

Școala Națională de Științe Politice și Administrative

TEZĂ DE DOCTORAT

REZUMAT

Factori organizaționali și culturali care influențează adoptarea
strategiilor de promovare în IMM-urile din Europa

Coordonator științific,
Prof. univ. dr. Diana-Maria CISMARU

Doctorand,
Miruna-Elena ILIESCU

2021

TABLE OF CONTENTS

LIST OF TABLES	6
LIST OF FIGURES	7
INTRODUCTION	8
CHAPTER 1. ORGANIZATIONS IN THE DIGITAL SOCIETY: EVOLUTION AND CONCEPTS.....	10
1.1. Paradigms and Theory of Organizations.....	10
1.1.1. Classical Approaches.....	11
1.1.2. Modern Approaches	15
1.2. Evolution of the Organizational Structure towards the Digital Era.....	21
1.3. Leadership Theories and new Perspectives	26
1.4. Digital Impact on Organizational Behavior Aspects	30
1.4.1. Power and Influence inside Organizations	31
1.4.2. Teams in Digital Workplaces in the new Context of the Digital Environment.....	33
1.5. Organizational Culture Theories.....	36
1.6. Particularities of Internal and External Communication inside Organizations	46
1.7. Impact of new Technologies and Digitalization on Organizations.....	47
1.8. Digitalization Acceleration in the Context of COVID 19 outbreak	49
CHAPTER 2. PUBLIC RELATIONS IN DIGITAL SOCIETY	53
2.1. Particularities of Digital Communication	53
2.2. Digital Impact on Public Relations	57
2.2. Promotion Strategies and the Rise of Promotional Culture	63
2.3. Publics in the Digital Era	67
CHAPTER 3. SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES IN DIGITAL SOCIETY	71
3.1. European SMEs in the Digital Age.....	71
3.2. Particularities of Romanian, Portuguese, and Spanish SMEs.....	77
3.2.1. Romania.....	77
3.2.2. Portugal.....	82
3.2.3. Spain	85
3.3. Romanian, Spanish and Portuguese SMEs during COVID-19.....	89
3.4. Communication Strategies in European SMEs.....	92
3.4.1. Adoption of Emerging Technologies in European SMEs	96
3.4.2. Digital Public Relations Strategies adopted by SMEs	99
3.4.3. The Influence of Cultural Factors on Communication Strategies	101
CHAPTER 4. RESEARCH METHODOLOGY.....	106
4.1. Theoretical Framework and Variables Selection	107
4.1.1. Organizational Factors.....	109
4.1.2. Cultural Factors	111
4.1.3. Promotion Strategies	115
4.2. Research Objectives and Hypotheses	116
4.2.1. Development of Hypotheses.....	117
4.2.2. Research Model and Method Selection.....	120
4.2.3. Design of Instruments.....	122
4.2.4. Instrument Design for Qualitative Research	127
4.2.5. Sampling Design and Data Collection in Quantitative Research.....	130
4.2.6. Collection of Data in Qualitative Research	131
CHAPTER 5. RESULTS.....	133

5.1. Organizational Factors influencing Promotion Strategies in Romanian, Portuguese, and Spanish SMEs	133
5.1.1. Promotion Particularities in SMEs	136
5.1.2. Organizational Factors correlated with the Adoption of Promotion Strategies in SMEs	138
5.1.3. Discussion of Results	147
5.2. Results of Qualitative Research	154
5.2.1. Results of Thematic Analysis	157
5.2.2. Results of Frequency Content Analysis	160
5.2.3. Analysis and Interpretation of Collected Data	169
5.2.4. Discussion and Conclusions	184
CHAPTER 6. FINAL CONCLUSIONS	188
6.1. Limitations of the Research	190
6.2. Theoretical Contributions and Practical Implications.....	191
6.3. Recommendations and Future Directions of Research.....	193
REFERENCES.....	195
Annex 1: Questionnaire	230
Annex 2: Interview protocol	234
Annex 3: Transcript of an interview with a Portuguese entrepreneur operating in Services sector	237
Annex 6: Table of correlations between the adoption of promotion strategy and organizational variables	245
Annex 7: Table of correlations between the implementation of online/offline promotion activities and companies active in creative industries	246

LIST OF TABLES

Table 1. Number of SMEs and large enterprises in the EU-28 NFBS and their value added and employment.....	72
Table 2 Structure of Romanian SMEs by size	78
Table 3 Distribution of firms in Portugal, 2014-17 by firm size	83
Table 4 Spanish SMEs by size and total share	86
Table 5 Alpha coefficients for the dimensions of Organizational Culture Index	124
Table 6 Reliability of the dimensions of Organizational Culture Index	124
Table 7 Values of Hofstede's dimensions of the national culture for the selected countries.	128
Table 8 Themes and code categories for the qualitative research	156
Table 9 Frequency Content Analysis	161
Table 10 Frequency Content Analysis per respondent	161

LIST OF FIGURES

Figure 1 Share of micro, small and medium-sized SMEs in the EU-20 and Member States in 2018.....	73
Figure 2 Share of innovative enterprises, 2016	75
Figure 3 Digital Economy and Society Index (DESI) 2020, Integration of digital technologies	97
Figure 4. Conceptual model of the research	120
Figure 5 Sample per country of the quantitative research	133
Figure 6 Number of companies active in creative and non-creative industries.....	134
Figure 7 Size of the companies.....	135
Figure 8 Number of companies established per country	136
Figure 9 The Strategy of Communication	136
Figure 10 Number of elements inside promotion strategies	137
Figure 11 Test of normality for elements' index	138
Figure 12 Responsible(s) for communication strategy design inside SMEs	139
Figure 13 Promotion activities in SMEs.....	141
Figure 14 Online promotion activities in SMEs	142
Figure 15 Promotion strategies focuses in SMEs	143
Figure 16 Complete promotion strategies in SMEs.....	144
Figure 17 Correlation between the organizational culture and the adoption of promotion strategies inside SMEs	145
Figure 18 Correlation between the innovative organizational culture and the adoption of Response promotion strategies inside SMEs.	145
Figure 19 No correlation between the leadership style and the adoption of promotion strategies	146
Figure 20 Frequency of code groups for Romania	158
Figure 21 Frequency of code groups for Portugal	159
Figure 22 Frequency of code groups for Spain.....	160

REZUMAT

Europa ar putea avea de câștigat pe termen lung din investițiile în creșterea IMM-urilor, având în vedere faptul că 93% dintre companiile din UE au între unu și nouă angajați. Ținând cont de faptul că întreprinderile mici și mijlocii reprezintă 99% din toate companiile din Uniunea Europeană, ele sunt considerate componente esențiale pentru o economie sustenabilă. Cu toate acestea, așa cum au demonstrat cercetările anterioare, IMM-urile se confruntă cu multe bariere în adaptarea inovației și a transformării digitale, de la constrângeri financiare, lipsa de informare cu privire la beneficiile potențiale ale tehnologiilor digitale, teama de schimbări culturale, până la deficiențe în calitatea infrastructurii digitale locale și lipsa competențelor digitale în rândul angajaților. Factorii politici din Uniunea Europeană au încercat să abordeze și să amelioreze aceste reticente prin înființarea de numeroase platforme și programe care facilitează utilizarea instrumentelor digitale.

Această cercetare își propune să identifice cei mai importanți factori organizaționali și principalele dimensiuni culturale care influențează adoptarea strategiilor de promovare în cadrul companiilor mici sau mijlocii. Prin urmare, este evaluată atât influența factorilor interni, cât și a celor externi în dezvoltarea strategiilor de promovare în IMM-urile din mai multe țări europene. Aceasta este o temă care stârnește interes la nivel național și european, încadrându-se totodată în tendințele recente în dezvoltarea politicilor publice pentru întreprinderile mici și mijlocii. Noutatea acestei cercetări constă în concentrarea atenției pe IMM-uri și pe modul în care acestea adoptă strategii de promovare, printr-o comparație interculturală. Spre deosebire de cercetările anterioare care studiază în general campaniile de comunicare ale brandurilor globale, în cazul firmelor mici și mijlocii apar situații particulare și se are în vedere un mod de lucru complet diferit față de cel din marile companii

Primele trei capitole ale acestei teze abordează cadrul teoretic și stadiul actual al cunoștințelor științifice în domeniul organizațiilor și al comunicării, cu accent pe strategiile de promovare și inovarea digitală (Capitolele 1, 2 și 3). Următoarele capitole detaliază metodologia cercetării (Capitolul 4), rezultatele cercetării cantitative și calitative (Capitolul 5) și, în final, concluziile, recomandările și implicațiile practice (Capitolul 6). Pentru a înțelege mai bine factorii relevanți care influențează țările din diferite regiuni europene, România, Portugalia și Spania au fost alese pentru analiza detaliată a firmelor mici și mijlocii. În calitate de fostă țară comunistă, România se află pe ultimele poziții în Uniunea Europeană în ceea ce privește înființarea de noi companii (Andrez, Tataj, Dalle și Romanainen, 2020). În schimb, în

cea ce privește inovarea în firme mici și mijlocii, Portugalia este un lider (EIS, 2020) și este o țară relevantă pentru documentarea de bune practici de inovare și dezvoltare. Deși a evoluat într-o regiune geografică și culturală similară cu Portugalia, Spania dovedește o performanță de inovare sub media Uniunii Europene (EIS, 2020). Așadar, aceste țări care aparțin celor trei grupuri diferite de performanță au fost alese pentru a înțelege indicatorii semnificativi și factorii relevanți care ar putea avea un impact asupra sectorului privat.

Acest studiu utilizează atât metode cantitative, cât și metode calitative și a fost atent construit pentru a explora factorii organizaționali și culturali care influențează adoptarea strategiilor de promovare în IMM-urile din mai multe țări europene. Metoda cantitativă se bazează pe un chestionar dezvoltat după selectarea celor mai importanți factori organizaționali și operaționalizarea acestora. Astfel, chestionarul are scopul de a evalua caracteristicile organizaționale ca variabile independente și adoptarea strategiei de promovare ca variabilă dependentă. A fost preferată o abordare calitativă pentru a investiga efectul factorilor culturali asupra adoptării strategiilor de promovare deoarece permite identificarea diferențelor și asemănărilor în luarea deciziilor, a perspectivelor strategice și a priorităților în rândul proprietarilor de afaceri din Portugalia, România și Spania.

În prezent, organizațiile trebuie să folosească diferite canale pentru comunicare, pentru a ajunge la audiențe din ce în ce mai fragmentate și mai selective în ceea ce privește mesajele pe care doresc să le primească. Apariția comunicării strategice este o oportunitate de a studia aspecte ale comunicării formale în organizații. În cazul IMM-urilor, adoptarea strategiilor de comunicare este strâns legată de resursele interne ale companiei. Prin urmare, antreprenorul este de obicei factorul-cheie în luarea deciziilor privind comunicarea externă și persoana responsabilă pentru coordonarea tuturor eforturilor strategice. Promovarea și publicitatea sunt considerate printre cele mai importante funcții ale relațiilor publice și, în funcție de mai mulți factori, poate deveni uneori responsabilitatea diferiților membri ai unei organizații.

Primul capitol detaliază paradigmele și teoriile organizațiilor și continuă cu prezentarea diferitelor variabile relevante pentru cercetarea organizațiilor, aplicate în context contemporan și adaptate schimbărilor digitale. Studiul organizațiilor este un subiect de interes nu numai pentru psihologi, ci și pentru sociologi, economiști, istorici și antropologi, toți aducând contribuții valoroase în acest domeniu. De la începutul istoriei omenirii, evenimentele și descoperirile semnificative au schimbat modul de lucru al grupurilor și au îmbunătățit condițiile de viață, rolul lor fiind apreciat și studiat pentru o mai bună înțelegere a motivelor și

a urmărilor lor. Recent, cercetătorii și-au orientat atenția spre o serie de întrebări legate de interacțiunile sociale dintre membrii unei organizații, modul în care indivizii influențează viața organizațională și modul în care funcționează organizațiile. Toate aceste probleme au fost studiate din diferite puncte de vedere și prin intermediul diferitelor paradigme. Acest capitol include așadar o imagine de ansamblu a paradigmei din domeniul organizațional, dezvoltând concepte precum evoluția structurii organizaționale, teoriile stilurilor de conducere, comportamentul organizațional și cultura organizațională.

În contextul unei lumi mai digitalizate și mai conectate, o serie de aspecte ale culturii și ale societății noastre se adaptează și evoluează în mod constant. Tehnologia digitală a devenit esențială în activitatea noastră și este necesar să înțelegem ce adevăratul sens al cuvântului „digital” pentru a înțelege rolul lui în viața de zi cu zi. În societatea digitală, majoritatea componentelor interacțiunii umane au trecut prin modificări considerabile, iar tehnologia a devenit o constantă într-o multitudine de industrii și activități. Comunicarea și relațiile publice au evoluat, așadar, pentru a se adapta noului mediu digital, generând relații valoroase între actori.

Al doilea capitol analizează felul în care noile tehnologii de comunicare au influențat modul în care organizațiile pot efectua analiza competiției, pot aduna informații și pot apoi transmite propriul mesaj (Lordan, 2001). Primul pas al construirii unui plan de relații publice s-a transformat și include acum accesul la diferite surse de colectare a datelor, cum ar fi Internetul, programe speciale pentru cercetare, instrumente pentru analiza conținutului online și platforme pentru distribuirea mesajelor în mediul digital. Începutul secolului al XXI-lea a fost caracterizat de acces general la mult mai multe date, o viteză mai mare în schimbul de informații, o diversitate mai mare a canalelor pentru interacțiuni și, în general, o comunicare bidirecțională. Se observă așadar o ruptură a granițelor dintre organizație și mediu ce poate duce uneori la o lipsă de control asupra informațiilor și la creșterea costurilor pentru diversificarea și adaptarea tipurilor de mesaje la diferite medii de comunicare. Fluxul accelerat de informații îi obligă pe practicienii relațiilor publice să facă eforturi suplimentare pentru a câștiga și pentru a menține atenția publicului. În același timp, aceștia trebuie să se lupte mai mult pentru a construi încrederea în companie, pe măsură ce publicul devine din ce în ce mai critic, având acces la din ce în ce mai multe informații. Rolul și activitatea relațiilor publice în interiorul unei organizații pot fi identificate și recunoscute doar prin înțelegerea modului în care diferite variabile au interacționat și au influențat societatea și organizațiile de-a lungul timpului.

În zilele noastre, companiile trebuie să se diferențieze pe tot mai multe canale, în fața unor audiențe diferite, din perspective diferite. Așadar, apariția comunicării strategice este o oportunitate de a studia acțiunile de comunicare din cadrul organizațiilor. Termenul „strategic” este adesea asociat cu puterea și cu luarea deciziilor, cu stilurile de conducere și climatul organizațional al companiei. Viziunea standard a comunicării strategice implică faptul că funcția comunicării este o funcție de management. Pe baza clasificării strategiilor lui Kendall (1992), Smith (2020) împarte strategiile de comunicare în strategii de relații publice proactive și reactive (p. 82). Strategiile de comunicare inițiate de organizații pot fi proactive atunci când sunt implementate mai degrabă pe baza obiectivelor companiei decât ca urmare a unui răspuns necesar. Strategiile proactive de relații publice includ strategii de acțiune, cum ar fi sponsorizarea, activismul, evenimentele speciale, alianțele și coalițiile și strategiile de comunicare precum informarea și comunicarea transparentă (Smith, 2020, 83). Strategiile implementate pentru a răspunde la o situație negativă se numesc strategii reactive de relații publice și includ strategii de acțiune preventivă, strategii de răspuns ofensiv, strategii de răspuns de apărare, strategii de răspuns de diversiune, strategii de compasiune vocală, strategii de rectificare a comportamentului și inacțiune strategică (Smith, 2020, 98). Funcționând în acest context, strategiile de promovare sunt strategii proactive de relații publice care folosesc media controlată pentru a accesa audiențe mari. Pentru a stimula cererea pentru un produs sau serviciu, promovarea „este preocupată de asigurarea faptului că potențialii clienți sunt conștienți de produsele pe care organizația le pune la dispoziție” (Rowley, 1998, 384), iar o strategie de promovare îndeplinește obiective precum: creșterea vânzărilor, a cotei de piață, dezvoltarea recunoașterii mărcii, educarea pieței sau generarea de avantaje competitive. Prin urmare, strategiile de promovare sunt folosite pentru a convinge publicul să cumpere lucruri, idei și stiluri de viață și, prin urmare, pot fi considerate o intervenție socio-culturală în viața noastră de zi cu zi (Wernick, 1991). Promovarea cuprinde forme precum publicitate, promovarea vânzărilor, sponsorizări, finanțare activități culturale sau sportive, mecenat, articole în publicații de specialitate, prezența la târguri și forumuri, evenimente de tipul „zilele porților deschise”, activități de mentorat și consiliere pentru instituții similare prin asistența temporară a personalului. Publicitatea constă într-o metodă controlată de plasare a mesajelor în media și a trebuit să se adapteze la „schimbările structurale pe măsură ce consumatorii migrează de la media tradițională la platformele online” (Kirchhoff, 2009, 2). În acest context, publicitatea este definită prin „mesaje plătite de la un sponsor identificat care folosește mass-media pentru a convinge o audiență” (Thorson & Rodgers, 2019, 29). În prezent, comunicarea digitală prin Internet a făcut ca mediile proprii (site-uri web, pagini, aplicații proprii ale

organizațiilor) să fie din ce în ce mai importante, alături de media câștigată (conținut apreciat și/sau partajat de utilizator cu alți utilizatori). Mesajele sunt adesea personalizate pentru publicul țintă, iar sponsorul reclamelor a devenit mai greu de identificat.

Astfel, din punct de vedere economic, cultura de promovare este „o forță de modelare esențială în dezvoltarea piețelor sănătoase” (Davis, 2013) prin sprijinirea producției de masă și prin rolul pe care îl are în a satisface nevoile unei lumi din ce în ce mai globalizate și mai urbanizate.

Al treilea capitol examinează și detaliază particularitățile IMM-urilor, în context european. În cazul firmelor mici și mijlocii, crearea unei relații strânse cu clienții, partenerii și comunitatea este un obiectiv important deoarece uneori întreprinderile mici eșuează pentru că nu sunt suficient de vizibile pentru publicul lor țintă. Crearea de conținut pentru rețelele sociale a devenit o modalitate de a facilita o comunicare bidirecțională între o organizație și publicul său, deoarece oferă oportunitatea de interacțiune rapidă la un cost redus. Promovarea prin reclame pe platformele sociale ajută la creșterea gradului de recunoaștere și popularitate al unei mici afaceri locale. Un studiu care investighează practicile de relații publice din nord-vestul Angliei a arătat că „înțelegerea și abordarea fundamentală a utilizării relațiilor publice găsite în multe IMM-uri pot fi destul de diferite de cele găsite în organizațiile de afaceri mai mari” (Moss, Ashford & Shani, 2003, 209). O distincție semnificativă este că, în cazul IMM-urilor, proprietarul companiei, mai degrabă decât un departament sau o echipă de relații publice, este mai probabil responsabil pentru implementarea strategiei de comunicare. Cu toate acestea, strategiile de promovare ale companiilor mici și mijlocii reprezintă un domeniu insuficient cercetat, atenția fiind concentrată în anii anteriori asupra organizațiilor multinaționale, mărci deja cunoscute, instituții guvernamentale (Olins, 2015; Powers și Zambrano, 2016). Există studii care analizează influența factorilor organizaționali asupra managementului (Sánchez, Guerrero-Villegas și Hurtado González, 2017), dar și studii care studiază impactul factorilor culturali asupra eficienței strategiilor de brand (Aguirre-Rodríguez, 2014). Cu toate acestea, există un decalaj în rolul pe care acești factori îl joacă înainte ca mesajul companiei să fie transmis în afara acesteia. Stabilirea și definirea strategiei de promovare are loc în cadrul departamentului de management și, prin aspectele lingvistice și de comunicare implicate, este considerat un element orientat spre cultură (de Mooij, 2019). Asadar, ca parte a managementului, promovarea este influențată direct de factori interni, organizaționali, de management, dar și de factori externi, socio-culturali care influențează întregul proces de planificare și implementare strategică.

Capitolul al patrulea discută abordarea de cercetare folosită pentru realizarea acestui studiu, bazându-se pe o selecție de variabile relevante precum stilul de conducere, cultura organizațională, dimensiunea companiei și vechimea companiei; cum și de ce au fost elaborate ipoteze pentru a investiga legătura dintre factorii organizaționali și adoptarea strategiilor de promovare; de asemenea, prezintă modul în care a fost realizat proiectarea eșantionării și cum au fost selectați participanții și cum au fost construite instrumentele. Rolul acestui capitol este de a descrie metodologia și procedurile utilizate în studiu, precum și de a oferi informații despre modul în care a fost efectuată cercetarea. Primul obiectiv al acestei cercetări este identificarea factorilor organizaționali și culturali ce corelează cu adoptarea strategiilor de promovare în IMM-uri. România, Portugalia și Spania au fost selectate pentru acest studiu mai cuprinzător al sectorului companiilor mici și mijlocii pentru a obține o mai bună înțelegere a variabilelor esențiale care afectează organizațiile din diferite regiuni europene. Fiind construită ca un studiu de testare a ipotezelor, cercetarea de față măsoară influența pe care o au factorii organizaționali și culturali asupra adoptării strategiilor de promovare în IMM-urile românești, spaniole și portugheze. Abordarea bazată pe metode mixte a fost preferată pentru a oferi o evaluare structurată, complexă, a factorilor relevanți. Metoda cantitativă a fost folosită pentru a obține date despre variabilele organizaționale care influențează adoptarea strategiilor de promovare în cadrul IMM-urilor și a fost completată de metoda calitativă, exploratorie, care s-a axat pe dimensiunile culturale și influențele asupra subiectului investigat.

Pe de o parte, cultura organizațională și stilul de conducere au fost investigate în cadrul acestei cercetări, ca factori interni relevanți pentru adoptarea strategiilor de promovare în cadrul IMM-urilor. Pe de altă parte, s-a dorit pe identificarea unor aspecte externe semnificative, precum factorii culturali, care influențează adoptarea strategiilor de promovare în cadrul unei companii mici și mijlocii. Conceput ca un studiu comparativ intercultural, această cercetare analizează adoptarea strategiilor de promovare din perspectivă culturală pentru a înțelege impactul anumitor dimensiuni culturale. Strategiile de promovare cu răspuns imediat au fost selectate pentru scopul acestei teze, ele fiind relevante pentru activitatea desfășurată în noul mediu digital. Adoptarea strategiilor de promovare cu răspuns imediat a fost explorată prin prisma a două dimensiuni culturale: *Evitarea incertitudinii* și *Orientarea pe termen lung*.

Rezultatele acestor investigații sunt prezentate în al cincilea capitol. Chestionarul a relevat că, deși există o incidență mare a strategiilor de promovare offline în IMM-uri, majoritatea antreprenorilor respondenți recunosc că folosesc și tactici și activități de promovare online. Dimensiunea mică a eșantionului de respondenți spanioli și portughezi nu a putut

permite compararea acestor variabile în funcție de țări, dar detalii despre preferințele respondenților spanioli și portughezi au fost totuși consemnate în etapa cercetării calitative. Așadar, studiul cantitativ a dus la identificarea a două corelații relevante din punct de vedere statistic între adoptarea strategiilor de promovare în cadrul IMM-urilor din Spania, România și Portugalia și dimensiunea companiei și cultura organizațională. Mai precis, cu cât compania este mai mare, cu atât sunt mai mari șansele ca IMM-ul să dezvolte și să implementeze o strategie de promovare. O corelație mai relevantă din punct de vedere statistic a fost identificată între cultura organizațională și adoptarea strategiilor de promovare, mai precis între cultura organizațională inovatoare și focalizarea strategiei de promovare cu răspuns imediat. Aceste constatări demonstrează importanța factorilor organizaționali și impactul pe care aceștia îl au asupra activităților și performanței IMM-urilor și rolul pe care fiecare dintre ei îl joacă în adoptarea strategiilor de comunicare. Din perspectiva unei lumi mai digitalizate, o cultură organizațională inovatoare susține un IMM să se adapteze la un mediu într-o rapidă schimbare și să adopte noile tehnologii și instrumente recomandate pentru creștere și supraviețuire.

În ciuda statisticilor europene din anul precedent, chiar dacă există o incidență mare a strategiilor de promovare offline în IMM-uri, aproape toți antreprenorii recunosc că folosesc și tactici și activități de promovare online. Chiar dacă IMM-urile participante nu au o strategie de promovare adecvată și completă, pandemia din 2019 a obligat majoritatea firmelor să înceapă să acorde mai multă atenție noilor instrumente de comunicare și vânzări. Date din Spania arată că punerea în aplicare a măsurilor de izolare la mijlocul lunii martie 2020 a grăbit adoptarea comerțului electronic. Potrivit Băncii Centrale a Spaniei, tranzacțiile pe Internet au crescut de la 15% la 22% în timpul carantinei. Această abordare relativ nouă a dus la o adoptare accelerată a activităților de promovare online în cadrul IMM-urilor românești, spaniole și portugheze, deoarece peste 95% dintre respondenți recunosc că folosesc, cel puțin din când în când, o formă de activitate de promovare online. Prin urmare, companiile cu prezență digitală au un avantaj, deoarece măsurile de distanțare socială vor continua să limiteze interacțiunile în următoarele luni (Craven, Liu, Mysore & Wilson, 2020). Faptul că activitatea de promovare preferată pentru aproape toate IMM-urile (98%) constă în promovarea vânzărilor și campanii de reduceri ar putea fi explicat prin dificultățile pe care le au aceste tipuri de companii în administrarea *cash-flow*-ului sau chiar prin lipsa resurselor financiare. Firmele mici și mijlocii preferă finanțarea internă, cum ar fi economiile managerului sau profitul imediat, acestea fiind mai atractive pentru construirea de capital. Multitudinea de cercetările realizate în țările europene (Kapper et al., 2006 în Polonia; Ramalho și Vidigal da Silva, 2009 în Portugalia) au confirmat faptul că

fluxul de numerar este o variabilă relevantă și are un impact semnificativ asupra altor variabile precum lichiditatea sau profitabilitatea în cadrul firmelor mici și mijlocii (Mateev, Potziouris & Ivanov, 2013). Aproape jumătate dintre respondenții acestui studiu au participat la târguri și forumuri din industrie (38%) ca parte dintr-o strategie de promovare offline preferată în special în industriile foarte specializate în care parteneriatele *business-to-business* au loc în format fizic. Valoarea acestui tip de activitate este evidențiată de numărul relativ mare de târguri și conferințe care au continuat să fie organizate în format virtual chiar și după 2019 când întâlnirile fizice au fost restricționate. Platformele și instrumentele digitale au oferit organizatorilor un context propice pentru stabilirea întâlnirilor unu-la-unu între proprietarii de afaceri, organizarea de discursuri și conferințe cu audiență mare sau interacțiunea virtuală între consumatori și companii prin intermediul mesajelor scrise. Evenimentele de tipul „zilele porților deschise” obțin un procent scăzut (mai puțin de 1%) deoarece necesită o cantitate mare de muncă pentru planificare și organizare și nu se obțin beneficii imediate sau pe termen scurt. Finanțarea evenimentelor culturale și a sponsorizării sportive (14%), activitățile de sponsorizare și mentorat (23%) și articolele din publicațiile de specialitate (14%) sunt, de asemenea, mai puțin populare în rândul IMM-urilor în această cercetare, deoarece necesită alocarea de resurse din bugetul financiar sau din timpul liber de la unul dintre specialiștii lor interni pentru mentorat sau crearea de conținut.

Chiar dacă a fost observat un număr restrâns de strategii complete de promovare indiferent de țara din care provenea compania, procentul mai mare găsit în mediul de afaceri portughez și spaniol ar putea fi explicat de un grad mai mare de globalizare al companiilor din aceste țări și de o mai bună expunere pe piețele internaționale. Interacționând într-o mai mare măsură cu clienții și partenerii străini, proprietarii de afaceri portughezi și spanioli au înțeles și au implementat strategiile de promovare mai rapid și dintr-o perspectivă mai complexă. Această explicație este susținută de un avantaj lingvistic, atât Spania, cât și Portugalia putând construi relații internaționale de afaceri cu Brazilia sau țări din America Latină în limba lor maternă. Mai mult, în cazul ambelor țări turismul are o pondere importantă în economie. Prin urmare, interacțiunile culturale și adaptarea pieței au fi putut fi susținute și influențate de expunerea constantă la clienți străini, cu obiceiuri diferite.

După cum s-a arătat prin intermediul interviurilor, antreprenorii din toate cele trei țări au dovedit o preferință clară pentru strategiile de promovare cu accent pe răspuns imediat. Publicitatea, promovarea vânzărilor, prezența la târguri și forumuri sunt indicatori pentru focalizarea pe un răspuns imediat al strategiei de promovare. Relevant pentru obiectivele

acestui studiu este faptul că majoritatea activităților menționate pentru strategiile de răspuns imediat se află în această perioadă în mediul online. Răspunsurile antreprenorilor subliniază relevanța adaptabilității și accesibilității noilor canale media. Opțiunea de a plăti pentru reclame sau de a folosi doar funcții gratuite face ca folosirea platformelor sociale să fie una dintre activitățile de promovare frecvent menționate de către antreprenori. Legat de alte dimensiuni ale strategiilor de promovare, este important de menționat că, în comparație cu antreprenorii spanioli și români, niciunul dintre respondenții portughezi nu a luat în considerare activități educaționale sau de diseminare a informațiilor, iar aceasta poate fi consecința faptului că acest tip de strategie de promovare presupune un rezultat pe termen lung și o conversie ulterioară.

Rezultatele studiului cantitativ identifică factori precum mărimea companiei și cultura organizațională ca fiind relevanți, în diferită măsură, pentru adoptarea strategiilor de promovare organizaționale. Pe de o parte, cu o corelație relativ slabă, a reieșit totuși că dimensiunea companiei influențează adoptarea strategiei de promovare. Pe de altă parte, între cultura organizațională și adoptarea strategiilor de promovare, mai precis între cultura organizațională inovatoare și adoptarea strategiei de promovare cu răspuns imediat, a fost identificată o corelație mai relevantă din punct de vedere statistic.

În ceea ce privește proiectarea unei strategii de promovare în cadrul IMM-urilor, chestionarul a reflectat că proprietarii de afaceri sunt responsabili în principal de activitățile de comunicare și promovare a produselor și serviciilor în cadrul companiilor. Acest lucru este în explicat de scorurile mari ale celor trei țări în ceea ce privește dimensiunea *Distanță față de putere*, sugerând că proprietarii de afaceri tind să păstreze responsabilitatea asupra strategiilor de comunicare în loc să găsească un angajat sau o agenție care să preia din atribuții. De cele mai multe ori, proprietarul afacerii este responsabil de strategiile de promovare, chiar și în companiile mici cu peste nouă angajați.

În era digitală, procesele și cultura organizațională au fost transformate prin implementarea unor tehnologii inovatoare care au schimbat modul de lucru obișnuit. Această cercetare a investigat influența factorilor interni precum dimensiunea companiei, vârsta companiei sau stilul de conducere asupra adoptării strategiilor de promovare în rândul IMM-urilor. Spre o abordare mai holistică a proceselor de adoptare a strategiei și comunicare, au fost explorați factori externi precum dimensiunile culturale a lui Hofstede.

În zilele noastre, o companie de succes este competitivă și creativă. Inovația este esențială pe piața globalizată modernă, deoarece majoritatea activităților comerciale și operaționale s-au

mutat în mediul digital. O cultură organizațională inovatoare implică mai multă deschidere către noile tehnologii, noi abordări ale pieței și mai mult interes pentru digitalizare și internaționalizare. Cu toate acestea, diferențe între țări au fost observate în ceea ce privește barierele percepute în adoptarea unei strategii de promovare. Bariere externe specifice, cum ar fi birocrăția exagerată, au fost menționate doar în interviurile românești, în timp ce competențele tehnice și limitările de cunoștințe nu au fost niciodată luate în considerare în cazul lor. Dimpotrivă, antreprenorii portughezi și spanioli au evidențiat lipsa de instrumente sau abilități tehnice și au menționat necesitatea de a învăța și de a se informa constant în domeniul comunicării. Ei consideră, de asemenea, responsabilitatea lor de a dezvolta o promovare și de a lucra la strategia de comunicare externă, în comparație cu antreprenorii români care s-ar aștepta la ajutor și sprijin din surse externe de putere precum instituții guvernamentale sau agenții de comunicare.

În concluzie, ambele așteptări privind preferințele culturale față de o strategie de promovare a răspunsului s-au confirmat a fi legate de o orientare pe termen lung de rang scăzut și o cultură de evitare a incertitudinii de rang înalt. Chiar dacă există diferențe de motivație și constrângeri în adoptarea unei strategii de promovare sau în selectarea unui anumit focus, majoritatea antreprenorilor au ales activitățile de promovare digitală ca principal focus de comunicare externă.

Această cercetare identifică ca relevanți pentru adoptarea strategiilor de promovare factori organizaționali precum dimensiunea companiei și cultura organizațională. Relevant de adăugat este că, în funcție de cultura lor, antreprenorii tind să aleagă diferit între diversele strategii de promovare. Cel mai răspândit focus de promovare pentru companiile mici este cu răspuns imediat din cauza lipsei lor de flux de numerar și a nevoii de lichiditate, dar și din cauza anxietății mari față de situațiile necunoscute în viitor, dublate de interesul scăzut pentru planificarea strategică.

Limitele cercetării

Acest subcapitol detaliază câteva limitări metodologice ale cercetării, cum ar fi dimensiunea mică a eșantionului și accesul dificil la respondenții din Portugalia și Spania, lipsa interacțiunii fizice în timpul interviurilor semi-structurate, lipsa resurselor pentru baze de date online mai bune, numărul contrastant de participanți din fiecare țară. În studiul cantitativ.

Din cauza unor factori obiectivi, cercetarea a fost realizată online prin instrumente precum formularele Google pentru chestionare și platforma Zoom pentru întâlniri la distanță, iar contextul pandemic a făcut imposibilă interacțiunea fizică cu proprietarii de afaceri în oricare dintre țări, deoarece restricțiile de distanțare socială au fost permanente în vigoare în perioada de studiu. Colectarea exclusivă a datelor online ar putea impacta într-o oarecare măsură rezultatele studiului, deoarece organizațiile care nu sunt în totalitate tehnice pot să nu fie incluse în eșantion. Mai mult decât atât, utilizarea sporită a comunicării digitale în ultimii ani a făcut mai dificil ca e-mailurile să capteze atenția destinatarului. Abordarea digitală a antreprenorilor din Portugalia și Spania a fost mai dificilă, deoarece aceștia puteau experimenta reticență față de un expeditor dintr-o universitate sau chiar țară necunoscute. De asemenea, contactarea participanților a fost îngreunată de faptul că uneori căsuțele de e-mail nu au mai fost utilizate de către proprietarii lor, activitatea multor firme fiind suspendată sau chiar încheiată în această perioadă.

O provocare relevantă a fost și accesul limitat la respondenții portughezi și spanioli pentru cercetarea cantitativă. Chiar dacă informațiile din baza de date au fost îmbogățite prin recomandări din partea respondenților și prin tehnica bulgărelui de zăpadă, numărul final de antreprenori spanioli și portughezi nu a fost suficient pentru a efectua mai multe teste statistice sau pentru a compara mai multe variabile. Prin urmare, o limitare a analizei cantitative este incapacitatea de a compara toate cele trei țări din cauza numărului redus de respondenți din Portugalia și Spania, în comparație cu România, fără ca acest aspect să afecteze relevanța rezultatelor pentru profilul antreprenorului român. Dimensiunea eșantionului și lipsa unui număr semnificativ statistic de participanți au limitat numărul de teste, deoarece majoritatea necesită o distribuție reprezentativă a populației. Prin urmare, relațiile dintre date nu au putut fi explorate și analizate la întregul potențial, iar diferitele puncte au rămas insuficient abordate.

Contextul extern al pandemiei globale de COVID-19 a perturbat activitatea afacerilor, mai ales în cazul companiilor mici și mijlocii deoarece acestea nu aveau un plan de gestionare a crizelor sau o tehnologie specifică unei astfel de situații. Prin urmare, atragerea antreprenorilor afectați, câștigarea încrederii și a interesului acestora pentru completarea chestionarului și, ulterior, participarea la studiul calitativ a fost o provocare care a fost depășită, dar a triat respondenții potențial interesați. Limitarea datorată constrângerilor de securitate a sănătății a influențat și selecția celor trei țări: România, Spania și Portugalia. Prin urmare, structura cercetării a fost concepută luând în considerare disponibilitatea datelor, accesul la respondenți, intervalul de timp al cercetării, contextul extern și limitarea călătoriilor în timpul

pandemiei de COVID-19. Deși metodele de observare fizică sau întâlnirile față în față nu au fost posibile din cauza restricțiilor sanitare, s-a putut asigura calitatea acestei cercetări pe baza limbilor vorbite de cercetător, a accesului la baze de date și la vorbitori nativi. Pentru a testa concluziile și relevanța lor pentru mai multe țări europene, sunt necesare cercetări suplimentare în diferite culturi, cu scoruri diferite pentru fiecare dintre dimensiunile analizate.

Contribuții teoretice și implicații practice

Din punct de vedere teoretic, acest studiu se definește printr-o contribuție la literatura în plină dezvoltare privind strategiile de promovare și factorii interni și externi care influențează adoptarea acestora. Cercetările existente pe această temă se bazează în principal pe companii mari cu proceduri stabilite și întregi departamente de PR. În acest context, puține studii se concentrează asupra companiilor mici și mijlocii ca sisteme complexe care funcționează într-un mediu extern dinamic și globalizat, dar deosebit ca anvergură. Companiile mici și mijlocii sunt organizații afectate de factori interni și externi, iar această cercetare explorează ambele tipuri de variabile care contextualizează rezultatele obținute. Originalitatea studiului provine din elaborarea unui cadru comparativ, care presupune o analiză aprofundată a variabilelor organizaționale și efectul acestora asupra adoptării strategiilor de promovare în cadrul IMM-urilor, precum și ca o investigație a rolului jucat de dimensiunile culturale.

Natura inductivă și exploratorie a metodologiei a condus la construirea profilului antreprenorilor români prin scoaterea în evidență a perspectivelor acestora și a dificultăților cu care se confruntă în probleme de comunicare în comparație cu omologii lor spanioli și portughezi. Mai mult, unicitatea studiului provine din mediul socio-economic particular în care a fost realizat, respondenții fiind obligați să analizeze probleme mai aprofundate, cum ar fi tacticile de promovare, dependența tehnologică și schimbările în comportamentul consumatorilor.

Pe de o parte, concluziile acestei cercetări pot servi drept observații fundamentale pentru instituțiile guvernamentale, agențiile de comunicare și alte părți interesate relevante pentru a înțelege mai bine nevoile și așteptările antreprenorilor din IMM-uri. Organizațiile specializate sau responsabile pot răspunde așteptărilor și lipsei de expertiză pentru a consolida sectorul privat și IMM-urile. Explorând asemănările și diferențele din trei țări europene, această constatare ar putea fi folosită ca bază și în cercetările viitoare privind măsurile regionale mai adecvate care trebuie luate pentru a sprijini micii antreprenori. În plus, cultura națională transcende individul, puternic întruchipată în societățile și instituțiile noastre. Prin urmare,

înțelegerea dimensiunilor sale și a impactului lor asupra diferitelor aspecte organizaționale ajută la crearea de predicții fiabile cu privire la comportamentele de asumare a riscurilor, planificarea strategică și răspunsul adecvat la noile reglementări sau măsuri. Constatările acestei cercetări relevă influența culturii naționale în toate interacțiunile dintre proprietarii de IMM-uri și colegi, colaboratori externi, instituții sau clienți. Într-o lume globalizată, toți actorii implicați trebuie să fie conștienți de diferențele culturale dintre națiuni sau grupuri și trebuie să își planifice și să-și conceapă relațiile interculturale într-o manieră conștientă și de cele mai multe ori și specifică.

Pe de altă parte, micii antreprenori ar putea explora și identifica cele mai bune practici în rândul omologilor lor din țări similare cu caracteristici de piață comparabile. Înțelegerea și adoptarea ideilor inovatoare dezvoltate de alți antreprenori poate duce la creșterea eficienței și la economii de resurse. Cercetările viitoare cu un număr mai semnificativ de țări participante și respondenți ar putea facilita dezvoltarea unei baze de date cu instrumente și practici potrivite pentru companiile mici și mijlocii de pe întregul continent.

Recomandări și perspective pentru cercetări viitoare

Această cercetare poate oferi temeiul unei analize suplimentare, mai aprofundate într-un context european. Prin extinderea investigației la mai multe țări, s-ar putea obține date relevante despre companiile mici și mijlocii și nevoile acestora în ceea ce privește promovarea. De asemenea, extinderea studiului exploratoriu pentru a include toate dimensiunile culturale ar putea dezvălui date și perspective suplimentare ale respondenților.

Datele din zone mai largi și din țări diferite din punct de vedere cultural ar putea dezvălui informații utile despre facilitatori și bariere în a deveni mai vizibili și a vinde produsele și serviciile lor online. Cercetările pe regiuni diferite, cu profiluri culturale diferite ar putea dezvălui informații interesante în ceea ce privește asemănările și diferențele în preferințe, așteptări și greutăți. Un număr semnificativ de participanți ar ajuta la confirmarea fiabilității și legitimității corelației identificate în cercetarea de față. Prin urmare, un studiu similar cu o dimensiune relevantă a eșantionului pentru toate națiunile investigate ar putea descoperi noi corelații sau relații între variabile și ar permite analiza ulterioară a datelor folosind teste statistice. Colectarea de date suplimentare ar permite elaborarea unor concluzii mai precise și a unui sens practic al constatărilor.

O altă direcție potențială care nu era așteptată la începutul cercetării și a reieșit din interviurile calitative este dată de diferențele de gen între modul în care bărbații și femeile abordează planificarea strategică în general și comunicarea externă în special. În funcție de mediul lor cultural, antreprenorii de diferite genuri pot avea o viziune diferită asupra relevanței implementării unui plan de promovare și asupra accentului pe care ar trebui să se concentreze campania. În mod similar, datele despre vârsta unui antreprenor ar putea fi adunate și analizate pentru a identifica orice rezultat semnificativ în corelație cu stilul de conducere, cultura corporativă sau alte caracteristici organizaționale.

Mai mult, acest studiu poate fi utilizat în vederea dezvoltării politicilor și reglementărilor publice de strategie de promovare adaptate companiilor mici și mijlocii, abordând nevoile și greutățile cu care se confruntă antreprenorii din toate țările. Rezultatele acestei cercetări au relevat o nevoie critică de educație și dezvoltare a competențelor în ceea ce privește strategiile de promovare în rândul proprietarilor de IMM-uri. Un rezultat relevant evidențiază faptul că mai mult de jumătate dintre proprietarii de IMM-uri sunt direct și singurii responsabili pentru gândirea și proiectarea unei strategii de comunicare în interiorul companiei. Aceasta implică faptul că, atunci când vine vorba de implementarea unui plan de promovare, antreprenorii joacă un rol important în luarea deciziilor și pentru a îmbunătăți vizibilitatea și accesul unui IMM la piață și consumatori, antreprenorii trebuie să fie susținuți prin programe, training-uri și consiliere.

Nu în ultimul rând, această cercetare ar putea fi urmată de o abordare similară folosind cadre alternative pentru factorii culturali, deoarece există mai multe critici la adresa modelului lui Hofstede și a dimensiunilor sale culturale. Factorii externi care influențează adoptarea strategiilor de promovare în cadrul IMM-urilor ar putea fi totuși explorați folosind diferite cadre interculturale, cum ar fi GLOBE. Acesta din urmă adaugă noi dimensiuni culturale și grupează națiunile împreună pe baza asemănărilor lor culturale. Zona dimensiunilor culturale și particularităților unei națiuni sau unui grup continuă să fie plină și acum de întrebări fără răspuns.

Bibliografie selectivă

Adamczewski, P. (2018). Intelligent Organizations in Digital Age-Case Study of SMEs in Poland. *International Scientific Conference "Management 2018"*, 1.

Adler, P. S. & Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(March), 61-89.

Aguirre-Rodriguez, A. (2014). Cultural factors that impact brand personification strategy effectiveness. *Psychology & Marketing*, 31(1), 70-83.

Aiken, M., & Hage, J. (1966). Organizational alienation: A comparative analysis. *American Sociological Review*, 497-507.

Broom, G.M, Sha, B-L. (2013). *Effective Public Relations*, 11th ed. Munich: Pearson.

Broom, L., & Selznick, P. (1955). *Sociology: A text with adaptive readings*. New York: Row, Peterson.

Budzanowska-Drzewiecka, M. (2020). Cross-cultural Differences in Electronic Word-of-Mouth: A Literature Review. *Central and Eastern Europe in the Changing Business Environment*, 11.

Flynn, D. J., Nyhan, B., & Reifler, J. (2017). The nature and origins of misperceptions: Understanding false and unsupported beliefs about politics. *Political Psychology*, 38, 127-150.

Fombrun, C., & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1-16.

Iacob, D., & Cismaru, D. M. (2003). *Organizația inteligentă*. București: Editura Comunicare. ro.

Ion, M. T., & Cismaru, D. M. (2018). Key factors that influence the online communication strategy of Romanian brands. *Challenging the Status Quo in Management and Economics*, 923.

Ricard, L. M., Klijn, E. H., Lewis, J. M., & Ysa, T. (2017). Assessing public leadership styles for innovation: A comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona. *Public Management Review*, 19(2), 134-156.

Robbins, D.K., Pantuosco, L.J., Parker, D.F. and Fuller, B.K. (2000). An Empirical Assessment of the Contribution of Small Business Employment to US State Economic Performance. *Small Business Economics*, 1, (4), 239-302.

Stephens, S. (2016). On the Job: How to Make Meetings Effective and Productive. *Biomedical instrumentation & technology*, 50(5), 359.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.

Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human resource development quarterly*, 15(1), 31-55.

Yaveroglu, I., & Donthu, N. (2008). Advertising repetition and placement issues in on-line environments. *Journal of Advertising*, 37(2), 31-44.