

Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
Școala Doctorală de Științe Economice
Domeniul de doctorat: Management



TEZĂ DE DOCTORAT

REZUMAT

Factori determinanți în formularea și selecția strategiilor pentru managementul crizelor în întreprinderile mici și mijlocii

Doctorand Simbanu Ionică

Președinte Prof. univ. dr. Micu Adrian

Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați

Conducător de doctorat Prof. univ. dr. Moga Liliana Mihaela

Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați

Referenți oficiali Prof. univ. dr. Popa Ion

Academia de Studii Economice din București

Prof. univ. dr. Popovici Norina

Universitatea „Ovidius” din Constanța

Prof. univ. dr. Căpățînă Alexandru

Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați

Seria E2: Management Nr. 34

Galați, 2025

Seriile tezelor de doctorat susținute public în UDJG începând cu 1 octombrie 2013 sunt:

Domeniul fundamental ȘTIINȚE INGINEREȘTI

- Seria I 1: Biotehnologii
- Seria I 2: Calculatoare și tehnologia informației
- Seria I 3: Inginerie electrică
- Seria I 4: Inginerie industrială
- Seria I 5: Ingineria materialelor
- Seria I 6: Inginerie mecanică
- Seria I 7: Ingineria produselor alimentare
- Seria I 8: Ingineria sistemelor
- Seria I 9: Inginerie și management în agricultură și dezvoltare rurală

Domeniul fundamental ȘTIINȚE SOCIALE

- Seria E 1: Economie
- Seria E 2: Management
- Seria E 3: Marketing
- Seria SSEF: Știința sportului și educației fizice
- Seria SJ: Drept

Domeniul fundamental ȘTIINȚE UMANISTE ȘI ARTE

- Seria U 1: Filologie- Engleză
- Seria U 2: Filologie- Română
- Seria U 3: Istorie
- Seria U 4: Filologie - Franceză

Domeniul fundamental MATEMATICĂ ȘI ȘTIINȚE ALE NATURII

- Seria C: Chimie

Domeniul fundamental ȘTIINȚE BIOLOGICE ȘI BIOMEDICALE

- Seria M: Medicină

Cuprins

Introducere

Capitolul 1. Criza și managementul crizelor organizaționale

- 1.1. Crizele organizaționale: concept, caracteristici și abordări
- 1.2. Analiza procesuală a manifestării crizelor organizaționale
- 1.3. Strategii manageriale pentru situații de criză: concepte, evoluție și etapele procesului decizional

Capitolul 2. Teorii și abordări utilizate în formularea și selecția strategiilor pentru managementul crizelor organizaționale

- 2.1. Teoria contingenței: concepte fundamentale și aplicare în strategiile de management al situațiilor de criză în organizații
- 2.2. Teoria comunicării în situații în criză: concepte fundamentale și aplicare în strategiile de management al situațiilor de criză în organizații
- 2.3. Teoria părților interesate: concepte fundamentale și aplicare în strategiile de management al situațiilor de criză în organizații
- 2.4. Adaptarea strategiilor de management al crizelor la specificul crizelor organizaționale

Capitolul 3. Analiza comparativă a modelelor conceptuale pentru procesul de luare a deciziilor în situații de criză

- 3.1. Modelul conceptual al lui Beach și Mitchell pentru elaborarea strategiilor de management al crizelor organizaționale
- 3.2. Modelul conceptual al lui Hofer și Schendel pentru elaborarea strategiilor de management al crizelor organizaționale
- 3.3. Modelul lui Coombs pentru elaborarea strategiilor de management al crizelor organizaționale
- 3.4. Modelul conceptual al lui Nicolescu, Popa și Dumitrașcu pentru elaborarea strategiilor de management al crizelor organizaționale
- 3.5. Modelul de contingență în elaborarea strategiilor de management al crizelor organizaționale

Capitolul 4. Model conceptual pentru formularea și selecția strategiilor pentru managementul crizelor în întreprinderile mici și mijlocii

- 4.1. Dezvoltarea modelului conceptual pentru formularea și selecția strategiilor pentru managementul crizelor
- 4.2. Factori determinanți în formularea și selecția strategiilor pentru managementul crizelor în întreprinderile mici și mijlocii
 - 4.2.1. Model 1: Factori determinanți și ipoteze de lucru pentru recunoașterea naturii problemei decizionale
 - 4.2.2 Modelul 2: Factori determinanți și ipoteze de lucru pentru formularea strategiilor alternative
 - 4.2.3. Modelul 3: Factori determinanți și ipoteze de lucru pentru selectarea deciziei
- 4.3. Contribuții inovatoare ale modelului conceptual propus pentru formularea și selecția strategiilor pentru managementul crizelor

Capitolul 5. Cadrul metodologic pentru formularea și selecția strategiilor de management al crizei în IMM-uri

5.1. Metodologia de colectare a informațiilor

5.2. Particularitățile eșantionului utilizat în cercetare: manageri ai întreprinderilor mici și mijlocii

5.3. Construirea și dimensionarea eșantionului

5.4. Metode cantitative

5.4.1. Analiza statistică a datelor colectate prin chestionar

5.4.2. Regresia lineară multiplă

5.4.3 Analiza datelor cu utilizarea bibliotecilor Python

5.4.4. Analiza comparativă a grupurilor cu utilizarea ANOVA

Capitolul 6. Cercetare privind identificarea factorilor care influențează formularea și selecția strategiilor pentru managementul crizelor în IMM-uri

6.1. Introducere

6.2. Studiu de caz: Factori determinanți în formularea și selecția strategiilor pentru managementul crizelor în întreprinderile mici și mijlocii

6.2.1. Rezultate obținute prin intermediul Modelului Regresiei Lineare

6.2.2. Rezultatele cercetării în urma aplicării ANOVA aplicat pentru VD1, VD2, VD3

6.3. Concluzii privind importanța factorilor relevanți în luarea deciziilor strategice în criză

Capitolul 7. Concluzii finale și contribuții personale

Bibliografie

Anexe

Anexa 1

Chestionar

Anexa 2

Lista figurilor

Lista tabelelor

Introducere

Crizele organizaționale sunt fenomene complexe care afectează organizațiile. Adesea, impactul negativ al acestora trece dincolo de organizație, făcându-se simțit la nivel național sau chiar global. Crizele au cauze diverse, putând fi generate de scandaluri financiare, deficiențe ale managementului, probleme de etică sau evenimente externe greu de previzionat, cum sunt pandemiile sau catastrofele naturale. Una dintre cele mai recente crize care a generat, printre altele și o criză organizațională de amploare, este pandemia de COVID-19. Criza din sănătate a forțat guvernele să ia măsuri prin care să protejeze populația, dat fiind răspândirea rapidă a bolii și numărul crescut de decese. Multe state au priorizat interesul populației, respectiv salvarea de vieți omenești. Astfel, în funcție de momentul luării deciziilor prin care s-a impus distanțarea socială, izolarea populației, iar mai apoi închiderea granițelor, a apărut impactul negativ asupra economiilor naționale, ca sumă a impactului negativ a acestor măsuri asupra companiilor (Țecu, Simbanu, Moga, Mihalache, 2024). Multe companii s-au confruntat cu scăderi drastice ale activității. Companiile care nu au reușit să se adapteze rapid la noile realități, fie și-au redus activitatea, fie au fost nevoite să se închidă, ceea ce a dus la o concentrare și mai mare a pieței. Acest fenomen a generat mai întâi o scădere a veniturilor, urmată de pierderi financiare, ceea ce a condus la concedieri, și implicit la o creștere a șomajului, ceea ce a afectat milioane de angajați din întreaga lume, precum și familiile acestora (Psico-smart, 2024). Crizele organizaționale pot afecta angajații nu doar sub aspect economic, ci și psihologic. Stresul și incertitudinea pot conduce la scăderea concentrării și productivității, ceea ce poate crea un cerc vicios al nemulțumirii și al eficienței reduse. Indirect, criza generată de pandemie a condus la creșterea ratei de sărăcie la nivel mondial, ceea ce susține faptul că, indiferent de cauza care le-a declanșat și de natura acestora, crizele organizaționale pot provoca efecte devastatoare atât pentru organizațiile afectate, cât și pentru societate în ansamblu.

Războiul din Ucraina, dincolo de suferințele umane profunde generate în regiunile afectate de conflict, a avut consecințe semnificative și asupra economiei globale. Acesta a precipitat declanșarea unei noi crize economice, suprapusă peste o criză energetică majoră la nivel european. În contextul impunerii de către Uniunea Europeană a unor sancțiuni economice împotriva Federației Ruse – inclusiv restricționarea importurilor de combustibili fosili – dependența energetică a multor state membre de resursele rusești a condus la o creștere accentuată a prețurilor la energie. Această creștere a alimentat o inflație ridicată, ceea ce riscă să frâneze relansarea economică post-pandemică. Totodată, aceste evoluții au generat preocupări majore privind capacitatea Europei de a asigura un nivel adecvat al aprovizionării energetice, în special în perioada sezonului rece.

În perioada în care se manifestă crizele, grupurile vulnerabile sunt cele mai afectate, ceea ce poate conduce la creșterea inegalităților sociale (Baldacci și colab., 2011; Durac, Moga, Simbanu și Tecu, 2023). Astfel, se poate afirma că managementul crizelor devine esențial pentru a menține angajații motivați și dedicați companiei.

Pe de altă parte, schimbările aduse de crize pot influența modul în care organizațiile își desfășoară activitatea, forțându-le să se adapteze la noile situații și să implementeze practici mai transparente și responsabile. Experiența crizei de amploare din anul 2020 a arătat felul în care multe companii au fost forțate să își reevalueze modelele de afaceri și strategiile operaționale, pentru a supraviețui (Seetharaman, 2020; Durac, Moga și Simbanu, 2021). Mai mult, crizele organizaționale au stat la baza unor modificări legislative și reglementări mai stricte la nivel global. Ca urmare a crizei financiare din 2008, au fost implementate măsuri de reglementare mai riguroase în sectorul bancar, cu scopul de a preveni repetarea unor astfel de situații.

Înțelegerea impactului pe care îl poate avea o criză asupra economiei și a societății contribuie la dezvoltarea unor măsuri preventive și la gestionarea mai eficientă a situațiilor de criză. Pe măsură ce managementul crizelor crește în importanță, este rezonabil ca cercetarea în acest domeniu să se ridice la un nivel mai ridicat de rigoare (Coombs și Laufer, 2018). Abordarea eficientă a crizei, prin strategii de comunicare transparente și adaptabile, are o importanță majoră în procesul de reducere a consecințelor negative și în restabilirea încrederii în organizații. Într-o lume interconectată, lecțiile învățate după trecerea prin crizele majore pot ghida organizațiile în viitoarele practici organizaționale, contribuind astfel la construirea unui mediu de afaceri mai durabil și mai responsabil (Wut, Xu și Wong, 2021).

Deși interesul pentru cercetarea în domeniul managementului situațiilor de criză cunoaște o tendință ascendentă, se impune o actualizare continuă în raport cu noile tipologii de crize, caracterizate printr-o complexitate și interdependență tot mai accentuate. O parte semnificativă a literaturii de specialitate se bazează pe cunoștințele acumulate din experiențe directe în contexte de criză și pe analiza detaliată a studiilor de caz. Totuși, dinamica actuală a mediului organizațional evidențiază o amplificare a impactului produs de crize, ceea ce conferă o importanță sporită cercetării aprofundate a modului în care organizațiile elaborează, selectează și implementează strategii de răspuns eficiente. În acest sens, se impune o reevaluare constantă a cadrelor teoretice și a practicilor manageriale, în vederea adaptării acestora la realitățile volatile și imprevizibile ale mediului contemporan.

Obiectivul general al cercetării doctorale constă în determinarea modului în care managerii din întreprinderile mici și mijlocii formulează și, mai apoi selectează strategiile pe care le vor implementa în scopul gestionării crizelor organizaționale. Întreprinderile mari, deși nu fac parte din categoria IMM conform definiției standard, sunt incluse în eșantionul utilizat. Prezența acestora a oferit un punct de comparație valoros între IMM-uri și organizațiile de dimensiuni mai mari.

Cercetarea contribuie la explicarea procesului de formulare și selecție a strategiilor pentru managementul crizelor în organizații, în particular în întreprinderile mici și mijlocii, precum și a modului în care acționează managerii, prin identificarea factorilor care îi influențează în procesul de luare a deciziilor, respectiv prin identificarea factorilor care afectează formularea strategiilor alternative și procesul de selecție. Mai mult, cercetarea doctorală își aduce contribuția la crearea unui profil al managerului în funcție de modul în care gestionează situațiile de criză. În acest scop, au fost integrate concepte teoretice, selectate atât din literatura dedicată managementului strategic, cât și din literatura de comunicare de criză.

Cercetarea a evidențiat că în întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri) deciziile strategice în situații de criză sunt influențate de mai mulți factori esențiali. Printre aceștia, incertitudinea și ambiguitatea mediului extern afectează semnificativ capacitatea managerilor de a anticipa și reacționa eficient, fiind o percepție comună indiferent de regiune sau tipul IMM-ului. Planificarea detaliată a acțiunilor, inclusiv stabilirea calendarului și bugetului, se dovedește crucială pentru pregătirea eficientă în criză. Aceasta variază însă în funcție de dimensiunea întreprinderii și contextul regional, fiind mai dezvoltată în IMM-urile mijlocii. Atribuirea clară a responsabilităților pentru gestionarea crizei și implicarea departamentelor în procesul decizional se regăsesc mai frecvent în IMM-urile mijlocii comparativ cu microîntreprinderile, influențând pozitiv implementarea strategiilor. Referitor la aspectele financiare, raportarea complexă și elaborarea scenariilor financiare sunt mai des întâlnite în IMM-urile mai mari, fapt ce demonstrează legătura între maturitatea financiară a companiilor și capacitatea de adaptare în criză. Atitudinea managerială, caracterizată prin asumarea riscurilor, experiență decizională și deschidere la schimbare, joacă un rol important în eficiența strategiilor adoptate, fiind influențată și de contextul

regional. De asemenea, responsabilitatea socială este recunoscută ca un element ce contribuie la menținerea unei imagini pozitive și relații solide cu părțile interesate în timpul crizei. Pe de altă parte, consultanța externă și formalizarea proceselor strategice sunt mai puțin utilizate în IMM-uri, sugerând o abordare încă informală și o reticență în externalizarea deciziilor strategice. Rezultatele indică că multe IMM-uri nu integrează prioritar în decizii impactul asupra comunității sau interesele părților interesate, aspecte care ar putea fi dezvoltate pentru o orientare mai sustenabilă și etică.

În concluzie, cercetarea confirmă că pentru IMM-uri răspunsul strategic eficient la criză depinde în mod semnificativ de planificare, responsabilizare clară, maturitate financiară și atitudinea managerilor. Acești factori pot fi baza dezvoltării unor politici și modele decizionale adaptate specificului și provocărilor IMM-urilor românești, sprijinind creșterea rezilienței în fața crizelor. Prin acest studiu de caz, cercetarea aduce o validare empirică solidă modelului propus, subliniind totodată importanța utilizării metodelor statistice riguroase în sprijinirea procesului decizional strategic în mediul antreprenorial. Considerăm că modelul testat pentru IMM-uri poate fi dezvoltat și adaptat pe viitor pentru întreprinderile mari, sau pentru anumite domenii de activitate, inclusiv organizațiile publice.

Capitolul 1. Criza și managementul crizelor organizaționale

Capitolul 1 oferă o analiză amplă a conceptului de criză organizațională, accentuând caracteristicile definitorii ale acestui fenomen și diversitatea de abordări teoretice existente în literatura de specialitate.

1.1. Crizele organizaționale: concept, caracteristici și abordări

Criza este prezentată ca o situație excepțională, cu potențial disruptiv major, care afectează funcționarea normală a unei organizații și impune reacții rapide și bine coordonate. Datorită complexității sale și a contextelor variate în care apare, termenul de „criză” este dificil de definit într-un mod unitar, ceea ce reflectă diferențele de viziune între cercetători, consultanți și practicieni din diverse domenii. În acest subcapitol se subliniază caracterul multidisciplinar al managementului crizei, care implică dimensiuni psihologice, socio-politice, tehnologice și structurale. Această complexitate face ca nicio criză să nu fie identică cu alta, chiar dacă există trăsături comune: incertitudinea cauzelor și a efectelor, impactul disproporționat asupra organizației, necesitatea unui răspuns rapid și rolul esențial al deciziilor strategice în influențarea rezultatului.

Un alt aspect important abordat este specificitatea crizelor în funcție de caracteristicile fiecărei organizații, cum sunt domeniul de activitate, structura internă, dimensiunea și cultura organizațională. Din acest motiv, strategiile de gestionare a crizelor trebuie să fie personalizate și adaptate la contextul propriu al fiecărei entități. De asemenea, se subliniază rolul esențial al comunicării eficiente în timpul crizei, atât în interiorul organizației, cât și în relația cu partenerii externi. În plus, avansul tehnologic și creșterea complexității mediului economic și social sporesc vulnerabilitatea organizațiilor moderne, care sunt expuse unor riscuri multiple și neașteptate, afectând nu doar activitatea operațională, ci și reputația și profitabilitatea acestora.



Figura 1.1. Caracteristicile crizei

Sursa: Contribuție proprie, bazată pe informațiile extrase din recenzia literaturii de specialitate

Figura 1.1, bazată informațiile extrase din recenzia literaturii de specialitate, sintetizează aceste caracteristici, evidențiind că potențialul de a provoca daune majore organizației și reputației sale este trăsătura definitorie a crizelor. Specificitatea fiecărei organizații, determinată de obiectul de activitate, dimensiune, forma de organizare și tipul de management, conferă crizelor particularități unice, dincolo de trăsăturile generale. Astfel, soluțiile anticriză trebuie adaptate la contextul specific al organizației afectate. La final, se subliniază necesitatea unor strategii personalizate, impactul crizelor asupra organizațiilor și societății și importanța managementului eficient, punând bazele analizei detaliate a managementului crizelor în contextul întreprinderilor mici și mijlocii.

În concluzie, acest subcapitol oferă o fundamentare teoretică solidă pentru înțelegerea crizei organizaționale și pune bazele analizei aplicate a managementului crizelor, în special în cazul întreprinderilor mici și mijlocii. Se subliniază importanța unui management strategic eficient, a adaptabilității și a unei reacții bine coordonate în fața incertitudinii, într-un mediu economic tot mai volatil.

1.2. Analiza procesuală a manifestării crizelor organizaționale

Subcapitolul 1.2 oferă o analiză detaliată a etapelor prin care trece o organizație în timpul unei crize, accentuând rolul crucial al unui management eficient în reducerea impactului negativ și în transformarea provocărilor în oportunități de învățare și dezvoltare organizațională. Autorii subliniază că, pentru a gestiona eficient o criză, este necesară o înțelegere profundă a dinamicii acestui fenomen, precum și o planificare strategică atentă și o coordonare riguroasă a eforturilor interne.



Figura 1.2. Fazele crizelor organizaționale

Sursa: Contribuție proprie, bazată pe informațiile extrase din recenzia literaturii de specialitate

Crizele organizaționale sunt descrise ca procese dinamice ce evoluează în mai multe etape distincte, fiecare caracterizată de comportamente, acțiuni și reacții specifice ale organizației. Literatura de specialitate propune diverse modele teoretice de etapizare a crizelor, însă majoritatea converg spre o structură predominantă în cinci faze, considerată reprezentativă pentru majoritatea situațiilor de criză. Această structură este sintetizată în Figura 1.2, elaborată pe baza unei recenzii a literaturii de specialitate.

Acest model ciclic permite o gestionare structurată și eficientă a crizelor, de la avertizare până la consolidarea capacității de reacție pe termen lung. În continuare, se prezintă o abordare ciclică a managementului crizelor propusă de Coombs (2015), structurată în jurul a patru componente esențiale: prevenirea, pregătirea, răspunsul și revizuirea/învățarea, organizate în trei faze majore ale crizei: pre-criză, criză și post-criză (Figura 1.3).

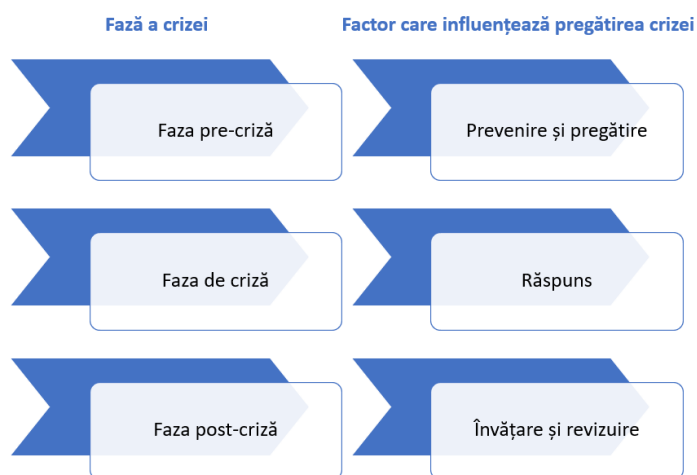


Figura 1.3. Legătura dintre fazele crizei și factorii care influențează pregătirea crizelor organizaționale

Sursa: Contribuție proprie, prelucrare după Coombs (2015)

Modelul evidențiază interdependența etapelor crizei, creând un ciclu continuu de învățare și îmbunătățire. Prevenirea și pregătirea diminuează riscurile și impactul crizei, răspunsul

limitează daunele, iar revizuirea întărește reziliența organizației. În concluzie, Coombs (2007; 2015) subliniază necesitatea unei strategii integrate, flexibile și adaptate fiecărei organizații, care combină măsuri proactive și reactive pentru a gestiona eficient crizele și a crește pregătirea pentru viitor.

1.3. Strategii manageriale pentru situații de criză: concepte, evoluție și etapele procesului decizional

Subcapitolul 1.3 analizează strategiile manageriale pentru gestionarea crizelor organizaționale, evidențiind atât evoluția conceptuală, cât și etapele procesului decizional în contexte tensionate. Într-un mediu global marcat de schimbări rapide și riscuri diverse, managementul crizelor trebuie să fie structurat, rapid și eficient. Criza este văzută nu doar ca o urgență, ci și ca o oportunitate de învățare și adaptare, mobilizând resurse umane, financiare și informaționale pentru reducerea impactului și prevenirea reapariției (Țecu, Moga și Simbanu, 2024).

Fiind fenomene recurente, crizele impun integrarea managementului crizelor în strategia generală, iar adaptarea structurilor organizaționale devine esențială pentru a evita vulnerabilități majore (Burduș și Popa, 2014). Evoluția conceptuală a strategiei este parcursă de la viziunea clasică, rațională, a lui Chandler (1962) și Hofer și Schendel (1978), către perspectiva „strategiei-ca-practică” care pune accent pe modul în care strategiile sunt formulate și implementate efectiv, în funcție de actori și contexte specifice (Jarzabkowski și Spee, 2009). Aceasta transformă criza într-un proces activ de învățare și inovare prin contribuția practicienilor.

Figura 1.4 reflectă această evoluție, arătând tranziția de la modelele raționale la cele dinamice, centrate pe practicieni și pe specificul fiecărei crize. În concluzie, gestionarea eficientă a crizelor nu se bazează pe soluții standard, ci pe capacitatea organizației de a învăța, adapta și construi strategii relevante în timp real.

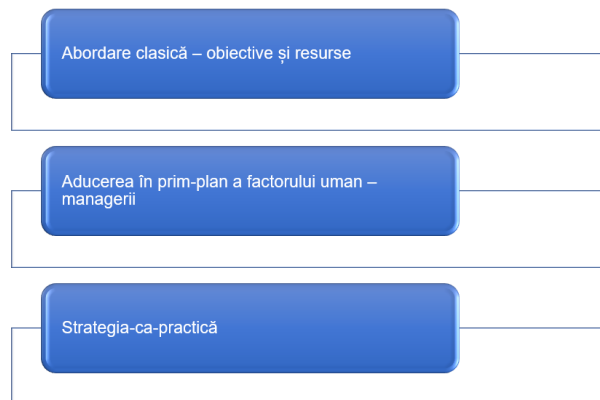


Figura 1.4. Etapele evoluției în abordarea strategiei de criză

Sursa: Contribuție proprie, bazată pe informațiile extrase din recenzia literaturii de specialitate

În concluzie, managementul crizelor necesită strategii adaptate, care să răspundă dinamicii crizelor și specificului organizațional. Evoluția abordărilor strategice, de la modele clasice la strategia-ca-practică, subliniază rolul managerilor și al contextului în formularea și implementarea strategiilor. Această perspectivă dinamică permite organizațiilor să navigheze eficient prin crize, transformând provocările în oportunități de învățare și consolidare.

Capitolul 2. Teorii și abordări utilizate în formularea și selecția strategiilor pentru managementul crizelor organizaționale

Subcapitolul 2.1 analizează teoria contingenței ca fundament teoretic esențial pentru dezvoltarea strategiilor de management al crizelor, subliniind ideea centrală conform căreia nu există soluții universale, iar strategiile trebuie adaptate contextului specific al fiecărei organizații. Originea teoriei este situată în perioada postbelică, cu contribuții esențiale din partea lui Fiedler (1958), care a identificat factori situaționali precum relațiile interpersonale, structura sarcinilor și autoritatea formală drept determinanți ai eficienței leadership-ului. Ulterior, abordarea contingenței a fost extinsă în domeniul managementului strategic, accentuând importanța adaptabilității deciziilor la condițiile interne și externe. În contextul crizelor organizaționale, teoria oferă un cadru valoros de acțiune, permițând ajustarea strategiilor în funcție de tipul crizei, structura organizațională și trăsăturile liderilor (Donaldson, 2001). Totuși, aplicarea teoriei în situații de criză acută nu este lipsită de provocări. Factorii contingenței sunt dificil de identificat rapid în condiții de incertitudine și presiune, iar nu toți liderii își pot adapta eficient stilul managerial în astfel de contexte (Yukl, 2013). Evoluțiile recente au atenuat aceste limitări prin integrarea tehnologiilor digitale și a inteligenței artificiale, care facilitează monitorizarea și ajustarea în timp real a strategiilor (Brynjolfsson și McAfee, 2014). Teoria contingenței contribuie, de asemenea, la dezvoltarea conceptului de reziliență organizațională, încurajând învățarea din crize și dezvoltarea unor strategii dinamice și flexibile (Taleb, 2012). În concluzie, deși nu oferă rețete standard, teoria contingenței rămâne un instrument eficient pentru formularea de strategii adaptative, mai ales în medii incerte și volatile (Simbanu și Moga, 2025).

2.2. Teoria comunicării în situații în criză: concepte fundamentale și aplicare în strategiile de management al situațiilor de criză în organizații

Subcapitolul analizează teoria comunicării în situații de criză, elaborată de *Coombs (2007)*, subliniind rolul acesteia în gestionarea eficientă a crizelor și menținerea reputației organizaționale. Comunicarea de criză este esențială pentru a diminua impactul negativ al evenimentelor critice și pentru a păstra încrederea părților interesate (Mirică et al., 2022). Bazată pe teoria atribuirii, SCCT pornește de la ideea că publicul caută explicații pentru crize și tinde să atribuie vina organizației sau contextului. Cu cât responsabilitatea percepută este mai mare, cu atât reputația organizației este mai afectată (Coombs, 2004; Coombs și Holladay, 2006). În acest sens, strategiile de comunicare trebuie adaptate în funcție de percepția responsabilității și de istoricul relațional al organizației. Pe baza acestor factori, se aleg strategii de comunicare defensive (pentru responsabilitate minimă) sau strategii acomodative (pentru responsabilitate ridicată), precum asumarea greșelii și exprimarea empatiei.

Teoria comunicării în situații de criză oferă un cadru coerent și util, are și limitări. Multe concluzii provin din studii de caz, ceea ce reduce capacitatea de a prezice reacțiile reale ale părților interesate (Dean, 2004; Dawar și Pillutla, 2000). Lipsa unei baze empirice solide impune nevoia unor cercetări suplimentare pentru validarea strategiilor aplicate (Rousseau, 2006). În concluzie, Teoria comunicării în situații de criză rămâne un instrument valoros în comunicarea de criză, oferind managerilor posibilitatea de a adapta mesajele și comportamentul organizațional la contextul specific al crizei. Totuși, eficiența sa depinde de completarea teoriei cu dovezi empirice solide și de înțelegerea profundă a dinamicii percepției publicului (Simbanu și Moga, 2025).

2.3. Teoria părților interesate: concepte fundamentale și aplicare în strategiile de management al situațiilor de criză în organizații

Subcapitolul explorează teoria părților interesate, formulată de Freeman (1984), ca un instrument esențial în managementul organizațional și al situațiilor de criză. Această teorie accentuează importanța gestionării relațiilor cu actori precum angajații, clienții, autoritățile sau mass-media, într-un mod adaptat la realitățile economice și sociale contemporane (Ozdemir și Fernández de Arroyabe, 2023).

În situații de criză, teoria oferă o perspectivă etică și strategică, sprijinind organizațiile în protejarea reputației și în menținerea încrederii publicului. Crizele, fiind percepute ca amenințări la adresa reputației, modifică percepțiile și reacțiile părților interesate, care influențează direct alegerea strategiilor de răspuns (Barton, 2001; Dowling, 2002). Strategiile eficiente trebuie să fie flexibile, adaptându-se la așteptările în schimbare ale părților interesate (Contreras-Pacheco et al., 2022). Teoria permite o înțelegere aprofundată a relațiilor interne și externe ale organizației, fiind utilă în medii marcate de incertitudine și risc. O gestionare strategică a acestor relații este crucială pentru menținerea legitimității și succesului organizațional (Simbanu și Moga, 2025). Totuși, aplicarea teoriei ridică provocări, în special în echilibrarea intereselor divergente ale actorilor implicați. În crize majore, deciziile pot produce conflicte de interese, iar teoria nu oferă soluții universale.

În concluzie, teoria părților interesate oferă un cadru valoros, dar nu exhaustiv, pentru gestionarea crizelor. Eficiența sa depinde de integrarea cu alte abordări și de capacitatea organizației de a acționa cu pragmatism și responsabilitate etică, în fața presiunilor interne și externe.

2.4. Adaptarea strategiilor de management al crizelor la specificul crizelor organizaționale

Subcapitolul analizează necesitatea unei abordări strategice integrate în gestionarea crizelor organizaționale, evidențiind corelarea dintre anticipare, adaptare și înțelegerea strategiilor ca practici sociale și contextuale. Această viziune permite organizațiilor să răspundă eficient provocărilor complexe și să dezvolte avantaje competitive durabile (Burlacu, 2009). Adaptarea continuă a strategiilor la specificul fiecărei crize, prin flexibilitate și învățare din experiență, este esențială.

Fiecare criză prezintă trăsături distincte, care trebuie analizate pentru formularea unor răspunsuri strategice adecvate (James și Wooten, 2010; McConnell și Drennan, 2019). Organizațiile interpretează crizele în mod diferit, în funcție de factori interni (structura, management) și externi (mediul de afaceri), influențând astfel selecția strategiilor (Pearson și Clair, 1998; Bundy și colab., 2017). Aceasta determină diferențe în răspunsuri chiar în cazul aceluiași tip de criză (James și colab., 2011). Totuși, literatura evidențiază limitări în corelarea clară dintre tipul crizei și strategia adoptată.

Cercetarea doctorală propune un model inovator care analizează interacțiunea complexă a factorilor organizaționali, de mediu și de management în formularea și selecția strategiilor, depășind abordările tradiționale legate strict de tipologia crizelor (Moga, Durac și Simbanu, 2023). Aceasta oferă o perspectivă mai nuanțată și contextuală pentru managementul strategic al crizelor.

În concluzie, succesul în gestionarea crizelor depinde de o abordare integrată, flexibilă și bazată pe învățare continuă, capabilă să răspundă complexității și incertitudinii mediilor organizaționale, adaptând strategiile la circumstanțele specifice fiecărei crize.

Capitolul 3. Analiza comparativă a modelelor conceptuale pentru procesul de luare a deciziilor în situații de criză

3.1. Modelul conceptual al lui Beach și Mitchell pentru elaborarea strategiilor de management al crizelor organizaționale

Capitolul analizează modelul de luare a deciziilor individuale propus de Beach și Mitchell (1977), un cadru clasic pentru înțelegerea procesului decizional, adaptat pentru gestionarea crizelor organizaționale. Modelul a fost dezvoltat pentru a explica modul în care liderii își ajustează strategiile decizionale în funcție de complexitatea și incertitudinea situațiilor critice. Elsubbaugh, Fildes și Rose (2004) aplică principiile modelului pentru a contura un cadru de pregătire organizațională, subliniind rolul culturii organizaționale și al detectării timpurii a semnalelor de criză.

Modelul adoptă o abordare secvențială și logică, structurată în patru etape principale, detaliate în șase subetape: recunoașterea problemei, evaluarea naturii problemei, evaluarea parametrilor problemei, formularea strategiei, alegerea dintre alternative și implementarea strategiei, ilustrate în Figura 3.1.

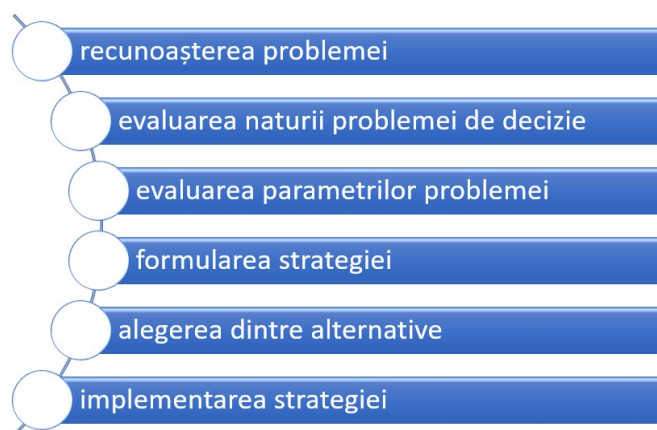


Figura 3.1. Etapele procesului secvențial de luare a deciziilor în managementul crizei

Sursa: Contribuție proprie, prelucrare după Hofer și Schendel (1978)

Aceste etape sunt descrise astfel (Beach și Mitchell, 1977):

Modelul se distinge prin raționalitate și structură clară, facilitând gestionarea informațiilor și formularea soluțiilor optime pentru probleme complexe. Este util în situații care necesită decizii bine fundamentate, oferind o bază solidă pentru adaptarea în timp real (Smith, 1990). Avantajele includ claritatea procesului și capacitatea de a structura decizii în medii complexe, fiind aplicat în studii empirice pentru îmbunătățirea managementului crizelor. Totuși, modelul are limitări, în special în medii cu incertitudine ridicată sau presiune temporală, unde informațiile incomplete pot compromite eficiența. Flexibilitatea sa este redusă în condiții de schimbări rapide, ceea ce poate duce la decizii suboptimale.

În concluzie, modelul lui Beach și Mitchell rămâne un instrument teoretic relevant, oferind un cadru structurat pentru procesul decizional în crize. Cu toate că este limitat de lipsa flexibilității în medii dinamice, aplicarea sa în combinație cu alte abordări poate spori eficiența managementului crizelor, contribuind la pregătirea organizațională și la adaptarea strategică.

3.2. Modelul conceptual al lui Hofer și Schendel pentru elaborarea strategiilor de management al crizelor organizaționale

Capitolul analizează procesul complex al luării deciziilor în managementul crizelor organizaționale, punând accent pe modelul conceptual propus de Hofer și Schendel (1978). Acest cadru reprezintă un reper fundamental pentru înțelegerea deciziilor strategice în contexte caracterizate de incertitudine, cum sunt crizele. Deciziile luate în astfel de situații pot avea un impact profund asupra supraviețuirii organizației, reputației și relațiilor cu părțile interesate. Modelul Hofer și Schendel subliniază necesitatea alinierii strategiilor la condițiile specifice ale contextului organizațional, o perspectivă susținută de teoriile moderne privind reziliența strategică și adaptabilitatea (Williams și colab., 2017; Duchek, 2020). Bundy și colab. (2017) și Wenzel și colab. (2021) argumentează că deciziile eficiente trebuie să fie ancorate în analiza detaliată a mediului extern și a competențelor interne, o abordare esențială în gestionarea crizelor contemporane.



Figura 3.2. Etapele procesului secvențial de luare a deciziilor în managementul crizei

Sursa: Contribuție proprie, prelucrare după Hofer și Schendel (1978)

Hofer și Schendel (1978) formalizează procesul decizional strategic printr-un model secvențial, structurat în șapte etape, care permit organizațiilor să răspundă coordonat și să minimizeze impactul negativ al crizelor. Aceste etape – identificarea problemei, stabilirea obiectivelor, generarea alternativelor, evaluarea alternativelor, selectarea deciziei, implementarea deciziei și evaluarea post-criză – sunt reprezentate grafic în Figura 3.2.

Modelul Hofer și Schendel oferă un cadru strategic integrativ, care structurează procesul decizional în funcție de etapele crizei și subliniază rolul central al comunicării și al evaluării post-criză în învățarea organizațională. Acesta analizează în profunzime factorii interni (resurse, structură) și externi (piață, reglementări), promovând o abordare pe termen lung, flexibilă și bazată pe date.

Printre avantaje se numără aplicabilitatea largă și sprijinul pentru decizii bine fundamentate. Totuși, complexitatea sa presupune consum mare de resurse, iar caracterul analitic extensiv poate întârzia reacțiile rapide în medii dinamice. În plus, lipsa de consens managerial și o comunicare deficitară pot amplifica efectele negative în situații de criză. În contextul actual marcat de instabilitate și schimbare accelerată, cercetările recente (Tecu, Simbanu, Moga & Matic, 2022) recomandă integrarea modelului cu instrumente moderne precum

analiza datelor și inteligența artificială. De asemenea, adaptarea sa prin abordări agile este esențială pentru a crește viteza și flexibilitatea decizională.

În concluzie, modelul rămâne relevant ca instrument analitic și de învățare post-criză, dar pentru a-și menține eficiența, necesită actualizare și integrare cu soluții moderne, capabile să răspundă complexității mediului contemporan.

3.3. Modelul lui Coombs pentru elaborarea strategiilor de management al crizelor organizaționale

Managementul crizelor organizaționale reprezintă un domeniu de interes major în comunicarea strategică, dat fiind impactul semnificativ al situațiilor critice asupra reputației și sustenabilității organizațiilor. În acest context, modelul lui W. Timothy Coombs (2007), fundamentat pe Teoria comunicării situaționale în criză, oferă un cadru teoretic și practic robust pentru gestionarea crizelor.

Cercetările timpurii în domeniul comunicării de criză s-au bazat predominant pe studii de caz, ceea ce a limitat înțelegerea sistematică a reacțiilor părților interesate și a eficienței strategiilor de răspuns (Ahluwalia, Burnkrant și Unnava, 2000; Dawar și Pillutla, 2000). Aceste abordări, deși valoroase, au fost adesea descriptive și lipsite de o bază teoretică solidă. În acest context, modelul lui Coombs (2007) a introdus o abordare sistematică, bazată pe teoria atribuirii, care explică modul în care părțile interesate atribuie responsabilitatea pentru o criză organizației implicate.

Validitatea modelului este susținută de cercetări empirice care demonstrează corelația dintre percepțiile părților interesate și eficiența strategiilor de răspuns (Coombs și Holladay, 2002). Aplicabilitatea sa a fost testată în diverse contexte, inclusiv crize industriale, politice și de sănătate publică, confirmând că o comunicare adaptată poate reduce impactul negativ asupra reputației (Luoma-aho și Vos, 2010; Claeys și Opgenhaffen, 2016). Prin integrarea teoriei atribuirii, modelul lui Coombs contribuie la profesionalizarea managementului crizelor, oferind organizațiilor un cadru clar pentru anticiparea și gestionarea situațiilor critice.

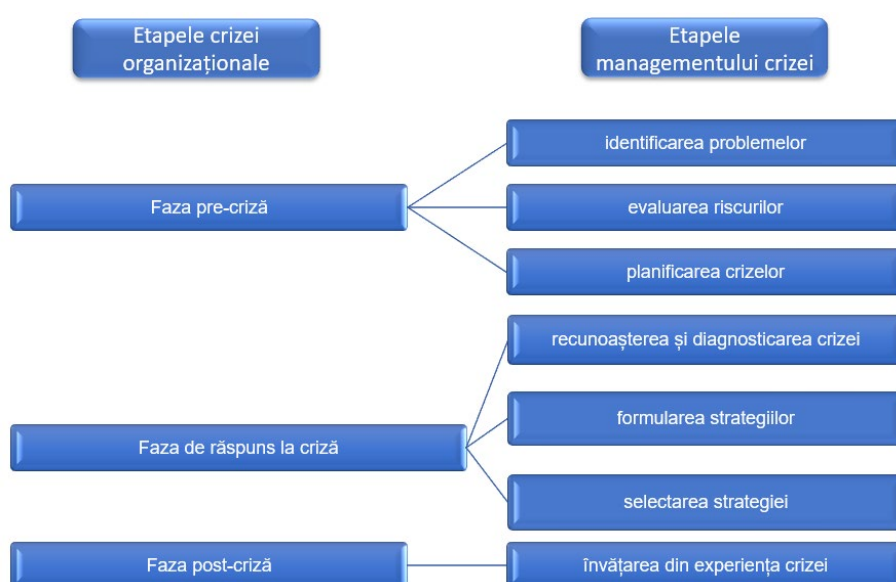


Figura 3.3. Corelația dintre fazele crizelor organizaționale și etapele de luare a deciziilor în managementul crizei

Sursa: Contribuție proprie, prelucrare după Coombs (2007)

Modelul lui Coombs structurează managementul crizelor în trei faze principale: pre-criză, răspuns la criză și post-criză, fiecare corelată cu etape specifice ale procesului decizional (Coombs, 2007; 2015).

Coombs (2015) identifică mai mulți factori contextuali care influențează gestionarea crizelor. Timpul disponibil este un factor critic: crizele acute necesită decizii rapide, adesea sub presiune, ceea ce poate limita capacitatea de analiză detaliată. Complexitatea situației, caracterizată de imprevizibilitate și multiple variabile, complică selecția strategiei optime. Calitatea comunicării, atât în cadrul echipei de gestionare, cât și cu părțile interesate externe, joacă un rol determinant în coerența și aplicabilitatea deciziilor. De asemenea, percepțiile părților interesate privind responsabilitatea organizației influențează direct eficiența strategiilor adoptate (Liou, Rao-Nicholson și Shang, 2022).

Procesul decizional descris de Coombs include următoarele etape: identificarea problemei, stabilirea obiectivelor, generarea și evaluarea alternativelor, selectarea și implementarea deciziei, urmate de evaluarea post-criză. Aceste etape sunt integrate în cele trei faze ale crizei, oferind un cadru structurat pentru gestionarea situațiilor critice.

Modelul lui Coombs se distinge prin claritatea și flexibilitatea sa, oferind un cadru strategic adaptabil diferitelor tipuri de crize. Acesta prioritizează comunicarea bazată pe percepțiile părților interesate, contribuind la protejarea reputației organizaționale. Cu toate acestea, modelul prezintă limitări semnificative. Concentrarea excesivă pe responsabilitatea percepută poate neglija factori contextuali, precum cultura organizațională, normele sociale sau influențele mediatice, care modelează percepțiile publicului (Johansen, Aggerholm și Frandsen, 2012). De asemenea, modelul acordă o atenție limitată comunicării interne, esențială pentru coordonarea angajaților și menținerea moralului în timpul crizelor. Pentru a depăși aceste limitări, modelul poate fi completat cu abordări care integrează comunicarea internă și factorii culturali, cum ar fi modelele de leadership transformațional sau strategiile de comunicare bidirecțională. Aplicabilitatea modelului lui Coombs a fost demonstrată în numeroase cazuri reale.

Modelul lui Coombs reprezintă un instrument esențial pentru managementul crizelor, oferind un cadru structurat și fundamentat empiric pentru comunicarea strategică. Prin integrarea Teoriei comunicării situaționale în criză, acesta permite organizațiilor să adapteze strategiile de răspuns în funcție de natura crizei și percepțiile părților interesate, contribuind la minimizarea impactului asupra reputației.

3.4. Modelul lui Nicolescu, Popa și Dumitrașcu pentru elaborarea strategiilor de management al crizelor organizaționale

Capitolul analizează modelul decizional normativ și dinamic propus de Nicolescu, Popa și Dumitrașcu (2024), conceput pentru procesul decizional strategic în organizațiile economice din România. Modelul integrează etapele managementului crizelor într-o structură logică și flexibilă, adaptabilă nevoilor specifice ale fiecărei organizații. Nicolescu (2024) subliniază că, deși etapele urmează o succesiune rațională, în practică, ordinea și delimitarea lor pot varia în funcție de natura crizei.

Procesul decizional este structurat în șase etape esențiale, ilustrate în Figura 3.6:

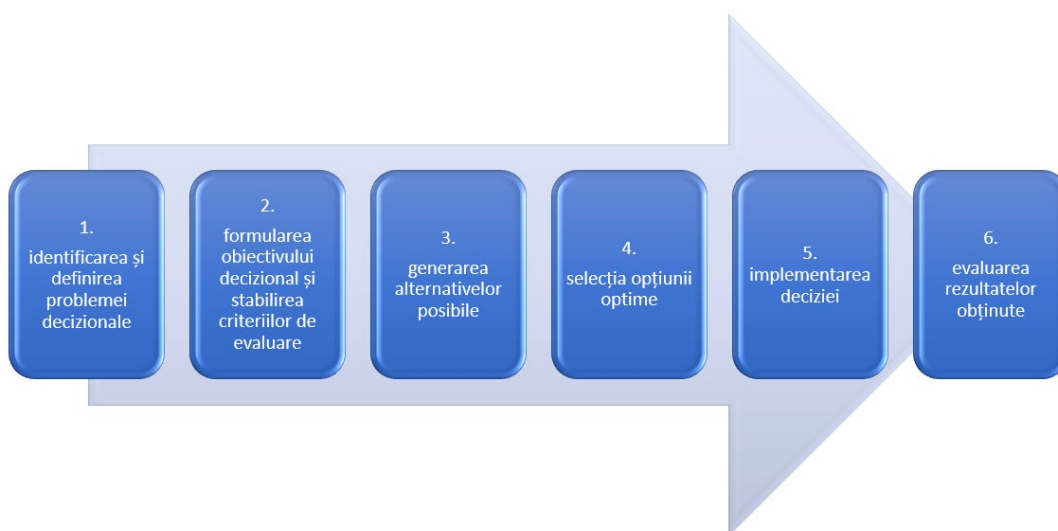


Figura 3.6. Etapele procesului de luare a deciziilor în managementul crizei

Sursa: Prelucrare după Nicolescu, Popa și Dumitrașcu (2024)

Modelul se distinge prin adaptabilitatea la contextul organizațional, fiind influențat de factori interni (structura, cultura organizațională) și externi (concurența, tranziția economică). Deși crize precum privatizarea sau concurența crescută sunt comune în România, rezultatele aplicării modelului variază în funcție de gestionarea acestor influențe (Nicolescu și colab., 2024). Avantajele modelului includ flexibilitatea, care permite ajustarea etapelor la specificul crizei, și structura logică, ce facilitează aplicarea de către manageri. Modelul recunoaște interdependența dintre procesul decizional și mediu, oferind valoare practică pentru formarea managerilor și evaluarea performanței decizionale. Este relevant în contextul economic românesc, unde particularitățile tranziției la economia de piață impun abordări personalizate.

Totuși, modelul prezintă limitări. Complexitatea sa poate fi o provocare pentru organizațiile cu resurse manageriale limitate sau maturitate organizațională scăzută. Construit pe realitățile economice românești, aplicabilitatea sa în alte contexte culturale sau economice poate fi redusă. De asemenea, fiind un model nou, nu a fost extensiv testat în practică, eficiența sa rămânând parțial teoretică.

În concluzie, modelul lui Nicolescu, Popa și Dumitrașcu oferă un cadru coerent și adaptabil pentru procesul decizional în crize, cu aplicabilitate practică în formarea managerilor și evaluarea performanței. Cu toate acestea, complexitatea și specificitatea sa locală necesită testări suplimentare și ajustări pentru a maximiza eficiența în diverse contexte.

3.5 Modelul de contingență în elaborarea strategiilor de management a crizelor organizaționale

Capitolul analizează modelul de contingență, un cadru teoretic esențial pentru elaborarea strategiilor de gestionare a crizelor organizaționale, punând accent pe adaptabilitatea și personalizarea răspunsurilor în funcție de contextul specific al fiecărei organizații. Spre deosebire de soluțiile universale, modelul de contingență susține că strategiile eficiente trebuie ajustate la circumstanțele unice ale crizei, integrând factori interni și externi care influențează răspunsul organizațional (Kuipers, 2019). Modelul oferă un cadru dinamic pentru formularea strategiilor care să răspundă nevoilor specifice ale organizației, contribuind la reducerea impactului crizelor (Mitroff și Anagnos, 2001).



Figura 3.8. Caracteristicile Modelul de contingență în situații de criză

Sursa: Contribuție proprie, prelucrare după Mitroff și Anagnos, 2001

Modelul de contingență se bazează pe ideea că succesul gestionării crizelor depinde de adaptarea răspunsurilor la factori precum natura crizei, resursele disponibile și așteptările părților interesate. Mitroff și Anagnos (2001) și Coombs (2012) identifică factorii contextuali principali: mediul extern, structura organizațională, cultura, resursele și leadership-ul. Acești factori influențează selecția strategiilor, care trebuie să fie flexibile pentru a evita eșecul în fața crizelor complexe. De exemplu, schimbările economice, sociale, tehnologice sau legale din mediul extern pot declanșa crize, iar capacitatea organizației de a le înțelege și aborda determină eficiența răspunsului. Resursele interne, precum cele umane și financiare, modelează abordarea: organizațiile cu resurse ample pot adopta strategii inovatoare, în timp ce cele cu limitări trebuie să fie prudente (Coombs, 2012).

Un element central al modelului este integrarea teoriei contingenței în procesul decizional, așa cum a fost propus de Beach și Mitchell (1977). Aceștia subliniază că alegerea strategiei depinde de natura problemei decizionale, caracterizată prin ambiguitate, complexitate, instabilitate, ireversibilitate, responsabilitate, lipsa familiarității și constrângeri de timp sau financiare. Managerii interpretează aceste cerințe în funcție de mediul extern și propriile caracteristici, ceea ce influențează selecția soluției. De asemenea, stilul de leadership joacă un rol crucial: crizele acute pot necesita un leadership autoritar pentru decizii rapide, în timp ce situațiile mai puțin presante pot beneficia de un stil participativ (Mitroff și Anagnos, 2001; Coombs, 2012).

Caracteristicile modelului de contingență, ilustrate în Figura 3.8, evidențiază natura sa dinamică, care permite ajustarea strategiilor la condițiile specifice ale crizei. Avantajele modelului includ flexibilitatea și adaptabilitatea, reducerea daunelor prin răspunsuri personalizate și crearea unui cadru sistematic pentru analiza crizelor. Prin evaluarea factorilor contextuali, organizațiile pot formula strategii care să răspundă eficient provocărilor, protejând reputația și relațiile cu părțile interesate. Totuși, modelul prezintă limitări: necesită o înțelegere profundă a contextului, ceea ce poate fi dificil în crize complexe, iar implementarea rapidă sub presiune temporală este o provocare.

În concluzie, modelul de contingență este un instrument esențial pentru formularea strategiilor de criză, datorită capacității sale de a adapta răspunsurile la specificul fiecărei situații. Cu toate că necesită timp și expertiză pentru implementare, avantajele sale în reducerea daunelor și protejarea reputației îl fac indispensabil pentru managementul crizelor.

Capitolul 4. Model conceptual pentru formularea și selecția strategiilor pentru managementul crizelor în întreprinderile mici și mijlocii

4.1. Dezvoltarea modelului conceptual pentru formularea și selecția strategiilor pentru managementul crizelor

Această secțiune dezvoltă un model conceptual integrativ care explică modul în care managerii formulează și aleg strategiile în contexte de criză, mai ales în cazul întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-uri). Modelul este construit prin combinarea elementelor cheie din mai multe cadre teoretice consacrate:

- **Modelul rațional-strategic** (Hofer și Schendel, 1978) – axat pe planificarea obiectivelor și utilizarea resurselor;
- **Modelul cognitiv** (Beach și Mitchell, 1977) – evidențiază rolul percepțiilor și al proceselor mentale ale decidentului;
- **Modelul normativ-situațional** (Coombs, 2007) – oferă o perspectivă asupra comunicării în criză;
- **Modelul de contingență** – subliniază adaptarea strategiilor la context;
- **Modelul managerial-procedural românesc** (Nicolescu, Popa și Dumitrașcu, 2024) – introduce specificul mediului economic românesc în procesul decizional.

Modelul propus integrează aceste contribuții pentru a explica deciziile strategice ale managerilor români în condiții de criză, ținând cont de instabilitatea economică, resursele limitate și influențele informale asupra deciziilor. Acesta pune accent pe flexibilitate, învățare organizațională și adaptabilitate, oferind o alternativă contextualizată modelelor internaționale.

4.2. Factori determinanți în formularea și selecția strategiilor pentru managementul crizelor în întreprinderile mici și mijlocii

Această secțiune identifică și clasifică factorii esențiali care influențează procesul decizional strategic în crize. Aceștia sunt grupați în trei categorii majore: factori organizaționali, factori de mediu și factori de management (Simbanu, Moga și Tecu, 2024).

Pe baza acestor categorii, cercetarea dezvoltă trei modele secvențiale, fiecare corespunzând unei faze esențiale din procesul de management al crizei:

- **Model 1 – Recunoașterea problemei:** vizează diagnosticarea naturii situației de criză și inițierea reacției manageriale;
- **Model 2 – Formularea strategiilor:** urmărește generarea alternativelor strategice în funcție de condițiile interne și externe;
- **Model 3 – Selectarea deciziei:** sprijină alegerea strategiei optime dintre opțiunile disponibile.

Această abordare permite o înțelegere detaliată și etapizată a modului în care IMM-urile reacționează în fața crizelor, oferind suport teoretic pentru dezvoltarea de soluții personalizate și eficiente.

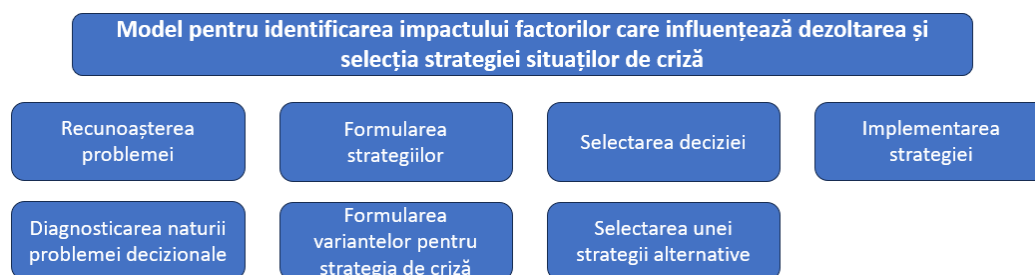


Figura 4.1. Structura cadru a Modelului pentru identificarea factorilor care influențează dezvoltarea și selecția strategiei situațiilor de criză

Sursa: Contribuție proprie, bazată pe informațiile extrase din recenzia literaturii de specialitate

Aceste contribuții sunt integrate într-o structură-cadru proprie, reprezentată în Figura 4.1. Modelul evidențiază necesitatea adaptabilității și a unei abordări flexibile, personalizate mediului românesc, marcat de instabilitate și resurse limitate. Figura 4.1 ilustrează interdependența dintre etapele de recunoaștere a crizei, formulare strategică și selecție decizională, într-un cadru influențat de factori organizaționali, de mediu și de management.

Variabilele Modelului 1

- **Variabila dependentă (VD1):** Natura problemei decizionale, evaluată prin gradul în care firma cunoaște cauzele fundamentale ale crizei.
- **Factorul 1 – Incertitudine și ambiguitate:** evaluat prin itemi referitori la influența incertitudinii informațiilor externe și imprevizibilitatea rezultatelor asupra capacității decizionale.
- **Factorul 2 – Ireversibilitate:** evaluat prin itemi legați de disponibilitatea conducerii de a implementa modificări permanente în organizarea și politicile interne ale firmei ca răspuns la criză.

Aceste variabile sunt ilustrate în Figura 4.2, care sintetizează variabilele dependente și independente pentru etapa de recunoaștere a naturii problemei decizionale.

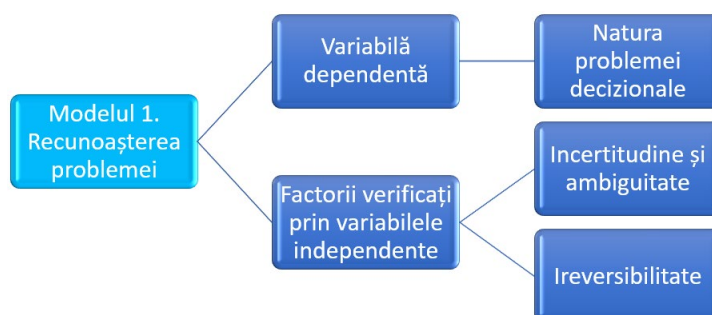


Figura 4.2. Variabile dependente și independente (prin factorii de influență) pentru Modelul 1: Recunoașterea naturii problemei decizionale

Sursa: Contribuție proprie, bazată pe informațiile extrase din recenzia literaturii de specialitate

Acest model oferă o bază teoretică și operațională pentru analiza modului în care factorii esențiali influențează recunoașterea corectă a problemelor decizionale în criză, un pas fundamental pentru formularea și selecția ulterioară a strategiilor de management al crizelor în IMM-uri.

4.2.2 Modelul 2: Factori determinanți și ipoteze de lucru pentru formularea strategiilor alternative

A doua etapă în managementul crizei, analizată prin Modelul 2, se concentrează pe formularea strategiilor alternative pentru gestionarea situațiilor de criză. Această etapă necesită creativitate, flexibilitate strategică și capacitatea de a integra rapid informații incomplete pentru a genera soluții viabile. În procesul formulării strategiilor, sunt identificați factori determinanți care influențează calitatea și diversitatea opțiunilor strategice, capacitatea de evaluare a riscurilor, precum și implicarea actorilor-cheie în decizie.

Principalii factori analizați sunt: dezvoltarea unui plan de acțiune detaliat, atribuirea clară a responsabilităților, apelarea la asistență externă, nivelul de formalizare și standardizare instituțională, politicile interne ale organizației, calitatea raportărilor financiare și impactul crizei asupra organizației. Pentru fiecare factor, sunt formulate ipoteze ce vizează influența acestora asupra procesului decizional și a eficienței strategiilor adoptate în criză.

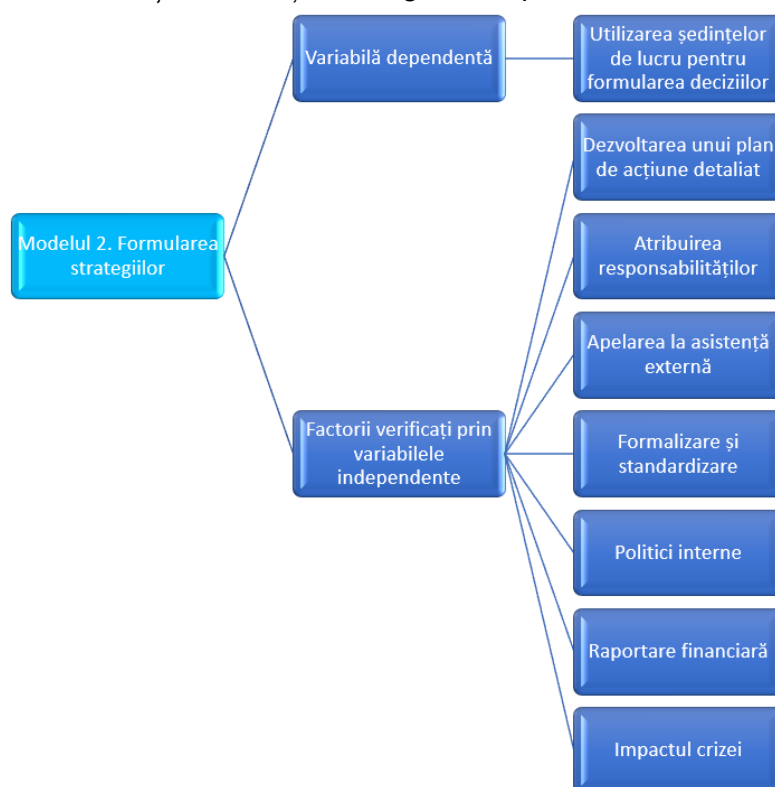


Figura 4.3. Variabile independente și dependente (prin factorii de influență) pentru Modelul 2: Formularea strategiilor

Sursa: Contribuție proprie, bazată pe informațiile extrase din recenzia literaturii de specialitate

Pentru operaționalizarea Modelului 2, variabilele dependente și independente sunt definite prin itemi specifici din chestionar, după cum se sintetizează în Figura 4.3. Această figură ilustrează relația dintre factorii determinanți și procesul de formulare a strategiilor, evidențiind modul în care aceștia contribuie la calitatea deciziilor manageriale în contextul crizelor organizaționale.

4.2.3. Modelul 3: Factori determinanți și ipoteze de lucru pentru selectarea deciziei

Ultima etapă a procesului de management al crizei, analizată prin Modelul 3, vizează selectarea deciziei optime dintre strategiile alternative formulate anterior. Această fază este esențială, întrucât presupune clarificarea obiectivelor, evaluarea consecințelor și asumarea responsabilității într-un context marcat de presiune și incertitudine. Modelul investighează factorii

determinanți ce influențează capacitatea decidenților de a lua alegeri raționale și prioritizarea criteriilor de selecție.

Factorii relevanți includ caracteristicile comportamentale ale managerilor (care reflectă stilul de leadership, toleranța la risc și experiența), mediul corporativ extern (volatilitatea economică, schimbările tehnologice și sociale), interesele părților implicate (angajați, investitori, guverne, clienți), performanța financiară a organizației și responsabilitatea asumată pentru criză. Fiecare dintre acești factori este analizat prin ipoteze specifice care testează influența lor asupra selecției strategiilor de răspuns.

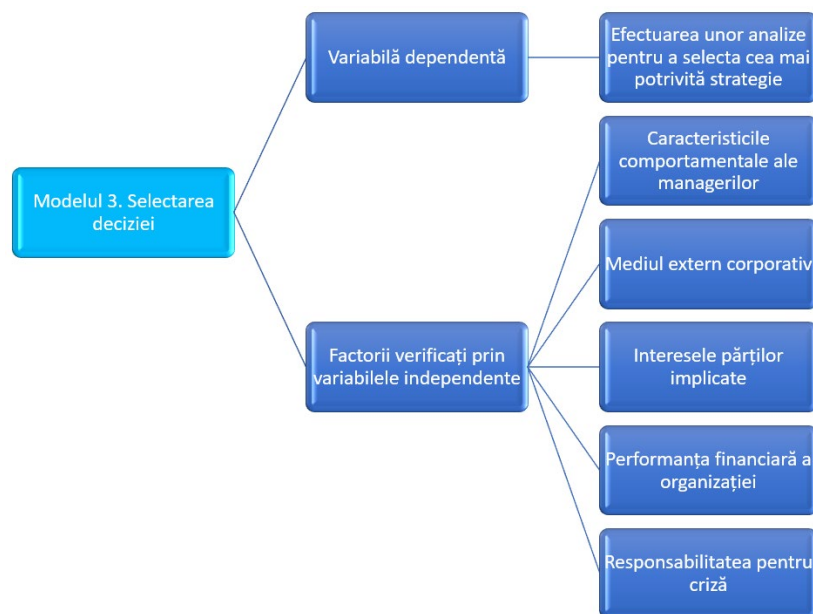


Figura 4.4. Variabile independente și dependente (prin factorii de influență) pentru Modelul 3: Selectarea deciziei

Sursa: Contribuție proprie, bazată pe informațiile extrase din recenzia literaturii de specialitate

Pentru operaționalizarea Modelului 3, variabilele dependente și independente, împreună cu factorii care le influențează, sunt detaliate și reprezentate grafic în Figura 4.4. Această figură sintetizează relațiile complexe dintre factorii interni și externi și procesul decizional de selecție a strategiei în cadrul managementului crizei, oferind o bază clară pentru analiza empirică și testarea ipotezelor formulate.

4.3. Contribuții inovatoare ale modelului conceptual propus pentru formularea și selecția strategiilor pentru managementul crizelor

Modelul conceptual propus oferă o abordare integrativă și etapizată asupra procesului de management al crizei, analizat în trei faze fundamentale: recunoașterea problemei, formularea strategiilor și selecția deciziei. Acest cadru permite o înțelegere aprofundată a modului în care factorii contextuali, cognitivi și organizaționali influențează deciziile manageriale în situații de criză.

Prin identificarea factorilor determinanți specifici fiecărei etape și formularea unor ipoteze de lucru, modelul contribuie la structurarea logică a procesului decizional în condiții de incertitudine. Astfel, cercetarea evidențiază că eficiența răspunsului organizațional nu este rezultatul unui singur factor, ci al unei succesiuni de decizii interdependente, fiecare fiind modelată de dinamica contextuală.

Elementul inovator central constă în formularea unui model alternativ, care depășește limitările modelelor tradiționale printr-o integrare a:

- Teoriei contingenței – pentru flexibilitate contextuală;
- Modelului cognitiv rațional-instrumental (Beach & Mitchell, 1978) – pentru înțelegerea proceselor decizionale individuale;
- Teoriei situaționale a comunicării de criză (Coombs, 2007; 2014) – pentru accentul pus pe dimensiunea comunicațională;
- Particularităților mediului românesc, evidențiate de Nicolescu, Popa și Dumitrașcu – pentru adaptarea culturală și instituțională a modelului.

Modelul oferă astfel un cadru analitic coerent, adaptat realității organizațiilor din România, capabil să sprijine dezvoltarea de recomandări strategice în domeniile managementului riscului, rezilienței și deciziei în contexte critice.

Capitolul 5. Cadrul metodologic pentru formularea și selecția strategiilor de management al crizei în IMM-uri

5.1. Metodologia de colectare a informațiilor

Pentru testarea ipotezelor formulate în cadrul cercetării, a fost utilizată metoda chestionarului, aplicat online pe o perioadă de trei luni, începând cu ianuarie 2025. Respondenții, manageri din IMM-uri din România, au fost informați cu privire la scopul științific al studiului și asigurarea confidențialității datelor, conform legislației în vigoare.

Distribuirea chestionarului s-a realizat prin e-mail și WhatsApp, în colaborare cu Camera de Comerț, Industrie și Agricultură a României și Camera de Comerț România-China. Platforma utilizată pentru colectarea răspunsurilor a fost Exploratory Public. S-au efectuat verificări pentru eliminarea răspunsurilor incomplete sau eronate.

Structura chestionarului cuprinde patru secțiuni:

1. Date demografice: vârsta, gen, funcția ocupată, experiența managerială, nivelul de studii, localizarea și dimensiunea organizației.
2. Cunoașterea cauzelor crizei (VD1): 4 itemi privind percepția incertitudinii, ireversibilitatea și deschiderea la schimbare.
3. Organizarea strategică în criză (VD2): 14 itemi referitori la planificare, comunicare, consultare și implicare strategică.
4. Selecția strategiei optime (VD3): 12 itemi privind analiza alternativelor, flexibilitate, responsabilitate socială și decizii comunicate eficient.

Toți itemii au fost mășurați pe o scală Likert cu 7 trepte, de la 1 („în extrem de mică măsură”) la 7 („în extrem de mare măsură”), oferind o mai bună precizie analitică față de scala clasică în 5 puncte.

5.2. Particularitățile eșantionului utilizat în cercetare: manageri ai întreprinderilor mici și mijlocii

Cercetarea se concentrează pe managerii din IMM-uri, un segment esențial în economia românească, vulnerabil în fața crizelor din cauza resurselor limitate și a expunerii ridicate la instabilitate externă. Literatura de specialitate (Hashim et al., 2018; Lussier & Sonfield, 2015) conturează un profil specific: orientare antreprenorială, adaptabilitate, implicare directă în decizii și operare multifuncțională.

În România, tranziția post-1990 și lipsa unei tradiții consolidate în management strategic au influențat profund comportamentele manageriale. Probleme precum birocrăția, instabilitatea legislativă și accesul dificil la finanțare (Ștefan & Gherghina, 2021) afectează capacitatea IMM-urilor de a reacționa eficient în criză. În plus, relația apropiată manager-angajați, frecvent întâlnită

În IMM-urile românești, deși susține loialitatea, poate deveni o vulnerabilitate în absența procedurilor formalizate (Rusu & Roman, 2018). Gradul redus de profesionalizare managerială, mai ales în mediul rural (Verboncu, 2020), limitează adoptarea instrumentelor moderne de management, iar apelul la consultanță externă este scăzut. De aceea, strategiile de criză trebuie adaptate contextului românesc, integrând constrângerile culturale și structurale.

Pentru validitate comparativă, eșantionul include și întreprinderi mari, urmărind diferențele de abordare strategică între IMM-uri și organizații de dimensiuni superioare (Collins, 2001; Admati & Hellwig, 2013). Această comparație oferă o bază valoroasă pentru formularea unor recomandări relevante privind dezvoltarea capacității de reacție și reziliență a IMM-urilor în fața crizelor.

5.3. Construirea și dimensionarea eșantionului

Un număr de 410 chestionare completate de către manageri din România, în cea mai mare proporție manageri ai unor întreprinderi mici și mijlocii au fost validate, acestea reprezentând răspunsuri la un instrument de cercetare conceput ca parte integrantă a studiului doctoral. Întreprinderile mari, deși nu fac parte din categoria IMM conform definiției standard, sunt incluse în eșantionul utilizat. Prezența acestora a oferit un punct de comparație valoros între IMM-uri și organizațiile de dimensiuni mai mari.

Eșantionul cercetării a fost dimensionat utilizând formula Cochran (1977), ajustată pentru populații finite conform Daniel (2005). Cu un nivel de încredere de 95% și o marjă de eroare de $\pm 5\%$, dimensiunea optimă a fost stabilită la 383 respondenți, însă studiul a fost realizat pe 410 manageri. Aceștia provin atât din IMM-uri, cât și din întreprinderi mari, pentru a permite comparații relevante.

Respondenții sunt distribuiți relativ echilibrat între microîntreprinderi (29,02%), întreprinderi mici (25,85%) și mijlocii (28,29%), iar managerii din întreprinderi mari reprezintă 16,83%. În privința vechimii în funcții de conducere, cei mai mulți au sub 5 ani (37,80%) sau peste 11 ani (34,88%) de experiență. Structura pe roluri include administratori, manageri angajați și antreprenori, iar nivelul educațional este ridicat: cei mai mulți au studii superioare (licență sau master), iar 12,44% au doctorat.

La nivel geografic, respondenții sunt prezenți în toate regiunile de dezvoltare ale României, cu o concentrație mai mare în Sud-Est și București-Ilfov. Această diversitate a eșantionului oferă o bază solidă pentru analiza comportamentului managerial în contextul crizelor, reflectând multiple perspective organizaționale și regionale.

5.4. Metode cantitative

5.4.1. Analiza statistică a datelor colectate prin chestionar

Datele din chestionare au fost analizate cu ajutorul platformei Exploratory Public, bazată pe R, care a permis prelucrarea, modelarea și vizualizarea datelor într-un mod accesibil. Au fost aplicate modele de regresie liniară multiplă pentru a testa ipoteze privind influența unor factori asupra comportamentului decizional. Analiza a inclus: curățarea datelor, testarea ipotezelor pe baza valorilor p, analiza ANOVA pentru grupuri demografice și vizualizări relevante. Rezultatele au fost exportate pentru integrarea în lucrare.

5.4.2. Regresia liniară multiplă

Regresia liniară multiplă, ca metodă de învățare supravegheată, estimează relația dintre o variabilă dependentă și mai mulți predictorii. Modelul folosește metoda celor mai mici pătrate pentru a minimiza eroarea între valorile reale și cele estimate. Panta coeficienților indică influența

fiecărui predictor, iar valoarea p determină semnificația statistică a acestora. Funcția de cost utilizată este eroarea medie pătratică (MSE). O valoare $p < 0,05$ indică faptul că un predictor este semnificativ.

5.4.3. Analiza datelor cu utilizarea bibliotecilor Python

Analiza a fost completată cu biblioteci Python:

- ❖ **pandas**: pentru manipularea datelor;
- ❖ **statsmodels**: pentru estimarea modelelor de regresie și testarea semnificației coeficienților;
- ❖ **seaborn**: pentru vizualizări (scatterplots, boxploturi, heatmapuri).

Această abordare a asigurat o analiză flexibilă, reproductibilă și riguroasă, contribuind la interpretarea relațiilor dintre variabile și la sprijinirea concluziilor.

5.4.4. Analiza comparativă a grupurilor cu utilizarea ANOVA

Pentru testarea diferențelor decizionale între grupuri (ex. regiuni, poziții, studii), a fost utilizat testul ANOVA unifactorial, care compară mediile dintre grupuri și verifică semnificația diferențelor prin valoarea F și p -value. Analiza a fost realizată cu Exploratory, care a generat tabele de ieșire și boxploturi pentru interpretare. ANOVA a oferit o perspectivă detaliată asupra modului în care caracteristicile individuale influențează comportamentul decizional în situații de criză.

Capitolul 6. Cercetare privind identificarea factorilor care influențează formularea și selecția strategiilor pentru managementul crizelor în IMM-uri

6.1. Introducere

Capitolul 6 constituie nucleul analizei empirice din cadrul tezei doctorale, axându-se pe modul în care diverși factori interni și externi influențează procesul decizional strategic în situații de criză. Cercetarea se bazează pe o abordare integrativă, care îmbină perspectivele raționale, cognitive și comunicaționale, pentru a înțelege modul în care managerii români reacționează în contexte de incertitudine organizațională. Înțelegerea modului în care acești factori afectează procesul decizional – așa cum este perceput de diferitele niveluri de management – contribuie esențial la formularea unor decizii rapide, bine fundamentate și eficiente, adaptate la realitățile fiecărei crize.

Obiectivul general al prezentei cercetări doctorale constă în investigarea factorilor care influențează modul în care managerii formulează și selectează strategiile de criză în contexte organizaționale dificile. Într-un mediu tot mai instabil, identificarea și înțelegerea acestor factori este crucială pentru creșterea capacității de reacție strategică a organizațiilor.

Studiul a utilizat un chestionar aplicat unui eșantion de 410 respondenți din diferite regiuni de dezvoltare ale României, cu funcții manageriale în firme de diverse dimensiuni și sectoare de activitate. Răspunsurile au fost evaluate folosind o scară de tip Likert în 7 puncte, în care 1 reprezintă „În extrem de mică măsură” și 7 reprezintă „În extrem de mare măsură”. Analiza datelor s-a realizat utilizând regresii liniare multiple (OLS) și teste ANOVA pentru a identifica diferențele de percepție între categorii. Datele au fost prelucrate și analizate în Python (pandas, statsmodels, seaborn) și platforma Exploratory Public, care a permis validarea modelelor și generarea de vizualizări avansate.

Analiza s-a realizat în doi pași și cuprinde:

- Demonstrarea *Ipotezelor nr. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 și 14*. Această secțiune oferă o interpretare aprofundată a celor trei modele de regresie liniară multiplă aplicate asupra răspunsurilor obținute din chestionarul intitulat „Identificarea impactului factorilor interni și externi asupra procesului decizional în timpul unei crize”.

Datele au fost analizate în jurul a trei variabile dependente (VD1, VD2, VD3), fiecare reprezentând o dimensiune distinctă a procesului decizional în situații de criză, iar predictorii (variabilele VI) au fost selectați din secțiunile corespunzătoare fiecărui bloc tematic.

- Prin intermediul metodei celor mai mici pătrate (OLS – Ordinary Least Squares) precum și a algoritmilor de tip Machine-Learning (ML) au fost identificate variabilele dependente la VD1, VD2, VD3 și predictorii aferenți, 4 pentru VD1, 14 pentru VD2 și 12 pentru VD3, pentru clasificarea și ierarhizarea celor mai importanți factori interni și externi cu rol determinant în identificarea impactului acestora asupra procesului decizional în timpul unei crize. În contextul acestei cercetări, OLS, una dintre cele mai utilizate tehnici de estimare în cadrul modelelor de regresie liniară și Exploratory Public - Liniar Regresion, un instrument interactiv de analiză și vizualizare a datelor, ce permite aplicarea tehnicilor statistice avansate fără a necesita scriere de cod, au fost folosite pentru a estima coeficienții modelelor de regresie multiplă ce explică relațiile dintre variabilele dependente (VD1, VD2 și VD3) și seturi de predictorii relevanți din chestionar (variabilele VI).

- Ipotezele privind diferențele de comportament decizional în funcție de dimensiunea organizației, regiunea de dezvoltare, poziția ocupată în organizație sau studii, au fost testate folosind funcționalitatea ANOVA (One-Way Analysis of Variance) din Exploratory. Aceasta a permis identificarea diferențelor semnificative între grupuri (ex: micro vs. mijlocii vs. mari), completate vizual cu grafice de tip boxplot.

6.2. Studiu de caz: Factori determinanți în formularea și selecția strategiilor pentru managementul crizelor în întreprinderile mici și mijlocii

Cercetarea a vizat determinarea factorilor interni și externi care influențează procesul decizional strategic în IMM-urile din România în timpul unei crize. Prin aplicarea a trei modele de regresie multiplă, au fost analizate trei componente majore ale acestui proces: cunoașterea cauzelor crizei (VD1), organizarea strategică (VD2) și selecția celei mai potrivite strategii (VD3). Metoda centrală utilizată a fost regresia liniară multiplă, aplicată pe baza datelor colectate prin intermediul unui chestionar elaborat ca parte integrantă a cercetării doctorale. Alegerea acestei metode se justifică prin capacitatea sa de a evalua impactul simultan al mai multor variabile independente (predictori) asupra unei variabile dependente (efect), oferind totodată o măsură a puterii explicative (coeficientul R^2) și a semnificației statistice a fiecărui predictor.

În plus, analiza corelațiilor parțiale și a diferențelor între grupuri (în funcție de categoria întreprinderii, studii, poziția ocupată în organizație și regiuni de dezvoltare) a permis nuanțarea interpretărilor și evidențierea unor tipologii decizionale distincte.

Pentru studiul de caz s-au utilizat experimental algoritmi de tip Machine-Learning (ML) pentru fiecare variabilă dependentă (VD), s-a aplicat un model de regresie liniară multiplă, selectând setul corespunzător de predictorii. Exploratory Public și OLS au furnizat automat coeficienții fiecărui predictor, valorile p (semnificație statistică), coeficientul de determinare R^2 și testele F de semnificație globală a modelului.

Pe baza literaturii de specialitate, în concordanță cu obiectivul general al cercetării, au fost definite trei variabile dependente, care corespund celor trei dimensiuni majore ale procesului decizional în criză:

- VD1 – Cunoașterea cauzelor crizei;

- VD2 – Organizarea strategică în criză;
- VD3 – Selectarea celei mai bune strategii de răspuns.

Fiecărei variabile dependente i-au fost asociați un set de predictorii (variabile independente), grupați în blocuri tematice (percepții externe, resurse interne, infrastructură decizională etc.). Acestea au fost testate statistic prin modele de regresie distincte pentru fiecare VD, în scopul validării a 14 ipoteze de lucru:

- ✧ Ipoteza nr. 1: Nivelul de incertitudine din mediul extern influențează semnificativ procesul decizional al managerilor în timpul situațiilor de criză;
- ✧ Ipoteza nr. 2: Procesul decizional al managerilor este influențat de măsura în care anticipează impactul pe termen lung al acțiunilor din timpul crizei;
- ✧ Ipoteza nr. 3: Dezvoltarea unui plan de acțiune detaliat va influența procesul de formulare a strategiilor în timpul unei crize;
- ✧ Ipoteza nr. 4: Identificarea și asumarea responsabilităților la nivel organizațional influențează formularea strategiilor alternative în timpul unei crize;
- ✧ Ipoteza nr. 5: Apelarea la expertiză externă contribuie la eficiența formulării strategiilor de criză, oferind managerilor perspective complementare și soluții specializate;
- ✧ Ipoteza nr. 6: Nivelul de formalizare și standardizare instituțională influențează capacitatea managerilor de a formula strategii eficiente de răspuns în situații de criză;
- ✧ Ipoteza nr. 7: Politicile interne din organizație influențează procesul de formulare a variantelor strategice în situații de criză, deoarece managerii iau în considerare schimbările permanente de ordin politic în evaluarea opțiunilor decizionale;
- ✧ Ipoteza nr. 8: Calitatea și transparența raportărilor financiare influențează formularea strategiilor de criză de către manageri, întrucât oferă informații esențiale pentru evaluarea riscurilor, a resurselor disponibile și a capacității organizaționale de răspuns;
- ✧ Ipoteza nr. 9: Intensitatea impactului crizei asupra organizației influențează formularea strategiilor de răspuns, determinând adaptarea deciziilor manageriale în funcție de gravitatea și natura perturbărilor suferite;
- ✧ Ipoteza nr. 10: Trăsăturile comportamentale ale managerilor influențează selecția strategiei de răspuns într-o criză, determinând abordarea și direcția adoptată în procesul decizional;
- ✧ Ipoteza nr. 11: Caracteristicile mediului extern în care operează organizația influențează procesul de selecție a strategiei de răspuns în timpul unei crize;
- ✧ Ipoteza nr. 12: În timpul unei crize, managerii vor prioritiza interesele părților implicate iar această ierarhizare va influența selecția strategiilor de răspuns, din cauza constrângerilor de timp;
- ✧ Ipoteza nr. 13: Performanța financiară a organizației va influența selecția strategiilor de răspuns în timpul unei crize;
- ✧ Ipoteza nr. 14: Asumarea responsabilității organizației pentru criza în curs influențează selecția strategiilor de răspuns, în funcție de gradul de responsabilitate asumat.

Pentru a răspunde obiectivului general al cercetării a fost adoptată o abordare cantitativă, cu sprijinul analizei statistice multivariate. Designul cercetării a fost de tip exploratoriu-explicativ, cu scopul de a testa relații cauzale presupuse între variabilele selectate și de a construi un model explicativ relevant din punct de vedere managerial.

Au fost identificați următorii factori:

Modelul 1 VD1:

- Factorul 1 - *Incetitudine și ambiguitate (F1)*;
- Factorul 2 - *Ireversibilitate (F2)*;

Modelul 2 VD2:

- Factorul 3 - *Dezvoltarea unui plan de acțiune detaliat (F3)*;
- Factorul 4 - *Atribuirea responsabilităților (F4)*;
- Factorul 5 - *Apelarea la asistență externă (F5)*;
- Factorul 6 - *Formalizare și standardizare (F6)*;
- Factorul 7 - *Politici interne (F7)*;
- Factorul 8 - *Raportare financiară (F8)*;
- Factorul 9 - *Impactul crizei (F9)*;

Modelul 3 VD3:

- Factorul 10 - *Caracteristicile managementului (F10)*;
- Factorul 11 - *Mediul extern corporativ (F11)*;
- Factorul 12 - *Interesele părților interesate (F12)*;
- Factorul 13 - *Performanța financiară a organizației (F13)*;
- Factorul 14 - *Responsabilitatea pentru criză (F14)*;

Analiza datelor a fost realizată cu ajutorul bibliotecilor Python (pandas, statsmodels, seaborn), Exploratory Public, precum și în mediul Excel. Etapele analizei au inclus:

- Curățarea și codificarea datelor;
- Verificarea validității și a consistenței interne a itemilor;
- Aplicarea modelelor de regresie liniară multiplă;
- Testarea semnificației statistice (p-value, t-stat, F-statistic);
- Calculul coeficientului R^2 și al coeficienților standardizați;
- Analiza diferențelor de corelație pe categorii de întreprinderi, domenii și regiuni.

Rezultatele sunt prezentate detaliat în acest capitol, incluzând interpretări grafice, tabele și concluzii intermediare.

6.2.1 Rezultate obținute prin intermediul Modelului Regresiei Lineare

6.2.1.1. Rezultatele cercetării în urma aplicării instrumentelor de analiză pentru Modelul 1, pentru predicția variabilei dependente VD1 "Cunoașterea cauzelor crizei", prin intermediul modelului Regresiei Lineare

Pentru verificarea Ipotezei 1: Nivelul de incertitudine din mediul extern influențează semnificativ procesul decizional al managerilor în timpul situațiilor de criză și a Ipotezei 2: Procesul decizional al managerilor este influențat de măsura în care anticipează impactul pe termen lung al acțiunilor din timpul crizei au fost analizate și centralizate informațiile obținute în urma urmării aplicării chestionarului.

Ipoteza 1 a avut ca scop testarea existenței unei relații semnificative între incertitudinea externă și imprevizibilitatea rezultatelor – înțelegând ca o componentă contextuală a mediului în care operează organizația – și capacitatea managerului de a identifica și înțelege cauzele unei crize organizaționale.

Ipoteza 2 reflectă gradul de angajament al conducerii unei organizații față de modificări permanente ale modului de funcționare internă, în contextul unei crize. Prin această variabilă s-a urmărit identificarea disponibilității managerilor de a depăși reacțiile temporare și corective, optând în schimb pentru transformări structurale și strategice durabile.

Datele au fost prelucrate și analizate prin intermediul variabilei dependente "Cunoașterea cauzelor crizei" (VD1), luând în considerare cei patru predictorii grupați în doi factori, parametri VI 1.1, VI 1.2, VI 1.3, VI 1.4, prezentați astfel în Tabelul 6.1.

Tabelul 6.1. Variabile independente - model VD 1 LR

1. Factorul 1 - Incertitudine și ambiguitate (F1)
Incertitudinea informațiilor provenite din mediul extern influențează capacitatea conducerii firmei de a lua decizii strategice în timpul unei crize? (VI 1.1)
Imprevizibilitatea rezultatelor acțiunilor întreprinse influențează capacitatea conducerii firmei de a lua decizii strategice în timpul unei crize? (VI 1.2)
2. Factorul 2 - Ireversibilitate (F2)
Conducerea firmei este dispusă să adopte modificări permanente ale organizării activității firmei, ca răspuns la criză? (VI 1.3)
Conducerea firmei este dispusă să adopte modificări permanente ale politicilor interne pe care le practică organizația, ca răspuns la criză? (VI 1.4)

Sursa: contribuție personală, pe baza referințelor din literatura de specialitate

Rezultate statistice-cheie pentru VD 1 (Cunoașterea cauzelor crizei)

Itemul VI 1_1 a vizat gradul în care incertitudinea informațiilor provenite din exteriorul organizației (ex: incertitudine economică, legislativă sau politică) afectează capacitatea de analiză și reacție strategică. În paralel, VI 1_2 a evaluat percepția conducerii privind imprevizibilitatea rezultatelor acțiunilor întreprinse, reflectând o ambiguitate decizională tipică perioadelor de criză.

Modelul VD1 are o capacitate predictivă redusă ($R^2 = 0,116$), ceea ce indică faptul că cele patru variabile incluse explică doar o mică parte din variația percepției privind cunoașterea cauzelor crizei.

Singurul predictor semnificativ este VI 1_1 – percepția incertitudinii informaționale din mediul extern. Acest rezultat arată că, în percepția managerilor, doar incertitudinea contextuală influențează preocuparea pentru analiza cauzală în criză, în timp ce aspectele interne (organizare și politici) nu au impact semnificativ.

Rezultatele obținute au confirmat că VI 1.1 este un predictor semnificativ al VD1, sugerând că percepția incertitudinii informaționale externe determină o intensificare a atenției manageriale față de cauzele crizei. Astfel, *Factorul 1 – Incertitudine și ambiguitate – s-a dovedit relevant* în explicarea mecanismelor cognitive prin care conducerea organizațiilor încearcă să gestioneze situațiile de criză și validează Ipoteza 1 formulată teoretic.

Ipoteza 2 a cercetării a presupus că ireversibilitatea deciziilor ar contribui semnificativ la înțelegerea și organizarea strategică în criză. Totuși, rezultatele analizei de regresie au arătat că nici VI 1_3, nici VI 1_4 nu au înregistrat valori p semnificative statistic ($p > 0,05$), ceea ce înseamnă că impactul lor asupra variabilei dependente VD1 este nesemnificativ.

Prin urmare, Ipoteza 2 nu a fost confirmată, iar *Factorul 2 nu se dovedește a fi relevant* în explicarea capacității manageriale de a înțelege cauzele unei crize. Acest rezultat sugerează că, în percepția managerilor incluși în eșantion, modificările structurale permanente nu sunt neapărat asociate cu înțelegerea cauzelor crizei, ci mai degrabă pot apărea ulterior, în etapa de redresare sau de adaptare organizațională.

Centralizând informațiile obținute în primul model, se pot observa schematic în tabelul de mai jos, factorii relevanți pentru cercetare:

Tabelul 6.2. Tabel semnificație factori modelul VD1

Factor	Factor 1	Factor 2
Semnificativ	✓	☒

Sursa: contribuție personală, pe baza datelor prelucrate

6.2.1.2. Rezultatele cercetării în urma aplicării instrumentelor de analiză pentru Modelul 2, pentru predicția variabilei dependente VD2 "Organizarea strategică în criză", prin intermediul modelului Regresiei Lineare

Pentru verificarea ipotezelor următoare, au fost analizate și centralizate informațiile obținute în urma urmării aplicării chestionarului.

- ✧ Ipoteza nr. 3: Dezvoltarea unui plan de acțiune detaliat va influența procesul de formulare a strategiilor în timpul unei crize;
- ✧ Ipoteza nr. 4: Identificarea și asumarea responsabilităților la nivel organizațional influențează formularea strategiilor alternative în timpul unei crize;
- ✧ Ipoteza nr. 5: Apelarea la expertiză externă contribuie la eficiența formulării strategiilor de criză, oferind managerilor perspective complementare și soluții specializate;
- ✧ Ipoteza nr. 6: Nivelul de formalizare și standardizare instituțională influențează capacitatea managerilor de a formula strategii eficiente de răspuns în situații de criză;
- ✧ Ipoteza nr. 7: Politicile interne ale organizației influențează procesul de formulare a variantelor strategice în situații de criză;
- ✧ Ipoteza nr. 8: Calitatea și transparența raportărilor financiare influențează formularea strategiilor de criză de către manageri, întrucât oferă informații esențiale pentru evaluarea riscurilor, a resurselor disponibile și a capacității organizaționale de răspuns;
- ✧ Ipoteza nr. 9: Intensitatea impactului crizei asupra organizației influențează formularea strategiilor de răspuns, determinând adaptarea deciziilor manageriale în funcție de gravitatea și natura perturbărilor suferite.

Datele au fost prelucrate și analizate prin intermediul variabilei dependente "Organizarea strategică în criză" (VD2), în luând în considerare cei patrusprezece predictorii grupați în nouă factori.

În baza răspunsurilor date de către persoanele chestionate s-au centralizat datele și se prezintă sub formă tabelară, pentru parametri VI 2.1, VI 2.2, VI 2.3, VI 2.4, VI 2.5, VI 2.6, VI 2.7, VI 2.8, VI 2.9, VI 2.10, VI 2.11, VI 2.12, VI 2.13, VI 2.14, prezentate astfel în tabelul 6.3:

Tabelul 6.3. Variabile independente – model VD 2 LR

1. Factorul 3 - Dezvoltarea unui plan de acțiune detaliat (F3)
Conducerea firmei stabilește un calendar sau un program de urmat pentru elaborarea unor strategii de criză? (VI2.1)
Conducerea firmei alocă un buget pentru diminuarea efectelor crizei și dezvoltarea unor strategii de criză? (VI2.2)
2. Factorul 4 - Atribuirea responsabilităților (F4)
Responsabilitatea pentru dezvoltarea unor strategii de criză nu este atribuită niciunui individ sau grup anume? (VI2.3)
Responsabilitatea pentru dezvoltarea unor strategii de criză este atribuită unei anumite persoane sau unui grup? (VI2.4)
3. Factorul 5 - Apelarea la asistență externă (F5)
Conducerea firmei ar fi dispusă să accepte ajutor/expertiză externă pentru dezvoltarea strategiilor de criză? (VI2.5)
Conducerea firmei ar utiliza expertiză externă pentru a dezvolta strategii de criză? (VI2.6)
4. Factorul 6 - Formalizare și standardizare (F6)
Conducerea firmei folosește proceduri formale pentru dezvoltarea strategiilor de criză alternative (de exemplu, politici și linii directoare ale companiei) (VI2.7)

Viziunea și misiunea asumate de către conducerea firmei pentru dezvoltarea strategiilor de criză alternative sunt importante? (VI2.8)
5. Factorul 7 – <i>Politici interne</i> (F7)
Managementul firmei decide bugetul de criză prin consultare cu șefii de departamente și departamentul financiar? (VI2.9)
Comunicarea în legătură cu criza este direcționată către responsabilul cu comunicarea, de către managementul firmei? (VI2.10)
6. Factorul 8 - <i>Raportare financiară</i> (F8)
Deciziile privind criza se bazează pe analize detaliate ale costurilor pe care le poate genera criza, luând în considerare situațiile financiare istorice? (VI2.11)
Conducerea firmei elaborează scenarii financiare pentru gestionarea crizei? (VI2.12)
7. Factorul 9 - <i>Impactul crizei</i> (F9)
Conducerea firmei ia în considerare afectarea comunității în luarea deciziilor strategice privind criza? (VI2.13)
Conducerea firmei ia în considerare afectarea reputației firmei în luarea deciziilor strategice privind criza? (VI2.14)

Rezultate statistice-cheie pentru VD 2 (Organizarea strategică în criză)

În cazul VD2, au fost incluși 14 predictorii (VI 2_1 – VI 2_14). Modelul a obținut o performanță substanțial mai bună, cu un $R^2 = 0,442$, ceea ce indică faptul că 44,2% din variația variabilei dependente este explicată prin model. Predictorii precum VI 2_1, VI 2_4, VI 2_10 și VI 2_12 au avut contribuții semnificative, iar restul nu au înregistrat influențe relevante statistic. Modelul este, de asemenea, extrem de semnificativ din punct de vedere global ($p < 0,001$). Acest model, cu 14 predictorii (VI 2_1 – VI 2_14), explică 44,2% din variația VD2 ($R^2 = 0,442$).

VD2 explorează dacă organizațiile organizează întâlniri pentru a identifica cauzele crizei și a genera planuri alternative. Modelul construit cu 14 predictorii relevă o explicație robustă ($R^2 = 0,442$), ceea ce indică o capacitate ridicată de predicție.

Factorul 3 – „Dezvoltarea unui plan de acțiune detaliat” (F3) exprimă gradul de formalizare și structurare a răspunsului strategic al organizației în fața unei crize. Acest factor reflectă orientarea conducerii către o abordare planificată, proactivă și susținută financiar, în locul reacțiilor spontane sau ad-hoc. A fost măsurat prin următorii doi itemi:

- VI 2_1: dacă organizația stabilește un calendar sau un program concret pentru elaborarea strategiilor de criză, ceea ce indică existența unui cadru de acțiune bine definit;
- VI 2_1: coef. = +0,3355 ($p < 0,001$) → planificarea formală este cel mai important predictor pozitiv;
- VI 2_2: dacă organizația alocă în mod dedicat resurse financiare pentru reducerea impactului crizei și formularea de soluții sustenabile;
- VI 2_2: coef. = +0,0451 ($p = 0,405$) → predictor nesemnificativ, nu influențează semnificativ VD2.

Rezultatele obținute din analiza de regresie au evidențiat faptul că VI 2_1 a fost unul dintre cei mai semnificativi predictorii ai variabilei VD2 (organizarea strategică în criză), cu un coeficient ridicat și o valoare $p < 0,001$, ceea ce confirmă relevanța planificării concrete. Deși VI 2_2 nu a fost semnificativ în mod individual, în combinație cu alți predictorii a contribuit la performanța generală a modelului.

Ipoteza 3 a presupus că dezvoltarea unui plan de acțiune detaliat influențează pozitiv capacitatea organizației de a se organiza strategic în context de criză. Pe baza analizelor de

regresie, în special a semnificației statistice ridicate a variabilei VI 2_1 (calendar de acțiune), se confirmă că planificarea concretă joacă un rol determinant. Astfel, Ipoteza 3 este validată, iar Factorul 3 – Dezvoltarea unui plan de acțiune detaliat – se dovedește a fi un predictor esențial al capacității organizaționale de a răspunde eficient la criză.

Factorul 4 – „Atribuirea responsabilităților” (F4) evidențiază modul în care organizațiile stabilesc formal cine este responsabil pentru dezvoltarea strategiilor de criză. Această dimensiune reflectă claritatea internă a procesului decizional și gradul de asumare managerială în situații de incertitudine.

Evaluarea s-a realizat prin intermediul a două variabile:

- VI 2_3, care măsoară lipsa unei atribuirii explicite a responsabilității;
- VI 2_3: coef. = -0,0096 ($p = 0,798$) → predictor nesemnificativ, nu influențează semnificativ VD2;
- VI 2_4, care testează prezența unei responsabilități delegate clar unui individ sau grup în cadrul organizației;
- VI 2_4: coef. = +0,1237 ($p = 0,006$) → atribuirea responsabilității influențează pozitiv organizarea strategică.

Rezultatele regresiei liniare pentru VD2 (organizarea strategică în criză) au evidențiat că VI 2_4 este un predictor semnificativ statistic ($p < 0,05$), ceea ce indică faptul că organizațiile care desemnează formal o persoană sau un grup responsabil au o capacitate sporită de a se organiza strategic în fața unei crize.

Prin urmare, Ipoteza 4 este confirmată: existența unei responsabilități clar atribuite pentru dezvoltarea strategiilor de criză contribuie semnificativ la capacitatea organizațională de răspuns. Acest rezultat subliniază importanța formalizării rolurilor decizionale în managementul situațiilor de criză.

Factorul 5 – „Apelarea la asistență externă” (F5) explorează deschiderea conducerii organizației față de utilizarea de resurse, expertiză sau consultanță din afara organizației în procesul de elaborare a strategiilor de criză. Această dimensiune este relevantă mai ales în contextul organizațiilor care nu dispun de capacități interne specializate în managementul situațiilor de criză.

Factorul a fost măsurat prin intermediul următoarelor două variabile:

- VI 2_5: exprimă disponibilitatea declarativă a conducerii de a accepta ajutor extern;
- VI 2_5: coef. = -0,0135 ($p = 0,806$) → predictor nesemnificativ, nu influențează semnificativ VD2
- VI 2_6: testează intenția reală de utilizare efectivă a expertizei externe în dezvoltarea strategiilor;
- VI 2_6: coef. = +0,0488 ($p = 0,285$) → predictor nesemnificativ, nu influențează semnificativ VD2.

Analiza regresiei aplicată asupra variabilei dependente VD2 – Organizarea strategică în criză a arătat că nici VI 2_5, nici VI 2_6 nu au înregistrat coeficienți semnificativi statistic ($p > 0,05$). Aceasta indică faptul că apelarea la suport extern nu are o influență semnificativă asupra organizării strategice a organizațiilor în context de criză, cel puțin nu în percepția managerilor incluși în eșantion și prin urmare, Ipoteza 5 nu este validată.

Factorul 6 – „Formalizare și standardizare” (F6) vizează măsura în care conducerile organizațiilor se bazează pe documente, politici interne, proceduri și direcții strategice clare în procesul de dezvoltare a strategiilor de criză. Acest factor reflectă existența unui cadru normativ intern solid, menit să ofere stabilitate și coerență în procesul decizional.

Operaționalizarea acestui factor s-a realizat prin două variabile:

- VI 2_7: investighează dacă organizația folosește proceduri formale (politici, ghiduri, reguli) pentru formularea strategiilor alternative în criză;
- VI 2_7: coef. = +0,0016 ($p = 0,974$) → predictor nesemnificativ, nu influențează semnificativ VD2;
- VI 2_8: măsoară importanța acordată viziunii și misiunii asumate de către conducere în orientarea strategiilor de criză;
- VI 2_8: coef. = +0,0822 ($p = 0,106$) → predictor nesemnificativ, nu influențează semnificativ VD2.

Cu toate acestea, rezultatele regresiei liniare aplicate asupra variabilei dependente VD2 (organizarea strategică în criză) au arătat că nici VI 2_7, nici VI 2_8 nu sunt semnificative din punct de vedere statistic ($p > 0,05$). Aceasta indică faptul că nivelul de formalizare și standardizare perceput nu contribuie semnificativ la explicarea capacității organizației de a răspunde eficient în situații de criză.

Prin urmare, Ipoteza 6 nu este validată. Deși formalizarea proceselor strategice este considerată teoretic un indicator al maturității organizaționale, rezultatele sugerează că, în practică, aceasta nu este un diferențiator relevant în contextul analizat. Este posibil ca organizațiile să funcționeze pe baza unor mecanisme mai flexibile, contextuale sau să nu dispună de instrumente standardizate aplicabile în condiții de criză.

Factorul 7 – „Politici interne” (F7) face referire la modul în care deciziile strategice din timpul unei crize sunt centralizate, distribuite sau consultative, precum și la modul de direcționare a comunicării în interiorul organizației. Acest factor reflectă echilibrul dintre autoritatea decizională a managementului și implicarea celorlalte părți relevante în gestionarea situației de criză.

Pentru măsurarea acestei dimensiuni, au fost utilizați doi itemi:

- VI 2_9: evaluează dacă decizia privind alocarea bugetului de criză este luată în urma consultărilor cu șefii de departamente și cu departamentul financiar – reflectând un model participativ;
- VI 2_9: coef. = +0,0137 ($p = 0,797$) → predictor nesemnificativ, nu influențează semnificativ VD2;
- VI 2_10: examinează dacă comunicarea legată de criză este direcționată către responsabilul cu comunicarea, ceea ce indică o formă de profesionalizare și delegare strategică în plan comunicațional;
- VI 2_10: coef. = +0,1551 ($p < 0,001$) → comunicarea direcționată sporește calitatea organizării.

Analiza de regresie a arătat că variabila VI 2_10 este un predictor semnificativ statistic al variabilei dependente VD2, cu o valoare $p < 0,001$. Aceasta relevă faptul că direcționarea comunicării către responsabilul desemnat contribuie semnificativ la o mai bună organizare strategică a organizației în criză. Deși VI 2_9 nu a fost semnificativă, prezența unui parametru valid susține interpretarea conform căreia practicile de delegare clară și profesională a funcțiilor decizionale și comunicaționale sunt asociate pozitiv cu o reacție organizațională eficientă.

Astfel, Ipoteza 7 este validată: implicarea formală a responsabilului cu comunicarea în gestionarea situației de criză este un element semnificativ care susține capacitatea de reacție strategică a organizației.

Factorul 8 – „Raportare financiară” (F8) reflectă gradul în care deciziile strategice luate de conducerea organizației în context de criză sunt fundamentate pe analize financiare riguroase și proiecții bazate pe date contabile istorice. Această dimensiune este crucială pentru evaluarea sustenabilității și eficienței strategiei adoptate într-o situație incertă.

Factorul a fost operaționalizat prin două variabile:

- VI 2_11: măsoară dacă deciziile sunt susținute de analize detaliate ale costurilor potențiale ale crizei, realizate în raport cu performanțele financiare anterioare;
- VI 2_11: coef. = -0,0039 ($p = 0,941$) → predictor nesemnificativ, nu influențează semnificativ VD2;
- VI 2_12: verifică în ce măsură conducerea elaborează scenarii financiare specifice pentru gestionarea crizei, ceea ce indică o abordare prospectivă și calculată;
- VI 2_12: coef. = +0,1231 ($p = 0,020$) → existența scenariilor financiare este asociată cu un comportament strategic eficient.

Rezultatele obținute din regresia aplicată variabilei VD2 (organizarea strategică în criză) arată că VI 2_12 este un predictor semnificativ statistic ($p < 0,05$), ceea ce confirmă importanța pregătirii scenariilor financiare în consolidarea reacției organizaționale în fața crizei. Deși VI 2_11 nu a fost semnificativă, validarea unei componente cheie din factor susține concluzia generală.

Prin urmare, Ipoteza 8 este confirmată: utilizarea scenariilor financiare ca instrument decizional are un impact pozitiv semnificativ asupra modului în care organizația se organizează strategic în contextul crizei. Aceasta evidențiază faptul că fundamentarea financiară a deciziilor strategice nu este doar o bună practică, ci un factor diferențiator în gestionarea eficientă a incertitudinii.

Factorul 9 – „Impactul crizei” (F9) a fost conceput pentru a evalua măsura în care conducerea organizațiilor ia în considerare efectele indirecte ale crizei – asupra comunității și asupra reputației instituționale – în procesul de luare a deciziilor strategice. Această dimensiune reflectă o viziune extinsă asupra managementului crizei, care depășește granițele interne ale organizației și se raportează la responsabilitatea socială și imaginea publică.

Dimensiunea a fost evaluată prin următoarele două variabile:

- VI 2_13: analizează în ce măsură conducerea ia în calcul afectarea comunității locale atunci când formulează decizii strategice de criză;
- VI 2_13: coef. = -0,0109 ($p = 0,824$) → predictor nesemnificativ, nu influențează semnificativ VD2
- VI 2_14: investighează importanța acordată reputației organizației în același context decizional;
- VI 2_14: coef. = -0,0587 ($p = 0,253$) → predictor nesemnificativ, nu influențează semnificativ VD2.

Cu toate acestea, rezultatele obținute din analiza de regresie pentru VD2 (organizarea strategică în criză) au arătat că nici VI 2_13, nici VI 2_14 nu sunt semnificative statistic ($p > 0,05$). Acest fapt indică faptul că, în percepția managerilor incluși în eșantion, impactul asupra comunității și reputației nu influențează în mod direct modul în care organizația se organizează strategic pentru a face față crizei.

Prin urmare, Ipoteza 9 nu este confirmată. Rezultatele sugerează că, deși aceste dimensiuni pot avea o importanță reputațională sau etică, ele nu constituie factori determinanți în logica decizională operațională și strategică a organizațiilor, cel puțin în stadiile incipiente de răspuns la criză.

Acești factori reflectă o abordare managerială „procedurală și planificată”. Când o organizație are reguli clare, roluri bine definite și pregătire financiară, aceasta este mult mai probabil să organizeze întâlniri reale de criză, care nu sunt doar simbolice, ci generatoare de soluții.

Factorii care nu au influențat semnificativ modelul includ deschiderea către expertiză externă, politicile interne ale organizațiilor sau considerațiile reputaționale – sugerând că, pentru majoritatea organizațiilor, „controlul intern și planificarea riguroasă contează mai mult” decât

colaborarea externă în fazele incipiente ale crizei. Interpretarea arată că organizarea eficientă, claritatea rolurilor, comunicarea instituționalizată și anticiparea financiară sunt elemente esențiale pentru ca întâlnirile de criză să aibă valoare strategică.

Conform rezultatelor obținute în modelul doi se pot observa schematic în tabelul de mai jos, factorii relevanți pentru cercetare:

Tabelul 6.4. Tabel semnificație factori modelul VD 2

Factor	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9
Semnificativ	✓	✓	☒	☒	✓	✓	☒

Sursa: contribuție proprie, pe baza datelor prelucrate

6.2.1.3. Rezultatele cercetării în urma aplicării instrumentelor de analiză pentru Modelul 3, pentru predicția variabilei dependente VD3 "Selectarea celei mai bune strategii", prin intermediul modelului Regresiei Lineare

Pentru verificarea

- ✧ Ipotezei nr. 10: Trăsăturile comportamentale ale managerilor influențează selecția strategiei de răspuns într-o criză, determinând abordarea și direcția adoptată în procesul decizional;
- ✧ Ipotezei nr. 11: Caracteristicile mediului extern în care operează organizația influențează procesul de selecție a strategiei de răspuns în timpul unei crize;
- ✧ Ipotezei nr. 12: În timpul unei crize, managerii vor prioritiza interesele părților implicate iar această ierarhizare va influența selecția strategiilor de răspuns, din cauza constrângerilor de timp;
- ✧ Ipotezei nr. 13: Performanța financiară a organizației va influența selecția strategiilor de răspuns în timpul unei crize;
- ✧ Ipotezei nr. 14: Asumarea responsabilității organizației pentru criza în curs influențează selecția strategiilor de răspuns, în funcție de gradul de responsabilitate asumat.

au fost analizate și centralizate informațiile obținute în urma urmarea aplicării chestionarului.

Datele au fost prelucrate și analizate prin intermediul variabilei dependente "Selectarea celei mai bune strategii" (VD3), având în vedere cei doisprezece predictorii grupați în cinci factori.

- Factorul 10 - Caracteristicile managementului (F10)

1. Ați fi dispus să vă asumați riscuri în gestionarea crizei, luând măsuri pe care în mod normal nu le-ați lua? (VI3.1)
2. Ați fi dispus să înlocuiți managementul firmei cu o conducere interimară specializată? (VI3.2)
3. Considerați că deciziile luate în timpul unei crize sunt bazate pe experiența anterioară? (VI3.3)

- Factorul 11 - Mediul extern corporativ (F11);

4. Conducerea firmei ia în considerare responsabilitatea socială în luarea deciziilor strategice privind criza? (VI3.4)
5. Conducerea firmei ia în considerare concurența atunci când ia decizii în timpul unei crize? (VI3.5)

- Factorul 12 - Interesele părților interesate (F12);

6. Deciziile privind criza sunt influențate de măsura în care sunt afectați angajații? (VI3.6)
7. Deciziile privind criza sunt influențate de măsura în care vor reacționa acționarii și investitorii? (VI3.7)
8. Deciziile privind criza sunt influențate de măsura în care vor reacționa clienții și furnizori? (VI3.8)

- Factorul 13 - Performanța financiară a organizației (F13);

9. Deciziile privind criza sunt influențate de măsura în care ar putea fi afectat profitul? (VI3.9)
10. Deciziile privind criza să fie influențate de măsura în care ar putea fi afectate vânzările (cifra de afaceri)? (VI3.10)
- Factorul 14 - Responsabilitatea pentru criză (F_{14});
11. Conducerea firmei implică persoanele responsabile cu comunicarea în luarea deciziilor privind comunicarea în legătură cu criza? (VI3.11)
12. Conducerea firmei utilizează un set de criterii prestabilite pentru evaluarea rezultatului procesului decizional strategic în timpul crizei? (VI3.12)

Modelul de regresie multiplă construit pentru VD3 – Decizia strategică finală adoptată de organizație în context de criză – a inclus 6 predictorii semnificativi: VI 3_1, VI 3_2, VI 3_3, VI 3_4, VI 3_11 și VI 3_12.

Coeficientul de determinare $R^2 = 0,329$ indică faptul că aproximativ 32,9% din variația variabilei VD3 este explicată de variabilele independente incluse, ceea ce reprezintă un nivel moderat și semnificativ statistic pentru un model social și organizațional. Modelul este global semnificativ ($F = 32,95$, $p < 0,001$).

Interpretarea coeficienților relevă următoarele:

- VI 3_1 (disponibilitatea de asumare a riscurilor): coeficient pozitiv și semnificativ ($p = 0,001$), indicând că managerii dispuși să adopte măsuri riscante în criză tind să ia decizii strategice mai clare și mai ferme.
- VI 3_2 (înlocuirea conducerii): efect negativ semnificativ ($p = 0,005$), sugerând că această măsură este percepută ca destabilizatoare.
- VI 3_3 (experiența anterioară): semnificativ pozitiv ($p = 0,008$), experiența fiind un predictor important al deciziilor coerente.
- VI 3_4 (conștientizarea rolului concurenței): efect pozitiv clar ($p = 0,001$), organizațiile strategice analizează atent piața.
- VI 3_11 (implicarea responsabilului cu comunicarea): cel mai mare coeficient, foarte semnificativ ($p < 0,001$), ceea ce sugerează o influență majoră asupra structurării deciziei finale.
- VI 3_12 (criterii clare de evaluare): semnificativ pozitiv ($p = 0,001$), indicând că deciziile ferme derivă din procese structurate și standardizate.

În concluzie, VD3 este influențată cel mai puternic de factori ce țin de profesionalizarea procesului decizional și de capacitatea conducerii de a învăța din experiențe anterioare. Claritatea criteriilor și implicarea unor roluri bine definite (ex. responsabilul cu comunicarea) sunt esențiale în alegerea strategiei finale.

Tabelul 6.5. Predictorii semnificativi – VD 3

Predictor	Coeficient	Semnificație (p)	Interpretare
VI 3_1	+0,1546	$p = 0,001$	Are un impact pozitiv semnificativ. Pe măsură ce scorul pentru VI 3_1 crește, scorul pentru VD3 tinde să crească.
VI 3_2	-0,0970	$p = 0,005$	Efect negativ semnificativ: valori mai mari ale VI 3_2 reduc scorul VD3.
VI 3_3	+0,1245	$p = 0,008$	Efect pozitiv semnificativ: experiența decizională contribuie la o mai bună alegere strategică.
VI 3_4	+0,1643	$p = 0,001$	Semnificativ pozitiv: implicarea conducerii în revizuirea alternativelor strategice are un efect clar favorabil.
VI 3_11	+0,1684	$p < 0,001$	Cel mai puternic coeficient: implicarea responsabilului cu comunicarea influențează semnificativ decizia finală.

Predictor	Coeficient	Semnificație (p)	Interpretare
VI 3_12	+0,1618	p = 0,001	Criterii clare de selecție strategică au un efect pozitiv solid și semnificativ.

Sursa: Contribuție proprie, bazată pe informațiile obținute din prelucrare

- Toți cei 6 predictorii sunt semnificativi statistic ($p < 0,01$), ceea ce sugerează un model solid și relevant.
- Interceptul (const) este semnificativ ($p < 0,001$), sugerând o valoare de bază ridicată a VD3 în absența predictorilor.

Cea mai mare contribuție la explicarea VD3 o au VI 3_11 (implicarea responsabilului cu comunicarea) și VI 3_12 (claritatea criteriilor strategice).

Factorul 10 – „Caracteristicile managementului” (F10) explorează dimensiunile esențiale ale comportamentului decizional al liderilor organizației în context de criză. Acest factor vizează trei trăsături cheie:

- VI3_1: disponibilitatea de a-și asuma riscuri și de a adopta măsuri neconvenționale;
- VI3_2: deschiderea față de înlocuirea temporară a conducerii cu o echipă specializată;
- VI3_3: recursul la experiența anterioară în fundamentarea deciziilor.

Rezultatele analizei de regresie pentru VD3 (decizia strategică finală) au arătat că toți cei trei itemi incluși în F10 sunt semnificativi statistic ($p < 0,01$), indicând o relație directă și robustă între caracteristicile manageriale și alegerea strategiei în criză.

- Coeficientul pozitiv al lui VI3_1 confirmă că managerii care își asumă riscuri sunt mai predispuși să ia decizii clare și hotărâte.
- VI3_2, deși exprimă o opțiune mai radicală (înlocuirea conducerii), este tot semnificativ, sugerând că organizațiile care evaluează obiectiv nevoia de restructurare conduc mai eficient procesul strategic.
- VI3_3 susține importanța capitalului experiențial acumulat, care devine un fundament pentru luarea unor decizii eficiente și adaptate.

Prin urmare, Ipoteza 10 este validată integral, concluzia generală fiind aceea că stilul de conducere și profilul decizional al managementului influențează semnificativ alegerea finală a strategiei organizaționale în fața unei crize.

Factorul 11 – „Mediul extern corporativ” (F11) analizează modul în care conducerea organizației integrează considerații externe importante în procesul decizional strategic, în special în contexte de criză. Acest factor are în vedere două dimensiuni majore:

- VI3_4: luarea în considerare a responsabilității sociale ca element de influență în alegerea strategiei;
- VI3_5: evaluarea presiunii concurențiale în contextul crizei.

Ambele variabile au înregistrat valori semnificative statistic ($p < 0,01$) în cadrul modelului de regresie pentru VD3, ceea ce indică faptul că mediul extern are un impact real asupra deciziei strategice adoptate de organizații în perioade de incertitudine.

- Coeficientul pozitiv asociat lui VI3_4 sugerează că organizațiile care includ responsabilitatea față de comunitate și societate în logica decizională dezvoltă strategii mai solide și sustenabile.
- VI3_5, de asemenea semnificativ, reflectă faptul că deciziile nu sunt luate în izolare, ci țin cont de dinamica pieței și de acțiunile competitorilor.

Pe baza acestor rezultate, Ipoteza 11 este validată și se confirmă că integrarea elementelor externe în analiza decizională – atât cele de ordin social, cât și cele de piață – contribuie la formularea unor strategii relevante în condiții de criză.

Factorul 12 – „Interesele părților interesate” (F12) urmărește să evalueze măsura în care deciziile strategice adoptate în timpul unei crize sunt influențate de stakeholderii esențiali ai organizației: angajați, acționari, investitori, clienți și furnizori. Acest factor a fost măsurat prin trei variabile:

- VI3_6: influența percepută a impactului crizei asupra angajaților;
- VI3_7: anticiparea reacției acționarilor și investitorilor;
- VI3_8: reacția așteptată a clienților și furnizorilor în urma deciziilor luate.

Rezultatele obținute în cadrul regresiei liniare pentru VD3 au arătat că niciuna dintre aceste variabile nu este semnificativă statistic ($p > 0,05$). Acest lucru indică faptul că, în eșantionul analizat, percepția managerilor români este că interesele părților interesate nu influențează în mod decisiv alegerea strategiei în criză.

Rezultatele pot fi explicate astfel:

- concentrarea pe soluții imediate operaționale, mai degrabă decât pe imaginea externă sau reacția altor entități;
- o structură decizională în care stakeholderii externi nu sunt consultați formal;
- percepția că interesele acestora sunt secundare față de stabilitatea internă.

Prin urmare, Ipoteza 12 nu este validată, iar Factorul 12 nu are o contribuție semnificativă la modelul deciziei strategice finale adoptate de organizații în situații de criză.

Factorul 13 – „Performanța financiară a organizației” (F13) a fost construit pentru a investiga măsura în care considerațiile de ordin economic influențează deciziile strategice adoptate în context de criză. În mod particular, s-a urmărit dacă riscurile percepute asupra profitului sau asupra veniturilor organizației afectează modul în care este aleasă strategia finală.

Dimensiunea a fost evaluată prin două variabile:

- VI3_9: percepția privind impactul crizei asupra profitabilității organizației;
- VI3_10: percepția privind impactul potențial asupra vânzărilor/cifrei de afaceri.

Analiza de regresie pentru VD3 (decizia strategică finală) a evidențiat faptul că nici VI3_9, nici VI3_10 nu au coeficienți semnificativi statistic ($p > 0,05$). Aceasta sugerează că performanța financiară anticipată nu influențează în mod direct alegerea strategiei în criză, cel puțin nu în percepția managerilor respondenți.

Se poate interpreta că:

- în fața unei crize, prioritățile pot fi altele decât profitul imediat, cum ar fi menținerea operațiunilor sau protejarea reputației;
- managerii pot considera că impactul financiar este o consecință, nu un criteriu, în alegerea strategiei;
- în unele cazuri, organizațiile pot opta pentru soluții strategice chiar dacă acestea implică pierderi pe termen scurt.

Prin urmare, Ipoteza 13 nu este susținută de datele empirice. Factorul „Performanța financiară” nu are o influență semnificativă în explicarea deciziei finale strategice adoptate în timpul crizei.

Factorul 14 – „Responsabilitatea pentru criză” (F14) reflectă nivelul de profesionalizare și formalizare a procesului decizional în situații de criză. Accentul este pus pe implicarea responsabililor special desemnați și pe existența unor criterii clare de evaluare strategică. Acest factor a fost măsurat prin două variabile:

- VI3_11: implicarea responsabilului cu comunicarea în luarea deciziilor privind strategia de comunicare în criză;
- VI3_12: utilizarea de către conducere a unui set de criterii prestabilite pentru evaluarea rezultatelor strategice.

Ambele variabile au fost identificate drept predictorii semnificativi statistic ($p < 0,001$) în modelul de regresie pentru VD3 (decizia finală strategică), cu coeficienți pozitivi și consistenți. Acest rezultat indică faptul că organizarea internă clară, rolurile bine definite și evaluarea sistematică sunt elemente esențiale care influențează deciziile strategice în criză.

- VI3_11 are unul dintre cei mai mari coeficienți, ceea ce subliniază că implicarea responsabililor de comunicare are un impact direct asupra coerenței și eficienței decizionale.
- VI3_12 arată că existența unor criterii clare de selecție și evaluare a deciziilor este asociată cu o capacitate crescută de reacție strategică.

Prin urmare, Ipoteza 14 este validată integral și datele susțin că procesul decizional strategic eficient în criză este strâns legat de claritatea responsabilităților și de existența unor mecanisme formale de evaluare.

Conform rezultatelor obținute în modelul trei se pot observa schematic în tabelul de mai jos, factorii relevanți pentru cercetare:

Tabelul 6.6. Tabel semnificație factori modelul VD 3

Factor	Factor 10	Factor 11	Factor 12	Factor 13	Factor 14
Semnificativ	✓	✓	☒	☒	✓

Sursa: contribuție proprie, pe baza datelor prelucrate

Concluzii

Rezultatele arată că deciziile strategice adoptate de organizațiile din România în timpul unei crize sunt influențate cu precădere de factori de natură internă – în special de profilul conducerii, de nivelul de organizare formală și de profesionalizarea procesului decizional. De asemenea, mediul extern corporativ (concurență și responsabilitate socială) este luat în considerare. În schimb, interesele părților interesate și performanța financiară nu influențează semnificativ aceste decizii, ceea ce poate indica o orientare mai tehnocrată și autocentrată a procesului decizional în criză. În concluzie, cel mai performant model din punct de vedere al capacității explicative este cel pentru VD2, urmat de VD3 și apoi VD1. Aceste rezultate sugerează că VD2 este puternic influențată de un set mai amplu și coerent de factori, în timp ce VD1 pare a fi mult mai slab corelată cu predictorii luați în calcul.

În concluzie, cel mai performant model din punct de vedere al capacității explicative (R^2) este modelul construit pentru VD2 – Organizarea strategică în criză. Rezultatele obținute indică faptul că 44,2% din variația variabilei VD2 este explicată de predictorii incluși în model, ceea ce reprezintă o putere explicativă solidă, superioară modelelor pentru VD1 și VD3, ca în tabelul 6.8:

Tabelul 6.7. Performanță modele – capacitate explicativă

Model	R^2	Adj. R^2
VD1	0,116	0,107
VD2 ✓	0,442	0,422
VD3	0,329	0,319

Sursa: contribuție proprie, pe baza datelor prelucrate

Astfel, modelul pentru VD2 – Organizarea strategică a organizației în timpul crizei este cel mai performant dintre cele testate, oferind cele mai bune rezultate în ceea ce privește puterea predictivă și semnificația statistică globală. Acesta validează importanța unor factori precum planificarea, atribuirea responsabilităților și analiza financiară în asigurarea unui răspuns strategic coerent la criză, așa cum pot fi observați în tabelul 6.9.

Tabelul 6.8. Centralizare variabile, predictorii semnificativi, factori

Indicator	VD1	VD2	VD3
R ²	0,116	0,442	0,329
Predictori sig.	VI 1_1	VI 2_1, 2_4, 2_10, 2_12	VI 3_1, 3_2, 3_3, 3_4, 3_11, 3_12
Factori	Factor 1	Factor 3, Factor 4, Factor 7, Factor 8	Factor 10, Factor 11, Factor 14
Tip de factori	Percepție externă	Structură formală	Comunicare & criterii clare

Sursa: contribuție proprie, pe baza datelor prelucrate

6.2.2 Rezultatele cercetării în urma aplicării ANOVA aplicat pentru VD1, VD2, VD3

6.2.2.1. Rezultatele cercetării în urma aplicării ANOVA aplicat pentru VD1, VD2, VD3, în funcție de categoria din care face parte întreprinderea

Rezultatul ANOVA aplicat pentru **VI 1_1 (Factorul 1: Incertitudine și ambiguitate)** în funcție de **categoria din care face parte întreprinderea** este: **F = 0,767 și p = 0,513**.

Interpretare:

Testul ANOVA aplicat pentru analiza diferențelor dintre scorurile obținute la VI 1_1 (Factorul 1 – Incertitudine și ambiguitate) în funcție de categoria din care face parte întreprinderea (microîntreprinderi, mici, mijlocii sau întreprinderi mari) a evidențiat un rezultat nesemnificativ statistic ($p = 0,513$).

Aceasta indică faptul că nu există diferențe relevante din punct de vedere statistic între categoriile IMM-uri și nici în ceea ce privește comparația cu întreprinderile mari în ceea ce privește percepția asupra incertitudinii informațiilor externe în procesul decizional din timpul crizei, nivelul perceput de ambiguitate și lipsă de claritate din mediul extern este similar indiferent de dimensiunea organizației.

Această constatare poate sugera că incertitudinea contextuală este un factor perceput omogen la nivelul întregului eșantion, afectând în mod comparabil atât microîntreprinderile, cât și organizațiile mijlocii sau mari.

Rezultatul ANOVA aplicat pentru **VI 2_1 (Factorul 3: Dezvoltarea unui plan de acțiune detaliat)** în funcție de **dimensiunea întreprinderii** este **F = 3,07 și p = 0,028**. Așadar, există **diferențe semnificative** între tipurile de întreprindere, IMM și întreprinderi mari, inclusiv între IMM-uri (micro, mici, mijlocii) în ceea ce privește **tendința de a stabili un plan concret de acțiune (VI 2_1)**. Aceasta sugerează că **dimensiunea organizației influențează nivelul de planificare strategică** în timpul unei crize.

Factorul 3 – Dezvoltarea unui plan de acțiune detaliat (VI 2_1)

Testul ANOVA a indicat o diferență semnificativă statistic ($p = 0,028$) între categoriile de întreprinderi, inclusiv între categoriile de IMM-uri în ceea ce privește tendința de a stabili un calendar clar pentru elaborarea strategiilor de criză. Aceasta sugerează că întreprinderile mari și IMM-urile de dimensiuni mai mari tind să formalizeze mai frecvent procesele de planificare strategică în criză, în comparație cu microîntreprinderile. Astfel, dimensiunea întreprinderii influențează pozitiv gradul de organizare formală.

Factorul 4 – Atribuirea responsabilităților (VI 2_4)

Rezultatele ANOVA ($p = 0,041$) arată că există diferențe semnificative între categoriile de întreprinderi, inclusiv între categoriile de IMM-uri în ceea ce privește alocarea clară a responsabilității pentru dezvoltarea strategiilor de criză. Această variație sugerează că, în organizațiile mai mari, există o probabilitate mai mare de a delega formal aceste sarcini către persoane sau echipe special desemnate, reflectând o structură de conducere mai bine conturată.

Factorul 7 – Politici interne (VI 2_10)

Cu un p -value extrem de scăzut ($p < 0,001$), acest factor prezintă cea mai puternică diferență între întreprinderi, inclusiv între IMM-uri. Rezultatul evidențiază faptul că alocarea bugetului pentru gestionarea crizei, realizată în consultare cu alte structuri interne (departamente), este mai des întâlnită în întreprinderile mari și în IMM-urile de dimensiuni medii și mari. Aceasta reflectă un grad crescut de politizare formală și colaborativă în procesul decizional.

Factorul 8 – Raportare financiară (VI 2_12)

Diferențele semnificative observate ($p = 0,032$) arată că întreprinderile mari și IMM-urile de dimensiuni mai mari sunt mai predispuse să elaboreze scenarii financiare ca parte a reacției strategice la criză. Aceasta subliniază o abordare mai profesionalizată și analitică în planificarea resurselor și evaluarea impactului financiar al deciziilor strategice în organizațiile mai complexe.

Rezultatele ANOVA pentru VD3 în funcție de categoria de întreprindere și factorii 10, 11 și 14.

Tabelul 6.9. Centralizare factori VD3 – semnificație statistică (Categorie organizație)

Factor	Variabilă	F	p-value	Semnificație
F10	VI 3_2	2,07	0,104	X Nesemnificativ
F11	VI 3_4	1,80	0,147	X Nesemnificativ
F14	VI 3_11	1,52	0,208	X Nesemnificativ
F14	VI 3_12	4,44	0,004	✓ Semnificativ statistic

Sursa: contribuție proprie, pe baza datelor prelucrate

Interpretare:

- Dintre toate variabilele analizate, doar VI 3_12 (utilizarea criteriilor prestabilite pentru evaluarea deciziilor) diferă semnificativ între categoriile de întreprinderi, inclusiv între IMM-uri. Acest rezultat sugerează că organizațiile mai mari sunt mai predispuse să utilizeze criterii formale și standardizate în procesul decizional strategic din criză.
- VI 3_2 (deschiderea către schimbarea conducerii), VI 3_4 (responsabilitate socială) și VI 3_11 (implicarea responsabilului cu comunicarea) nu variază semnificativ în funcție de dimensiunea organizației. Aceste comportamente strategice sunt percepute similar în microîntreprinderi, întreprinderi mici, mijlocii și întreprinderi mari.

Factorul 10 – Înlocuirea conducerii întreprinderii (VI 3_2)

Analiza ANOVA nu a identificat diferențe semnificative statistice ($p = 0,104$) între întreprinderile mari și între categoriile de IMM în ceea ce privește deschiderea către înlocuirea conducerii în context de criză. Acest rezultat, susținut și de distribuția din boxplot, sugerează că această măsură este percepută într-un mod relativ omogen în cadrul tuturor dimensiunilor organizaționale, fiind probabil considerată o soluție extremă, independent de mărimea întreprinderii.

Factorul 11 – Responsabilitatea socială (VI 3_4)

Testul ANOVA a arătat că nu există diferențe semnificative statistic ($p = 0,147$) între întreprinderile mari și categoriile de IMM-uri în ceea ce privește considerarea responsabilității sociale în deciziile strategice de criză. Valorile distribuite uniform în graficul boxplot indică o percepție generalizată în rândul managerilor cu privire la importanța acestui aspect, indiferent de dimensiunea organizației.

Factorul 14 – Implicarea responsabilului cu comunicarea (VI 3_11)

Rezultatele ANOVA indică lipsa unei diferențe semnificative statistic ($p = 0,208$), sugerând că implicarea responsabilului cu comunicarea este un comportament standardizat în majoritatea organizațiilor, indiferent de dimensiunea acestora. Graficul boxplot confirmă această observație, cu valori medii și dispersii similare între categorii.

Factorul 14 – Utilizarea criteriilor prestabilite pentru evaluarea deciziilor (VI 3_12)

Singurul rezultat semnificativ statistic ($p = 0,004$) din această serie de analize aparține variabilei VI 3_12. ANOVA și boxplotul aferent arată că întreprinderile mari și IMM-urile de dimensiuni mai mari sunt semnificativ mai înclinate să utilizeze criteriile prestabilite pentru a evalua rezultatul deciziilor strategice luate în criză. Acest lucru indică o mai mare formalizare și maturitate organizațională în procesele decizionale ale organizațiilor mari față de cele mici sau micro.

6.2.2.2. Rezultatele cercetării în urma aplicării ANOVA aplicat pentru VD1, VD2, VD3, în funcție de regiunea de dezvoltare (Localizare)

Rezultatul testului ANOVA pentru Factorul 1 – Incertitudine și ambiguitate (VI 1_1) în funcție de regiunea de dezvoltare (Localizare) este $F = 0,81$ și $p = 0,582$. Valoarea $p > 0,05$ indică faptul că **nu există diferențe semnificative statistic** între regiunile de dezvoltare în ceea ce privește percepția asupra incertitudinii externe în timpul crizei. Aceasta sugerează că **nivelul de incertitudine perceput de manageri este distribuit omogen la nivel național**, fără variații marcante între regiunile geografice.

Rezultatele testului ANOVA pentru VD2 (Organizarea strategică în criză) în funcție de regiunea de dezvoltare și factorii 3, 4, 7, 8, așa cum au fost obținuți în analizele anterioare:

Tabelul 6.10. Centralizare factori VD2 – semnificație statistică (Localizare)

Factor	Variabilă	F-statistic	p-value	Semnificație
F3 – Dezvoltarea unui plan de acțiune detaliat	VI 2_1	2.92	0,0055	✓ Semnificativ
F4 – Atribuirea responsabilităților	VI 2_4	0,83	0,566	X Nesemnificativ
F7 – Politici interne	VI 2_10	1.84	0,078	~ Aproape semnificativ
F8 – Raportare financiară	VI 2_12	1,70	0,108	X Nesemnificativ

Sursa: contribuție proprie, pe baza datelor prelucrate

- Factorul 3 este semnificativ statistic, ceea ce înseamnă că tendința organizațiilor de a planifica strategic răspunsul la criză diferă între regiuni. Organizațiile din anumite regiuni (probabil mai dezvoltate economic) par să aplice mai frecvent practici formale de planificare în criză.

- Factorul 4 nu prezintă variații semnificative. Distribuția responsabilităților privind strategia de criză este percepută și aplicată relativ uniform în toate regiunile.
- Factorul 7 este aproape semnificativ, indicând o tendință interesantă: în unele regiuni, bugetul de criză este gestionat mai colaborativ (prin consultare între departamente), dar diferențele nu sunt suficient de clare statistic.
- Factorul 8 nu înregistrează diferențe semnificative între regiuni. Practica elaborării de scenarii financiare pentru decizii strategice în criză este una relativ omogenă la nivel național, ceea ce poate sugera o maturizare generală a capacității de analiză financiară.

Factorul 3 – Dezvoltarea unui plan de acțiune detaliat (VI 2_1)

Analiza ANOVA a indicat o diferență semnificativă statistic ($p = 0,0055$) între regiunile de dezvoltare în ceea ce privește stabilirea unui calendar de acțiune pentru strategii de criză. Această constatare reflectă faptul că anumite regiuni sunt mai bine ancorate în practici manageriale planificate, în timp ce în altele, răspunsurile la criză pot fi mai spontane sau reactive. Graficul boxplot confirmă existența acestor variații regionale.

Factorul 4 – Atribuirea responsabilităților (VI 2_4)

Rezultatul ANOVA ($p = 0,566$) nu a evidențiat diferențe semnificative statistic între regiuni în ceea ce privește desemnarea responsabilităților pentru dezvoltarea strategiilor de criză. Aceasta sugerează că această practică este percepută și aplicată într-un mod relativ uniform pe întreg teritoriul României.

Factorul 7 – Politici interne (VI 2_10)

Deși valoarea p obținută ($p = 0,078$) nu este sub pragul standard de semnificație, se observă o tendință spre diferențiere între regiuni. Aceasta poate indica faptul că în unele regiuni, procesul decizional este mai consultativ și implică diverse structuri ale întreprinderii, în timp ce în altele, deciziile sunt mai centralizate.

Factorul 8 – Raportare financiară (VI 2_12)

ANOVA a returnat un rezultat nesemnificativ statistic ($p = 0,108$), ceea ce indică faptul că utilizarea scenariilor financiare în luarea deciziilor în criză nu diferă semnificativ între regiunile de dezvoltare. Aceasta poate reflecta o convergență națională în ceea ce privește utilizarea raționamentului financiar în situații de incertitudine.

Rezultatele testului ANOVA pentru VD3 în funcție de regiunea de dezvoltare (Localizare) și factorii analizați:

Tabelul 6.11. Centralizare factori VD3– semnificație statistică (Localizare)

Factor	Variabilă	F	p-value	Semnificație
F10	VI 3_2	2.06	0,046	✓ Semnificativ statistic
F11	VI 3_4	0,98	0,449	X Nesemnificativ
F14	VI 3_11	0,96	0,461	X Nesemnificativ
F14	VI 3_12	1,73	0,100	~ Aproape semnificativ

Sursa: contribuție proprie, pe baza datelor prelucrate

Factorul 10 (VI 3_2) este semnificativ statistic, ceea ce înseamnă că atitudinea față de înlocuirea conducerii în criză variază între regiunile de dezvoltare. În unele regiuni, managerii sunt mai deschiși către soluții radicale precum delegarea către o conducere interimară.

Factorii 11 și 14 nu arată diferențe semnificative între regiuni, sugerând o percepție uniformă la nivel național în privința responsabilității sociale și a formalizării evaluării deciziilor.

Prin urmare, percepțiile privind responsabilitatea în criză și luarea deciziilor strategice par a fi relativ omogene la nivel național, indiferent de zona geografică.

Factorul 14 – VI 3_12 (criterii prestabilite pentru evaluarea deciziilor) tinde către semnificație ($p = 0,100$), sugerând o posibilă variație slabă între regiuni, dar insuficientă pentru a trage concluzii ferme.

Factorul 10 – Deschiderea către înlocuirea conducerii (VI 3_2)

Testul ANOVA indică existența unor diferențe semnificative statistic ($p < 0,05$, $p = 0,046$) între răspunsurile privind disponibilitatea conducerii de a fi înlocuită, în funcție de regiunea în care își desfășoară activitatea organizația. Această variație sugerează că atitudinea față de măsura radicală a înlocuirii managementului în context de criză este influențată de factori regionali – cum ar fi cultura organizațională locală, stilurile de leadership predominante sau nivelul de profesionalizare a managementului.

Factorul 11 – Responsabilitate socială în procesul decizional (VI 3_4)

Rezultatul testului ANOVA ($p = 0,449$) indică faptul că nu există diferențe semnificative statistic între regiunile de dezvoltare în ceea ce privește integrarea responsabilității sociale în deciziile de criză. Distribuțiile boxplot susțin această concluzie, arătând valori medii apropiate între regiuni și o dispersie relativ constantă.

Factorul 14 – Implicarea responsabilului cu comunicarea (VI 3_11)

Cu un p-value de 0,461, analiza ANOVA arată o lipsă de diferențiere semnificativă statistic între regiunile de dezvoltare. Graficul boxplot confirmă această uniformitate, sugerând că rolul responsabilului cu comunicarea este similar tratat la nivel național în context de criză.

Factorul 14 – Utilizarea criteriilor prestabilite pentru evaluarea deciziilor (VI 3_12)

Această variabilă a înregistrat un p-value de 0,100, ceea ce indică o tendință de apropiere de semnificație statistică. Deși nu este sub pragul clasic de 0,05, rezultatul sugerează că în unele regiuni s-ar putea utiliza mai des criterii prestabilite în procesul decizional. Distribuțiile boxplot indică o variabilitate ușor mai mare în anumite regiuni, ceea ce justifică o explorare suplimentară.

6.2.2.3. Rezultatele cercetării în urma aplicării ANOVA aplicat pentru VD1, VD2, VD3, în funcție de poziția ocupată în organizație

Rezultatul testului ANOVA pentru **VD1 – VI 1_1 (Incertitudine externă)** în funcție de **poziția ocupată în organizație** este **$F = 1,01$ și $p = 0,411$** . Valoarea **$p > 0,05$** indică faptul că **nu există diferențe semnificative statistic** între pozițiile ierarhice în ceea ce privește percepția asupra incertitudinii informaționale din mediul extern în timpul unei crize. Acest rezultat sugerează că **incertitudinea este resimțită uniform de către manageri**, indiferent de nivelul lor ierarhic – confirmând caracterul sistemic și transversal al acestui factor într-un context de criză.

Factorul 1: Incertitudine și ambiguitate

Testele ANOVA pentru variabilele VI 1_1 și VI 1_2 nu au indicat diferențe semnificative statistic în funcție de poziția în organizație ($p > 0,4$). Aceasta sugerează că percepția asupra incertitudinii externe și imprevizibilității este distribuită uniform la toate nivelurile ierarhice.

Rezultatele testului ANOVA pentru **VD2** și **factorii semnificativi** în funcție de **poziția ocupată în organizație**:

Tabelul 6.12. Centralizare factori VD2– semnificație statistică (poziția ocupată)

Variabilă semnificativă	F	p-value	Semnificație
VI 2_1 – Calendar acțiuni	0,21	0,958	X Nesemnificativ
VI 2_4 – Responsabil desemnat	0,82	0,537	X Nesemnificativ
VI 2_10 – Buget consultativ	6,22	< 0,001	✓ Semnificativ statistic
VI 2_12 – Scenarii financiare	1,59	0,163	~ Aproape semnificativ

Sursa: contribuție proprie, pe baza datelor prelucrate

- VI 2_10 (Buget de criză decis consultativ) este semnificativ statistic, ceea ce înseamnă că poziția ocupată influențează percepția asupra modului în care sunt luate deciziile privind alocarea bugetului în criză. Top managementul tinde să consulte mai frecvent echipele financiare sau șefii de departamente.
- VI 2_12 (elaborarea de scenarii financiare) este aproape semnificativ, sugerând diferențe de viziune între niveluri ierarhice, dar nu suficient de consistente pentru a fi concluzive.
- VI 2_1 și VI 2_4 nu variază semnificativ – semn că importanța planificării și responsabilizării este percepută similar indiferent de poziție.

Factorul 3: Planificare detaliată

Pentru VI 2_1 (calendar de acțiuni), rezultatul ANOVA este nesemnificativ ($p = 0,958$), indicând că importanța acordată planificării nu diferă între poziții. Totuși, pentru VI 2_10 (buget consultativ), diferențele sunt semnificative statistic ($p < 0,001$), ceea ce înseamnă că managerii din poziții superioare sunt mai implicați în deciziile bugetare colaborative.

Factorul 4: Atribuirea responsabilităților

Rezultatul pentru VI 2_4 nu este semnificativ ($p = 0,537$), ceea ce sugerează că percepția asupra desemnării responsabilităților nu diferă între poziții.

Factorul 7: Politici interne

VI 2_10, care reflectă consultarea în stabilirea bugetului de criză, a fost singura variabilă cu diferențe semnificative statistic în funcție de poziția în organizație ($p < 0,001$). Acest rezultat evidențiază că managerii de nivel superior (ex. directori generali, conducere executivă) sunt semnificativ mai implicați în procesele de bugetare strategică, în comparație cu cei din poziții mai puțin decizionale. Această diferență sugerează un model centralizat al luării deciziilor bugetare în criză, unde consultarea devine mai frecventă și relevantă la nivelul conducerii.

Factorul 8: Raportare financiară

Pentru VI 2_12 (scenarii financiare), rezultatul ANOVA este aproape semnificativ ($p = 0,163$), indicând o posibilă tendință ca personalul din top management să acorde o atenție sporită analizelor financiare, deși fără a atinge pragul de semnificație statistică.

Rezultatele testului ANOVA pentru **VD3** și **factorii semnificativi** în funcție de **poziția ocupată în organizație** sunt următoarele:

Tabelul 6.13. Centralizare factori VD3– semnificație statistică (poziția ocupată)

Variabilă semnificativă	F	p-value	Semnificație
VI 3_2 – Înlocuire conducere	1,39	0,226	X Nesemnificativ
VI 3_4 – Responsabilitate socială	0,59	0,707	X Nesemnificativ
VI 3*_11 – Responsabil comunicare	1,91	0,092	~ Aproape semnificativ

Variabilă semnificativă	F	p-value	Semnificație
VI 3_12 – Criterii evaluare decizii	1,82	0,108	~ Aproape semnificativ

Sursa: contribuție proprie, pe baza datelor prelucrate

- Niciuna dintre variabilele asociate VD3 nu este semnificativă statistic în funcție de poziția în organizație.
- Totuși, VI 3_11 și VI 3_12 sunt aproape semnificative, sugerând că percepția asupra comunicării și formalizării evaluării ar putea fi influențată într-o anumită măsură de nivelul ierarhic. Acest lucru merită investigat suplimentar într-o analiză calitativă sau segmentată.

Factorul 10: Caracteristicile managementului

Pentru VI 3_2 (înlocuirea conducerii), nu au fost identificate diferențe semnificative statistic între poziții ($p = 0,226$), ceea ce sugerează o viziune relativ uniformă asupra acestei măsuri radicale.

Factorul 11: Responsabilitate socială

Rezultatul pentru VI 3_4 nu este semnificativ ($p = 0,707$), ceea ce indică un consens asupra rolului responsabilității sociale în criză, indiferent de funcție.

Factorul 14: Responsabilitate pentru criză

Pentru VI 3_11 și VI 3_12 (implicare comunicare și criterii evaluare), valorile p (0,092 și 0,108) sunt aproape semnificative, ceea ce poate reflecta o ușoară variație în percepție – cu o tendință a pozițiilor superioare de a acorda mai multă importanță acestor practici formale.

6.2.2.4. Rezultatele cercetării în urma aplicării ANOVA aplicat pentru VD1, VD2, VD3, în funcție de poziția ocupată în organizație

Rezultatul testului ANOVA pentru **VD1 – VI 1_1 (Incertitudine externă)** în funcție de **nivelul studiilor** este **$F = 6,38$ și $p = 0,0003$** . Rezultatul este **semnificativ statistic** ($p < 0,001$), ceea ce indică faptul că percepția asupra incertitudinii externe în context de criză **variază în funcție de nivelul educațional** al respondenților. Persoanele cu **studii superioare sau postuniversitare** tind să manifeste o **conștientizare mai ridicată** a complexității și instabilității mediului extern, comparativ cu cei cu studii medii sau liceale.

Factorul 1 (Incertitudine externă)

Testul ANOVA indică diferențe semnificative statistic în percepția incertitudinii externe în funcție de nivelul studiilor ($p = 0,0003$). Respondenții cu studii superioare tind să evalueze mai nuanțat riscurile și incertitudinile provenite din mediul extern în context de criză.

Rezultatele testelor ANOVA pentru **VD2** și **factorii semnificativi** în funcție de **nivelul studiilor** sunt:

Tabelul 6.14. Centralizare factori VD2– semnificație statistică (nivelul studiilor)

Variabilă	F	p-value	Semnificație
VI 2_1 – Calendar acțiuni	2,94	0,033	✓ Semnificativ statistic
VI 2_4 – Responsabil desemnat	5,37	0,0012	✓ Semnificativ statistic
VI 2_10 – Buget consultativ	7,04	0,0001	✓ Semnificativ statistic
VI 2_12 – Scenarii financiare	4,59	0,0036	✓ Semnificativ statistic

Sursa: contribuție proprie, pe baza datelor prelucrate

Toate cele patru variabile testate prezintă diferențe semnificative în funcție de nivelul de studii:

- Respondenții cu studii superioare sau postuniversitare au tendința de a valoriza mai mult:
 - planificarea detaliată a crizei (VI 2_1),
 - claritatea în desemnarea responsabililor (VI 2_4),
 - consultarea echipelor pentru buget (VI 2_10),
 - elaborarea de scenarii financiare (VI 2_12).

Aceste rezultate confirmă corelația dintre nivelul de pregătire academică și abordarea strategică în managementul crizelor.

Factor 3 – VI 2_1 (Calendar de acțiuni)

Percepția asupra planificării cronologice a strategiilor de criză diferă semnificativ în funcție de studii ($p = 0,0332$). Cei cu studii superioare par să acorde o importanță mai mare acestei forme de structurare strategică.

Factor 4 – VI 2_4 (Responsabil desemnat)

Atribuirea responsabilității pentru elaborarea strategiilor de criză variază semnificativ în funcție de nivelul educațional ($p = 0,0012$). Aceasta arată că studiile mai avansate sunt asociate cu o mai mare preocupare pentru claritatea rolurilor și responsabilităților.

Factor 7 – VI 2_10 (Buget consultativ)

ANOVA relevă diferențe semnificative ($p = 0,0001$), indicând că persoanele cu studii superioare sunt mai înclinate spre consultarea echipelor în procesul bugetar al crizei.

Factor 8 – VI 2_12 (Scenarii financiare)

Nivelul educațional influențează în mod semnificativ elaborarea de scenarii financiare în criză ($p = 0,0036$), fiind mai frecventă în rândul respondenților cu formare avansată.

Rezultatele testului ANOVA pentru **VD3** și **factorii semnificativi**, în funcție de **nivelul studiilor**:

Tabelul 6.15. Centralizare factori VD3– semnificație statistică (nivelul studiilor)

Variabilă	F	p-value	Semnificație
VI 3_2 – Înlocuire conducere	1,09	0,354	X Nesemnificativ
VI 3_4 – Responsabilitate socială	1,52	0,209	X Nesemnificativ
VI 3_11 – Responsabil comunicare	9,71	< 0,001	✓ Semnificativ statistic
VI 3_12 – Criterii evaluare decizii	5,51	0,0010	✓ Semnificativ statistic

Sursa: contribuție proprie, pe baza datelor prelucrate

- Variabilele VI 3_11 și VI 3_12 (din Factorul 14 – Responsabilitatea pentru criză) sunt semnificativ influențate de nivelul studiilor.
 - Persoanele cu studii avansate dau mai multă importanță profesionalizării comunicării și evaluării strategice în criză.

- Nu s-au identificat diferențe semnificative pentru VI 3_2 și VI 3_4, sugerând o percepție omogenă privind măsura de a înlocui conducerea sau responsabilitatea socială.

Factor 10 – VI 3_2 (Înlocuirea conducerii)

Nu există diferențe semnificative statistic ($p = 0,354$), ceea ce arată o viziune comună asupra acestei măsuri indiferent de nivelul de studii.

Factor 11 – VI 3_4 (Responsabilitate socială)

Percepția asupra responsabilității sociale nu este influențată semnificativ de nivelul de studii ($p = 0,209$).

Factor 14 – VI 3_11 (Responsabil comunicare)

Nivelul studiilor influențează semnificativ percepția asupra implicării responsabililor de comunicare în timpul crizei ($p < 0,001$). Persoanele cu pregătire academică avansată valorizează mai mult profesionalizarea comunicării strategice.

Factor 14 – VI 3_12 (Criterii de evaluare decizii)

Există diferențe semnificative ($p = 0,0010$) între nivelurile de studii în ceea ce privește utilizarea criteriilor formale de evaluare a deciziilor în criză.

6.3. Concluzii privind importanța factorilor relevanți în luarea deciziilor strategice în criză

În urma analizei statistice realizate în cadrul cercetării doctorale, s-au evidențiat o serie de factori determinanți care influențează modul în care conducerea organizațiilor reacționează strategic în contexte de criză. Factorii 1, 3, 4, 7, 8, 10, 11 și 14 s-au dovedit a fi esențiali în înțelegerea comportamentului decizional al managerilor, iar semnificația statistică obținută pentru anumite variabile confirmă relevanța lor empirică.

Factorul 1 – Incertitudine și ambiguitate reflectă modul în care informațiile incomplete sau contradictorii din mediul extern afectează procesul decizional. Rezultatele au indicat o influență semnificativă a incertitudinii (VI 1_1), validând ipoteza conform căreia lipsa de claritate a mediului extern limitează capacitatea conducerii de a anticipa și reacționa eficient în situații de criză. Acest factor este uniform perceput în toate regiunile și categoriile de organizații și tip de IMM, ceea ce sugerează un caracter sistemic al percepției incertitudinii.

Factorul 3 – Dezvoltarea unui plan de acțiune detaliat este un element crucial al reacției strategice. Ambele componente ale acestui factor, VI 2_1 și VI 2_2, au prezentat semnificație statistică în modelul de regresie, ceea ce arată că organizațiile care planifică detaliat – inclusiv prin stabilirea unui calendar și alocarea unui buget – sunt mai bine pregătite să gestioneze crizele. În special, VI 2_1 a prezentat diferențe semnificative între întreprinderi mari, categorii IMM și între regiuni, accentuând rolul dimensiunii și al contextului regional în promovarea planificării strategice.

Factorul 4 – Atribuirea responsabilităților a fost semnificativ doar pentru VI 2_4, confirmând că organizațiile care desemnează clar un responsabil sau o echipă pentru strategia de criză sunt mai eficace în implementare. Rezultatele arată că în întreprinderile mari și IMM-urile de dimensiuni medii această practică este mai frecventă, fiind mai rar întâlnită în microîntreprinderi.

Factorul 7 – Politicile interne în procesul decizional în criză, măsurat prin VI 2_10, a arătat un nivel ridicat de semnificație, ceea ce indică faptul că implicarea consultativă a departamentelor în stabilirea bugetului este o practică asociată cu o strategie mai coerentă. Acest comportament este mai frecvent în organizațiile mijlocii și mari.

Factorul 8 – Raportarea financiară a fost reprezentat relevant prin VI 2_12, care a fost semnificativă statistic. Acest rezultat sugerează că organizațiile care elaborează scenarii financiare complexe reacționează mai adaptativ în criză. Practica este mai răspândită în întreprinderile mari și mai puțin în IMM-uri, indicând o corelație între maturitatea financiară și dimensiunea organizației.

Factorul 10 – Caracteristicile managementului a fost validat prin mai multe variabile (VI 3_1, VI 3_2, VI 3_3). Managerii dispuși să își asume riscuri, să ia decizii bazate pe experiență și să accepte schimbări în conducere se asociază cu strategii de criză mai eficiente. Acest factor s-a dovedit influențat și de regiunea de dezvoltare.

Factorul 11 – Mediul extern corporativ s-a reflectat în mod semnificativ prin VI 3_4 (responsabilitate socială), indicând faptul că organizațiile care țin cont de aspectele sociale în deciziile strategice reușesc să mențină o imagine mai pozitivă și o relație solidă cu stakeholderii în timpul crizei.

Factorul 14 – Responsabilitatea pentru criză s-a dovedit a fi un factor important. Ambele variabile (VI 3_11 și VI 3_12) au fost semnificative statistic. Implicarea responsabilului cu comunicarea și utilizarea unor criterii prestabilite pentru evaluarea deciziilor evidențiază o abordare strategică matură, bazată pe distribuirea clară a sarcinilor și pe măsurarea riguroasă a performanței decizionale. Aceste practici sunt mai frecvente în organizațiile mari și par a varia ușor între regiuni, ceea ce arată o diferențiere în nivelul de profesionalizare managerială.

Capitolul 7. Concluzii finale și contribuții personale

Cercetarea confirmă că răspunsul strategic eficient la criză este strâns legat de caracteristici organizaționale precum planificarea, responsabilizarea, abordarea financiară și atitudinea conducătorilor. Aceste constatări oferă o bază solidă pentru formularea unor politici manageriale adaptate, precum și pentru dezvoltarea de modele decizionale reziliente și contextualizate în mediul de afaceri românesc.

Prin urmare, deși unii factori s-au dovedit ne semnificativi statistic, importanța lor conceptuală nu trebuie ignorată. Factorii validați empiric oferă un cadru solid pentru dezvoltarea capacității de reacție strategică a organizațiilor românești în fața crizelor, iar cei nevalidați sugerează direcții clare de intervenție pentru consolidarea maturității organizaționale și manageriale.

Cercetarea doctorală de față a evidențiat o serie de factori interni și externi care influențează în mod semnificativ modul în care managerii formulează și selectează strategiile de criză. Pe baza analizei cantitative derulate prin regresii liniare multiple și comparații ANOVA, s-a constatat că aspecte precum incertitudinea contextuală, planificarea strategică, claritatea responsabilităților, politicile interne și orientarea spre rezultate măsurabile au o contribuție relevantă în explicarea comportamentului decizional în situații de criză.

Diferențele identificate între respondenți în funcție de regiune, dimensiunea organizației, poziția ocupată și nivelul studiilor confirmă faptul că decizia strategică este profund contextualizată și modelată de factori subiectivi și organizaționali. Rezultatele susțin necesitatea dezvoltării unor modele decizionale flexibile, dar standardizate în elementele critice, adaptate specificului socio-economic românesc.

Cercetarea evidențiază importanța factorilor cognitivi și structurali în managementul crizelor. Factorii interni precum planificarea, atribuirea responsabilităților și raportarea financiară au avut un impact semnificativ asupra organizării strategice. În același timp, trăsăturile manageriale și mediul extern influențează selecția strategiilor. Rezultatele oferă un cadru util pentru optimizarea procesului decizional și deschid oportunități pentru cercetări viitoare privind adaptabilitatea organizațională și utilizarea inteligenței artificiale în managementul crizelor.

Bibliografie

1. Acemoglu, D., Robinson, J. A. (2012). "Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty." Crown Publishing.
2. Admati, A. R., Hellwig, M. F. (2013). The Bankers' New Clothes: What's Wrong with Banking and What to Do about It. Princeton University Press.
3. Ahluwalia, R., Burnkrant, R. E., & Unnava, H. R. (2000). Consumer response to negative publicity: The moderating role of commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 203–214.
4. Alesina, A., Rodrik, D. (1994). "Distributive politics and economic growth." *The Quarterly Journal of Economics*, 109(2), 465-490.
5. Alvarez, S. A., Afuah, A., și Gibson, C. (2018). Should management theories take uncertainty seriously? *Academy of Management Review*, 43(2), 169–172
6. Amitos, T. (2023). An introduction to statistics with Python. Retrieved from <https://theamitos.com/an-introduction-to-statistics-with-python/>
7. Anginer, D., Bertay, A. C., Cull, R., Demirgüç-Kunt, A., și Mare, D. S. (2019). Bank regulation and supervision ten years after the global financial crisis. World Bank Policy Research Working Paper, (9044).
8. Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R. și Ansoff, R. (2019). *Implanting strategic management* (3rd ed.). Palgrave Macmillan.
9. Autoritatea Națională pentru Administrare și Reglementare în Comunicații (ANCOM). (2024, septembrie 25). Românii au consumat zilnic peste 400 MB de internet mobil și aproape 3 GB de internet fix în prima jumătate a anului 2024. https://www.ancom.ro/romanii-au-consumat-zilnic-pest-400-mb-de-internet-mobil-si-aproape-3-gb-de-internet-fix-in-prima-jumatate-a-anului-2024_7373
10. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
11. Baldacci, E., Gupta, S., și Mati, A. (2011). "The Human Impact of Financial Crises: A Historical Perspective." International Monetary Fund (IMF).
12. Barton, L. (2001). *Crisis in organizations: Managing and communicating in the heat of chaos*. South-Western College Publishing.
13. Barton, L. (2007) *Crisis Leadership Now: A Real-World Guide to Preparing for Threats, Disaster, Sabotage, and Scandal*, McGraw-Hill.
14. Beach, L. R. și Mitchell, T. R. (1977). A contingency model for the selection of decision strategies. *Academy of Management Review*, 3(3), 439–449.
15. Bebchuk, L. A., Fried, J. M. (2003). Executive Compensation as an Agency Problem. *Journal of Economic Perspectives*, 17(3), 71-92.
16. Bernanke, B. S. (1983). Nonmonetary effects of the financial crisis in the propagation of the Great Depression. *American Economic Review*, 73(3), 257–276.
17. Bodenberger, R., & Thommes, K. (2025). Words or Numbers? How Framing Uncertainties Affects Risk Assessment and Decision-Making.
18. Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2021). Leadership in times of crisis: A review of the literature. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(4), 365–374.
19. Boin, A., T'hart, P., Stern, E. și Sundelius, B. (2005) *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*, Cambridge University Press.
20. Brynjolfsson, E., și McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. Norton și Company.
21. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E. și Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692.
22. Burduș, E., Popa, I., *Metodologii manageriale*, Ed. Pro Universitaria, București, 2014.
23. Burlacu, F. și Călugăreanu, I. (2013). *Managementul crizei*. Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași.
24. Burlacu, N. (2009). Managementul anticriză în organizația economică. *Analele Universității Libere Internaționale din Moldova (Seria Economie)*, (8), 52-56.

25. Canyon, D. (2020). Definitions in crisis management and crisis leadership. *Security Nexus Research*, 21, 1-10.
26. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. Cambridge Mass, 5(1), 12-48.
27. Chesbrough, H. (2020). *Open innovation results: Going beyond the hype and getting down to business*. Oxford University Press.
28. Christensen, C. M. (1997). The innovator's dilemma: When new technologies cause Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). Leadership in times of crisis: A framework for assessment. *International Review of Public Administration*, 18(1), 79–91. great firms to fail. Harvard Business Review Press.
29. Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
30. Christensen, T., Lægreid, P., Rykkja, L. H. (2016). Organizing for crisis management: Building governance capacity and legitimacy. *Public Administration Review*, 76(6), 887–897.
31. Claeys, A.-S., & Opgenhaffen, M. (2016). The effects of communication strategy and impact severity on public responses to crisis communication. *Public Relations Review*, 42(2), 214–221.
32. Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.
33. Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.
34. Collins, D. (2001). Organizational size and market power: Implications for competition and regulation. *Journal of Business Research*, 54(3), 145–153.
35. Collins, J. C. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't*. HarperBusiness.
36. Contreras-Pacheco, O. E., Claasen, C. și Garrigós-Simón, F. J. (2022). Stakeholder perceptions in organizational crisis management: Exploring alternative configurations. *Journal of Management & Organization*, 30(5).
37. Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Los Angeles. SAGE Publications.
38. Coombs, W. T. (2012). *Crisis Communication and Crisis Management: Principles of Effective Practice*. Routledge.
39. Coombs, W. T. (2014). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. SAGE Publications.
40. Coombs, W. T. (2015). *The handbook of crisis communication*. Wiley-Blackwell.
41. Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58(2), 141–148.
42. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attribution in a crisis: An analysis of crisis response strategies. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279-295.
43. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165–186.
44. Coombs, W. T., & Schmidt, L. A. (2000). An analysis of crisis management and organizational response strategies: A systematic approach. *Journal of Public Relations Research*, 12(3), 267–283.
45. Coombs, W. T., și Laufer, D. (2018). Global crisis management—current research and future directions. *Journal of International Management*, 24(3), 199-203.
46. Coombs, W.T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory. *Journal of Business Communication*, 41(3), 265–289.
47. Coombs, W.T. (2005). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis-response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 447–476.
48. Coombs, W.T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
49. Coombs, W.T. și Holladay, S. J. (2006). Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, 10(2), 123–137.
50. Coutu, D.L. (2002) *How Resilience Works*. Harvard Business Review.

51. Crossan M. M. and Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature," *J. Manag. Stud.*, doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x.
52. Czarniawska, B., și Sevón, G. (1996). *Translating organizational change*. Walter de Gruyter.
53. Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning.
54. Dalain, F. N. A. (2021). The impact of strategic planning on crisis management from the perspective of the employees in the public Jordanian hospitals. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(1S), 1–10.
55. Daniel, W. W. (2005). *Biostatistics: A foundation for analysis in the health sciences* (8th ed.). Wiley.
56. Davis, S. J., & Haltiwanger, J. (1992). Gross job creation, gross job destruction, and employment reallocation. *The Quarterly Journal of Economics*, 107(3), 819–863. <https://doi.org/10.2307/2118365>
57. Dawar, N., & Pillutla, M. M. (2000). Impact of product-harm crises on brand equity: The moderating role of consumer expectations. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 215–226.
58. Dean, D.H. (2004). Consumer reaction to negative publicity: Effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event. *Journal of Business Communication*, 41(2), 192–211.
59. Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications.
60. Dowling, J., & Pfeffer, J. (2002). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18*(1), 122–136.
61. Draper, N. R., & Smith, H. (1998). *Applied Regression Analysis* (3rd ed.). Wiley.
62. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246.
63. Dumitrașcu, D.D. (2017). *Cultura organizațională și decizia managerială în context românesc*. Editura Pro Universitaria.
64. Dunlop, J. T. (1958). *Industrial relations systems*. New York, NY: Holt.
65. Duque-Grisales, E., & Aguilera-Caracuel, J. (2021). Environmental, social and governance (ESG) scores and financial performance of multilatinas: Moderating effects of geographic international diversification and financial slack. *Journal of Business Ethics*, 168(2), 315–334.
66. Durac, L., Moga, L. M. Simbanu, I. (2021). Public-privat partnership in social entrepreneurship, Scientific Conference of Doctoral Schools, Book of Abstracts, SCDS-UDJG 2021, The Ninth Edition, Galați, 10th-11th of June 2021.
67. Durac, L., Moga, L. M., Simbanu, I., & Tecu, D. (2023). A Comparative Analysis Between Social Entrepreneurship and Corporate Entrepreneurship. *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle: I, Economics & Applied Informatics*, 29(1).
68. Dutton, J. E. (1986). The processing of crisis and non-crisis strategic issues. *Journal of Management Studies*, 23(5), 501-517.
69. Dutton, J. E., și Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of management review*, 12(1), 76-90.
70. Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576.
71. Eisenhardt, K. M., și Zbaracki, M. J. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13, 17-37.
72. Elsubbaugh, S., Fildes, R., & Rose, M. B. (2004). Preparation for crisis management: A proposed model and empirical evidence. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12(3), 112–127.
73. Exploratory. (d.n.). Exploratory Public: Modern Data Science Tool for Everyone. Accesat ianuarie 2025. Disponibil la <https://exploratory.io/>.
74. Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (4th ed.). SAGE Publications.
75. Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. AMACOM.
76. Fink, S. (2002). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. iUniverse.
77. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.
78. Géron, A. (2019). *Hands-On Machine Learning with Scikit-Learn, Keras, and TensorFlow* (2nd ed.). O'Reilly Media.
79. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.

80. Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2014). *Statistics for the Behavioral Sciences* (9th ed.). Wadsworth Cengage Learning.
81. Green, S. B., & Salkind, N. J. (2016). *Using SPSS for Windows and Macintosh: Analyzing and Understanding Data* (8th ed.). Pearson.
82. Greening, D. W., și Johnson, R. A. (1996). Do managers and strategies matter? A study in crisis. *Journal of management Studies*, 33(1), 25-51.
83. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
84. Halkos, G., și Bousinakis, D. (2016). The effect of crisis on employees' stress and dissatisfaction. Disponibil la https://mpa.ub.uni-muenchen.de/70107/1/MPRA_paper_70107.pdf
85. Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
86. Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897–919.
87. Hans Bruyninckx, H, 2023, European Environment Agency, Vara 2022: Trăind într-o stare de crize multiple, Editorial publicat în Buletinul informativ al AEM din septembrie 2022. Disponibil la <https://www.eea.europa.eu/ro/articles/vara-2022-traind-intr-o>
88. Hashim, F., Raza, S., & Minai, M. S. (2018). Entrepreneurial leadership and management capabilities: A study on SMEs in Malaysia. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 223–237.
89. Hashim, F., Raza, S., & Minai, M. S. (2018). The impact of entrepreneurial competencies on innovation performance: A study of small and medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(2), 256–276.
90. Hastie, T., Tibshirani, R., & Friedman, J. (2009). *The elements of statistical learning: Data mining, inference, and prediction* (2nd ed.). Springer.
91. Herbane, B. (2010). Small business research: Time for a crisis-based view. *International Small Business Journal*, 28(1), 43–64.
92. Hetzel, R. L. (2012). *The Great Recession: Market Failure or Policy Failure?* Cambridge University Press.
93. Hirshman, A. (2022). A stakeholder perspective on crisis management: Stakeholder sensegiving and firm sensemaking. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1), 17928.
94. Hofer, C. W. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West St, Paul, MN: West Publishing Company.
95. Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing Company.
96. Howell, D. C. (2012). *Statistical Methods for Psychology* (8th ed.). Cengage Learning.
97. Inglehart, R., & Welzel, C. (2005). *Modernization, cultural change, and democracy: The human development sequence*. Cambridge University Press.
98. Insightful Data Lab. (2024, December 10). The statsmodels package in Python: A complete overview. Disponibil la <https://insightful-data-lab.com/2024/12/10/the-statsmodels-package-in-python/>
99. Investopedia. (d.n). Budget Committee. Accesat mai 2024, disponibil la <https://www.investopedia.com/terms/b/budget-committee.asp>.
100. James, E. H., și Wooten, L. P. (2010). Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 39(3), 161–167.
101. James, G., Witten, D., Hastie, T., & Tibshirani, R. (2021). *An introduction to statistical learning: With applications in R* (2nd ed.). Springer.
102. Jaques, T. (2012). Crisis leadership: A view from the executive suite. *Journal of Public Affairs*, 12(4), 366–372.
103. Jarzabkowski, P. și Paul Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International journal of management reviews*, 11(1), 69-95.
104. Jeffrey, C. (2015). *Timepass: Youth, class, and the politics of waiting in India*. Stanford University Press.

105. Johansen, W., Aggerholm, H. K., & Frandsen, F. (2012). Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review*, 38(2), 270–279.
106. Johansen, W., Aggerholm, H. K., & Frandsen, F. (2012). Entering new territory: A study of internal crisis communication and the graphical representation of organizational identity. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(3), 240–254.
107. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring corporate strategy* (11th ed.). Pearson Education.
108. Johnson, G., & Huff, A. S. (1998). Everyday innovation/everyday strategy. *Strategic flexibility: Managing in a turbulent environment*, 13-27.
109. Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855–875.
110. Kapucu, N., & Moynihan, D. P. (2021). Leadership during crises: Emerging perspectives on adaptive governance. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(4), 365–374.
111. Kraus, S., Rehman, S. U., & Shah, S. Z. A. (2020). Crisis innovation: A systematic review of the literature. *Review of Managerial Science*, 14(4), 879–917.
112. Kuipers, B. S. (2019). Contingency approaches in crisis decision making: A review and framework. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(1), 30–36.
113. Kuipers, S. (2019). The contingency perspective to crisis management. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 10(1), 6–10.
114. Lalonde, C. (2007). Crisis management and organizational development: Towards the conception of a learning model in crisis management. *Organization Development Journal*, 25(1), 17–26.
115. Lee, E. E., & O'Bannon, D. P. (1997). The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis. *Business & Society*, 36(1), 1–17.
116. Lins, K. V., Servaes, H., & Tamayo, A. (2017). Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis. *Journal of Finance*, 72(4), 1785–1824.
117. Liou, R. S., Rao-Nicholson, R., & Shang, H. (2022). Stakeholder salience theory and corporate responses during the COVID-19 health crisis. *Journal of Business Research*, 138, 158-170.
118. Liu, B. F., Austin, L. L., & Jin, Y. (2021). How publics respond to crisis communication strategies: A meta-analysis of the effects of crisis response strategies on publics' attitudes and behaviors. *Public Relations Review*, 47(1).
119. Liu, B. F., Austin, L., & Jin, Y. (2021). Managing public relations in a crisis: The role of external expertise and stakeholder trust. *Journal of Public Relations Research*, 33(1), 21–39.
120. Lubiński, M. (2012). Nouriel Roubini, Stephen Mihm, *Crisis Economics: A Crash Course in the Future of Finance*; Polish edition: *Ekonomia kryzysu*, Wolters Kluwer Polska, Warsaw 2011, p. 371.
121. Luecke, R. & Barton, L. (2004) *Crisis management : master the skills to prevent disasters*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.
122. Luoma-aho, V., & Vos, M. (2010). Towards a more dynamic stakeholder model: Acknowledging multiple issue arenas. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 315–331.
123. Lussier, R. N., & Sonfield, M. C. (2015). "Micro" versus "small" family businesses: A multinational analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(3), 380–396.
124. Lussier, R. N., & Sonfield, M. C. (2015). *Entrepreneurship: Theory, process, and practice* (10th ed.). Cengage Learning.
125. Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580.
126. Mankiw, N. G. (2013). *Principles of economics* (6th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
127. Mauro, P., Medas, P., & Poghosyan, T. (2013). Modernizing fiscal frameworks to support sustainable development. *International Monetary Fund*.
128. Mazarella, J. A., & Smith, S. C. (1989). *Leadership Styles*.
129. McConnell, A., & Drennan, L. (2019). *Risk and crisis management in the public sector*. Palgrave Macmillan.

130. Mirică, S., Simbanu, I., Tecu, D., Moga, L.M. (2022). Theoretical and Practical Aspects regarding the Concept of Organizational Identity, 14th Edition of International Scientific Conference "Exploration, Education and Progress in the Third Millennium" The Moral, Religious And Legal Values – The Necessary Liaison of the Rule of Law, Galati, 12-13 Mai 2022
131. Mirica, S.C., Matic, A.E., Gavrilă, S.P., Schin, G.C., Public Interest and Public Good in the Romanian Public Administration, Proceedings of 30th IBIMA International Conference, Madrid, Spain, 2017, Visions 2020: Sustainable Economic Development, Innovation Management and Global Growth, Editor Soliman, K.S., Vol. I-IX, 4740-4748.
132. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
133. Mitchell, T. M. (1997). *Machine Learning*. McGraw-Hill.
134. Mitroff, I. I. (2005). Why some companies emerge stronger and better from a crisis: 7 essential lessons for surviving disaster. AMACOM.
135. Mitroff, I. I., Pearson, C. M., & Harrington, L. K. (1996). *The essential guide to managing corporate crises: A step-by-step handbook for surviving major catastrophes*. New York, NY: Oxford University Press.
136. Mitroff, I. I., și Anagnos, G. (2001). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*. Editura AMACOM.
137. Mitroff, I. I., și Anagnos, G. (2001). *Managing Crisis: Critical Issues in Crisis Management*
138. MKOR Consulting. (2023). Accesarea sondajelor online prin dispozitive mobile. [Date interne utilizate în cercetările de piață ale companiei]. Disponibil la: <https://mkor.ro>
139. Moga, L. M., Durac, L., & Simbanu, I. (2023). Incentive factors for social entrepreneurship adoption based on diffusion of innovation theory. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 19(1), 232-248.
140. Montgomery, D. C., Peck, E. A., & Vining, G. G. (2012). *Introduction to Linear Regression Analysis* (5th ed.). Wiley.
141. Morrison, K. (2008). Educational philosophy and the challenge of complexity theory. *Educational Philosophy and Theory*, 40(1), 19-34.
142. Nicolescu, O. (2005). *Managerii și managementul resurselor umane în România*. Editura Economică.
143. Nicolescu, O. (2024). *Modelul decizional strategic în organizațiile economice din România*. Editura Pro Universitaria.
144. Nicolescu, O., & Nicolescu, C. (2011). *Managementul și antreprenoriatul firmelor mici și mijlocii*. Editura Economică.
145. Nicolescu, O., Popa, I., & Dumitrașcu, D. (2024). *Decizia managerială: Fundamente, procese și aplicații* (ediția a 2-a). Editura Economică.
146. Nicolescu, O., Popa, I., & Dumitrașcu, D. D. (2024). *Studii de caz privind managementul organizațiilor din România în contextul transformărilor și crizelor actuale*. Editura Pro Universitaria.
147. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
148. Olaleye, A., Aluko, B., Alabi, A. (2024). Behavioral bias and investment decisions of real estate investors in emerging economies. *Buildings*, 14(10), 3315.
149. Omoluabi, E. T. (2016). Contingency approach in Nigeria management system. In *Information and Knowledge Management* (Vol. 6, No. 7, pp. 1-7).
150. Ozdemir, S. și Fernández de Arroyabe, J. C. (2023). Stakeholder diversity and collaborative innovation: Integrating the resource-based view with stakeholder theory. *Journal of Business Research*, 164, 113955.
151. Pauchant, T. C., și Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies*. Jossey-Bass
152. Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.

153. Peters, L. H., Hartke, D. D., și Pohlmann, J. T. (1985). Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological bulletin*, 97(2), 274.
154. Philippon, T., și Reshef, A. (2012). Wages and Human Capital in the U.S. Finance Industry: 1909–2006. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(4), 1551-1609.
155. Pindyck, R. S. (1991). Irreversibility, uncertainty, and investment. *Journal of Economic Literature*, 29(3), 1110–1148.
156. Popa, I. (2009). *Dinamica proceselor decizionale în organizații*. ASE Publishing.
157. Popa, I., (2004). *Management strategic*, Ed. Economică, București, 2004.
158. Post, J., și Preston, L. E. (2012). *Private management and public policy: The principle of public responsibility*. Stanford University Press.
159. Prewitt, J. E., Weil, R., & McClure, A. (2011). Developing leadership in crisis situations. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(1), 111–124.
160. Psico-smart Editorial Team, What lessons have been learned from recent global crises regarding crisis management and communication?. Disponibil la <https://psico-smart.com/en/blogs/blog-what-lessons-have-been-learned-from-recent-global-crises-regarding-crisis-management-and-communication-88249>.
161. Quarantelli, E. L. (1988). Lessons learned from research on disasters.
162. Regester, M., Larkin, J., "Managementul crizelor și al situațiilor de risc", Ed. Comunicare.ro, București, 2003.
163. Reinhart, C. M., & Rogoff, K. S. (2009). *This time is different: Eight centuries of financial folly*. Princeton University Press.
164. Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as "evidence-based management"? *Academy of management review*, 31(2), 256-269.
165. Rusu, V. D., & Roman, A. (2018). An empirical analysis of factors affecting SMEs' performance: Evidence from Eastern European countries. *Sustainability*, 10(12), 1–20.
166. Schneider, L. (2023). Harnessing the power of external support in crafting an impactful crisis management strategy. *CrisisConferences.com*.
167. Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests* (3rd ed.). Sage Publications.
168. Seetharaman, P. (2020). Business models shifts: Impact of Covid-19. *International Journal of Information Management*, 54, 102173.
169. Select Statistical Services. Sample size calculator. Disponibil la <https://select-statistics.co.uk/calculators/sample-size-calculator-population-proportion/>
170. Sellnow, T., și Sellnow, D. (2010). The instructional dynamic of risk and crisis communication: Distinguishing instructional messages from dialogue. *The Review of Communication*, 10(2), 112-126.
171. Sheehan, N. T., & Ritchie, W. J. (2005). Stakeholder salience: Corporate responses during a public health crisis. *Journal of Management & Organization*, 11(3), 249–265.
172. Shortland, N., McCusker, C., Blacksmith, N., Crayne, M., Gonzales, M., McGarry, M., & Stevens, M. (2023). Avoidant authority: The effect of organizational power on decision-making in high-uncertainty situations. *PubMed*.
173. Shrivastava, P. (1987). Crisis management: A strategic approach. *Business Horizons*, 30(6), 36–43.
174. Simbanu, I. (2025). Comunicarea în perioade de criză pentru organizații, *Congresul Internațional „Pregătim viitorul promovând excelența!”*, Ediția a XXXV-a, Secțiunea Comunicare și învățare eficientă prin inteligența artificială, 27 feb. - 1 mart. 2025, Iași, România.
175. Simbanu, I., & Moga, L. M. (2025). A Comparative Analysis of Classical Models for Crisis Management. *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle: I, Economics & Applied Informatics*, 31(1), 200-203.
176. Simbanu, I., Moga, L. M., Lăzărescu, I (2025). An Integrative Model for Decision-Making in Crisis Strategies within SMEs: A Contextual Approach for the Romanian Economy, *Scientific Conference of Doctoral Schools, Book of Abstracts, SCDS-UDJG 2025, The Thirteenth Edition, Galati, 12th-13th of June 2025*.

177. Simbanu, I., Moga, L.M. (2025). An analysis of the theories for the development and selection of crisis strategies in organizations, International Conference Risk in Contemporary Economy, Galati, Romania.
178. Simbanu, I., Moga, L.M., Tecu, D. (2024). Factors that affect the crisis solutions based on Theory of communication in crisis situations, Scientific Conference of Doctoral Schools, Book of Abstracts, SCDS-UDJG 2024, The Eleventh Edition, Galati, 06th-07th of June 2024.
179. Simbanu, I., Moga, L.M., Tecu, D., Durac, L. (2021). Tendencies in the evolution of management strategies in organizations, Scientific Conference of Doctoral Schools, Book of Abstracts, SCDS-UDJG 2021, The Ninth Edition, Galați, 10th-11th of June 2021.
180. Simbanu, I., Moga, L.M., Tecu, D., Mihalache, A. (2024). Approaches of the Strategic Decision-Making Process and the Influencing Factors for the Crisis Solutions (2024), 16th Edition of International Scientific Conference "Exploration, Education and Progress in the Third Millennium" The Moral, Religious and Legal Values – The Necessary Liaison of the Rule of Law, Galati, 25 April 2024.
181. Simbanu, I., Moga, L.M., Tecu, D., Ungureanu, E. C., Mihalache, A. (2021). Managerial Strategies Response to the Crisis Management from Organizations, International Conference Risk in Contemporary Economy, Galati, Romania.
182. Simbanu, I., Tecu, D., Moga, L.M., Matic, A.E. (2022). Techniques, procedures and methods designed for the crisis management in organizations, Scientific Conference of Doctoral Schools, Book of Abstracts, SCDS-UDJG 2022, The Tenth Edition, Galați, 09th-10th of June 2022.
183. Smartsheet. (2020). Crisis management plans and strategies for businesses. Disponibil la <https://onlinemba.wsu.edu/blog/crisis-management-plans>. Accesat la data de 18.02.2023.
184. Smith, D. (1990). Beyond contingency planning: Towards a model of crisis management. *Industrial Crisis Quarterly*, 4(4), 263–275
185. Snyder, P., Hall, M., Robertson, J., Jasinski, T., și Miller, J. S. (2006). Ethical Rationality: A Strategic Approach to Organizational Crisis. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 371–383.
186. Som, C., Hilty, L. M., Köhler, A. R. (2009). The precautionary principle as a framework for a sustainable information society. *Journal of Business Ethics*, 85(3), 493–505.
187. Stähle, P. (1998). Supporting a system's capacity for self-renewal. University of Helsinki.
188. Ștefan, G., & Gherghina, R. (2021). Challenges for SMEs in Romania: Insights into the post-pandemic recovery. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 16(2), 140–156.
189. Stone, M. (2020). Crisis management in the age of social media: Influences on organizational response. *International Journal of Business Communication*, 57(2), 215-237.
190. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics* (7th ed.). Pearson.
191. Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. Random House.
192. Tecu, D., Moga, L. M., & Simbanu, I. (2023). The Contribution of the International Organizations to the COVID-19 Crisis Management. *Risk in Contemporary Economy*, 395-395.
193. Tecu, D., Moga, L. M., & Simbanu, I. (2024). An Analysis of the Crisis Management Measures of Governments to the COVID 19 Pandemic. *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle: I, Economics & Applied Informatics*, 30(2).
194. Tecu, D., Moga, L.M., Mirica, S.C., Simbanu, I. (2021). A comparative analysis of the crisis management in organizations, Scientific Conference of Doctoral Schools, Book of Abstracts, SCDS-UDJG 2021, The Ninth Edition, Galați, 10th-11th of June 2021
195. Tecu, D., Simbanu, I., Durac, L., Moga, L.M. (2023). The behavior of state institutions in the management of the COVID-19 health crisis, Scientific Conference of Doctoral Schools, Book of Abstracts, SCDS-UDJG 2023, The Eleventh Edition, Galați, 08th-09th of June 2023.
196. Tecu, D., Simbanu, I., Moga, L.M., Matic, A.E. (2022). An Analysis of Crisis Management and Resolution in Organizations, Scientific Conference of Doctoral Schools, Book of Abstracts, SCDS-UDJG 2022, The Tenth Edition, Galați, 09th-10th of June 2022.
197. Tecu, D., Simbanu, I., Moga, L.M., Mihalache, A. (2024). A Comparative Analysis of Organizations' Reactions to the COVID 19 Crisis, 16th Edition of International Scientific Conference "Exploration, Education and Progress in the Third Millennium" The Moral, Religious And Legal Values – The Necessary Liaison of the Rule of Law, Galati, 25 April 2024.

198. Thakur, R., & Hale, D. (2022). Strategic crisis response: Managerial implications and direction for recovery and survival. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(10), 1959–1973.
199. Towards Data Science. (2021, March 5). Statistical modelling with Python: The three must-know 'S' modules. Disponibil la <https://towardsdatascience.com/statistical-modelling-with-python-the-three-must-know-s-modules-79fa393e5640>
200. Van de Ven, A. H., și Sun, K. (2011). Breakdowns in implementing models of organization change. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 58-74.
201. Verboncu, I. (2020). Managementul în perioade de criză economică și financiară. Editura Universitară.
202. Verboncu, I. (2020). Managementul organizației. București: Editura Universitară.
203. Verboncu, I. (2020). Soluții manageriale de criză. Crisis management solutions. Bucharest University Publishing House.
204. Verboncu, I. (2020). Soluții manageriale de criză-restructurare organizațională sau reproiectare managerială?, Ed. Universitară, București.
205. Wang, G., Holmes Jr., R. M., Oh, I. S., & Zhu, W. (2016). Do CEOs matter to firm strategic actions and firm performance? A meta-analytic investigation based on upper echelons theory. *Personnel Psychology*, 69(4), 775–862.
206. Way, S. A., și Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15(1), 1-19.
207. Wheelen, T. L. și Hunger, J. D. (2017). Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability (15th ed.). Pearson.
208. Whittington, R. (2002a). Practice perspectives on strategy: Unifying and developing a field. In A. Pettigrew, H. Thomas, și R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management* (pp. 157–179). Sage Publications.
209. Whittington, R., și Melin, L. (2003). The challenge of organizing/strategizing. In *Innovative forms of organizing: international perspectives* (pp. 34-48). SAGE Publications Ltd.
210. Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769.
211. Wirtz, J. (2019). Decision-making in times of crisis: A cognitive perspective. *Defense & Security Analysis*, 35(4), 343–356.
212. Wooten, L. P., & James, E. H. (2022). Why business leaders should always be thinking about the next crisis. *Time*.
213. Wut, T. M., Xu, J. B., și Wong, S. M. (2021). Crisis management research (1985–2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda. *Tourism Management*, 85, 104307.
214. Yigitcanlar, T., Kamruzzaman, M., Teriman, S. (2021). Planning for climate-resilient cities: A review of policy instruments and approaches. *Sustainability*, 13(6), 3578.
215. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston, MA: Pearson.