezentat în *Tabelele 4.12 ÷ 4.22*.

F. Succesiunea

F1. S-a făcut o analiză a procesului de succesiune în cadrul editurilor analizate, precum și o comparație a particularităților succesiunii între 4 edituri mature (vechi) și 4 firme non-editoriale (*Tabelele 5.3 – 5.7*).

F2. A fost realizat un tabel al conflictelor de management din timpul procesului de succesiune, recunoscute de liderii a două edituri (*Tabelul 5.5*), cât și de liderii a celor 4 firme non-editoriale (*Tabelul 5.8*).

G. Efectele pandemiei Covid-19 asupra editurilor analizate

G1. A fost întocmit un tabel cu măsurile de contracarare a efectelor pandemiei în 11 edituri analizate (*Tabelul 6.2*).

G2. A fost prezentat un grafic al variației pieței de carte în perioada crizei de corona-virus (*Figura 6.1*).

G3. A fost realizată o reprezentare sugestivă a modificărilor consumului cultural la debutul pandemiei (*Figura 6.2*).

G4. Au fost realizate grafice (*Figurile 8.5 ÷ 8.8*) care surprind situația întreprinderilor editoriale de familie analizate în perioada pandemiei Covid-19.

În capitolul 7 au fost validate ipotezele cercetării pe baza analizelor efectuate în teză.

LISTA DE LUCRĂRI ALE DOCTORANDEI, ELABORATE ÎN PERIOADA STUDIILOR DOCTORALE

Anul 2019

1. Ganciu, M.R., **Stănciulescu, G.D.**, Pipera, C.E., Barbu, A., Neghină, R.A., Mănescu, V.A., Militaru, G. (2019). Business process digitization: empirical findings of small and medium-sized enterprises from Romania. *The 9th International Conference of Management Perspectives in the Digital Transformation*, Issue 9, Bucharest, Romania, pp. 191-201.
2. **Stănciulescu, G.D.**, Scarlat, C. (2019). An overview of the major factors blocking the development of family businesses in Romania. *The 9th International Conference of Management and Industrial Engineering – ICMIE – 2019: ‘Management Perspectives in the Digital Transformation’*, Issue 9, Bucharest, Romania, pp. 96–107.
3. **Stănciulescu, G.D.**, Scarlat, C., Ganciu, M.R. (2019). The development tendencies of the family-own technology-based businesses in Romania. *The 9th International Conference of Management and Industrial Engineering – ICMIE (2019): ‘Management Perspectives in the Digital Transformation’*, Bucharest, Romania, pp. 88-95.
4. **Stănciulescu, G.D.**, Scarlat, C., Stroe, S. (2019). Specific Issues Faced by Romanian Family Businesses during the Succession Process. *The 14th European Conference on Innovation and Entrepreneurship – ECIE (2019)*, Vol.2, Kalamata, Greece, 1013-1022.
5. **Stănciulescu, G.D.**, Scarlat, C., Cojocă, A. (2019). Some Cultural Aspects Regarding the Management and Ownership Succession in Romanian Small, Family-owned, Businesses. In *Youth and Women Entrepreneurship in Challenging International (Global) Business Environment*, Bulgarian Association for Management Development and Entrepreneurship, Sofia, Bulgaria, pp.221-238.

Anul 2020

6. Niculescu, S., **Stănciulescu, G.D.**, Niculescu, A. (2020). Management Conflicts in Technology-based family Businesses. *FAIMA Business & Management Journal*, Vol. 8, No. 4, pp.33–43.
7. **Stănciulescu, G.D.**, Scarlat, C. (2020). Present and Future in Family-own Technology-Based Businesses in Romanian Book Publishing Industry. In the *15th European Conference on Innovation and Entrepreneurship – ECIE (2020)*, Rome, Italy. DOI:10.34190/EIE.20.099.
8. **Stănciulescu, G.D.**, Scarlat, C., Grigore, A.M., Niculescu, S. (2020). ‘Did the Romanian book publishing industry and its management change within a decade?’. *The 20th Management International Conference – MIC 2020*, Ljubljana, Slovenia.

Anul 2021

9. Scarlat, C., **Stănciulescu, G.D.** (2021). Covid-19 Pandemic: Threat or Accelerator? The Case of Romanian Book Publishing Industry. Chapter 6 in *Co-creating the Post COVID-19 World: Exploring Sustainable Paths* (Editors: Dr Mohammed Al Haziazi, Dr Amer Al Hajri, Dr Kabaly P Subramanian, Dr Subrahmanian Muthuraman). Muscat, Sultanate of Oman: Arab Open University, pp.83–98.
10. Scarlat, C., **Stănciulescu, G.D.** (2021). Management Issues in the Family-owned Businesses from Romanian Publishing Industry during Succession Process. *The 16th European Conference on Innovation and Entrepreneurship (ECIE 2021)*, Lisboa, Portugal, 16-17 September 2021. Reading, UK: Academic Conferences International Limited, pp.1205–1212, DOI:10.34190/EIE.21.064.
11. Scarlat, C., **Stănciulescu, G.D.**, Panduru, D.A. (2021). Covid-19 Pandemic: Threat, Opportunity, or Accelerator? From Strategy Accelerator to Digital Acceleration. *The 38th International Business Information Management Association (IBIMA)*, 23-24 November 2021, Seville, Spain. ISBN: 978-0-9998551-7-1, ISSN: 2767–9640
12. **Stănciulescu, G.D.** (2021). Considerations on Defining the Concept of Family Business. In the *10th International Conference of Management and Industrial Engineering – ICMIE (2021): ‘Business Change and Digital Transformation in a World Moving Through Crisis’*, Issue 10, Bucharest, Romania, pp.96–103.
13. **Stănciulescu, G.D.**, Scarlat, C. (2021). The Role of Entrepreneurial Education in the Development (and Success) of Family-owned Technology-based Businesses in Romania. Chapter 4 in *Entrepreneurship, Institutional Framework and Support Mechanisms in the EU* (Editors: Nikolaos Apostolopoulos, Konstantinos Chalvatzis, and Panagiotis Liargovas). Bingley, UK: Emerald Publishing Limited, pp.39-65. DOI:10.1108/978-1-83909-982-320211007
14. **Stănciulescu, G.D.**, Scarlat, C. (2021). The Company Within Industry: Lessons Learnt by Conducting SWOT Analysis in the Romanian Book Publishing Industry. *The 10th International Conference of Management and Industrial Engineering – ICMIE (2021): ‘Business Change and Digital Transformation in a World Moving Through Crisis’*, Issue 10, Bucharest, Romania, pp.86–95.

Anul 2022

15. Scarlat, C., **Stănciulescu, G.D.**, Panduru, D.A. (2022). COVID-19 Pandemic as Accelerator: Opportunity for Digital Acceleration. *Journal of Internet and e-Business Studies (JIEBS)*, Vol. 2022 (2022), Article ID 296375, 14 pages, ISSN: 2169–0391, DOI: 10.5171/2022.296375.

16. **Stănciulescu, G.D.** (2023). A Critical View on Defining the Concept of Family Business in Romanian, European and International Context: Theory and Practice, Advantages and Disadvantages. In the *11th International Conference of Management and Industrial Engineering – ICMIE (2023): 'Towards Increased Business Resilience: Facing Digital Opportunities and Challenges'*, Bucharest, Romania. Accepted for presentation and publication.
17. **Stănciulescu, G.D.** (2023). The Book Publishing Industry: An IT-Connected Industry. In the *11th International Conference of Management and Industrial Engineering – ICMIE (2023): 'Towards Increased Business Resilience: Facing Digital Opportunities and Challenges'*, Bucharest, Romania. Accepted for presentation and publication.
18. **Stănciulescu, G.D.** (2023). The Strategy of Business Succession Process in Technology-Based Industries. *FAIMA Business & Management Journal*, Vol.12, No.1, Bucharest, Romania. Accepted for presentation and publication.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Banou, C. (2017). *Re-Inventing the Book: Challenges from the Past for the Publishing Industry*. Cambridge: Chandos Publishing.
2. Brockhaus, R. H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17, pp.165-177.
3. Cho, N.J., Lee, Y.S., Kim, J.H., Yu, G.S. (2022). Success Factor Priorities for the Succession of Family Firms. *Contemporary Management Research*, 18(1), pp.67-91. DOI: 10.7903/cmr.21939.
4. Ernst&Young (2017). *Barometrul afacerilor de familie din România*, Ediția 2017, s.n. [Online] Disponibil pe: http://eyromania.ro/wp-content/uploads/2017/07/Barometrulafacerilor-de-familie_Romania-2017_FINAL_.pdf
5. European Family Business, KPMG (2019). *European Family Business Barometer: Succession top of mind as business families eye their legacy*. 9th edition, 2019 [Online] <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/10/european-family-business-barometer.pdf>
6. Federation of European Publishers [FEP] (2022). European Book Market Statistics 2021-2022. [Online] Disponibil pe <https://fep-fee.eu/European-Book-Market-Statistics>
7. Forbes România (2023). Top 105 edituri din România cu bilanțurile financiare în anul 2022. *Forbes.ro* [Online] Disponibil pe <https://www.forbes.ro/exclusiv-top-105-edituri-din-romania-cu-bilanțurile-financiare-in-anul-2022-335911>
8. Franco, M., Piceti, P. (2020). Family dynamics and gender perspective influencing copreneurship practices: a qualitative analysis in the Brazilian context. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Volume 26, No. 1, pp.14–33.
9. Frank, H., Suess-Reyes, J., Fuetsch, E., Alexander, K. (2019). “Introducing the enterpriseness of business families: a research agenda”, in Memili, E. and Dibrell, C. (Eds), *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms*, Palgrave Macmillan, Cham, pp.263-296.
10. Gierten, K.E., Lansberg, I., Desjardins, M., Dunn, B. (1999). Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. *Family Business Review*, 12(4), pp. 287-297. doi:10.1111/j.1741-6248.1999.00287.x
11. Greco, A., Milliot, J., Wharton, R. (2013). *The Book Publishing Industry*. Routledge, New York, and London.
12. Greiner, L.E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, July-August 1972, pp.37-46. [an updated version was republished as a Classic, in *Harvard Business Review*, May-June 1998]
13. Greiner, L.E. (1998). Revolution Is Still Inevitable [an update to Greiner (1972)]. *Harvard Business Review*, May-June 1998. [Online] Available from: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>
14. Grigore, A.-M. (2013). The Cost Strategical Analysis and Chain Value for the Romanian Book Publishing Industry. *Revista Română de Marketing*, No.3/2013, July-September.

15. Grigore, A.-M. (2014). Book Publishing Business in Romania: An analysis from the perspective of Porter's Five Force Model. *Revista de Management Comparat Internațional*, 15(1), pp.31-47.
16. Handler, W.C. (1989). Methodological Issues and Consideration in Studying Family Business. *Family Business Review*, Volume 213, pp.257–276.
17. Handler, W.C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, No.7, pp.133–157.
18. INCFC – Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală (2016). *Studiu privind piața de carte din România / Study on the book market in Romania*. Studiu condus de Ceobanu, I, Dinu, G.C., Cristea, T. București: INCFC.
19. INCFC / Institut Național pentru Cercetare și Formare Culturală (2021). *Tendințe ale consumului cultural în pandemie*. Ediția a II-a, studiu condus de Croitoru, C., Marinescu, A.B., Ceobanu, I., Matei, Ș., Oană, I. [Online] Disponibil pe https://www.culturadata.ro/wp-content/uploads/2021/05/Tendinte_consum_cultural_ed2RO.pdf
20. Kellermanns, F.W., Eddleston, K.A. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volume 30, pp. 809-830.
21. Kim, K.H., Moon, C.W., Kim, S.K., Lee, B.H. (2017). The effects of the distinction in family business on CEO Succession types: A behavioral agency theory perspective. *Asia Pacific Journal of Small Business*, 39(1), pp.1-39. UCI: G704-SER000001590.2017.39.1.003
22. Kuratko, D.F. (2017). Corporate entrepreneurship 2.0: research development and future directions. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, Volume 13, pp.441-490.
23. LeCounte, J.F. (2020). Founder-CEOs: Succession planning for the success, growth, and legacy of family firms. *Journal of Small Business Management*, Vol.60, No.3, pp.616-633, DOI: 10.1080/00472778.2020.1725814.
24. Mandl, I., Hytti, U., Lambrecht, J., Stenholm P., Voithofer, P., Gugerell, M. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues - Final Report*, Austrian Institute for SME Research, Vienna.
25. Miller, D., Le-Breton Miller, I., Lester, R.H., Canella, A.A. (2007). „Are Family Firms Really Superior Performers?”. *Journal of Corporate Finance*, Vol. 13, No. 5. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004>
26. ONRC, Ministerul Finanțelor (2022). Cod CAEN 5811 Activități de editare a cărților. [coduricaen.ro](https://www.coduricaen.ro) [Online] Disponibil pe <https://www.coduricaen.ro/5811-activitati-de-editare-a-cartilor>
27. ONRC (2023). Statistici - Înmatriculări de persoane fizice și juridice. [onrc.ro](https://www.onrc.ro) [Online] Disponibil pe <https://www.onrc.ro/index.php/ro/statistici>
28. Phillips, A. (2014). *Turning the page: The evolution of the book*. Routledge, New York.
29. Popescu, F., Scarlat, C. (2015). Limits of SWOT analysis and their impact on decisions in early warning systems. *SEA – Practical Application of Science*, Romanian Foundation for Business Intelligence, Issue 7, pp.467-472.

30. Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. [Online] Disponibil pe <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1>
31. PwC România (2017). Afacerile de familie din România – Strategia antreprenorială și planificarea succesiunii. *PwC Global Family Business Survey 2016/2017* [Online] Disponibil pe <https://www.pwc.ro/en/publications/fbs/afacerile-de-familie-din-romania-editia-2017.pdf>
32. Ramrattan, L., Szenberg, M. (2016). *Revolutions in Book Publishing: The Effects of Digital Innovation on the Industry*. Palgrave Macmillan, Hampshire.
33. Scarlat, C. (2015). Organization and Its Limits: Three Major Managerial Implications. In *NORD1 Conference Proceedings – Interdisciplinary Approaches Between Traditional and Modern Methods*. Collective Volume of Scientific Papers, First Edition, pp.67–74, ISBN 978-606-624-946-1. [Online] Disponibil pe https://seaopenresearch.eu/Conferences/Proceedings/Article/NORD1_7.pdf
34. Scarlat, C., Șișu, M. (2018). “Strategic Changes along the Lifecycle of Small International Organizations. A Case from Romania.” In Kiril Todorov and Jan Degadt (Editors) *Youth and Women Entrepreneurship in Challenging International (Global) Business Environment*, issued 2019. *Proceedings of the Ninth International Conference*, 11-14 June 2018, Varna, Bulgaria. Sofia, Bulgaria: Bulgarian Association for Management Development and Entrepreneurship (BAMDE), pp.157-169.
35. Sharma, P., Chrisman, J.J., Chua, J.H. (2003). Succession Planning as Planned Behaviour: Some Empirical Results. *Family Business Review*, 16(1), pp.1-15. DOI:10.1111/j.1741-6248.2003.00001.x
36. Striphas, T. (2009). *The Late Age of Print. Everyday Book Culture from Consumerism to Control*. University of Columbia Press, New York, Chichester, and West Sussex.
37. Șișu, M., Scarlat, C. (2020). Entrepreneurial behaviour of an international group, *FAIMA Business & Management Journal*, Vol. 8, No. 4, pp.19–32.
38. Talbot, D. (2023). The Impact of Technology on Publishing. *Wordsrated*, [Online] Disponibil pe <https://wordsrated.com/the-impact-of-technology-on-publishing/>
39. Umans,I., Lybaert, N., Steijvers, T., Voordeckers, W. (2019). The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100269. DOI: 10.1016/j.jfbs.2018.12.002
40. Yuan, X., (2019). A review of succession and innovation in family business. *American Journal of Industrial and Business Management (AJIBM)*, 9(04), pp.974-990. doi: 10.4236/ajibm.2019.94066.
41. Zhang, Y., Ayoko, O.B., Liang, Q. (2021). The joint influence of CEO succession types and CEO-TMT faultline on firm’s strategic change. *Journal of Business Research*, 126, pp.137-152. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.055>
42. Zybura, J., Zybura, N., Ahrens, J.P., Woywode, M. (2021). Innovation in the post-succession phase of family firms: Family CEO successors and leadership constellations as resources. *Journal of Family Business Strategy*, Volume 12, Issue 2, June 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100336>