

# Academic Advance

Dezvoltarea capacității de cercetare  
interdisciplinară de excelență a SNSPA  
în domeniul Management

## Studiu referitor la interesele de cercetare în management din perspectiva mediului de afaceri

Sergiu Octavian Stan

## CUPRINS

Introducere.....	1
O scurtă prezentare a literaturii de specialitate în domeniu .....	2
Interesele de cercetare în management, abordate din perspectiva Uniunii Europene (orizontul de timp 2021-2027) .....	4
Interesele de cercetare în management abordate din perspectiva mediului național de afaceri .....	7
Concluzii .....	8
Referințe.....	9

## Studiu referitor la interesele de cercetare în management din perspectiva mediului de afaceri

Sergiu Octavian Stan, Facultatea de Management

### Introducere

Într-o societate dinamică, supusă în permanență provocărilor impuse de o schimbare accelerată a cadrului contextual socio-economic, nevoia de echilibru și predictibilitate pare a se simți din ce în ce mai pregnant în toate domeniile de activitate. Prin natura activităților sale specifice, mediul de afaceri se află în prima linie a acestui val de schimbare, resimțind din plin toate consecințele transformărilor profunde înregistrate la scală globală în ultima jumătate de secol.

Dacă în planul formelor vii de viață, soluția biologică de supraviețuire o reprezintă *adaptabilitatea*, perspectiva timpului a demonstrat în plan concret pe parcursul istoriei că aceasta este doar o condiție necesară dar nu și suficientă pentru evoluția mediului de afaceri. Adaptabilitatea, în esența sa, nu poate asigura decât o condiție minimală sau cel mult medie de supraviețuire a oricărui sistem biologic sau organizațional. În schimb, progresul sistemelor a fost legat întotdeauna de un factor specific, capabil să genereze plus valoare, care a fost intitulat generic "*dezvoltare*".

Evoluția istorică a mediului socio-economic (dar și a celor de ordin cultural, politic, administrativ etc.) a unui stat, a fost legată indisolubil întotdeauna de ideea de dezvoltare. Fără dezvoltare, generic vorbind, sistemele statale sau organizaționale nu pot înregistra progrese semnificative, indiferent de cât de complexe sau bine gestionate ar fi acestea.

Există în economie o serie de teorii consistent argumentate care evidențiază faptul că deopotrivă mediile biologice, cât și cele organizaționale, parcurg în mod inevitabil un ciclu clasic de trei etape: *nașterea*, *evoluția* și *declinul sistemului* (indiferent de tipul acestuia). Pentru a evita *declinul* prezent în cea de-a treia componentă a ciclului de evoluție, organizațiile și sistemele sociale (privite în ansamblul lor) au nevoie de a găsi noi strategii, tehnici și tehnologii adecvate, de a susține în mod consistent *creșterea* (din cea de-a doua etapă evolutivă).

Pentru a putea încuraja dezvoltarea este nevoie de o *perspectivă strategică* (care asigură viziunea transformării de ansamblu) dublată de *perspectivă programatică* (prin intermediul programelor operaționale și apoi a proiectelor specifice, capabile să asigure în plan eficient și eficace transpunerea în practică a obiectivelor strategice). În plan strategic, în epoca

modernă, dezvoltarea se sprijină în ansamblul ei pe doi piloni fundamentali: *cercetarea și inovarea*. De aceea, o perspectivă complexă a abordării progresului de evoluție a unui sistem statal, sau organizațional se va axa întotdeauna pe studierea relației fundamentale în cadrul triedrului: cercetare – dezvoltare – inovare.

În cadrul prezentului studiu, vor fi evidențiate elemente esențiale de ordin general dar și particular, referitoare la analiza cercetării-dezvoltării și inovării pentru organizațiile din mediul de afaceri european, cât și din cel național, prezentându-se totodată caracteristice și particularitățile acestora. Într-o lume globală, supusă internaționalizării, imaginea corectă a unei analize asupra mediului de afaceri național și a intereselor de cercetare ale acestuia, trebuie să se centreze deopotrivă nu numai asupra mediului național, ci mai ales a poziționării acestuia în vastul concept european.

### O scurtă prezentare a literaturii de specialitate în domeniu

Problematica cercetării-dezvoltării și inovării în cadrul companiilor este o problemă deosebit de complexă, care prin natura sa cuprinde în mod inevitabil mai multe dimensiuni ale abordării.

O primă dimensiune de abordare a acestui subiect o reprezintă evidențierea raportului subtil dintre nivelul de educație și competența managerială a conducătorilor organizațiilor și performanța înregistrată de către propriile companii în cadrul desfășurării activităților curente și mai ales în cel a celor inovative. În ceea ce privește problematica corelației între nivelul de educație antreprenorială a managerilor și cea a performanțelor înregistrate de către companie în cadrul activităților globale, există studii care evidențiază aceste aspecte, observând totodată un înalt nivel de corelare între cele două variabile (Ahmad & Seymore, 2008, pp.7 -10). Cu alte cuvinte, efortul global de educație investită în formarea unui manager, care se transpune în dezvoltarea unei noi filosofii de afaceri, precum și dobândirea de noi cunoștințe, competențe și abilități, generează în mod concret consecințe concrete în cadrul performanțelor organizaționale.

Există studii complexe realizate în planul măsurării competențelor manageriale, ce arată în mod explicit că nivelul de competență antreprenorială a unui manager poate fi măsurat pe baza unor elemente scalabile, situate în cadrul unei scale de măsură specifice (Henry & Chatzichristou, 2014, p.17). Pe de altă parte, cunoștințele și competențele acumulate de către manager îl pot ajuta pe acesta nu numai să aducă performanțe în planul tehnic de conducere al organizației, ci și în plan de leadership, ajutând la formarea și consolidarea unui nou tip de cultură organizațională. Într-o astfel de nouă paradigmă organizațională, în special în cadrul industriilor cu o puternică componentă de inovativitate, managerul poate dezvolta și un nou tip de valențe asimilabile unui mentor, capabil să formeze și să dezvolte echipe de tineri angajați care vor să învețe și să acumuleze experiențe prin practică directă, asemenea unui veritabil program de mentorat (Hall & Freeman, 2014, p.563).

O altă perspectivă foarte utilă în planul acumulării de cunoștințe și competențe de către tinerii angajați în cadrul industriilor inovative, o reprezintă filosofia încurajării dezvoltării conceptelor evaluatorii de tip *business angels* (Parente, 2015, p. 565). Aici perspectiva se

deplasează pe concentrarea atenției pentru inițierea de idei inovative, pe baza formulării unui plan bine conturat, sau a unui proiect, care să conțină sub formă de activități și rezultate respectivele idei.

În ceea ce privește problematica gestionării eficiente a ideilor inovative în cadrul unei organizații, există autori relevanți în domeniul managementului modern, care consideră că există în principiu relativ la această tematică două constrângeri majore în cadrul organizațiilor actuale: prima este cea de a identifica problema sau necesitatea majoră cu care se confruntă clientul, respectiv, cea de-a doua, de a găsi o soluție inteligentă și creativă de a o surmonta aceasta problemă în timp real (Sigala & Chalkiti, 2015).

Atunci când nu implică în mod necesar dezvoltarea unei noi tehnici sau tehnologii inexistente în piață, inovația se poate regăsi de cele mai multe ori în modul relativ simplu dar eficient, în care o organizație reușește să rezolve în timp util o problemă majoră, sau care este considerată cu un nivel ridicat de relevanță de către client. În cadrul procesului de furnizare al soluției (sau a grupului de soluții adecvate) pentru problema identificată la client, o soluție inovativă de tip eficient și eficace ar trebui să țină cont în mod inevitabil de cadrul contextual existent în piață la acel moment de timp, de potențialul de dezvoltare, precum și de factorii de ordin cultural ai organizației (Barrowclough & Kozul, 2008, pp. 69 - 73). De asemenea, atunci când se definește cadrul de dezvoltare al soluției inovative găsite pentru rezolvarea problemei identificate la client, trebuie definit foarte exact cadrul sectorului sau al industriei care poate soluționa respectiva problemă, deoarece există situații (și nu puține la număr) în care cadrul de definire poate prezenta un nivel de particularitate foarte specific (Bujor & Avasilcăi, 2014, pp.151-156).

Toate aceste caracteristici mai sus prezentate sunt necesare pentru orientarea afacerilor inovative spre o traiectorie corespunzătoare operaționalizării corecte și concrete a ideilor inovative și a transpunerii acestora în practică. Ca o notă particulară, se poate constata că deși în planul proiectelor de inovații tehnice și tehnologice în diverse domenii de activitate, România deține un loc fruntaș la nivel european, în ceea ce privește operaționalizarea în practică a acestora, țara noastră se află pe ultimul loc al clasamentului privind transpunerea în practică de către companii a acestor inovații (Bobîrca & Drăghici, 2009, pp. 117 -143). S-ar putea spune astfel într-o oarecare măsură, că asistăm la un tip de paradox specific românesc, acela al existenței în multe situații a unei inteligențe de inovație deosebite, obținute în urma unui talent deosebit și a unei educații solide individuale a inovatorilor, dublate însă din nefericire, de o incapacitate organizațională de a transpune în mod concret în practică în cadrul pieței de profil, aceste inovații remarcabile.

Dacă prima perspectivă asupra analizei inovațiilor în cadrul afacerilor a fost realizată prin prisma educației și competențelor managerilor, precum și a nivelului de influență pozitivă a acestora asupra culturii organizaționale, o a doua perspectivă de abordare a inovațiilor în cadrul afacerilor este centrată pe dimensiunea de internaționalizare a acestora. O abordare interogativă asupra acestui subiect, ar putea trata ideea dacă în mod concret se poate face totuși o distincție în ceea ce privește inovația în cadrul procesului de cercetare-dezvoltare, între companiile care operează numai pe piața internă și companiile care își desfășoară afacerile deopotrivă pe piața internă, cât și în plan internațional. Relativ la această abordare

interogativă, studiile de profil arată că organizațiile cu un nivel de internaționalizare ridicat prezintă un nivel de inovativitate mult mai pronunțat decât organizațiile care își desfășoară afacerile doar pe piața de profil națională (Boermans & Roelfsema, 2012). Cu alte cuvinte se poate conchide că internaționalizarea companiilor potențează nivelul de inovativitate al acestora, după ce este atins un anumit prag de maturitate al afacerii. În cazul particular al IMM-urilor, s-a putut observa în mod specific în cadrul unui alt studiu întreprins în piața de profil, că nivelul de internaționalizare al acestora este strâns legat de nivelul de maturitate al strategiei de internaționalizare pe care companiile au dezvoltat-o (Kalinic & Forza, 2012).

În plan concluziv se poate afirma faptul că un nivel ridicat de internaționalizare existent în cadrul unei companii ce posedă un nivel corespunzător de maturitate este corelat direct cu nivelul de inovativitate al ideilor și acțiunilor acesteia.

### **Interesele de cercetare în management, abordate din perspectiva Uniunii Europene (orizontul de timp 2021-2027)**

Aflată la începutul unui nou exercițiu de programare (pentru perioada 2021 – 2027), Uniunea Europeană se află deopotrivă la o etapă de bilanț asupra performanțelor înregistrate în cadrul planului cercetării – dezvoltării – inovării (aflate sub egida meta programului Horizon 2020), cât și de evidențiere a noilor obiective generale și specifice (ce vor fi implementate în cadrul noului meta program Horizon Europe).

Pentru a putea ilustra în câteva cifre ce a însemnat impactul eforturilor de sprijin al cercetării, dezvoltării și inovării la nivelul Uniunii Europene în cadrul perioadei precedente 2014-2020, este important de a sintetiza câteva elemente definitorii pentru această problematică, direct din documentele oficiale ale Comisiei Europene. Conform datelor specifice, Uniunea Europeană deși cuprinde în aria teritorială de acoperire doar 6% dintre locuitorii planetei, asigură 17% din totalul activităților de cercetare și dezvoltare la nivel global, respectiv 25% din totalul publicațiilor științifice relevante la nivel internațional (Raport Horizon Europe, 2021, p. 4). Deși impactul activităților de cercetare – dezvoltare – inovare ale Uniunii Europene la nivel global este unul semnificativ, totuși Comisia Europeană evidențiază faptul că analizându-se în context internațional cât investesc în planul cercetării dezvoltării statele membre rezultă că în plan investițional Uniunea Europeană se află doar pe locul al cincilea la nivel mondial. Spre exemplificare, Uniunea Europeană alocă 1,5% din PIB-ul său global pentru sprijinirea proiectelor de cercetare - dezvoltare - inovare ale mediului de afaceri, în timp ce SUA alocă 2,5% din PIB-ul său, China 1,7%, Japonia 2,6%, în timp ce Coreea, care se află pe primul loc al acestui top, alocă 3,6% din PIB-ul său (*ibidem*, p.4).

Pentru următoarea perioadă de dezvoltare (2021-2027) Uniunea Europeană își axează strategia de cercetare – dezvoltare – inovare, în cadrul meta programului Horizon Europe (care continuă și diversifică gama de proiecte și acțiuni specifice a programului precedent Horizon 2020), în special pentru următoarele direcții de dezvoltare:

- Abordează schimbările climatice;
- Ajută la atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă ale ONU;

- Sporește competitivitatea și creșterea UE;
- Facilitează colaborarea și întărește impactul cercetării și inovării în dezvoltarea, susținerea și punerea în aplicare a politicilor UE în timp ce abordează provocările globale;
- Sprijină crearea și difuzarea mai bună a excelenței în planul cunoștințelor și tehnologiilor;
- Creează locuri de muncă, angajează pe deplin fondul de talente și competențe al UE, majorează creșterea economică, promovează competitivitatea industrială și optimizează impactul investițional în cadrul unei consolidări sporite a spațiului european de cercetare (Horizon, 2020, p.4).

Poate unul dintre cele mai interesante aspecte legate de viitorul domeniilor majore de cercetare – dezvoltare – inovare la nivelul Uniunii Europene, pentru orizontul de timp 2021 – 2027, se regăsește în definirea la nivel programatic a scopului misiunilor de dezvoltare strategică. Astfel, conform datelor oficiale de la nivelul Comisiei Europene (Raport #HorizonEU, 2019, p. 16) pentru componenta de cercetare – inovare, în perioada 2021-2027, eforturile de cercetare se vor axa pe următoarele cinci domenii ale misiunilor strategice:

- (1) Adaptare la schimbările climatice, inclusiv transformarea societății;
- (2) Cancer;
- (3) Sănătatea solului și a alimentației;
- (4) Orașe inteligente și neutre din punctul de vedere al impactului asupra climei;
- (5) Oceane, mări, ape de coastă și interioare sănătoase.

Având în vedere experiența de până acum înregistrată în cadrul programelor de finanțare ale Uniunii Europene pentru componentele de cercetare – dezvoltare – inovare, prin intermediul Programelor Cadru PC 1- PC7 și Horizon 2020 (echivalentul Programului Cadru 8), este de așteptat în mod legitim ca interesul de finanțare ale Comisiei Europene să se orienteze spre finanțarea propunerilor de proiecte care parvin din partea consorțiilor de cercetare, care abordează teme focalizate pe obiectivele celor cinci misiuni de dezvoltare menționate anterior.

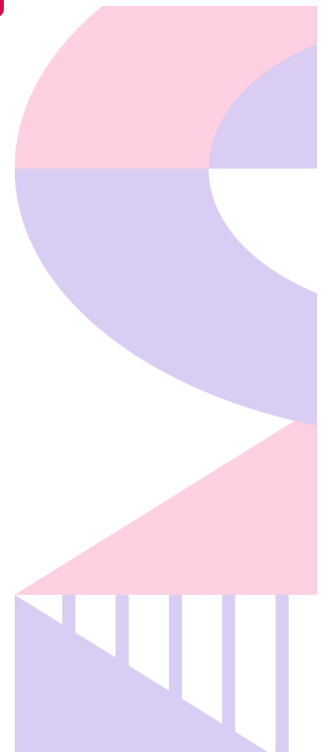
O primă observație asupra acestor considerente mai sus prezentate ar fi legată de încurajarea mediului de afaceri autohton de a dezvolta parteneriate internaționale viabile (cu organizații, sau consorții internaționale de cercetare ce au experiență relevantă în accesarea de proiecte prin Horizon 2020 sau în cadrul Programelor Cadru precedente) pe tematici de cercetare în management focalizate în cadrul unor arii transversale legate de:

- (1) Managementul schimbărilor climatice;
- (2) Managementul transformării societății;
- (3) Managementul proiectelor de cercetare avansată în oncologie;
- (4) Managementul gestionării terenurilor și a solurilor ecologice;
- (5) Managementul alimentației și al cercetărilor avansate în cadrul producției de hrană;
- (6) Managementul orașelor inteligente (*Smart Cities*) și prietenoase din punct de vedere climatic;
- (7) Managementul proiectelor de conservare a habitatului oceanelor, mărilor și apelor interioare;
- (8) Managementul biodiversității marine.

În cadrul unui raport foarte complex elaborat la nivelul Uniunii Europene, în ceea ce privește cele mai interesante 100 de perspective inovative de dezvoltare ale diferitelor industrii în următorii 10 ani la nivel global (Raport 100 Radical Innovation, 2009, pp. 5-7), au putut fi identificate următoarele domenii majore, din care evidențiem câteva în ordinea relevanței acestora:

#### *Progrese inovative radicale (tehnologice) selecție:*

- Printare 3D pentru domeniul alimentației;
- Printare 3D a obiectelor de volum mare;
- Printare 3D pentru elementele și produsele de sticlă;
- Inteligență artificială;
- Fotosinteză artificială;
- Realitate augmentată;
- Minerit pentru asteroizi;
- Ferme complet automatizate;
- Senzori biodegradabili;
- Bioelectronică;
- Bioluminescență;
- Bioplastice;
- Block Chain;
- Maparea funcțiilor creierului;
- Captură și stocare de carbon;
- Creativitate computațională;
- Conducerea vehiculelor fără șofer;
- Recunoașterea emoțiilor;
- Vehicule zburătoare;
- Viață subacvatică.

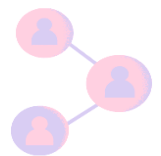


#### *Progrese inovative radicale (sociale) selecție:*

- Monede alternative de tranzacționare;
- Venit minim garantat;
- Orașe fără vehicule;
- Gamification;
- Stocarea experiențelor de viață;
- Noi rețele de jurnalism;
- Reinventarea educației.

#### *Progrese referitoare la valoarea globală a rețelilor, selecție:*

- Securitate socială și umană;
- Transport Smart;
- Soluții de energie sustenabilă;
- Turism sustenabil.





Pentru a putea beneficia de avantajele obținerii de finanțări europene sau naționale, companiile ce desfășoară activități de cercetare în mediul de afaceri autohton ar trebui să își construiască strategii de dezvoltare centrate pe dezvoltarea de parteneriate de afaceri cu organizații europene (sau rețele de cercetare europene) care au experiența și capacitatea de a accesa fonduri de finanțare pentru proiecte de cercetare-dezvoltare inovative, aflate sub incidența acestor arii majore de dezvoltare. Din această perspectivă, a progreselor inovative de cercetare ce sunt înregistrate în cadrul ariilor majore menționate anterior, interesul organizațiilor din mediul de afaceri autohton ar trebui să fie centrat pe:

- Furnizarea de soluții manageriale pentru gestionarea eficientă și eficace a activităților în cadrul noilor arii de inovare europene;
- Furnizarea de soluții de consultanță managerială în vederea implementării noilor tehnologii la beneficiar;
- Elaborarea de strategii de dezvoltare, planuri de dezvoltare strategică și documente de planificare, pentru companiile românești ce vor iniția și/sau participa la proiecte de cercetare - dezvoltare - inovare;
- Furnizarea de consultanță pentru elaborarea documentației de proiect, a planurilor de afaceri și a documentelor conexe formularelor tehnice, pentru proiectele depuse individual de beneficiari sau în structură de parteneriat.

### **Interesele de cercetare în management abordate din perspectiva mediului național de afaceri**

În ultima parte a acestui studiu se urmărește a se evidenția câteva elemente de particularitate ale cercetării - dezvoltării - inovării la nivel național, pentru care există date semnificative înregistrate în cadrul unui document de referință pentru viața economică a IMM-rilor românești.

Astfel, în cadrul Cartei Albe a IMM-urilor (2020) se precizează că eforturile de inovare ale organizațiilor românești ce desfășoară activități specifice de cercetare-dezvoltare s-au axat pe: dezvoltarea de noi produse (34,50%), dezvoltarea de noi tehnologii (33,78%), modernizarea sistemului informatic (18,52%), noi abordări manageriale și de marketing (16,59%), respectiv pregătirea resurselor umane (15,50%). În ceea ce privește vârsta organizațiilor și orientarea către inovare, același studiu (Raport Carta Alba IMM, 2020, p. 266) arată că: au produs inovații în cadrul pieței de profil doar 32,25% dintre IMM-rile ce se situează sub o valoare de 5 ani vechime, 38,37% pentru organizațiile cu o experiență de 5 - 10 ani vechime, respectiv 35,90% pentru IMM-urile cu o vechime de 10 -15 ani în piață.

Ca o particularitate, totuși relativ așteptată de a se înregistra în cadrul prezentului studiu, a fost legată de existența și distribuția neomogenă a unor surse de cercetare - inovare în cadrul companiilor distribuite asimetric pe întreg teritoriul național. Astfel, conform datelor studiului (Raport Carta Alba IMM, 2020, p. 267):

- Cele mai multe lansări de noi produse inovative în cadrul companiilor au fost în regiunea de Vest (44,64%), în timp cele mai puține au fost înregistrate în regiunea Sud - Vest (16,94%)

- Cea mai mare concentrare a eforturilor de inovare ale companiilor asupra propriilor tehnologii a avut loc în regiunea Nord – Vest (44, 82%), față de regiunea București – Ilfov unde au fost înregistrate cele mai scăzute procente la nivel național (21,15%).

În ceea ce privește inovarea și ramurile de activitate, Carta Alba IMM (2020, p. 269) arată că:

- Cel mai inovativ sector de cercetare – inovare pentru crearea de produse noi a fost cel al *transporturilor* (50% din totalul inovațiilor), respectiv cel mai scăzut nivel de inovare al fost cel al *serviciilor* (21,24%);
- Cel mai inovativ sector al noilor abordări manageriale și de marketing este cel al *activităților de comerț* (33,90%), în timp ce cele mai slabe inovații referitoare la acest capitol sunt realizate în domeniul *construcțiilor* (11,43%).

## Concluzii

Având în vedere toate cele prezentate în cadrul studiului întreprins, se pot evidenția următoarele concluzii:

Există oportunități foarte consistente de finanțare a proiectelor de cercetare – dezvoltare - inovare prin intermediul meta programului Horizon Europe (precum și a altor surse de finanțare europene și naționale).

România se află pe loc fruntaș la numărul de inovații în diverse domenii de activitate, însă se situează pe ultimul loc la nivelul UE, în ceea ce privește transpunerea în practică a acestor inovații.

Există o abordare diferențiată în plan național a nivelului de inovativitate în cadrul regiunilor de dezvoltare.

Cel mai puternic inovativ sector de activitate este cele al transporturilor (cu peste 50%), în timp ce cel mai scăzut de inovativitate este cel al construcțiilor (11,43%).



**Referințe**

- Ahmad, N. & Seymour, R. G. (2008). *Defining Entrepreneurial Activity: Definition Supporting Frameworks for Data Collection*.  
<http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=std/doc>.
- Barrowclough, D. & Kozul-Wright, Z. (Eds.). (2008). *Creative industries and developing countries: voice, choice and economic growth*. Taylor & Francis. Review Komlan Agbo în *Journal of Cultural Economics*, 33(1), 69-73.
- Bobirca, A. & Draghici, A. (2009). Măsurarea Economiei Creative – Studiu de caz România. *The Romanian Economic Journal*, XII(34), 117-143.
- Boermans, M. A. & Roelfsema, H. J. (2012). *The Effects of Internationalization on Innovation: Firm-Level Evidence for Transition Economies*. <http://ssrn.com/abstract=2026431> / <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2026431>
- Bujor, A. & Avasilcăi, S. (2014). Creative Entrepreneurship in Europe: A Framework of Analysis. *Annals of the Oradea University. Fascicle of Management and Technological Engineering*, 23(XIII), 151-156.
- CNIPMMR (2017). *Carta albă a IMM-urilor*, București, Editura ProUnivesitaria.
- European Commission (2019). *#HorizonEU. Următorul program de investiții al UE pentru Cercetare și Inovare (2021-2027)*.  
[https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/research\\_and\\_innovation/strategy\\_on\\_research\\_and\\_innovation/presentations/horizon\\_europe\\_ro\\_investim\\_pentru\\_a\\_ne\\_modela\\_viitorul.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/research_and_innovation/strategy_on_research_and_innovation/presentations/horizon_europe_ro_investim_pentru_a_ne_modela_viitorul.pdf)
- European Commission (2019). *100 Radical Innovation Breakthroughs for the future*.  
[https://ec.europa.eu/jrc/communities/sites/default/files/ec\\_rtd\\_radical-innovation-breakthrough\\_052019.pdf](https://ec.europa.eu/jrc/communities/sites/default/files/ec_rtd_radical-innovation-breakthrough_052019.pdf)
- European Commission (2021). *Horizon Europe. The EU Research and Innovation program (2021-2027)*.  
[https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/research\\_and\\_innovation/strategy\\_on\\_research\\_and\\_innovation/presentations/horizon\\_europe/ec\\_rtd\\_he-investing-to-shape-our-future.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/research_and_innovation/strategy_on_research_and_innovation/presentations/horizon_europe/ec_rtd_he-investing-to-shape-our-future.pdf)
- Hall Jori, N. & Freeman, M. (2014). Shadowing in Formative Evaluation: Making Capacity Building Visible in a Professional Development School. *American Journal of Evaluation*, 35(4), 562-578. doi: 10.1177/1098214014537397
- Henry, N. & Chatzichristou, S. (2014). *Expert Group on Indicators on Entrepreneurial Learning and Competence: Final Report*.  
[http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/repository/education/library/reports/2014/entrepreneurial-expert-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/library/reports/2014/entrepreneurial-expert-report_en.pdf).
- Hornqvist, M. & Leffler, E. (2014). Fostering an entrepreneurial attitude – challenging in principal leadership. *Education & Trening*, 56(6), 551-561.
- Kalinic, I. & Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21(4), 694-707. doi: 10.1016/j.ibusrev.2011.08.002
- Parente, R. et al. (2015). Visibility and Reputation of New Entrepreneurial Projects from Academia: The Role of Start-Up Competitions. *Journal of the Knowledge Economy* 6, 551-567. doi: 10.1007/s13132-015-0255-6

---

Sigala, M. & Chalkiti, K. (2015). Knowledge Management, social media and employee creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 44-58. doi: 10.1016/j.ijhm.2014.11.003