



ROMÂNIA
MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA „1 DECEMBRIE
1918” ALBA IULIA
ȘCOALA DOCTORALĂ
DOMENIUL CONTABILITATE

TEZĂ DE DOCTORAT

REZUMAT

Conducător doctorat:

Prof.univ.dr. Ioan – Dan TOPOR

Doctorand:

PUȘCAȘ Sorina-Ancuța

Alba Iulia,
2026



ROMÂNIA
MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA „1 DECEMBRIE
1918” ALBA IULIA
ȘCOALA DOCTORALĂ
DOMENIUL CONTABILITATE

***Impactul situațiilor de criză asupra indicatorilor
financiar – contabili la nivelul societăților
comerciale. Analiza contextului Covid-19***

Conducător doctorat:

Prof.univ.dr. Ioan – Dan TOPOR

Doctorand:

PUȘCAȘ Sorina-Ancuța

Alba Iulia,

2026

CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI DE DOCTORAT

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT.....	4
INTRODUCERE.....	7
PREZENTAREA CAPITOLELOR TEZEI DE DOCTORAT.....	15
CONCLUZII, CONTRIBUȚII PROPRII ȘI LIMITE ALE CERCETĂRII.....	20

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

INTRODUCERE	7
Capitolul 1	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
ANALIZA LITERATURII DE SPECIALITATE ȘI A POZIȚIONĂRII EPISTEMOLOGICE A CERCETĂRII ÎN CONTEXTUL MANIFESTĂRII UNOR SITUAȚII DE CRIZĂ CU IMPACT ASUPRA ACTIVITĂȚII ENTITĂȚILOR ECONOMICE	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.1. Contextul și relevanța temei de cercetare	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.1.1. Filosofia cercetării, ontologie și epistemologie	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.1.2. Problematizare. Scopul studiului și obiectivele de cercetare	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.1.3. Întrebări de cercetare și ipoteze	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.1.4. Metodologia cercetării: metode de cercetare, proiectare și analiză .	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.2. Prezentarea generală a literaturii de specialitate privind situațiile de criză și gestionarea acestora	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.2.1. Marea pandemie de gripă (1918-1920)	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.2.2. Marea Depresiune (1929-1933)	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.2.3. Criza economică din 2008-2015	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.2.4. Pandemia H1N1 „Gripa porcină” (2009-2010)	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.2.5. Pandemia COVID-19: de la criza sanitară la criza economică	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.3. Potențialul principiilor pragmatiste pentru înțelegerea și îmbunătățirea gestionării strategice a crizelor	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.3.1. Provocările gestionării strategice a crizelor	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.3.2. Gestionarea crizelor și provocarea reprezentată de incertitudine	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.4. Incertitudinea antreprenorială în timpul crizei Covid-19: Cartografierea științifică a problematicei abordate	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.4.1. Protocol, eșantionare, indicatori de analiză	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.4.2. Trendurile evolutive și contribuțiile semnificative	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.5. Concluzii preliminare	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
Capitolul 2	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
IMPACTUL CRIZEI COVID-19 ȘI CONDIȚIILE DE ADAPTARE LA „NOUA NORMALITATE”	<i>Error! Bookmark not defined.</i>

- 2.1. Aspecte generale privind impactul financiar și economic al Covid-19 asupra entităților economice.....Error! Bookmark not defined.
- 2.2. Comportamentul firmelor în situații de criză.....Error! Bookmark not defined.
- 2.3. Consecințele pozitive și negative ale pandemiei Covid-19 asupra entităților economiceError! Bookmark not defined.
 - 2.3.1. Factori de influențăError! Bookmark not defined.
 - 2.3.2. ProvocăriError! Bookmark not defined.
 - 2.3.3. ReziliențăError! Bookmark not defined.
 - 2.3.4. Măsuri în gestionarea provocărilorError! Bookmark not defined.
- 2.4. Marea carantinare (lockdown) și pregătirea pentru „noua normalitate” ...Error! Bookmark not defined.
 - 2.4.1. Impactul asupra operațiunilor și vânzărilorError! Bookmark not defined.
 - 2.4.2. Impactul asupra ocupării forței de muncăError! Bookmark not defined.
 - 2.4.3. Impactul asupra lichiditățiiError! Bookmark not defined.
 - 2.4.4. Supraviețuirea entităților economice în context de incertitudine.....Error! Bookmark not defined.
- 2.5. Concluzii preliminare.....Error! Bookmark not defined.

Capitolul 3Error! Bookmark not defined.

PERFORMANȚELE FINANCIARE, FACTORII ANTREPRENORIALI ȘI STRATEGIA DE ADAPTARE PENTRU A SUPRAVIETUI ÎN PANDEMIA COVID-19: CAZUL ENTITĂȚILOR ECONOMICE DIN ROMÂNIA.....Error! Bookmark not defined.

- 3.1. Recesiunea din carantină (lockdown) și efectele de atenuare ale politicilor de sprijin public.....Error! Bookmark not defined.
- 3.2. Factorii interni ai performanței antreprenoriale în situații de crizăError! Bookmark not defined.
- 3.3. Sondaj privind funcționarea entităților economice din România în timpul pandemiei Covid-19.....Error! Bookmark not defined.
 - 3.3.1. Metodologie și eșantionError! Bookmark not defined.
 - 3.3.2. Colectarea datelor și limite identificate.....Error! Bookmark not defined.
 - 3.3.3. Caracteristicile entităților economice participante la sondaj.....Error! Bookmark not defined.
 - 3.3.4. Impactul Covid-19 și răspunsul entităților economice.....Error! Bookmark not defined.
- 3.4. Eficacitatea răspunsului la criză și impactul asupra rezultatelor și așteptărilor entităților economice.....Error! Bookmark not defined.
- 3.5. Concluzii preliminare.....Error! Bookmark not defined.

Capitolul 4Error! Bookmark not defined.

TRANSFORMAREA DIGITALĂ A AFACERILOR SUB IMPACTUL PANDEMIEI COVID-19.....Error! Bookmark not defined.

4.1. Antreprenoriatul digital și tehnologiile digitale. Semnificația matricei de transformare a afacerilor digitale	Error! Bookmark not defined.
4.2. Reziliența antreprenorială și facilitatorii acesteia	Error! Bookmark not defined.
4.2.1. Pivotarea digitală creativă	Error! Bookmark not defined.
4.2.2. Infrastructuri digitale	Error! Bookmark not defined.
4.3. Factorii determinanți ai digitalizării și barierele în calea acesteia	Error! Bookmark not defined.
4.4. Modelul maturității digitale	Error! Bookmark not defined.
4.5. Concluzii preliminare.....	Error! Bookmark not defined.
Capitolul 5	Error! Bookmark not defined.
CONSTRUIREA UNEI NOI PARADIGME PENTRU GESTIONAREA STRATEGICĂ A CRIZELOR	Error! Bookmark not defined.
5.1. Reziliența entităților economice la pandemia de Covid-19: rolul indicatorilor financiar – contabili.....	Error! Bookmark not defined.
5.2. Date și statistici descriptive	Error! Bookmark not defined.
5.2.1. Eșantion și date.....	Error! Bookmark not defined.
5.2.2. Măsurarea variabilelor	Error! Bookmark not defined.
5.3. Specificațiile modelului și analiza corelațiilor	Error! Bookmark not defined.
5.4. Rezultate empirice	Error! Bookmark not defined.
5.5. Concluzii preliminare.....	Error! Bookmark not defined.
Capitolul 6	Error! Bookmark not defined.
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI CU PRIVIRE LA ABILITATEA ANTREPRENORIALĂ DE A RĂSPUNDE ȘI A SE ADAPTA LA CRIZE.....	Error! Bookmark not defined.
6.1. Concluzii generale. Răspunsul la întrebările de cercetare.....	Error! Bookmark not defined.
6.2. Contribuții teoretice și implicații practice.....	25
6.3. Limitele cercetării	28
6.4. Direcții de abordare viitoare și recomandări	Error! Bookmark not defined.
Lista abrevierilor.....	Error! Bookmark not defined.
Lista figurilor	Error! Bookmark not defined.
Lista tabelelor.....	Error! Bookmark not defined.
Lista anexelor	Error! Bookmark not defined.
BIBLIOGRAFIE	29
ANEXE.....	Error! Bookmark not defined.

INTRODUCERE

Contextul general al cercetării

În ultimul secol, lumea a fost martora mai multor crize severe la nivel global și/sau local, inclusiv dezastre naturale (incendii de vegetație și cutremure). Ne gândim la Marea Depresiune din 1929, gripa porcină din 2009, criza refugiaților din Europa, criza financiară globală din 2008, pandemia de COVID-19 și, mai recent, războiul din Ucraina. Potrivit lui [Tooze \(2022\)](#), cel mai probabil ne aflăm într-o perioadă prelungită de crize suprapuse. În acest context, o serie de cercetări în domeniul economic au fost orientate în direcția analizei răspunsului entităților economice la crizele externe ([Zhou & al., 2025](#); [Nguyen & al., 2024](#); [Batjargal & al., 2023](#); [Miklian și Hoelscher, 2022](#); [Newman & al., 2022](#)). Concluzia acestora a fost că impactul unei crize specifice asupra entităților economice este mixt, unele dintre acestea devenind câștigători ai crizei, iar altele, pierzători.

Desigur, crizele externe majore pot stimula o creștere a creativității ([Borowiecki, 2014](#)) și pot genera dezvoltarea inovației ([Davidsson, 2015](#)). Pe de altă parte însă, multe entități economice dau faliment, încetează să mai crească și/sau reduc considerabil investițiile în cercetare și dezvoltare. Variația impactului crizei asupra entităților economice poate fi explicată printr-o serie de factori, precum deschiderea externă și managementul procedural, capabilitățile dinamice, învățarea în dublu-circuit, învățarea în criză, schimbarea modelului de afaceri, strategiile de criză, precum pivotarea, etc. ([Klyver, 2023](#)).

Indiferent de originea și natura acestora, crizele sanitare (epidemii și pandemii) reprezintă amenințări grave la adresa vieții și sănătății oamenilor și implică eforturi deosebite pentru a le atenua severitatea și a le controla. Dificultățile majore în managementul unor astfel de situații de criză rezidă din influența unor factori diferiți, care includ elemente de imprezibilitate, inclusiv capacitatea acestora de a se modifica și a se adapta continuu. În acest context, abordarea crizelor sanitare impune adoptarea de măsuri de coordonare națională și internațională. Acestea sunt impetuoz necesare în contextul contemporan, caracterizat de globalizare și interconectarea rapidă a persoanelor și bunurilor.

Epidemia de coronavirus a debutat în decembrie 2019, odată cu primul raport referitor la infectarea oamenilor cu un virus necunoscut. În câteva luni, focarul a generat o criză sanitară globală, care a afectat lumea atât din punct de vedere economic, cât și social.

Până în luna martie 2020, autoritatea globală în materie de sănătate¹ a recunoscut că răspândirea COVID-19 reprezintă o pandemie. Starea de criză sanitară declanșată de pandemia de Covid-19 a generat foarte repede o criză globală fără precedent, care a afectat absolut toate aspectele vieții economic-sociale. Întreaga economie globală a fost pusă în fața unor provocări fără precedent, printre care preocupările sanitare în vederea eradicării virusului, nevoia de protejare a locurilor de muncă și a veniturilor și, totodată, crearea unui nou standard, al cărui fundament a fost reprezentat de reconstrucția unui mediu social și economic mult mai echitabil, incluziv și rezilient.

Lipsa imediată a unui răspuns medical la virus (vaccinuri sau tratamente) a dus la impunerea carantinei și a unor restricții de distanțare socială (inclusiv interdicțiile de călătorie), acestea fiind singurele reacții guvernamentale cu scopul de a reduce transmiterea virusului. Din păcate însă, genul acesta de blocaje a dus la afectarea gravă a activității economice, declanșând o criză atipică, total diferită de crizele economice anterioare. Pe lângă oprirea temporară a unor activități economice, au fost extinse restricțiile de deplasare și au fost impuse reguli comportamentale (distanțare socială) pentru a reduce riscul de contagiune, care, însă, pe termen lung au generat efecte economice și impacturi îngrijorătoare.

Pandemia Covid-19 a provocat entităților economice un șoc fără precedent, cu efecte semnificative nu doar pe termen scurt, dar și asupra perspectivelor de creștere și dezvoltare. Restricțiile privind mobilitatea, distanțarea socială, creșterea costurilor de tranzacționare, evoluția pieței valutare etc. au afectat procesul de alocare a resurselor, generând o reducere a productivității agregate. Totuși, înțelegerea de către entitățile economice a impactului acestui șoc exogen, a mecanismelor de ajustare disponibile, a incertitudinii create poate duce la identificarea unor canale de realocare menite să contribuie la atenuarea impactului și la asigurarea rezilienței.

Criza sanitară a generat o criză economică care a afectat într-o măsură mai mare sau mai mică absolut toate tipurile de activități economice. Entitățile economice s-au focalizat cu preponderență spre reducerea riscului de faliment și menținerea locurilor de muncă, plasând în plan secundar promovarea inovației și/sau a activității antreprenoriale. Pentru unele dintre ele, contextul Covid-19 a dus la întreruperea activității și a exacerbarea incertitudinea cu privire la viitorul lor comercial și oportunitățile de finanțare. Mai mult, entitățile economice au fost puse în situația de a evalua dacă criza generată de Covid-19 este

¹ Organizația Mondială a Sănătății (OMS)

atât de puternică încât să fie nevoie să-și regândească strategia de afaceri sau dacă afectează în special modul în care comunică și justifică valoarea ofertei de produs.

În ciuda faptului că impactul economic pe termen lung al pandemiei Covid-19 este învăluit în numeroase incertitudini, analiza crizelor anterioare indică efecte certe pe termen lung, susceptibile să persiste mult după ce pandemia s-a stins (Barrero & al., 2020). Toate entitățile economice rămân vulnerabile la o cerere persistent redusă, și implicit, la probleme de lichiditate, care în timp le pot elimina de pe piață. Un exemplu sugestiv în acest sens este reprezentat de întâzierile redeschiderii afacerilor în S.U.A. după perioada de carantină. Acestea pot fi explicate de niveluri scăzute ale cererii anticipate, mai degrabă decât de preocupări legate de sănătate (Balla-Elliott & al., 2020).

Nivelul fără precedent de incertitudine din timpul pandemiei Covid-19 a determinat entitățile economice să răspundă prin reducerea semnificativă a cheltuielilor pentru inovație și consultanță generală de management, ceea ce, cel mai probabil, va afecta creșterea viitoare a productivității (Baker & al., 2020). Pandemia Covid-19 a determinat însă multe entități economice să își închidă sau să-și reducă operațiunile, cu o scădere semnificativă a vânzărilor și cu ajustări importante în ceea ce privește angajările, existând o mare eterogenitate a efectelor între entități economice.

Așadar, criza a lovit entitățile economice în cel mai dificil mod, iar lipsa de lichidități și scăderea drastică a cererii au reprezentat principalele cauze ale recesiunii care a urmat. Entitățile economice care au reușit să exporte sau făceau parte din grupuri multinaționale au avut o reziliență mai mare, comparativ cu cele care nu se puteau baza pe forme avansate de internaționalizare sau pe exporturi la scară globală, chiar și într-o situație de diminuare generală a veniturilor. Cu alte cuvinte, entitățile economice bine angrenate în fluxul comercial și/sau productiv internațional au prezentat un risc mai redus de închidere și mai puține probleme legate de lichiditate, cerere și aprovizionare. Mai mult, entitățile economice cu o structură solidă, cu personal superior calificat, cu economii mai mari și care utilizau intens tehnologiile digitale au fost mai bine pregătite să facă față efectelor economice generate de pandemie.

Cu toate acestea, în criza Covid-19, entitățile economice mici și fragile au suferit mai mult decât cele mari din cauza lipsei de lichidități și a scăderii cererii interne, atât în sectorul industrial, cât și în cel al serviciilor. Totodată, acestea au avut dificultăți mari și în planificarea strategiilor lor de răspuns la criză. Pandemia a influențat, de asemenea, strategiile de finanțare ale entităților economice, care au apelat la o gamă vastă de instrumente pentru a face față crizei de lichiditate.

Evoluția crizei a impulsionat, de asemenea, digitalizarea afacerilor, facilitând dezvoltarea investițiilor în cloud, prestarea muncii de la distanță, utilizarea stațiilor de lucru virtuale, implementarea de software-uri dedicate managementului comun al proiectelor, dezvoltarea platformelor de colaborare și comunicare socială, dar și a serviciilor digitale, scopul acestora fiind sprijinirea activității principale a entităților economice. În același timp, a crescut și numărul afacerilor care au apelat comerțul electronic.

Obiectivele cercetării științifice

Principalele obiective ale cercetării sunt următoarele:

O1: Investigarea literaturii de specialitate privind situațiile de criză și gestionarea acestora;

O2: Analiza contextului și evoluției crizei Covid-19;

O3: Studiarea impactului financiar și economic al Covid-19 asupra entităților economice;

O4: Analiza funcționării entităților economice din România în timpul pandemiei Covid-19 prin prisma indicatorilor financiar – contabili;

O5: Studiarea transformării digitale a afacerilor ca strategie de reziliență a entităților economice la pandemia Covid-19.

Anterior declanșării crizei Covid-19, entitățile economice nu aveau o strategie de răspuns specifică unei astfel de situații. Însă, opțiunea pentru anumite strategii de adaptare la criză, reducerea operațiunilor fizice și trecerea la activități asistate de tehnologia digitală, inovația, munca la distanță sau hibridă etc., dacă sunt generalizate, pot oferi o imagine clară a evoluției entităților economice ante și post criză și totodată, pot furniza lecții valoroase pentru crearea capacității de a contracara efectele unor evenimente similare.

În vederea atingerii obiectivelor cercetării și pentru a oferi dovezi empirice corespunzătoare temei de studiu, următoarele 6 (șase) **întrebări de cercetare**, corespunzătoare celor 5 (cinci) obiective declarate, sunt abordate și discutate pe parcursul lucrării:

Î1: Care sunt principalele direcții de abordare a situațiilor de criză - criza Covid-19 - și a strategiilor de gestionare a acestora în literatura de specialitate recentă?

Î2: Cum s-a manifestat pandemia de Covid-19 și care sunt similitudinile cu crizele precedente?

Î3: Care sunt consecințele pozitive și negative pe care pandemia Covid-19 le-a generat asupra entităților economice?

Î4: Cum au funcționat entitățile economice din România în timpul pandemiei Covid-19?

Î5: Care a fost rolul indicatorilor financiar – contabili în reziliența entităților economice din România la pandemia Covid-19?

Î6: A fost transformarea digitală una dintre principalele strategii de adaptare adoptate de entitățile economice din România în timpul pandemiei Covid-19?

Rezultatele cercetării noastre contribuie la literatura economică specifică problematicii pandemiei Covid-19 și adăugă perspectivele personale asupra acestei crize și a efectelor sale resimțite de entitățile economice. Managerii, antreprenorii, dar și cercetătorii pot folosi aceste cunoștințe în activitatea practică, în mediul de afaceri, dar și în contextul actual de înțelegere a pandemiei Covid-19 în mediul universitar.

Având în vedere obiectivele și întrebările de cercetare, am formulat următoarele **ipoteze generale**:

I1: Pandemia de Covid-19 nu a fost benefică dezvoltării pentru marea majoritate a entităților economice din România.

I2: Veniturile și profiturile majorității entităților economice din țara noastră au scăzut în perioada Covid-19 comparativ cu perioadele anterioare.

I3: Toți indicatorii financiar – contabili ai entităților economice active în perioada Covid-19 au înregistrat reduceri considerabile.

I4: Determinanții performanței financiare sunt dependenți de domeniul de activitate al entităților economice din România.

I5: Există o relație de interdependență între eficacitatea răspunsului la criză și impactul asupra rezultatelor și așteptărilor entităților economice.

I6: Principalul efect pozitiv al pandemiei Covid-19 este reprezentat de transformarea digitală.

Ipotezele enunțate sunt susținute de analize teoretice și de rezultatele analizelor statistice și ale modelelor econometrice pe date ale indicatorilor financiari – contabili caracteristici unor entități economice din România, județul Alba. Aceste ipoteze vor fi testate etapizat în cadrul prezentei cercetări.

Metodologia cercetării

În contextul cercetării noastre, am folosit abordarea inductivă pentru a interpreta și transforma datele brute furnizate de entitățile economice analizate în concepte și teme de analiză. Abordarea cercetării inductive a contribuit la construirea, pe baza observațiilor relative la entitățile economice analizate, să generăm un tipar pentru tendințele evolutive identificate.

Abordarea deductivă a fost folosită pentru a confirma teoriile existente cu privire la impactul crizei Covid-19 asupra entităților economice. În acest scop am consultat peste 100 de articole, rapoarte, analize și studii având ca temă impactul Covid-19 asupra economiei, în general, a entităților economice, în special.

Totuși, pentru generalizare, acest studiu a folosit *metoda abductivă*, care, spre deosebire de căile liniare ale raționamentului deductiv și inductiv, oferă o abordare nuanțată pentru înțelegerea și interpretarea fenomenelor complexe. Corespunzător acesteia, datele sunt adaptate unui model dezvoltat anterior, însă oferă flexibilitate în elaborarea modificărilor aduse aceluși model. În această cercetare nu ne-am propus să generăm noi teorii, ci să identificăm tipare comportamentale ale entităților economice aflate sub impactul unei crize și să actualizăm cunoștințele deja existente referitoare la acest subiect.

În general, pentru elaborarea unei cercetări se folosesc trei tipuri de metode de analiză: *calitative, cantitative și mixte* (Taherdoost, 2022). Fiecare cercetător alege tipul de analiză în strânsă dependență de metoda de colectare a datelor, care pot fi reprezentate de fapte, statistici, idei, informații etc. Noi am optat pentru o analiză mixtă.

Cercetarea pe care am elaborat-o are la bază fapte și opinii, context în care am folosit *metode de cercetare calitative*. Am folosit abordarea de cercetare calitativă datorită faptului că mai multe caracteristici ale acesteia o fac potrivită lucrării de față. Am colectat o serie de date referitoare la entitățile economice din țara noastră prin intermediul unui sondaj, bazat pe cadrul teoretic al problematicii abordate. Cercetarea calitativă pe care am realizat-o ne-a asigurat evidențierea unei imagini comprehensive a unei probleme complexe, pandemia Covid-19. Acest lucru ne-a fost deosebit de util în abordarea acestui subiect relativ nou, care transcende aproape orice aspect al economiei. Cercetarea calitativă include surse diferite de date (primare și secundare) din analiza literaturii de specialitate, dar și din cercetarea empirică.

Datele primare cuprind experiențele entităților economice în ceea ce privește situația, observațiile și perspectiva lor privind efectele epidemiilor și pandemiilor asupra

afacerii, provocările cărora au fost nevoiți să le facă față și procesele de gestionare a acestor provocări pentru a-și menține creșterea. Am ales această metodă pentru a oferi date de încredere privind repercusiunile crizelor în desfășurare asupra entităților economice.

Așa cum se știe, diferența dintre cercetarea calitativă și cea cantitativă este reprezentată de forma colectării, analizei și prezentării datelor. Spre deosebire de cercetarea calitativă, care evidențiază date/informații a căror semnificație este atribuită de către oameni, *cercetarea cantitativă* prezintă rezultate statistice, evidențiate prin date numerice. În cercetarea cantitativă, se colectează date prin intermediul chestionarelor, sondajelor și experimentelor, care ulterior sunt revizuite și convertite în numere. Noi am folosit o serie de date financiar – contabile raportate de entitățile economice analizate, care au stat la baza unei cercetări cantitative, respectiv a unor modele de analiză econometrică. Considerăm că obiectul acestei cercetări este de natură predictivă datorită faptului că o parte a efectelor pandemiei Covid-19 asupra entităților economice nu au fost încă profund explorate. În această lucrare, realitatea a fost interpretată prin context și prin incluziunea reprezentărilor entităților economice chestionate.

Deoarece scopul acestei cercetări este de a identifica efectul unui eveniment și impactul acestuia asupra entităților economice, am considerat că *abordarea mixtă* este cea mai adecvată. Așadar, am folosit-o pentru a evidenția impactul pandemiei Covid-19 asupra indicatorilor financiar – contabili raportați de entități economice din țara noastră. Cercetarea exploratorie a urmărit înțelegerea opiniilor actorilor direcți implicați în organizarea și funcționarea entităților economice în timpul crizei pandemice prin punerea de întrebări în contextul unui sondaj și evaluarea fenomenului dintr-o perspectivă mai largă. Datele obținute au fost sortate și analizate astfel încât să fie relevante obiectivului cercetării.

Eșantionul pentru sondajul entităților economice a fost preluat din baza de date a Ministerului Finanțelor, accesul la datele de contact ale acestora fiind online, prin intermediul aplicației ”listafirme.ro”. În sondaj au fost incluse entități economice cu sediul social declarat în județul Alba, respectiv 9.688 entități economice cu obiect de activitate diferit. Chestionarul sondajului este scurt și concis, scopul fiind de a evita întrebările foarte detaliate sau cele care implică liste lungi de opțiuni de răspuns. În vederea facilitării parcurgerii chestionarului, acesta a fost împărțit în părți mai mici, fiecare abordând diferite subiecte.

Sondajul a fost realizat folosind mijloace electronice de comunicație, respectiv prin transmiterea unui email pe adresele publice ale entităților economice considerate sub forma unui link Google Forms. De asemenea, am procedat și la interviuri telefonice, atunci când

am constatat că o mare parte dintre entitățile economice abordate nu răspund solicitării. Colectarea datelor a fost realizată în perioada 10-28 iunie 2024. Colectarea datelor a rezultat în 357 interviuri, având o rată de răspuns de 3,68%.

Colectarea *datelor secundare* s-a bazat pe evaluarea literaturii de specialitate relevante teme abordate. Scopul acesteia a fost de a asigura o înțelegere de bază a tematicii și de a identifica eventualele lacune în abordare. Datorită faptului că cercetarea noastră se fundamentează atât pe date primare, cât și secundare, referirea la literatura de specialitate are în vedere cele mai relevante și autentice articole, studii, rapoarte etc. pe tema abordată. Anterior includerii în cercetare, am examinat în detaliu o serie de teorii, care ne-au determinat să formulăm întrebările de cercetare și ne-au oferit suportul teoretic necesar pentru colectarea datelor primare.

În primul rând, am identificat cuvintele - cheie relevante pentru tema abordată, cu scopul de a ne face o idee cu privire la literatura relevantă subiectului abordat. Am folosit diferite motoare de căutare pentru a găsi articole relevante din perioada manifestării crizei Covid-19 și ulterior acesteia, cu scopul de a genera teorii aparținând diferitor autori. Aceste aspecte sunt detaliate în *cartografierea științifică a problematicii* abordate, concentrate în subcapitolul 1.4.

În această lucrare, cu toate că expunerea cronologică poate fi diferită comparativ cu studiile recente în domeniu, structura abordării oferă consecvență, explicații și descrieri detaliate, centrate strict pe subiectul avut în vedere, prezentând astfel un nivel ridicat de fiabilitate. În ceea ce privește validitatea cercetării, aceasta se evidențiază în mod specific prin reflexivitate. A fost filtrată corespunzător baza de date listafirme.ro și au fost identificate entități economice din județul Alba, din cadrul cărora au fost chestionate un număr de 357 (cele care au agreat participarea la cercetare), folosind o abordare sistemică pentru colectarea și analiza datelor. Validitatea contribuțiilor teoretice a fost asigurată prin combinarea mai multor teorii cu scopul de a înțelege cum a fost gândită teoria aleasă.

Au fost luate în considerare și aspectele etice ale cercetării: participarea a fost voluntară și a avut la bază consimțământul informat, au fost menținute confidențialitatea și anonimatul tuturor participanților (entități economice și persoane respondente în numele acestora), nu s-au solicitat date financiare, acestea fiind preluate din raportările financiare publicate de ministerul de resort, iar înregistrările au fost șterse imediat ce au fost formulate concluziile cercetării.

PREZENTAREA CAPITOLELOR TEZEI DE DOCTORAT

Cercetarea problematicii impactului situațiilor de criză asupra indicatorilor financiar – contabili la nivelul societăților comerciale s-a desfășurat pe parcursul a șase capitole, fiecare abordând logic diferite aspecte pe care le-a scos în evidență pandemia globală de Covid-19.

Primul capitol prezintă o analiză a literaturii de specialitate și a poziționării epistemologice a cercetării în contextul manifestării unor situații de criză cu impact asupra activității entităților economice. Au fost descrise problematizarea, scopul și obiectivele studiului, întrebările de cercetare și ipotezele, dar și metodologia cercetării.

Pornind de la diferite situații de criză care au afectat de-a lungul timpului, economia globală (Marea pandemie de gripă din 1918-1920, Marea Depresiune din 1929, Criza economică din 2008, Pandemia H1N1 - „Gripa porcină” din 2009), se trec în revistă principalele elemente de particularitate ale acestei boli imprevizibile, Covid-19. Este vorba despre o revizuire a literaturii relevante în domeniu și a cadrului teoretic corespunzător. Ulterior sunt descrise provocările gestionării strategice a crizelor în contextul cartografierii științifice a problematicii abordate (evoluția numărului de publicații și citări, țările de apartenență a cercetătorilor interesați, publicațiile și autorii cei mai citați etc.).

Al doilea capitol al cercetării vizează o serie de aspecte generale privind impactul financiar și economic al Covid-19 asupra entităților economice și comportamentul de răspuns al acestora. Coronavirusul a fost declarat de către OMS la data de 30 ianuarie 2020 ca urgență în materie de sănătate publică cu impact internațional; ulterior, pandemia globală a fost proclamată pe data de 11 martie 2020. Statele întregului mapamond s-au mobilizat pentru gestionarea imprevizibilului, încurajându-și locuitorii să păstreze distanța, să poarte măști în spațiile publice și să-și spele cât mai des mâinile (Naseri, 2021). Provocările cărora au trebuit să le facă față națiunile au fost severe, dintre acestea menționăm lipsa resurselor pentru testare și tratament, lipsa protecției pentru personalul medical împotriva infecțiilor, practici de sănătate publică necunoscute, dar și o creștere a recesiunii economice (Pfefferbaum și North, 2020). Marea majoritate a călătoriilor au fost interzise, iar unele state au impus carantine (Lenhard, 2025).

Pandemia a generat antreprenorilor nenumărate și neașteptate provocări, context în care multe dintre strategiile de afaceri au trebuit complet modificate. Entitățile economice mici și mijlocii contribuie semnificativ la economia unei țări. Ele sunt cele care dezvoltă economia prin prisma producției de bunuri și/sau prestării de servicii, a generării de locuri

de muncă cu un cost redus de capital și a reducerii inegalității veniturilor (BJIT, 2020). În ciuda acestui lucru, entitățile economice mici și mijlocii au suferit cel mai mult în timpul crizei sanitare globale Covid-19. Afacerile cele mai afectate au fost cele care vizau hoteluri, cafenele, restaurante, saloane de îngrijire, agenții de turism, centre sportive, toate aflate la acel moment în pragul falimentului. Numeroase afaceri mici s-au închis, neavând nicio activitate operațională și nicio operațiune generatoare de venituri care să le ajute să facă față problemelor create de pandemie.

Capitolul trei al prezentului demers se axează strict pe entitățile economice din țara noastră, analizând funcționarea acestora în timpul pandemiei Covid-19, respectiv performanțele financiare, factorii antreprenoriali și strategia de adaptare la mediul extern cu scopul de a supraviețui crizei. Analiza a pornit de la un set de date colectate prin intermediul unui sondaj. Eșantionul pentru sondajul entităților economice a fost preluat din baza de date a Ministerului Finanțelor, accesul la datele de contact ale acestora fiind online, prin intermediul aplicației ”listafirme.ro”.

Am evidențiat faptul că pandemia a afectat într-un mod fără precedent entitățile economice de toate dimensiunile și tipurile, manifestându-se printr-o scădere considerabilă a activității economice și perturbarea lanțurilor de aprovizionare. Întreprinderile mici și mijlocii (IMM-urile) s-au dovedit a fi deosebit de vulnerabile, pe de o parte datorită rezervelor de numerar și a activelor limitate în comparație cu afacerile mai mari, iar pe de altă parte, datorită nivelurilor mai scăzute de productivitate. Numeroase entități economice au fost nevoite să se închidă complet în perioada de carantină. Altele au optat pentru munca de la distanță, iar o parte a entităților economice cu activitate de producție a continuat să funcționeze, deși la o capacitate mai mică. Fluxul de numerar a reprezentat una dintre principalele provocări imediate. De asemenea, multe entități economice au fost nevoite să-și concedieze o parte dintre angajați.

Din păcate, marea majoritate a entităților economice nu au fost pregătite pentru criză sau au avut o pregătire limitată. Capacitatea acestora de a se adapta rapid și de a ajusta modelul de afaceri s-a dovedit a fi esențială pentru supraviețuire. Transformarea digitală, ca una dintre cele mai importante modalități de adaptare și de a cuceri noi piețe, a fost de o importanță covârșitoare. Odată cu schimbarea comportamentului consumatorilor către soluții digitale, multe afaceri s-au orientat spre comerțul electronic și platformele online pentru a-și păstra clienții și pentru a explora noi piețe.

Capitolul patru al tezei abordează antreprenoriatul digital și tehnologiile digitale generatoare de transformare și inovație pentru toate entitățile economice. Apariția noilor

tehnologii digitale poate transforma antreprenoriatul din temelii și, foarte probabil, acesta este cel care a permis multor afaceri noi și existente să evite falimentul pe parcursul pandemiei de Covid-19. Tehnologiile digitale sunt esențiale pentru identificarea, evaluarea și valorificarea oportunităților, pentru sporirea competitivității, îmbunătățirea eficienței și inovare, în special în perioadele de incertitudine. Acestea reprezintă un avantaj important pentru valorificarea transformării organizaționale, dat fiind caracterul lor disruptiv și efectele sistemice asupra organizației, facilitând diminuarea limitelor în ceea ce privește procesele și rezultatele care pot fi obținute.

Al cincilea capitol al demersului de cercetare analizează evoluția indicatorilor financiar – contabili ce caracterizează performanța financiară și structura capitalului în contextul unui model econometric pentru entitățile economice din țara noastră, pe parcursul pandemiei de Covid-19. De asemenea, este evidențiat rolul acestor indicatori în sustenabilitatea financiară a entităților economice, aceștia reprezentând fundamentul pentru construirea strategiilor de reziliență.

Situația de criză generată de manifestarea pandemiei Covid-19 a afectat piața și a generat un impact semnificativ asupra performanței entităților economice și asupra clienților acestora. În acest context, așa cum de altfel am mai menționat, multe entități economice s-au confruntat cu dificultăți fără precedent și, în multe cazuri, pentru a supraviețui, au fost nevoite să-și restructureze operațiunile sau chiar să iasă de pe piață. Au existat entități economice a căror poziție competitivă s-a erodat serios, cu consecințe economico-financiare și de capital, însă au existat și entități economice care s-au adaptat rapid la criză prin prisma unor procese inspirate de inovare și internaționalizare. În acest context, pe baza datelor financiar – contabile disponibile, am analizat sustenabilitatea financiară și operațională a unor entități economice din județul Alba. Scopul nostru a fost de a cerceta modul în care pandemia Covid-19 a influențat performanța, respectiv rezultatele economico-financiare ale entităților economice, dar și impactul generat de criză asupra structurii operaționale și sustenabilității economice și financiare.

Cercetarea cantitativă s-a bazat pe un eșantion de date financiar – contabile raportate de un număr de 20 de entități economice din județul Alba, în perioada 2010 – 2024, din domenii de activitate diferite. Aceste date au stat la baza calculului indicatorilor de performanță, a celor operaționali (de activitate), dar și de risc, variabile independente care au permis crearea unui model econometric menit să evalueze sustenabilitatea financiară a entităților economice analizate.

Ultimul capitol conține concluziile, contribuțiile studiului, limitările studiului și recomandările pentru viitor. Acestea au o componentă importantă care vizează abilitatea antreprenorială de a răspunde și a se adapta la crize. Scopul acestui capitol final este de a încheia cercetarea cu o discuție pe marginea concluziilor generale trase din analizele teoretice și datele empirice prelucrate, asigurându-ne totodată că am identificat răspunsuri pertinente la întrebările de cercetare. De asemenea, capitolul prezintă în termeni teoretici și practici câteva dintre implicațiile acestui demers de cercetare, precum și informații cu privire la limitările care au intervenit pe parcursul cercetării, oferind sugestii viitorilor cercetători ai temei abordate.

Pandemia Covid-19 s-a terminat, dar încă ridică multe întrebări legate de supraviețuirea entităților economice. Ne concentrăm pe parcursul prezentei cercetări pe identificarea factorilor care au influențat evoluția entităților economice în timpul pandemiei și pe evidențierea impactului pozitiv și negativ al acesteia asupra afacerilor, respectiv pe modul în care antreprenorii au acționat și reacționat pentru a depăși impactul negativ. Altfel spus, investigăm influența Covid-19 asupra entităților economice din țara noastră, reziliența acestora și măsurile pe care le-au implementat pentru a depăși provocările generate de Covid-19.

Analizele teoretice și empirice prezentate, concentrate în jurul efectelor crizei Covid-19 asupra entităților economice și a riscurilor generate de pandemie asupra perspectivelor de dezvoltare ale acestora, permit creionarea unei imagini generice a reacției la criza pandemică, cu referire în special la cazul României. Pandemia Covid-19 a fost deseori comparată cu conflictele care au măcinat secolul trecut, acest lucru nu doar prin prisma numărului de vieți pierdute, ci și pentru că a generat o schimbare a echilibrelor politice și economice cu care ne obișnuisem. Drept urmare, este foarte important să înțelegem ce a determinat un astfel de rezultat, care poate schimba istoria, mai cu seamă că crizele care intervin în zilele noastre prezintă riscul să devină sistematice. Noi considerăm că există cel puțin trei factori decisivi în rezistența la crizele care modelează acest secol: (1) existența capacității de a utiliza datele furnizate de tehnologiile actuale (inclusiv inteligența artificială) la costuri mici și în cantități foarte mari; (2) flexibilitatea sistemelor de producție și internaționalizarea; (3) eliminarea individualismului prin reacție colectivă / comunitară.

În ceea ce privește entitățile economice, pandemia a creat, de asemenea, multă degringoladă: au fost perturbate lanțurile de aprovizionare, au fost închideri forțate ale unor entități economice, carantină etc. Pandemia a fost devastatoare pentru multe entități economice, însă pentru altele a creat noi oportunități, inclusiv accelerarea digitalizării. Se

identifică o prezență considerabilă a entităților economice reziliente, caracterizate de dinamism și deschidere spre piețe, care au rezultate financiare și perspective de dezvoltare mult mai mari decât entitățile economice orientate strict spre piața internă. În altă ordine de idei, entitățile economice care anterior crizei pandemice au încurajat performanța, au reacționat mai bine la criză, fiind motivate să-și mențină poziția competitivă și să nu-și încetinească creșterea. Acestea au adoptat strategii și modele de afaceri dinamice, bazate pe inovare, optimizarea proceselor, internaționalizare și digitalizare. Nu Covid-19 a introdus revoluția tehnologică, dar cu siguranță a contribuit la accelerarea ei ca niciun alt eveniment din ultimele vremuri. Procesul de transformare digitală a câștigat un impuls fără precedent, care a schimbat lumea muncii și societatea în care trăim prin munca flexibilă și/sau la distanță, platformele de comerț electronic și robotizarea entităților de producție.

CONCLUZII, CONTRIBUȚII PROPRII ȘI LIMITE ALE CERCETĂRII

Concluzii generale. Răspunsul la întrebările de cercetare

Principalele obiective ale cercetării elaborate au fost următoarele:

O1: Investigarea literaturii de specialitate privind situațiile de criză și gestionarea acestora;

O2: Analiza contextului și evoluției crizei Covid-19;

O3: Studierea impactului financiar și economic al Covid-19 asupra entităților economice;

O4: Analiza funcționării entităților economice din România în timpul pandemiei Covid-19 prin prisma indicatorilor financiar – contabili;

O5: Studierea transformării digitale a afacerilor ca strategie de reziliență a entităților economice la pandemia Covid-19.

Pentru a fi capabili să ne atingem obiectivele stabilite, am dezvoltat cinci întrebări de cercetare, pe care le vom dezvolta în continuare.

Î1: *Care sunt principalele direcții de abordare a situațiilor de criză - criza Covid-19 - și a strategiilor de gestionare a acestora în literatura de specialitate recentă?*

Ultima criză globală de sănătate publică a fost cauzată de Covid-19, coronavirus sau virusul SARS-CoV-2. Aceasta poate fi considerată un eveniment tip ”*lebedă neagră*”, fiind un eveniment imprevizibil, dar cu impact semnificativ (Winston, 2020). Datorită caracteristicilor particulare ale acestei situații, prima reacție guvernamentală și/sau colectivă se poate să fi fost inadecvată, motiv pentru care la începutul pandemiei a fost înregistrată o creștere a numărului de infecții și decese, context care a impus intrarea țărilor în carantină. Chiar și așa, având în vedere natura rară a pandemiei, aceasta poate fi abordată ca oportunitate pentru a învăța mecanismele și modul de reacție al entităților economice, care în viitor pot fi mult mai bine pregătite în a face față unor situații similare. Este ocazia perfectă pentru a învăța din cele mai bune practici și a înțelege greșelile pe care le-au făcut entitățile economice la începutul, dar și pe parcursul crizei. Criza generată de răspândirea coronavirusului (pandemia Covid-19) reprezintă un eveniment de factură deosebită, care a generat repercusiuni economice și sociale considerabile.

Analiza literaturii de specialitate evidențiază existența unui impact pozitiv al pandemiei Covid-19 asupra anumitor categorii de entități economice. Este vorba despre

furnizorii de servicii de sănătate (criza a fost una generatoare de grave probleme de sănătate) și platformele de comerț electronic (carantina a facilitat cumpărăturile online). Cu toate acestea, marea majoritate a entităților economice au fost afectate negativ de pandemie, fiind nevoite să facă față unei crize financiare, lipsei resursei umane, închiderii/falimentului unor activități/operațiuni, precum și reducerii drastice a numărului de clienți. Cercetătorii domeniului au analizat modalitățile de a combate criza, orientându-se în acest sens spre teoria managementului crizelor și a rezilienței, care abordează modele de afaceri și supraviețuire pentru entitățile economice afectate de șocuri negative, precum pandemia Covid-19.

Î2: *Cum s-a manifestat pandemia de Covid-19 și care sunt similitudinile cu crizele precedente?*

În ciuda caracterului universal al acestor crize globale, impactul lor a variat considerabil între economiile de diferite dimensiuni. De exemplu, în timpul crizei financiare globale din 2008, economiile mari, precum SUA și China, au profitat de piețele interne vaste, de spațiul fiscal substanțial și de autonomia monetară pentru a implementa politici anti-ciclice puternice, atenuând astfel șocurile externe. În schimb, economiile mici și deschise, care depind în mare măsură de capitalul străin și de comerțul internațional, au înregistrat ieșiri de capital mai intense și volatilitate a cursului de schimb, ceea ce a dus la întârzieri semnificative în redresare.

Criza Covid-19 a fost o criză globală, bruscă, imprevizibilă, neprevăzută de multe entități economice, cu rezultate eterogene (Bartik & al., 2020). În multe privințe, aceste rezultate au fost dependente de capacitatea entităților economice de a face față și de a reacționa strategic în moduri care transformă schimbările impuse de criză în oportunități, mai degrabă decât în amenințări (Kraus & al., 2020). Este evident că pentru a culege beneficiile, este necesară acțiunea (Davidsson & al., 2020, p. 314).

Î3: *Care sunt consecințele pozitive și negative pe care pandemia Covid-19 le-a generat asupra entităților economice?*

Criza Covid-19 a reprezentat o criză unică, în sensul că a șocat simultan entitățile economice prin intermediul mai multor canale: *un șoc al ofertei* (reducerea ofertei de forță de muncă, pentru că angajații au rămas acasă, indisponibilitatea factorilor de producție, întreruperea lanțurilor de aprovizionare etc.); *un șoc al cererii* (reducerea cererii consumatorilor, economii de precauție, prudența investitorilor); *incertitudine* (imposibilitatea de a se baza pe un flux viitor de venituri menit să justifice înlocuirea

angajaților și/sau a utilajelor etc.); *indisponibilitatea finanțării* sau subfinanțarea. Toate acestea interacționează generând o spirală descendentă a activității entităților economice.

Așadar, Covid-19 a afectat negativ majoritatea entităților economice, multe industrii fiind puse în imposibilitatea de a funcționa. (Kreiner și Ram, 2021). Industria turismului, de pildă, a fost mult mai grav afectată de pandemie comparativ cu alte industrii. Au fost anulate numeroase călătorii, ceea ce a dus la probleme economice în lumea întreagă, industria turismului fiind mult mai expusă riscurilor comparativ cu alte industrii. Este vorba în esență de efectul politicilor de sănătate, care vizau minimizarea riscurilor pentru sănătate, ceea ce a făcut ca industria turismului să scadă drastic.

Pe de altă parte, pandemia Covid-19 a contribuit la supraviețuirea și/sau dezvoltarea altor industrii (Bertoni, 2022). Ne referim în primul rând la comerțul electronic, respectiv cumpărăturile online, care au înregistrat rezultate pozitive și au generat afaceri de succes (de ex. Amazon, Target și Wal-Mart). Entitățile economice au încercat să supraviețuiască, însă industrii precum agricultura, serviciile medicale private și comerțul electronic au fost cele care au asigurat optimul economic pe timp de criză (Hadi și Supardi, 2020).

Pe de altă parte, coronavirusul a generat criză economică. În consecință, numeroase entități economice și diferite tipuri de afaceri s-au confruntat cu efecte negative. Acestea s-au concretizat în afectarea profundă a comportamentului de cumpărare al consumatorilor atât din punct de vedere financiar, cât și psihologic, ambele fiind factori importanți, care se susțin reciproc (Mogaji, 2020). Problemele financiare din timpul pandemiei au afectat producția, ceea ce a dus la reducerea considerabilă a ofertei de servicii. Reducerea cererii și perturbarea fluxului de aprovizionare au determinat o variație atipică a șomajului. Resursele financiare limitate ale entităților economice au avut consecințe directe diferite, cum ar fi scăderea capacității investiționale, creștere insuficientă, dezvoltare inadecvată și restricționarea oportunităților de supraviețuire.

Î4: *Cum au funcționat entitățile economice din România în timpul pandemiei Covid-19?*

În România, impactul pandemiei Covid-19 asupra dinamicii economiei naționale este evidențiată, pentru o serie de indicatori, de evaluările de la nivel sectorial (sectorul SQS - companiile). Impactul asupra producției industriale s-a resimțit în special în ramurile caracterizate de o pondere importantă a exporturilor.

Ca urmare a măsurilor luate pentru a răspunde la Covid, toate entitățile economice chestionate au fost nevoite să facă față unor serioase provocări în ceea ce privește fluxul de numerar, cererea și oferta reduse și afectarea lanțurilor valorice.

Pe perioada pandemiei, doar 6,44% la sută dintre cele 357 entități economice chestionate au funcționat ca înainte de pandemie, 67,23% cu personal redus și/sau cu program redus/la distanță, în timp ce 26,33% dintre entitățile economice și-au închis temporar activitățile.

Aproape un sfert (24,37%) dintre entitățile economice chestionate s-au confruntat cu provocări cauzate de cererea și vânzările reduse, în timp ce 22,13% dintre acestea au raportat pierderi de venituri și 27,45% probleme de lichiditate.

Dacă pandemia Covid-19 ar fi continuat, 57,98% dintre entitățile economice chestionate nu ar fi fost în măsură să plătească salariile angajaților pe o perioadă mai mare de 3 luni. Mai mult de jumătate dintre aceste entități economice (31%) ar fi putut plăti salariile doar pentru o lună sau mai puțin.

Mai mult de jumătate dintre entitățile economice (40,06%) au anticipat că ar fi putut funcționa maxim 3 luni în cazul în care situația generată de pandemia Covid-19 ar fi continuat. Mai mult de un sfert dintre entitățile economice (36,13%) nu știau dacă ar fi rămas operaționale, reflectând nivelul de incertitudine prevalent printre entitățile economice. Doar 23,81% dintre entitățile economice ar fi putut rămâne în funcțiune pentru mai mult de trei luni.

Reducerea cererii și/sau a vânzărilor (24,37%) și problemele de lichiditate (27,45%) au fost raportate ca fiind cele mai mari obstacole în calea continuării activităților pentru entitățile economice analizate.

Peste o treime dintre entitățile economice chestionate (38,66%) erau cel puțin încrezătoare că vor face față crizei și își vor relua activitatea profitabilă după încheierea acesteia, în timp ce 29,41% nu erau sigure de reziliența și soliditatea lor economică. Cu toate acestea, doar 25% dintre entitățile economice chestionate au răspuns că au dezvoltat planuri de criză, respectiv de continuare a afacerii ca răspuns la criză.

Doar 15,41% dintre entitățile economice chestionate foloseau platforme web, 29,1% dintre acestea fiind entități economice cu mai mult de 100 de angajați. 42% dintre entitățile economice analizate nu au apelat la comerțul electronic și/sau a platforme online în timpul pandemiei.

Entitățile economice care au răspuns chestionarului au luat măsuri în vederea asigurării continuității afacerii doar în proporție de 30%. Dintre entitățile economice care au adoptat măsuri, cea mai mare pondere este reprezentată de cele care au apelat la renegocierea termenelor de plată (27%) și la negocierea cu creditorii (25%). Ponderi mai mici au revenit

noilor modele de afaceri (17%), introducerii comerțului electronic (16%) și introducerii de produse noi (15%).

78,15% dintre entitățile economice chestionate au distribuit echipamente de protecție, respectiv dezinfectanți pentru mâini, măști și mănuși pentru angajați, iar 75,63% au distribuit teste Covid. Aproximativ 16% dintre entitățile economice nu au luat nicio măsură, 54,39% dintre acestea fiind însă entități economice cu număr redus de angajați (1 – 5 angajați).

Entitățile economice au considerat că pentru a depăși mai ușor criza generată de pandemia Covid-19 sprijinul optim ar fi fost reprezentat de suportul financiar direct (97,76%) și de subvenționarea salariilor (87,96%).

O pondere relativ mare a entităților economice chestionate ar fi preferat, de asemenea, să beneficieze de politici pentru reducerea costurilor de producție și de operare (55,18%), acces mai facil la creditare (53,22%), politici pentru coordonarea lanțului de aprovizionare (47,06%) și politici fiscale preferențiale (40,62%). Alte măsuri importante propuse de respondenți se referă la asistență tehnică pentru implementarea comerțului electronic (32,21%), urmate de politici de securitate socială pentru sprijinirea ocupării forței de muncă (29,41%).

Î5: Care a fost rolul indicatorilor financiar – contabili în reziliența entităților economice din România la pandemia Covid-19?

Așadar, ordinea influenței variabilelor independente (indicatori financiar – contabili) asupra indicatorului de reziliență este următoarea:

- (1) indicatorii de activitate - influență negativă,
- (2) indicatorii de risc/lichiditate și performanță - influență pozitivă.

Performanța entității economice și reziliența se influențează reciproc, fără nicio îndoială. Pentru a ajunge un nivel ridicat de reziliență, entitățile economice trebuie să-și gestioneze eficient resursele și să-și crească nivelul investițiilor productive, astfel încât să asigure dezvoltarea activității de producție într-un mod economic.

Urmare a cercetării elaborate, am observat că există o relație pozitivă între integrarea măsurilor de reziliență și datele referitoare la performanța entităților economice, care se reflectă prin adoptarea unor comportamente etice și niveluri de performanță corespunzătoare, evaluate prin eficiență, profitabilitate și indicatori de profit.

Contribuții teoretice și implicații practice

Considerăm că cercetarea de față este deosebit de importantă atât pentru antreprenori, cât și pentru managerii entităților economice, concentrându-se pe subiectul foarte recent al impactului pandemiei Covid-19 asupra economiei, respectiv asupra indicatorilor financiar – contabili ce caracterizează performanța financiară și operațională a entităților economice.

Principalele contribuții la dezvoltarea cunoașterii în domeniul abordat pot fi rezumate după cum urmează:

(1) Am realizat o analiză a literaturii de specialitate și a poziționării epistemologice a cercetării în contextul manifestării unor situații de criză cu impact asupra activității entităților economice. Studiile de specialitate au fost analizate în profunzime, cu scopul de a oferi o imagine de ansamblu asupra domeniului și a identifica tendințele aplicate și/sau aplicabile. În acest scop, am consultat un număr de peste 200 surse bibliografice.

(2) Am realizat cartografierea științifică a problematicii abordate deoarece odată cu atenuarea presiunii pandemice a crescut interesul cercetătorilor pentru identificarea cauzelor care au transformat criza sanitară în criză economică. Preocupările acestora au fost orientate și în direcția strategiilor de reziliență, a managementului în situații de criză, a efectelor pozitive și negative ale pandemiei asupra entităților economice, dar și a impactului situației de criză asupra evoluției indicatorilor financiar – contabili.

(3) Contribuția proprie în ceea ce privește abordarea teoretică a temei de cercetare rezultă și din trierea și selecția rezultatelor cercetărilor studiate și a aplicării flexibile a cunoștințelor astfel dobândite.

(4) Am investigat factorii care au influențat supraviețuirea entităților economice din România, județul Alba, în timpul pandemiei COVID-19. Supraviețuirea într-un dezastru umanitar, precum pandemia de COVID-19, reprezintă o mare provocare pentru entitățile economice din toate industriile. Multe dintre aceste entități economice au supraviețuit efectelor pandemiei prin implementarea unor modele de afaceri noi, care au adus o valoare adăugată nouă ca răspuns la ostilitatea mediului, răspunzând strategic crizelor prin adaptarea modelului de afaceri.

(5) Am investigat empiric modul în care în timpul crizei Covid-19 s-a construit reziliența antreprenorială a entităților economice din județul Alba. Pentru a explora acest proces complex am folosit date colectate prin intermediul unui chestionar. Utilizând punctele de vedere ale respondenților am putut identifica, printre altele, provocările specifice cu care s-au confruntat entitățile economice în timpul crizei Covid-19, modul în care entitățile

economice au reacționat la provocări, ce au învățat în timpul pandemiei și cum își percep viitorul.

Ca urmare a măsurilor luate pentru a răspunde la Covid, toate entitățile economice chestionate au fost nevoite să facă față unor serioase provocări în ceea ce privește fluxul de numerar, cererea și oferta reduse și afectarea lanțurilor valorice.

Pe perioada pandemiei, doar 6,44% la sută dintre cele 357 entități economice chestionate au funcționat ca înainte de pandemie, 67,23% cu personal redus și/sau cu program redus/la distanță, în timp ce 26,33% dintre entitățile economice și-au închis temporar activitățile.

Aproape un sfert (24,37%) dintre entitățile economice chestionate s-au confruntat cu provocări cauzate de cererea și vânzările reduse, în timp ce 22,13% dintre acestea au raportat pierderi de venituri și 27,45% probleme de lichiditate.

Dacă pandemia Covid-19 ar fi continuat, 57,98% dintre entitățile economice chestionate nu ar fi fost în măsură să plătească salariile angajaților pe o perioadă mai mare de 3 luni. Mai mult de jumătate dintre aceste entități economice (31%) ar fi putut plăti salariile doar pentru o lună sau mai puțin.

Mai mult de jumătate dintre entitățile economice (40,06%) au anticipat că ar fi putut funcționa maxim 3 luni în cazul în care situația generată de pandemia Covid-19 ar fi continuat. Mai mult de un sfert dintre entitățile economice (36,13%) nu știau dacă ar fi rămas operaționale, reflectând nivelul de incertitudine prevalent printre entitățile economice. Doar 23,81% dintre entitățile economice ar fi putut rămâne în funcțiune pentru mai mult de trei luni.

Reducerea cererii și/sau a vânzărilor (24,37%) și problemele de lichiditate (27,45%) au fost raportate ca fiind cele mai mari obstacole în calea continuării activităților pentru entitățile economice analizate.

Peste o treime dintre entitățile economice chestionate (38,66%) erau cel puțin încrezătoare că vor face față crizei și își vor relua activitatea profitabilă după încheierea acesteia, în timp ce 29,41% nu erau sigure de reziliența și soliditatea lor economică. Cu toate acestea, doar 25% dintre entitățile economice chestionate au răspuns că au dezvoltat planuri de criză, respectiv de continuare a afacerii ca răspuns la criză.

Doar 15,41% dintre entitățile economice chestionate foloseau platforme web, 29,1% dintre acestea fiind entități economice cu mai mult de 100 de angajați. 42% dintre entitățile economice analizate nu au apelat la comerțul electronic și/sau a platforme online în timpul pandemiei.

Entitățile economice care au răspuns chestionarului au luat măsuri în vederea asigurării continuității afacerii doar în proporție de 30%. Dintre entitățile economice care au adoptat măsuri, cea mai mare pondere este reprezentată de cele care au apelat la renegocierea termenelor de plată (27%) și la negocierea cu creditorii (25%). Ponderi mai mici au revenit noilor modele de afaceri (17%), introducerii comerțului electronic (16%) și introducerii de produse noi (15%).

78,15% dintre entitățile economice chestionate au distribuit echipamente de protecție, respectiv dezinfectanți pentru mâini, măști și mănuși pentru angajați, iar 75,63% au distribuit teste Covid. Aproximativ 16% dintre entitățile economice nu au luat nicio măsură, 54,39% dintre acestea fiind însă entități economice cu număr redus de angajați (1 – 5 angajați).

Entitățile economice au considerat că pentru a depăși mai ușor criza generată de pandemia Covid-19 sprijinul optim ar fi fost reprezentat de suportul financiar direct (97,76%) și de subvenționarea salariilor (87,96%).

O pondere relativ mare a entităților economice chestionate ar fi preferat, de asemenea, să beneficieze de politici pentru reducerea costurilor de producție și de operare (55,18%), acces mai facil la creditare (53,22%), politici pentru coordonarea lanțului de aprovizionare (47,06%) și politici fiscale preferențiale (40,62%). Alte măsuri importante propuse de respondenți se referă la asistență tehnică pentru implementarea comerțului electronic (32,21%), urmate de politici de securitate socială pentru sprijinirea ocupării forței de muncă (29,41%).

(6) Am construit un model econometric bazat pe principalii indicatori de caracterizare a dinamicii activității operaționale, dar și pe indicatorii de risc. Aceștia din urmă pot amenința în orice moment continuarea activității, ca urmare a gestionării deficitare a resurselor, situație care poate perturba întregul echilibru economic și financiar al entității economice.

Eșantionul este reprezentat de 20 de entități economice care activează în diferite ramuri de activitate, elementul comun care le unește este locația sediului social, respectiv în județul Alba. Pentru analiza impactului crizei Covid-19, am măsurat rezultatele activităților operaționale, dinamica veniturilor și cheltuielilor (prin prisma indicatorilor de performanță), fluxul de numerar etc. Trebuie să menționăm că indicatorii pe care i-am dezvoltat reprezintă, de asemenea, un instrument managerial de măsurare și evaluare a modului în care entitățile economice folosesc resursele disponibile.

Așa cum am menționat, în vederea elaborării modelului econometric am folosit datele economice și financiare ale unui număr de 20 de entități economice care activează în domenii diferite de activitate din județul Alba. Am preluat aceste date din rapoartele anuale, în special din bilanțul contabil și contul de profit și pierdere, situația modificărilor capitalului propriu și fluxul de numerar. Am construit aceste variabile cu scopul de a cuantifica într-o formă dinamică financiară a entității economice, pe baza căreia să poată fi determinate intervalele medii.

Limitele cercetării

Deși intenția acestei cercetări a fost de a menține integritatea pe tot parcursul procesului și de a oferi informații de calitate, este necesar să recunoaștem unele limitări chiar și în ceea ce privește metodologia.

În primul rând, nu am identificat în literatura de specialitate articole sau alte documente care să abordeze impactul pandemiei Covid-19 asupra indicatorilor financiar – contabili. De asemenea, nu am găsit nicio legătură teoretică cu contabilitatea.

O altă limitare a fost legată de chestionarele transmise entităților economice, care ne-au ocupat mult timp, pentru că uneori am fost nevoiți să explicăm întrebările pentru a obține răspunsuri corecte. Unele entități economice nu au dorit să răspundă la întrebările noastre, iar unele, din motive de politică internă, nu au putut să ne răspundă, pentru că ridicau probleme de confidențialitate. Acestea dețineau informații securizate, care nu puteau fi partajate.

În cele din urmă, datorită paradigmei de cercetare interpretativă, nu se poate asigura o obiectivitate totală a rezultatelor. Nuanțele personale și interpretarea subiectivă a autorului nu au putut fi eliminate complet în timpul interpretării bibliografiei studiate, interviurilor și modelelor. Mai mult, nu se poate exclude influențarea contextului acestei teze academice de către experiențele personale. Cu toate acestea, considerăm că metoda de cercetare aleasă este adecvată și potrivită pentru scopul acestei lucrări.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

- Barro, R.J., Urúa, J. F., & Weng, J. (2020). The coronavirus and the great influenza pandemic: Lessons from the “spanish flu” for the coronavirus’s potential effects on mortality and economic activity, <https://www.nber.org/papers/w26866>
- Bartik, A.W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E.L., Luca, M., Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proc. Natl. Acad. Sci. Unit. States Am.* 117, pp. 17656–17666. <https://doi.org/10.1073/pnas.2006991117>
- Batjargal, B., Jack, S., Mickiewicz, T., Stam, E., Stam, W., Wennberg, K. (2023). Crises, COVID-19, and entrepreneurship. *Entrep. Theory Pract.* 47 (3), pp. 651–661. <https://doi.org/10.1177/10422587221145676>
- Bertoni, M., et.al. (2022). Remote Working and Mental Health During the First Wave of the COVID-19 Pandemic. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4111999>
- BJIT (2020). Challenges of SMEs in this COVID-19 Global Pandemic. [online] <https://bjit.medium.com/challenges-of-smes-in-this-covid-19-global-pandemic-9d5ad80521ac>
- Borowiecki, K.J. (2014). Artistic creativity and extreme events: the heterogeneous impact of war on composers’ production. *Poetics* 47, pp. 83–105. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2014.10.005>
- Bouncken, R.B., Fredrich, V., Kraus, S. (2020). Configurations of firm-level value capture in coopetition. *Long Range Plan.* 53 (1). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.02.002>
- Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: a re-conceptualization. *J. Bus. Ventur.* 30 (5), pp. 674–695. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.01.002>
- Davidsson, P., Recker, J., von Briel, F. (2020). External enablement of new venture creation: a framework. *Acad. Manag. Perspect.* 34, pp. 311–332. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0163>
- Hadi, S., Supardi, S. (2020). Revitalization strategy for small and medium enterprises after Coronavirus disease pandemic (covid-19). *Journal of Xi an University of Architecture & Technology* 12(4): 4068-4076. <http://dx.doi.org/10.37896/JXAT12.04/1149>

- Klyver, K., Steffensb, P., Nielsena, S.L. (2023). Crisis response efficacy: Perceived ability to respond entrepreneurially to crises. *Journal of Business Venturing Insights*. 20. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2023.e00429>
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 26, pp.1067–1092. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214>
- Kreiner, N. C., & Ram, Y. (2021). National tourism strategies during the Covid-19 pandemic. *Annals of tourism research*, 89(103076). <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103076>
- Lenhard, F., et.al. (2025). Remote mental healthcare before and during the COVID-19 Pandemic: A retrospective observational study using routine outcome measurements, *Journal of Psychiatric Research*, 189, pp. 26-32. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2025.05.074>
- Miklian, J., Hoelscher, K. (2022). SMEs and exogenous shocks: a conceptual literature review and forward research agenda. *Int. Small Bus. J.* 40 (2), pp. 178–204. <https://doi.org/10.1177/02662426211050796>
- Mogaji, E. (2020). Financial Vulnerability During a Pandemic: Insights for Coronavirus Disease (COVID-19). *Research Agenda Working Papers*. Vol. 2020, No. 5, pp. 57-63. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3564702>
- Naseri R.N.N., et. al. (2021). Issues and Challenges of Online Shoppingactivities on the Impact of Corona Pandemic: A Study on Malaysia Retail Industry, *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(10), pp. 7682–7686. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i10.5680>
- Newman, A., Obschonka, M., Block, J. (2022). Small businesses and entrepreneurship in times of crises: the renaissance of entrepreneur-focused micro perspectives. *Int. Small Bus. J.* 40 (2), pp.119–129. <https://doi.org/10.1177/02662426211063390>
- Nguyen, T.B.C., Nguyen, Q.N. (2024). Strategic resilience: Exploring diversification's impact on R&D investment during economic crises. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40582>
- Pfefferbaum, B., North, C.S. (2020). Mental health and the covid-19 pandemic, *N. Engl. J. Med.*, 383(6), pp. 510-512. <https://doi.org/10.1056/NEJMp2008017>

- Taherdoost, H.(2022). What are Different Research Approaches? Comprehensive Review of Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Research, Their Applications, Types, and Limitations. *Journal of Management Science & Engineering Research*, 5 (1), pp.53-63. <https://doi.org/10.30564/jmsr.v5i1.4538.hal-03741840>
- Tooze, A. (2022). Welcome to the World of the Polycrisis. *Financial Times*, Oct 29. Withdrawn Dec 19 2022: <https://www.ft.com/content/498398e7-11b1-494b-9cd3-6d669dc3de33>
- Winston, A. (2020). ‘Is the COVID-19 Outbreak a Black Swan or the New Normal?’MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-top-mit-smr-articles-of-2020/>
- Zhou, C., Huang, Y., Liu, R. (2025). Antecedent configurations of organizational resilience in a major crisis: A strategic fit perspective, *Journal of Business Research*, Volume 200, 115646, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115646>