

**UNIVERSITATEA TEHNICĂ A MOLDOVEI**

Cu titlu de manuscris  
C.Z.U.: 005.3:685.3(478)(043.3)

**GHELBET ANGELA**

**DEZVOLTAREA INDUSTRIEI DE ÎNCĂLȚĂMINTE  
DIN REPUBLICA MOLDOVA**

**SPECIALITATEA 521.03 – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT  
ÎN DOMENIUL DE ACTIVITATE**

**Autoreferatul tezei de doctor în științe economice**

**CHIȘINĂU, 2017**

**Teza a fost elaborată în cadrul catedrei Economie și management în industrie,  
Universitatea Tehnică a Moldovei**

**Conducător științific:** UȘANLÎ Demian, dr. în științe economice, conf. univ., UTM.

**Referenți oficiali:** BURLACU Natalia, dr. hab. în științe economice, prof. univ.,  
ULIM;  
MELINTE Claudia, dr. în științe economice, conf. univ., Oficiul  
Național Erasmus + în Moldova.

**Componenta consiliului științific specializat:**

BUGAIAN Larisa, **președinte**, dr. hab. în științe economice, prof. univ., UTM;  
CRUCERESCU Cornelia, **secretar științific**, dr. în științe economice, conf. univ., UTM;  
STRATAN Alexandru, dr. hab. în științe economice, prof. univ., INCE;  
FUIOR Elena, dr. în științe economice, prof. univ., UCCM;  
GHEORGHITĂ Maria, dr. în științe economice, prof. univ., UTM;  
JALENCU Marian, dr. în științe economice, conf. univ., USM.

Susținerea va avea loc la 06 septembrie, 2017, ora 15<sup>00</sup>, în ședința Consiliului științific specializat D 31.521.03-11 din cadrul Universității Tehnice a Moldovei, la adresa: MD 2004, bd. Ștefan cel Mare și Sfânt 168, blocul I, aula 205.

Teza de doctor și autoreferatul pot fi consultate la Biblioteca Universității Tehnice a Moldovei și pe pagina web a CNAA ([www.cnaa.md](http://www.cnaa.md)).

Autoreferatul a fost expediat la data de 3 august 2017.

Secretar științific al Consiliului științific specializat,  
dr. în științe economice, conf. univ.



**Crucerescu Cornelia**

Conducător științific,  
dr. în științe economice, conf. univ.



**Ușanli Demian**

Autor



**Ghelbet Angela**

## REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

**Actualitatea temei.** Noțiunea de dezvoltare se asociază cu conceptele de creștere, mărire, extindere și evoluție. Potrivit semanticii cuvântului, identificăm o ”succesiune de transformări ce constituie o mișcare ascendentă, progresivă, de la inferior la superior, de la simplu la complex”. Astfel, dezvoltarea unei ramuri implică trecerea de la o stare calitativă existentă la alta nouă, sensibil superioară. Pentru o prestație exhaustivă dezvoltarea trebuie să fie durabilă, să se bazeze pe o creștere durabilă sau autoîntreținută. Necesitatea dezvoltării industriei de încălțăminte privește prioritar aspectul social pe care îl comportă: ramura prin produsul său satisface nevoi fizice umane de bază și acordă locuri de muncă. Consolidarea potențialului ramurii, a rolului în economia națională se consideră o prerogativă a strategiei.

Strategiile au început să fie unul din cele mai populare concepte validate de la nivel academic la cel individual și de la corporații până la nivelul întreprinzătorilor individuali, iar aria aplicării depășește cu mult domeniul afacerilor. Efectul dat este rezultatul popularizării excesive a conceptelor de ordin strategic, lucrărilor dedicate acestor percepțe, dar și a finalităților optime atinse prin implementarea sau executarea strategiei. Ca răspuns a dinamismului mediului regizate de hazard, incertitudine și mulți alți factori au evoluat tipologiile strategiilor și procesele responsabile de executarea eficientă a strategiei. Cu toate acestea, mutațiile globale, la care suntem astăzi martori, depășesc anvergurile teoriei strategiilor, nu neapărat lezând din ”personalitatea” conceptului. În acest context, mediul de afaceri are scopul de a face față nu numai concurenței dar și hegemoniei marilor puteri. Strategia, în situația dată, este invocată ca un panaceu și aceasta își poate juca rolul dacă este potrivită sau aleasă corect, iar dacă s-a ales vectorul creșterii ca opțiune absolută, pentru asigurarea dezvoltării, nu putem renunța la strategiile de creștere.

Ca amplificare a efectului execuției strategiei și ca consecință a tendințelor și perspectivelor de dezvoltare a mediului de afaceri se profilează conceptul de model de afaceri sau business model, care promite să colaboreze loial cu strategia.

În regia dată, mediul de afaceri autohton al producătorilor de încălțăminte are obligația de a exploata domeniile strategice, renunțând la vechile modele ale afacerilor cu încălțăminte în numele unei eventuale dezvoltări.

Industria de încălțăminte a Republicii Moldova poate miza pe dezvoltare și pe viitor în cazul migrării conștiente și responsabile a accentului de la obținerea profiturilor imediate spre o dezvoltare durabilă prin revitalizarea proceselor interne, inclusiv a procesului investițional. Flexibilitatea și adaptabilitatea sunt condiția obligatorie a supraviețuirii economice, înseamnă că eficientizarea acțiunilor de gestiune a afacerilor nu este suficientă pentru asigurarea creșterii. Pentru asigurarea creșterii economice facem uz de strategii și un management adecvat și eficient al strategiei, aliniind strategiile la modelele de afaceri specifice ramurii și domeniului, profitând de oportunitățile din mediu specifice orizontului temporal actual.

Actualitatea preocupărilor domeniului dat este evidențiată și la nivel de statalitate prin programele, strategiile de dezvoltare și proiectele de susținere a mediului de afaceri. Actualitatea temei și cercetării coincide cu tendințele de materializare a noii paradigme de dezvoltare economică definite în Strategia de Dezvoltare ”Moldova 2020”, care pune accent inclusiv pe

”dezvoltarea industriilor”. Preocuparea se distinge ca actuală și la nivelul donatorilor externi, prin programele și proiectele deja implementate și cele derulate efectiv.

Argumentele expuse contribuie la amplificarea necesității abordării problematicilor industriei autohtone de încălțăminte în vederea dezvoltării acesteia.

### **Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemelor de cercetare.**

Suportul teoretico-științific și metodologic al lucrării are la bază studiul riguros al unor lucrări (din vasta colecție a lucrărilor dedicate strategiei) consacrate dimensiunilor strategice și modelelor de afaceri ale autorilor străini și autohtoni. În această ordine de idei amintim: Peter Druker, Alfred D. Chandler, Igor Ansoff, Porter Michael, Henri Mintzberg, Samuel Certo, Gerald A. Cole, Brian Quinn, Victor Baretta, Michel Marchesnay, Thiétart Raymond-Alain, Ovidiu Nicolescu, Ioan Ciobanu, Băcanu Bogdan, Adrian Dumitru Tanțău, Oleg Vikhanskii, Alexandr Naumov, V. Dragnev, M. Ambros, L. Bugaian, I. Crețu, M. Gheorghită, R. Țurcan, L. Mitchell, A. Osterwalder, Paul. R. Niven, Pearce J. și Robinson R., Ryszard Barnat, Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, Lorino Ph., J.-C. Tarondeau, M. Saïse, E. Métais, Warnier Vanessa, Lecocq Xavier, Demil Benoît, R. Grant, A. Sooleată et al., din care desprindem ideea unui statut special al strategiei și dimensiunilor asociate conceptului dat. Procesul de management al strategiei (management strategic) este abordat multiaspectual doar de unii dintre autorii care abordează strategia, preferând să neglijeze subiectul. Corelarea strategiei cu modelul de afaceri în sensul unei executări calitative și eficiente reprezintă o abordare îngustă a problematicilor identificate de cadrul strategic.

Teze de doctor în domeniul industriei autohtone de încălțăminte corelat cu dimensiunile strategice nu au fost anterior elaborate.

Dintre tezele consacrate domeniului autohton a industriei ușoare amintim: Cușnir M. ”Creșterea valorii adăugate în baza perfecționării managementului operațional (în baza materialelor industriei de confecții din R. Moldova)”. Chișinău, UTM, 2010; Cușnir N. ”Creșterea competitivității întreprinderii prin implementarea managementului performant (în baza materialelor industriei ușoare din R. Moldova)”. Chișinău, UTM, 2010 și Golocialova I. ”Calcularea costului producției în industria de confecții”. Chișinău, ASEM, 2005.

Tezele consacrate conceptelor ce au la bază strategia, citate în teză sunt: Ambros M. ”Strategii de dezvoltare a comerțului cu amănuntul în R. Moldova”. Chișinău, ASEM, 2008; Bugaian L. ”Managementul strategic al costurilor (în baza materialelor întreprinderilor industriei prelucrătoare din R. Moldova)”. Chișinău, UTM, 2007; Crețu I. ”Strategii de creștere a vânzărilor în industria de prelucrare a laptelui din republica Moldova”. Chișinău, UTM, 2003; Dragnev V. ”Strategia de dezvoltare a industriei viticole din Republica Moldova în baza integrării agroindustriale (în industria viticolă)”. Chișinău, UTM, 2006; Țurcan R. ”Creșterea performanțelor întreprinderilor viticole prin implementarea managementului strategic”. Chișinău, UTM, 2005 et al.

**Scopul și obiectivele lucrării.** Scopul tezei constă în fundamentarea teoretico-aplicativă a direcțiilor strategice identificate ca responsabile de dezvoltarea industriei de încălțăminte din Republica Moldova. Obiectivele tezei implică: studiul bibliografic a ariei percepțelor teoretice

privind conceptele de dimensiune strategică; aprecierea necesității accesării suportului teoretic și metodologic tematic în dezvoltarea unei industrii viabile de încălțăminte; analiza situației economico-financiare a domeniului de interes; analiza strategică sectorială; studiul și analiza pieței autohtone de încălțăminte; identificarea și descrierea categoriilor de consumatori ce preferă articolele de încălțăminte produse de întreprinderile autohtone; identificarea limitelor și barierelor responsabile de reținerea dezvoltării industriei de încălțăminte autohtone; identificarea și justificarea direcțiilor strategice de dezvoltare a industriei de încălțăminte a Republicii Moldova.

**Metodologia cercetării științifice** angajează metode proprii studiilor și cercetărilor științifice de ordin teoretic și practic specifice domeniului. Pentru realizarea tezei, în calitate de metode de cercetare au fost utilizate documentarea științifică; metoda analizei și generalizării teoretice; metodele istorică și logică; analiza sistemică, analiza cantitativă, calitativă și sinteza; metoda analogiilor; inducția și deducția; colectarea informației prin chestionare, conversație, observare, interviu, studii în teren. Ca bază informațională de documentare menționăm analele academice și alte surse științifice dedicate subiectelor vizate; rapoartele furnizate de către BNS, ME; baze de date statistice și profesionale documente oficiale conținute în Legi, HG.

**Noutatea și originalitatea științifică** constă în: concretizarea conceptelor strategiei, procesului de management al strategiei și modelului de afaceri prin prisma legăturii reciproce cu domeniul de interes; identificarea și justificarea etapelor procesului de management al strategiei corelat cu modelul de afaceri specific industriei de încălțăminte; argumentarea poziției și statutului modelului de afaceri în raport cu strategia; justificarea direcțiilor strategice capabile să asigure dezvoltarea durabilă a industriei autohtone de încălțăminte.

**Problema științifică importantă soluționată** constă în fundamentarea din punct de vedere științific și metodologic a procesului de management al strategiei corelat cu modelul de afaceri pentru industria de încălțăminte din Republica Moldova, fapt ce a confirmat oportunitatea recomandărilor privind responsabilitatea modelului de afaceri în vederea executării strategiilor pentru asigurarea dezvoltării durabile.

**Semnificația teoretică a tezei** pune în valoare relaționarea sistemică a dimensiunilor de natură strategică și subliniază importanța dezvoltării cadrului teoretic și metodologic privind relaționarea modelelor de afaceri cu strategia. Este argumentat rolul și responsabilitatea modelelor de afaceri în executarea strategiei. Semnificația teoretică este validată prin contribuțiile aduse la precizarea noțiunilor privind strategia, managementul strategiei și modele de afaceri în urma unor sinteze ale elementelor definitorii; prin identificarea și argumentarea etapelor unui proces eficient de management al strategiei evaluat prin prisma abordării sistemice. Abordarea potrivit căreia s-a identificat un statut special al strategiei față de modelul afacerii, lărgeste aria de abordare a dimensiunilor conceptelor strategice și contribuie la conturarea de noi direcții de cercetare.

**Valoarea aplicativă a lucrării** se manifestă prin: analiza activității în domeniul industriei de încălțăminte (prin aplicarea instrumentelor de profil); efectuarea studiului pieței de încălțăminte și identificarea structurii pieței în profil teritorial și a originii mărfurilor (articolelor de încălțăminte); analiza caracteristicilor calitative ale profilului consumatorului autohton de încălțăminte și determinarea canalelor de intrare și de desfacere a articolelor de încălțăminte în

Republica Moldova; evidențierea problemelor și rezervelor privind dezvoltarea; efectuarea analizei strategice sectoriale; justificarea direcțiilor strategice (acțiunilor de racordare a strategiilor către politicile invocate) de dezvoltare prin managementul eficient al strategiilor de creștere, prin cooperare și prin noi modelele de business responsabile de dezvoltarea macro și microeconomică a industriei de încălțăminte din RM.

**Rezultatele științifice principale înaintate spre susținere.** Noțiunile concretizate ale conceptelor strategie, proces de management al strategiei și model de afaceri; evoluția managementului strategiei și opțiunile independente de raportare a actorilor domeniului autohton de încălțăminte către fazele managementului strategiei; statutul modelului de afaceri în raport cu strategia; argumentarea originalității modelării unui proces de management al strategiei, corelat cu modelul de afaceri, responsabil de finalitatea optimă a executării strategiei; rezultatele analizei strategice sectoriale; direcțiile strategice responsabile de dezvoltarea industriei de încălțăminte justificate și argumentate: necesitatea racordării direcțiilor strategice către cursul politicilor invocate la nivel de stat; justificarea scenariului procesării externe, ca alternativă în afacerile autohtone de producere a încălțăminte. Justificarea strategiilor de creștere sugerate de către Ansoff sau strategiei de dezvoltare prin concentrare și cooperarea entităților la nivelul industriei. Modelul de afaceri argumentat, responsabil de finalitatea optimă (dezvoltarea) în executarea strategiei.

**Implementarea rezultatelor științifice** este confirmată prin Certificatele de implementare a rezultatelor cercetării cu valoare științifică și practică din cadrul tezei, avizate corespunzător. Pentru întreprinderea "Hîncu Com" SRL, valoarea tezei prezintă interes la capitolul strategiilor de creștere cotă-piață sugerate de Ansoff precum la capitolul activităților de aprovizionare și a serviciilor outsourcing privind fazele conceperii noilor modele de încălțăminte. Entitatea "Olsa Shoes" SRL a beneficiat și recunoscut rolul rezervat investițiilor în capitalul fix, ca impulsioneare a activității economice prin modernizarea proceselor de producție, a metodelor moderne de organizare a muncii, a cooperării actorilor domeniului în sensul transferului de cunoștințe și a serviciilor outsourcing. "Armir" SRL a beneficiat de caracterul practic a elaborării/definirii strategiei de piață și a efortului direcționat asupra mix-ului de marketing.

Rezultatele cercetării teoretice și practice sunt utilizate în procesul de învățământ în cadrul cursurilor la programele de studii Ciclul I și la programele master, Ciclul II la Facultatea Textile și Poligrafie (fosta Facultate de Industrie Ușoară). Reperele conceptuale și practice se referă la rolul strategiilor și importanța acestora pentru dezvoltarea industriei, modelele de afaceri, managementul strategiei și cadrul de aplicare a instrumentelor de ordin strategic.

**Aprobarea rezultatelor științifice.** Principalele rezultate ale cercetării, concluziile și recomandările au fost discutate și aprobate în cadrul conferințelor anuale, Tehnico-Științifice a Colaboratorilor, Doctoranzilor și Studenților la Universitatea Tehnică a Moldovei; în cadrul celui de-al III-lea Simpozion Internațional "Creativitate. Tehnologie. Marketing", la Facultatea Textile și Poligrafie (fosta Facultate de Industrie Ușoară), UTM; în cadrul ședinței catedrei "Economie și Management în Industrie" la Facultatea Inginerie Economică și Business, UTM; în cadrul ședinței Seminarului Științific de Profil "Economie, Business, administrare", UTM. Teze ale studiilor,

rezultate, concluzii și recomandări, informație de conținut ale articolelor publicate în reviste de profil au fost aprobate la ședințele catedrei de profil Modelarea și Tehnologia Confecțiilor din Piele, în cadrul Facultății de Industrie Ușoară, UTM.

**Publicații la tema tezei.** La tema tezei au fost publicate 12 articole, inclusiv în reviste științifice cu recenzenti, cotate cu categoriile B (1) și C (2) în volum de 1,35 coli de autori, în calitate de singur autor; în reviste de profil categoria C (2) în volum de 0,68 coli de autori, în calitate de coautor; articole în culegeri de lucrări ale conferințelor internaționale categoria C (1) în volum de 0,4 coli de autori, în calitate de singur autor; și în culegeri de lucrări ale conferințelor naționale (6) în volum de 1,4 coli de autor.

#### **Volumul și structura tezei.**

Structura tezei urmărește cu fidelitate Ghidul Consiliului Național pentru Acreditare și Atestare al Republicii Moldova cu privire la Perfectarea Tezelor de Doctorat și a Autoreferatelor și include următoarele compartimente: adnotare în limbile română, rusă și engleză, lista abrevierilor, introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie, anexe. Conținutul tezei este expus pe 136 pagini text de bază. Materialul ilustrativ conține 20 figuri, 19 tabele, 26 anexe. Bibliografia include 247 surse.

**Cuvinte-cheie:** dezvoltare, strategie, managementul strategiei, proces de management al strategiei, modele de afaceri, industria de încălțăminte, piața de încălțăminte autohtonă, analiză strategică sectorială, politici relevante, strategii de dezvoltare a industriei de încălțăminte a RM.

### **CONȚINUTUL TEZEI**

În **Introducere** este prezentată actualitatea și importanța temei abordate pentru întreprinderile industriale (producătorii autohtoni de încălțăminte) și în ansamblu pentru economia națională. Adicional, se face referire la scopul și obiectivele lucrării; metodologia cercetării; problema științifică soluționată; semnificația teoretică a tezei; valoarea aplicativă a lucrării; rezultatele științifice principale înaintate spre susținere și prezentarea succintă a compartimentelor tezei.

În Capitolul I al tezei **”Elemente complementare privind asigurarea dezvoltării”** sunt analizate elementele definitorii ale conceptelor ce reflectă situația în domeniul tezei, concepte responsabile de dezvoltare. Sunt cercetate abordările de dimensiune strategică cum sunt strategia, managementul strategiei, procesul de management al strategiei și modelele de afaceri, considerate elemente complementare în asigurarea dezvoltării.

Sinteza conceptului de strategie în expresie istorică diferențiază a) perioada antică; b) perioada medievală - modernă și c) perioada contemporană. Astfel, perioadei antice îi revin abordările de perspectivă militară (Sun-Tzu, Alexandru cel Mare, relatări Biblice) și civile (Pericle, relatări Biblice) [2, 3, 17]. În perioadele medievală, inclusiv modernă, este cunoscută abordarea conceptului strategiei în context militar, perioada modernă se consideră perioada în care apare însăși termenul ”strategie” în lucrarea ”Tratatul despre război”, a generalului Clausewitz [1]. Perioada contemporană cunoaște o arie largă a abordărilor privind conceptul ”strategiei”, încercând să se demitizeze sensul, pe de o parte, pe de alta, evaluând până la caracterul

polisemantic, păstrând abordarea militară și accentuând perspectiva afacerilor. Aria abordărilor contemporane începe cu cea matematică (Teoria Jocurilor) a lui Newman și Morgenstern și se impune în gestiunea afacerilor sau management prin abordările ce țin de alinierea strategiei către mediul de afaceri, argumentată de Drucker. Strategia este abordată în contextele: diplomatic, sport, medicină, et al [19, 2].

În urma analizei abordărilor privind strategia, susținute de către figurile remarcate în știința managementului contemporan cum sunt Peter Druker, Igor Ansoff, Porter Michael, Samuel Certo, Gerald A. Cole, Brian Quinn, Victor Baretta, Michel Marchesnay, Thiétart Raymond-Alain, Nicolescu O., Băcanu B., Tanțău A., Vikhanskii O., Dragnev V., Ambros M. et al., autorul rezumă cu următoarea noțiune, potrivit căreia **prin strategie desemnăm acțiuni pe termen lung, variante predictive holistice, ce subscriu pentru o finalitate optimă** [9].

Caracteristicile propuse nu pot fi deduse explicit din conținutul definiției date, situația poate fi compensată prin caracteristicile deduse potrivit semanticii și etimologiei, dar și ca urmare a popularității conceptului, a asocierii și extensiei în domenii diferite. Susținem cu precădere faptul că caracteristicile strategiei reflectă ideile sugerate sintetic de termenul inițial. Confirmăm că orizontul temporal este unul important iar implicațiile majore. Finalitatea optimă pentru care subscriem, se extinde prin anvergura razei de acțiune în mediul extern, efect anticipat în varianta predictivă.

Multe din procesele asociate strategiei lasă loc ambiguității cauzale din motivul că nu răspund exigențelor enumerate, pe de o parte, și pe de altă parte, datorită ”modei” de utilizare a cuvintelor și sintagmelor de ordin strategic, asociate direct cu popularitatea generală a conceptelor și a totalității instrumentarului promovat în calitate de ”panaceu” a situației mediului de afaceri actual.

Sensul executării strategiei de creștere ne indică spre necesitatea atingerii unor rezultate cantitative și calitative sensibil superioare celor anterioare. Menționăm că ”finalitatea optimă” pentru care subscriem în definiția propusă conceptului de strategie reprezintă cadrul obiectiv de asigurare a dezvoltării.

Apreciem faptul că, diferențele noțiunilor precum și conținutului strategiei diferă în funcție de tipologia acestora. De obicei, demitizarea conceptului ”strategie” are loc mai vădit atunci când se explică esența categoriilor de strategii conform tipologiei acestora. Asemenea informații se găsesc în majoritatea lucrărilor dedicate studiului strategiei. Tipologia strategiilor face parte din domeniul imediatei abordări, anticipate de conceptul strategiei. Aspectele tangențiale în varietatea bogată de tipologii existente, țin de misiune, obiective, poziția competitivă și piețele de desfacere, criteriile recomandate la alegerea strategiei. Criteriile de clasificare sunt suficiente, încât, una și aceeași strategie poate fi atribuită la diferite grupuri. Rolul și importanța strategiilor de creștere sunt însemnate și regăsim acest tip de strategie în abordările tipologiei la diferiți autori. Observăm că palmaresul tipologiei strategiei este îmbogățit cu diverse abordări de autor, care încearcă să individualizeze tipologia în manieră și viziune proprie. Cei mai mulți autori includ în viziunea individuală abordările clasice privind tipologia strategiilor, astfel strategiile lui Ansoff privind dezvoltarea produsului-pieței și strategiile rezultante în urma aplicării setului clasic de instrumente



în analiza strategică ajung să se regăsească abordate la diferiți autori. O sinteză a tipologiei strategiilor de dezvoltare este propusă în tabelul 1:

Tabelul 1. Sinteza a tipologiei strategiilor de dezvoltare

Criteria de referință	Autor	Tipologie
Rezultate în urma analizelor strategice	Porter	Creșterea.
Funcție vectorului dezvoltării	Mintzberg	De penetrare; Dezvoltarea pieței; Dezvoltarea produsului; Diversificare.
Strategiile de dezvoltare a produsului-pieței	Ansoff	Dezvoltarea pieței; Dezvoltarea produsului.
Strategii generice	Collins	Creștere treptată.
Funcție obiectivelor organizaționale	Vikhansky	Creștere (concentrare, diversificare, integrare verticală).
Strategii concurențiale specifice firmei	Ciobanu și Ciulu	Strategii corporatiste de creștere (concentrarea și diversificarea).
Strategii ce asigură creșterea	Tanțău	Strategii de creștere internă și externă (de cooperare (alianțele strategice), achiziția și fuziunea).
Strategii de piață	Allaire, Fîrșirotu	Anvergură de piață: Segmentare, Expansiune geografică, Mondializare; Anvergură de produse; Strategii de crenel: Concentrare.
Manieră practică a strategiilor de creștere	Kotler	Inovarea și brandingul; impunerea regulilor noi pentru alți actori; globalizarea; focusarea portofoliului; reducerea nivelului integrării verticale prin outsourcing; prezența pe piață, și consolidarea prin fuzionări și achiziții.

Sursa: elaborat de autor în baza materialelor tezei.

Alături de conceptul strategie, alt concept operant este cel al managementului strategic sau al strategiei, variantă pentru care optează autorul. Analiza evoluției conceptului dat focusează în jurul strategiei și a executării acesteia, din acest considerent autorul optează pentru sintagma ”management al strategiei”, ca fiind mai relevantă în cadrul studiului. Autorul sesizează diferența dintre managementul strategic și managementul strategiei, fiind de acord că managementul poate fi strategic identificat cu un ”tip” de management sau ”acțiune” de natură strategică, adică admitem situațiile când se va acționa în mod strategic, de exemplu, în situațiile gestionate generos de hazard, - atunci managementul va fi de ordin strategic. Autorul subscrie viziunii potrivit căreia managementul strategic și cel al strategiei reprezintă aspecte de abordare tangențiale în lucrările consacrate domeniului. Din punct de vedere al conținutului, sintagma managementul strategiei indică o categorie de management raportat la strategie, prin comparație cu sintagma managementul strategic, în care cuvântul ”strategic” reprezintă un adjectiv substantivizat care îl însoțește. Deci autoul optează pentru sintagma ”managementul strategiei” deoarece varianta dată specifică obiectul de care se preocupă managementul și nu modul în care se acționează sau în care se face.

După cum se cunoaște, managementul strategic a intrat în teoria managerială odată cu prima conferință internațională asupra managementului strategic din 1973, inițiată de Igor Ansoff, mai târziu decât strategia, și reprezintă o disciplină de nivel academic confirmat, căreia i s-au consacrat lucrări și studii care de-a lungul timpului au constatat calitatea, notorietatea, caracterul și efectul practicării. Cert este că, dimensiunea strategică a managementului a crescut ca importanță în

ultimii 40 de ani, în mare parte, datorită complexității crescânde a organizațiilor de afaceri moderne [4].

Evaluat prin prisma conceptului abordării sistemice **procesul de management al strategiei este procesul responsabil de condiționarea stării de pre optim a elementelor modelului strategic, capabil să traducă cât mai fidel variantele predictive, asigurând cursul de dezvoltare, conform modelului afacerii.**

Definirea conceptului propusă insistă asupra creării unității procesului, deoarece datorită eterogenității componentelor, focusarea excesivă sau, din contră, analiza superficială a unor elemente în raport cu altele, poate conduce la ignorarea obiectivelor sau la devierea cursului.

Managementul strategiei este un proces proactiv, continuu și dinamic. De aceea, trebuie înțeles că fiecare element interacționează cu celelalte elemente și că această interacțiune se întâmplă adesea simultan. Cu atât mai mult, când urmărim dezvoltarea, înțelegem că strategia și managementul strategiei sunt concepte cu interacțiune absolută, din moment ce strategia nu poate fi realizată decât printr-un proces adecvat de management al strategiei, care are scopul de a urmări și valida la fiecare etapă efectele privind circuitul elaborarea-executarea strategiei.

Ca amplificator al efectului dezvoltării se profilează conceptul de model al afacerii sau business model, care are rolul de moderator în executarea fidelă a strategiei. Considerăm că **modelul de afaceri reprezintă modalitatea de abstractizare a realității ingineriei sistemului de business ce se rezumă la o logică de pași care permit să se identifice și să se pună în valoare competențele și resursele disponibile argumentând rezultatul conversiei acestora prin valoarea nou creată/oferită, cu extensie asupra guvernării calitative a impactul expectativ.**

Astfel spus, modelului de afaceri îi poate fi asociat sensul de "hartă a afacerii", cu ajutorul căreia, în modul cel mai ilustrativ pot fi explicate activitățile și elementele cheie ale unei afaceri. Business modelul reprezintă o hartă conceptuală a afacerii care facilitează navigarea în sens operațional și strategic, ce pot asigura succesul prin garantarea tangențelor favorabile evidențiate în logica unităților structurale a fiecărei afaceri. Fiecare afacere își are propriul model ce revendică un comportament propriu, care implicit formează imaginea competitorului în business.

Elaborarea, selectarea și executarea strategiei reprezintă o sarcină prioritară a managementului și a decidenților sistemului, care au capacitatea de a modela activ viitorul afacerii și a entității. Factorii decidenți ai sistemului de management al entității, prin procesul de management al strategiei sunt responsabili de executarea strategiei și selectarea modelului de afaceri al entității.

Modelul general al procesului de management al strategiei reprezintă o abordare logică, sistematică și obiectivă pentru catalizarea direcției viitoare ale unei întreprinderi. Cu toate acestea, este nevoie de o separare clară între procesul managerial prin care o organizație formulează, evaluează, implementează și controlează relațiile dintre obiectivele sale, strategiile sale și mediul său înconjurător.

Mediul academic insistă, de obicei, pentru trei etape în **procesul de management al strategiei**: formularea strategiei, implementarea strategiei și evaluare și control [18]:

**Formularea strategiei** este procesul de stabilire a misiunii, obiectivelor organizației și de

alegere între alternative strategice. Uneori formularea strategiei este numită "planificare strategică".

**Implementarea strategiei** este etapa de acțiune al managementului strategiei. Aceasta se referă la deciziile care sunt făcute pentru implementarea de noi strategii sau consolidarea strategiei existente. Activitățile de implementare sunt stabilirea obiectivelor anuale, conceperea politicilor și alocarea resurselor.

Etapa finală în managementul strategiei este **evaluarea și controlul strategiei**. Toate strategiile sunt supuse modificării în viitor, deoarece factorii interni și externi sunt în continuă schimbare. În procesul de evaluare și control al strategiei, managerii determina dacă strategia pentru care s-a optat duce către atingerea obiectivelor organizației.

Alegerea sistemului de management pentru entitate este o responsabilitate a echipei manageriale. Alegerea modelului de sistem al întreprinderii, care să reprezinte cel mai fidel situația, depind de starea mediului în care activează entitatea, domeniu de activitate, piață, clienți, condițiile nivelului de incertitudine et al. Până la urmă, rămâne eficient orice model ar fi, cu etapele, componentele și elementele corectate de "hazard", capabile să influențeze deciziile și acțiunile anterioare, generatoare și responsabile de rezultat.

**Modelul recomandat** cuprinde următoarele faze: 1) Conștientizare, responsabilizare și motivare, 2) Analiza strategică, 3) Conceperea strategiei, 4) Executarea strategiei și 5) Control, evaluare și adaptare [9].

Modelul de management al strategiei dezvoltat, separă strategia de scop și obiective, sugerând că strategia este o modalitate de a atinge un scop. Această abordare este respectată în etapele de formulare al managementului strategiei și este clar reprezentată în Figura 1. Schema procesului de management al strategiei prezentată, este o schemă recomandată entităților industriei autohtone a articolelor de încălțăminte. Se recomandă, reiterarea atență a acțiunilor responsabile de dezvoltarea obiectivelor tactice și operaționale sau a celor pe termen scurt și mediu, responsabile de traducerea cât mai fidelă a elementelor conținutului strategiei.

Alt aspect important care are scopul de a promova și contribui implementarea strategiei este crearea unei echipe de management (cu rol decident). Acest aspect este reflectat în faza I a procesului de management al strategiei propus.

Modelul propus nu neglijează etapele planificării strategice și nici pe cele proprii sistemului decizional, făcând apel la un proces proactiv și continuu - un veritabil proces al managementului strategiei.

Considerăm că sistemul de management al strategiei este nu numai superior planificării strategice, ci mai mult, un sistem responsabil de conducerea, analiza și chiar ingineria (esența) modelului de afaceri, adaptat de către entitate, este modul care răspunde cel mai fidel exigențelor mediilor de activitate și acțiune în sensul conversiei intrărilor în ieșiri fidel guvernate.

În concluzie susținem că, dezvoltarea este asigurată printr-un proces de management adecvat și responsabil al strategiei, care la nivel de entitate are la bază creșterea economică iar la nivel de ramură are drept suport creșterea și dezvoltarea simultană a entităților reprezentative ale sectorului.

Raționalitatea dezvoltării este justificată prin actualitatea dimensiunilor strategice de

gestiune a afacerilor din industria de încălțăminte.

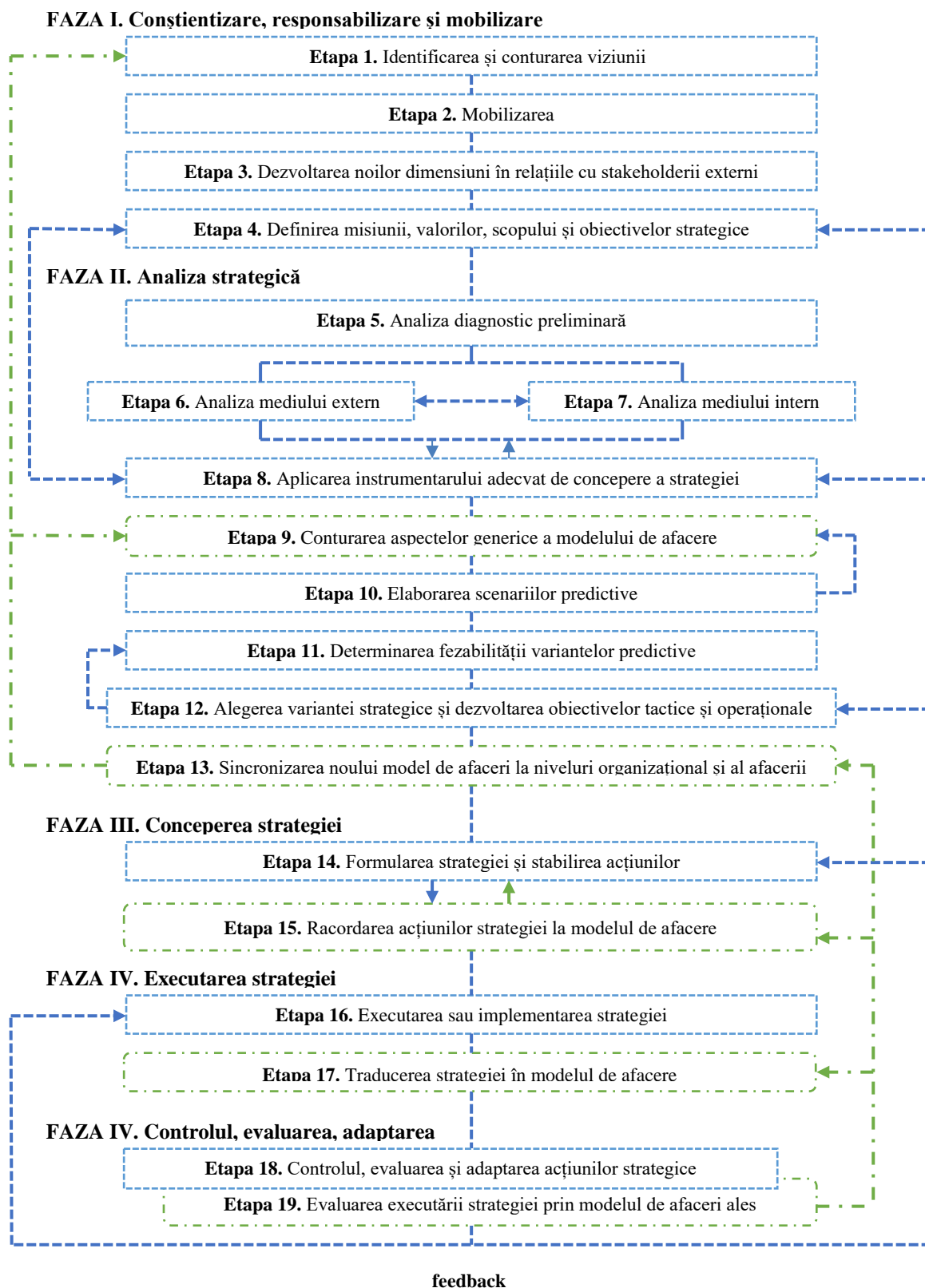


Fig. 1. Schema procesului de management al strategiei

Sursa: adaptat de autor în baza [5].

În capitolul II al tezei ”**Industria de încălțăminte. Diagnosticare strategică**” este efectuată o analiză a situației curente în industria autohtonă de încălțăminte. Analiza strategică petrecută

reprezintă un cadru obiectiv pentru alegerea strategiei potrivit perspectivelor de dezvoltare a sectorului autohton de încălțăminte.

Industria ușoară este o parte componentă a sectorului industriei prelucrătoare al Republicii Moldova. Această ramură cuprinde următoarele genuri de activitate: fabricarea produselor textile (pregătirea fibrelor și filarea, producția de țesături, finisarea materialelor textile și alte articole textile, inclusiv covoare, mochete, frânghii et al); fabricarea articolelor de îmbrăcăminte (articolele de îmbrăcăminte, îmbrăcăminte din piele, lenjerie de corp, îmbrăcăminte din blană, îmbrăcăminte tricotată, croșetată, inclusiv ciorapii și galanteria); tăbăcirea și finisarea pieilor; prepararea și vopsirea blănurilor; fabricarea articolelor de voiaj și marochinărie, harnașamentelor și încălțăminte.

Importanța sectorului în economia națională este revendicat datorită obiectului afacerii, care satisface nevoile de consum ale populației.

Ca forme distincte de activitate proprii întregii ramuri, inclusiv sectorului de încălțăminte, în funcție de modelul afacerii amintim [10; 6]:

- producție sub marcă/brand proprie pentru piața autohtonă;
- servicii acordate în regim vamal de perfecționare activă;
- activitate mixtă (combinare a formelor anterior prezentate).

O analiză (evaluare) de retrospectivă a domeniului ne va forma o viziune de ansamblu a situației domeniului industriei ușoare la nivel național.

Sectorul de încălțăminte autohton cunoaște o dezvoltare modestă. Este reprezentat de peste 50 entități economice, dintre care 2 sunt întreprinderi mari și oferă până la 3000 locuri de muncă, cu o pondere în PIB sub un procent.

Starea generală și atmosfera predominantă poate fi apreciată în baza principalilor indicatori.

Principalii indicatori a industriei de încălțăminte a RM sunt sistematizați în tabelul 2.

Tabelul 2. Principalii indicatori a industriei de încălțăminte din RM

<b>Criteriul</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015*</b>
Numărul de întreprinderi, unități	58	57	64	54	51
Venitul din vânzări, mln lei	281,05	276,08	292,55	317,66	325,33
Valoarea producției fabricate, prețuri curente, mln lei	259,5	252,2	279,3	275,3	293,4
Numărul de angajați, mii pers	2,89	2,73	2,53	2,58	2,4
Volumul producției industriale, mii perechi	2849	3053	2942	2866	1967
Productivitatea muncii:					
a) perechi/pers	986	1118	1163	1111	818
b) mii lei/pers	89,79	92,28	110,13	106,33	121,99

\* - datele pentru anul 2015 sunt calificate semi definitive la momentul perfectării

Sursa: sistematizat și calculat de către autor în baza datelor BNS al RM

Venitul din vânzări a entităților domeniului industriei de încălțăminte indică o tendință pozitivă, înregistrând o rată a creșterii proporționale de 1,0372, iar rata proporțională de creștere pentru producția fabricată indică media de 1,0311, creștere justificată prin creșterea costurilor la materiale, creșterea salariilor medii în ramură, care ca consecință au format un cost respectiv, mai ridicat.

Situația prezentă susține necesitatea strategiilor care să asigure creșterea economică, astfel

spus, prezintă simptome compatibile cu obiectivul de bază al cercetării – dezvoltarea industriei.

În ceea ce privește exportul, amintim că ramura industriei ușoare a păstrat balanța comercială pozitivă, panoramă urmărită în tabelul 3.

Tabelul 3. Dinamica exportului și importului industriei de încălțăminte în RM, mln dolari

Criteria	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Export pe secțiunea XII, capitolul 64 (conform NM RM)</b>					
<b>Încălțăminte</b>	49,45	39,72	35,7	33,5	24,0
<b>Import pe secțiunea XII, capitolul 64 (conform NM RM)</b>					
<b>Încălțăminte</b>	33,31	31,09	31,2	27,2	18,8
<b>Gradul de acoperire a importului cu export, %</b>	148,45	127,75	114,3	123,16	127,65

Sursa: sistematizat de către autor în baza Anuarelor statistice ale Moldovei și Buletinului trimestrial I-IV 2015. ([http://www.statistica.md/public/files/publicatii\\_electronice/Buletin\\_trimestrial/Buletin\\_IV\\_2015.pdf](http://www.statistica.md/public/files/publicatii_electronice/Buletin_trimestrial/Buletin_IV_2015.pdf))

Păstrarea balanței comerciale pozitive este posibilă, la moment, datorită serviciilor de producție acordate având exportul articolelor de încălțăminte orientat spre țările Uniunii Europene, dominante fiind Italia și Germania.

Capabilitatea entităților de a transforma resursele disponibile în produse este analizată prin lanțul de valori. **Lanțul de valori** prezentat în Figura 2 reflectă situația din cadrul întreprinderilor autohtone ce produc articole de încălțăminte destinate consumatorului autohton și includ produse cu fețe din piele naturală.



Fig. 2. Lanțul de valori: articole de încălțăminte cu fețe din piele (piața autohtonă)

Sursa: elaborat de autor în baza datelor prelevate din cadrul entităților participante în studiu

Lanțul de valori prezentat este valabil pentru articolele de încălțăminte pantofi, ghete, cizme pentru femei, pantofi, ghete, cizme pentru bărbați, și cizme pentru copii, cu fețe din piele naturală, ale entităților ce desfășoară activitatea operațională în sistemul ”marcă proprie” de producere a încălțăminte.

Astfel, pentru articolele de încălțăminte cu fețe din piele naturală, efectul ia valoarea medie de 32,85 %, cea mai mare pondere a cheltuielilor în lanțul dat este reprezentată de veriga responsabilă de aprovizionare cu peste 42,3 %, iar cea mai mică pondere a cheltuielilor se atestă pentru conceperea produsului – 1,27 %. Structura cheltuielilor ne arată și logica importanței unei activități în comparație cu altele, în concepția factorilor decidenți ai entităților autohtone.

Aplicarea **Modelului de afaceri** după Osterwalder pentru industria de încălțăminte în ansamblu, ține de categoria analitică a instrumentului și de posibilitățile de tratare a subiectului printr-o abordare puțin diferită decât cele tradiționale. Pornind de la ideea că Modelul de afaceri după Osterwalder servește pentru descrierea principiilor de creare, dezvoltare și eficientizare a activității entității, s-a optat pentru analiza Modelelor de afaceri după această metodologie, din următoarele considerente:

- este un instrument conectat direct cu strategia;
- este mai relevant, în contextul problematicii de dezvoltare a industriei.

Astfel descrierea și analiza include nouă blocuri, sau unități structurale, care reflectă logica business-ului. Inclusiv, se consideră că Modelul de afaceri este similar cu mecanismul actual de acțiune al strategiei, care este pus în aplicare prin intermediul unor structuri organizatorice, procese și sisteme.

Modelele de afaceri ajută la crearea unei viziuni corecte privind activitatea desfășurată de către entitățile domeniului. Reflectă acțiunile ce se desfășoară în ciclul de exploatare a mijloacelor și obiectelor muncii în scopul creării valorii, ce definesc canalizarea eforturilor și rațiunea afacerilor. Analiza dată servește drept platformă pentru identificarea proceselor defectuoase ale ciclului de exploatare, adică a problemelor și a aspectelor tari ale afacerilor cu încălțăminte.

**Specificul pieței autohtone de încălțăminte** prezintă următoarele aspecte: regiunea de dezvoltare Nord deține aproximativ 32 % din piața moldovenească de încălțăminte. În această conjunctură s-a stabilit că producătorii autohtoni sunt prezenți cu cota de 20,85 %; regiunea de dezvoltare Centru deține aproximativ 39 % din piața moldovenească de încălțăminte iar producătorii autohtoni sunt prezenți cu cota de 37,60 %; regiunea de dezvoltare Sud deține aproximativ 29 % din piața moldovenească de încălțăminte, producătorii autohtoni sunt prezenți cu cota de 12,34 %. Structura generală a capacității pieței RM conform regiunilor de dezvoltare Nord, Centru și Sud corespunde cu 32, 39 și 29 %. Astfel, regiunea de dezvoltare Sud reprezintă o adevărată provocare pentru producătorii autohtoni, care poate fi cucerită doar prin aplicarea unor strategii adecvate, astfel distribuția transferându-se și spre periferii.

Studiul privind **profilul consumatorului** articolelor de încălțăminte fabricate de către producătorii autohtoni ne oferă următoarea panoramă [15]:

- Face parte din segmentele de piață econom și mediu.
- Preferă încălțăminte cu fețe de piele, ce conferă look și apartenență de grup social asigurat.
- Nu este axat obligatoriu pe marcă și design deosebit.
- Garderoba rațională va cuprinde produse ale diferitor producători și produse de import.
- Nu se vor manifesta prin loialitate față de unul și același producător, datorită omogenității produselor, prețurilor și calității acestora.

Structura segmentelor de piață și acceptarea re poziționării consumatorilor conform unor criterii bine definite servește direct la identificarea profilului consumatorului și facilitează orientarea producătorilor privind categoriile de produse oferite.

Alte momente ce creează tabloul de fond al industriei de încălțăminte, asociate cu **probleme**, la care trebuie să facă față producătorul autohton țin de modelul de aprovizionare cu materiale, semifabricate, părți componente și accesorii, din cauza căruia pe piața producătorului autohton observăm o omogenitate mare între modelele de încălțăminte oferite. Acest fapt se datorează următoarelor aspecte:

- Producătorii mici nu au posibilitate, nici experiență de a se aproviziona de sine stătător, apelând la producătorii mari sau la furnizorii de materiale, care aprovizionează întreg sectorul, astfel punând la dispoziție aceleași tipuri de materiale și accesorii, deoarece piața de aprovizionare este aceeași – Belarus, Turcia, Ucraina, Rusia, Italia, Spania;
- Potențial creativ slab și competențe înguste privind conceperea produselor sau chiar lipsă,

crează necesitatea cumpărării modelului și a pachetului de documentație constructiv-tehnologică de pe una și aceeași piață, a Ucrainei de către mai mulți producători. Întreprinderile mari dețin personal specializat în crearea și proiectarea modelelor care se lansează în producție, dar cei mici nu au posibilitate să dezvolte departamentul dat, deși important, deoarece nu există specialiști a căror pregătire să răspundă exigențelor pieței;

- Diversificarea sortimentală direct depinde de calapod, forma acestuia, și talpa care trebuie să corespundă perfect și care se achiziționează împreună. Achiziția calapoadelor constituie o investiție care trebuie valorificată, deoarece, în cele mai dese cazuri, acestea nu vor putea fi utilizate perioade mari de timp din cauza tendințelor fluctuante ale modei și din cauză că nu se vor putea găsi tălpi care să corespundă respectivei forme de calapod.

- Fluctuația muncitorilor direct productivi, ține de neatractivitatea ramurii, caracterizată de salarii mici cu mult sub nivelul mediu și intensivă în forță de muncă, prezența zgomotului, condiții specifice (nocive) produse de mirosul pielii tăbăcite și adezivilor volatili.

Analiza tipologiei sectorului articolelor de încălțăminte identifică mediul de activitate al producătorului de încălțăminte ca cel **al sectoarelor de activitate fragmentate**, chiar dacă avem prezente 2 întreprinderi mari în ramură, care urmează un curs al dezvoltării inițiat și gestionat prin potențialul propriu, independent de restul actorilor [7] bazat pe inerția consumului, indicator vulnerabil la devalorizarea valutei. Totuși, sectorul analizat rămâne să fie unul fragmentat datorită motivelor economice fundamentale.

Dezvoltarea ramurii nu poate fi abordată separat de analiza factorilor competitivității, în care scop, recurgem la **Diamantul lui Porter**, care descrie factorii competitivității la nivel microeconomic a industriei autohtone de încălțăminte prezentat în Figura 3:

O următoare abordare în analiza strategică nu poate omite **alternativele produs-piață sugerate de către Ansoff**, o matrice foarte utilizată. Ceea ce sugerează matricea sunt patru strategii de dezvoltare, bazate pe păstrarea produselor și/sau piețelor actuale sau pe deplasarea spre produse și/sau piețe noi. Întreprinderile care aleg să rămână pe piețele existente cu produsele actuale sunt prezentate ca având o **strategie de penetrare a pieței** (adică încercând să-și lărgescă piața); cele care caută produse noi pe piețele existente se vor concentra pe **dezvoltarea unor produse noi** adecvate sau pe mărci; cele care încearcă să introducă produsele existente pe piețe noi se vor concentra pe activități de **dezvoltare a pieței**; și acele firme care doresc să creeze produse noi pe piețe noi vor urmări o **strategie de diversificare** [4].

**Analiza SWOT** ne va ajuta să formăm o panoramă completă a poziției strategice a industriei autohtone de încălțăminte, iar conform matricei strategiilor SWOT sunt identificate următoarele strategii ce pot asigura dezvoltarea:

1. Strategia de dezvoltare a pieței (interne și externe).
2. Cooperarea entităților în vederea:
  - Penetrării pieței interne și externe;
  - Promovării imaginii;
  - Aprovizionării cu materiale;
  - Asigurării calității articolelor de încălțăminte.



### 3. Strategii efective de marketing cu politici adecvate de formare a prețului.

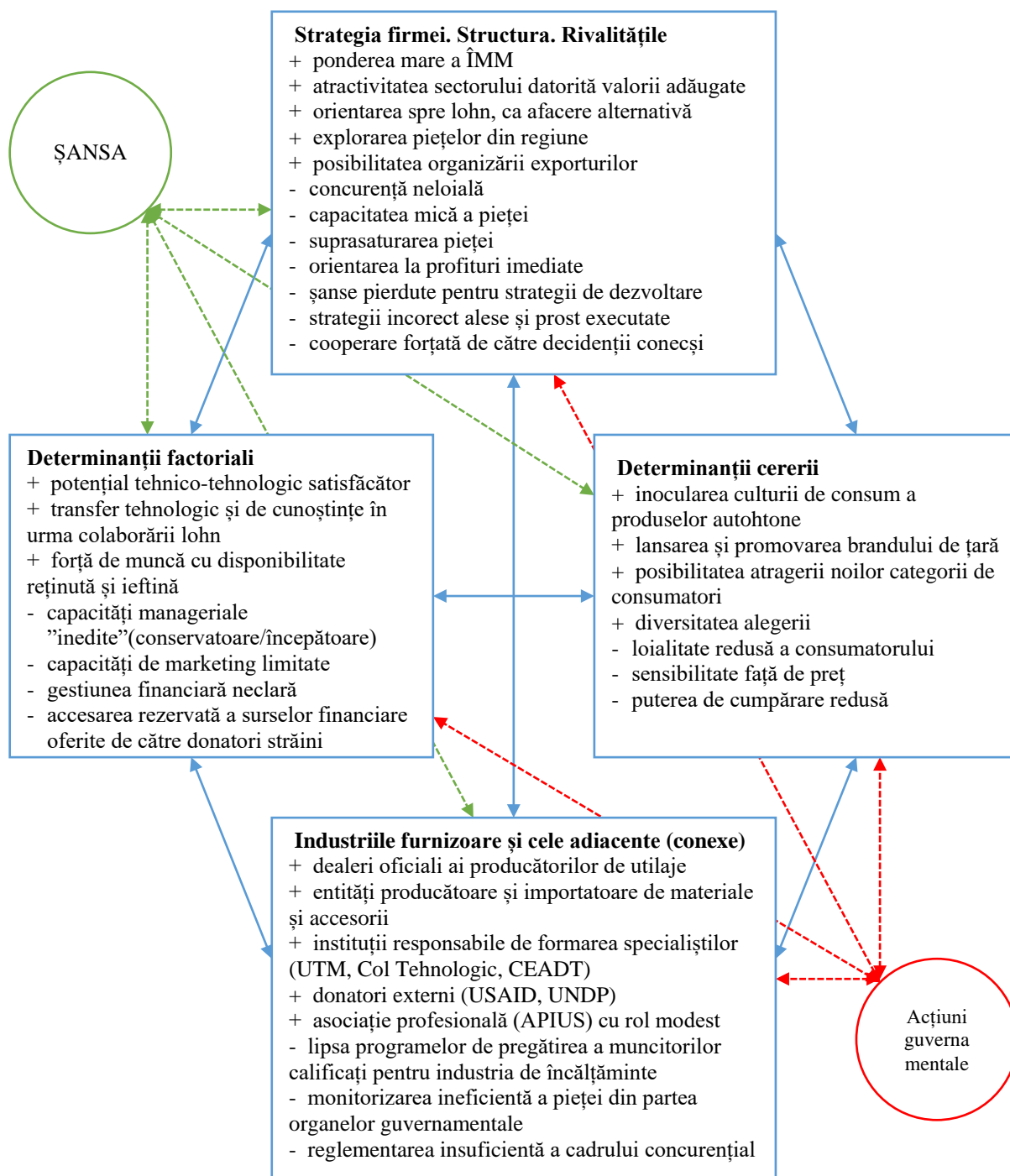


Figura 3. Analiza "Diamant" a sectorului autohton de încălțăminte

Sursa: elaborat de autor

În capitolul III al tezei " **Direcții strategice de dezvoltare a industriei de încălțăminte**" sunt identificate direcțiile prioritare de dezvoltare a sectorului autohton de încălțăminte.

Identificarea direcțiilor strategice de dezvoltare în industria de încălțăminte din RM se bazează pe necesitatea asigurării continuității în procesul de elaborare și implementare a politicilor pentru industria ușoară, în particular sectorul de încălțăminte din unele considerente cum sunt: expirarea Strategiei de dezvoltare a industriei ușoare până în anul 2015, HG nr. 223 din 19.03.2009; evaluarea oportunităților rezultate din ratificarea Acordului de Asociere între

Republica Moldova, pe de o parte, și Uniunea Europeană și Comunitatea Europeană a Energiei Atomice și statele membre ale acestora, pe de altă parte. Publicat la 18.07.2014 în MO, Nr. 185-199 art. Nr: 442; asigurarea consolidării potențialului sectorului și a poziției în industrie.

Racordarea direcțiilor strategice de dezvoltare spre politicile relevante, identificate în baza cercetării implică:

- 1) Ajustarea cadrului normativ de reglementare la realitățile conjuncturii actuale de activitate a producătorilor de încălțăminte;
- 2) O nouă viziune privind pregătirea profesională a specialiștilor pentru domeniul confecții din piele (încălțăminte);
- 3) Cultivarea imaginii de țară pentru industria autohtonă de încălțăminte;
- 4) Scenariul alternativ dezvoltării – serviciile de procesare.

Aspectele dezvoltării durabile reprezintă conținutul de bază a strategiilor privind dezvoltarea. La nivel de stat sunt recomandate strategiile care au scopul să asigure dezvoltarea prin canalizarea eforturilor consolidate ale totalității actorilor responsabili de implicare, executare, monitorizare și menținere a afectelor creșterii economice.

Privind **cadrul instituțional, normativ și juridic** optăm pentru unul inteligent, capabil să genereze acel cadru general responsabil de reglementarea activității economice a entităților prin crearea premiselor de poziționare strategică favorabilă, prin aspecte ce țin de monitorizarea fluxurilor articolelor de încălțăminte pe piața internă. Pentru acest aspect pot fi stabilite și aplicate cu succes norme privind originea, trasabilitatea și etichetarea produselor de încălțăminte. Aceste măsuri, prin extensie, se transformă în instrumente de apărare comercială, care pot, ca consecință, să susțină interesele producătorilor autohtoni, și care pot servi ca alternativă a barierelor tarifare, dar cu un punct de plecare deplasat de la originea problemelor de asigurare a condițiilor favorabile de acces pe piața internă a țării. Această abordare se bazează pe problemele privind impactul asupra sănătății umane și a mediului generat de substanțe chimice și preparate periculoase potențial prezente în articolele de încălțăminte (componentele materialelor și accesoriilor, efecte condiționate de tehnologie, sfârșitul ciclului de viață). Aceste măsuri contribuie la asigurarea condițiilor echitabile consumatorilor și furnizorilor de produse, pe de o parte, și producătorilor autohtoni și importatorilor de articole de încălțăminte, pe de altă parte.

În acest sens este recomandabilă legislația europeană privind eco-etichetarea articolelor de încălțăminte și bunele practici potențiale de implementat în industria autohtonă.

Noua viziune **privind pregătirea profesională a specialiștilor** pentru domeniul confecții din piele (încălțăminte) se focusează în jurul conceptului de sporire a prestigiului profesiei de inginer în domeniul designului și tehnologiei confecțiilor din piele format în cadrul învățământului superior tehnic propunem [11]:

- Reconceptualizarea planurilor de învățământ;
- Schimbarea denumirii specialității (în una mai comercială sau atractivă);
- Înmatricularea competitorilor la specialitatea țintă;
- Stabilirea parteneriatelor reale între instituțiile de învățământ și entitățile economice ale domeniului.

O nouă abordare în tradițiile formării profesionale secundare, post secundare și universitare poate fi atinsă și prin aplicarea la nivel național a modelelor și experiențelor din alte state, care au realizate performanțe la nivel educațional (academic) cât și aplicativ.

Importanță este considerată abordarea potrivit căreia **crearea unei noi imagini pentru industria autohtonă de încălțăminte** reprezintă o direcție strategică necesară dezvoltării ramurii, pentru că o percepție favorabilă direct este responsabilă de activizarea consumului. Schimbarea percepției vis-a-vis de calitatea și competitivitatea articolelor de încălțăminte fabricate în Moldova vizează direct segmentul mediu al consumatorilor, în scopul de a-i atrage pe cât mai mulți posibil. Acest scop poate fi atins printr-un set de acțiuni, responsabilitatea cărora se extinde peste toți actorii industriei autohtone de încălțăminte. Relevanța acestor aspecte poate fi justificată printr-o nouă poziționare a industriei autohtone pe piață dictată de o nouă imagine a ramurii industriei de încălțăminte, care atrage după sine o nouă percepție din partea consumatorilor privind imaginea și produsul industriei autohtone. Formarea unei noi imagini este un proces complex de durată, dar indispensabil producătorilor de încălțăminte, deoarece acest aspect va genera creștere economică, care prin extensie direct este responsabilă de dezvoltare.

Potrivit situației economice actuale ce caracterizează sectorul productiv și piața autohtonă, **serviciile de procesare**, fie simple sau mai avansate, sunt de o reală actualitate pentru Republica Moldova și pot fi activizate, categorisindu-se ca model "social" de afaceri în domeniul încălțăminte, oferind, în primul rând, locuri de muncă și respectiv salarii.

Rezultatele scenariului serviciilor lohn în comparație cu producerea proprie de încălțăminte, privind marja brută de contribuție la profit, ponderea cheltuielilor perioadei și rentabilitatea economică a afacerilor domeniului studiat se prezintă în Figura 4:

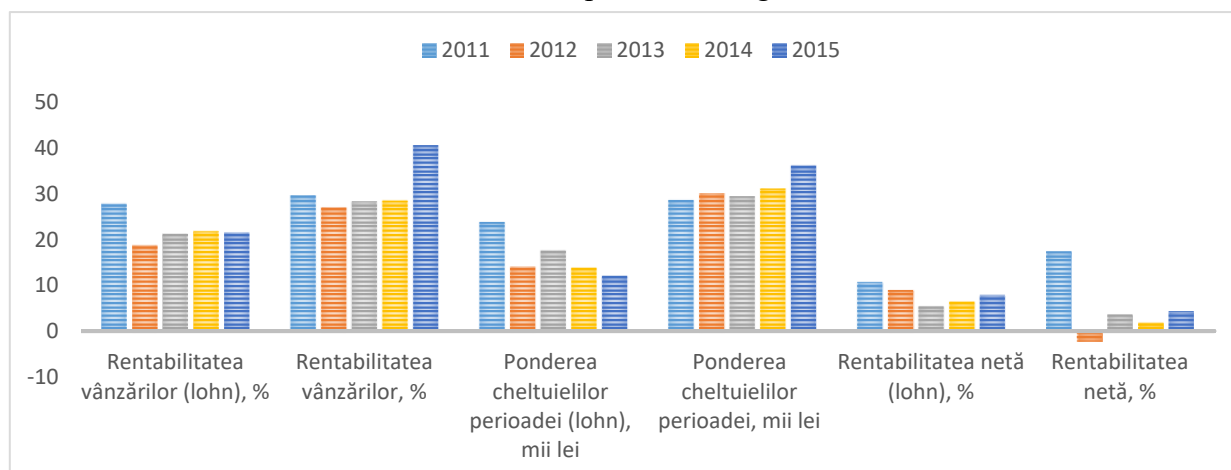


Fig. 4. Prezentarea comparativă a unor rezultate selectivă privind activitatea lohn și producere proprie în R. M.

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNS

Rezultatele date se justifică prin aspecte cum sunt: comportamentul și cultura financiară a factorilor decidenți; necesitățile financiare reale gestionării afacerii pe cont propriu; eforturi mari pentru distribuția producției proprii.

Pericolul de bază e legat de durata contractelor serviciilor, numărul clienților contactați și reținuți. Riscul vădit de a pierde clientul principal se manifestă atunci când există un singur client.

Actorii industriei actuale care au neglijat acest aspect, limitând activitatea de procesare a materiei prime în regim vamal doar la un client, au ajuns în situația pierderii acestuia, cu riscul de asumare a consecințelor unui astfel de comportament antreprenorial [10].

Plasarea comenzilor în regim vamal contribuie la realizarea uneia dintre Politicile industriale și de competitivitate, formulate de către ME al RM – optimizarea amplasării regionale a industriei și cu direcția prioritară din Strategia de dezvoltare a IMM pentru anii 2012-2020, Facilitarea dezvoltării IMM-urilor în regiuni.

Variantele predictive, alese pentru executare, sunt responsabile de asigurarea creșterii economice, care determină dezvoltarea. În materie de strategii pentru acest scop, în urma analizei și aplicării instrumentarului profesional, au fost identificate opțiunile: **Concentrarea, Strategiile lui Ansoff și Cooperarea.**

**Strategia de concentrare** păstrează obiectivul de creștere a volumului de vânzări în cadrul tipului afacerii sau activității. Strategia de concentrare bazată pe **dezvoltarea pieței** se realizează prin extinderea segmentului acoperit pe piața existentă prin atragerea de noi segmente de piață sau prin expansiune geografică. **Dezvoltarea produsului** se realizează prin modificarea produsului de bază sau prin adăugarea produselor/serviciilor noi pentru aceleași canale de distribuție. Anvergura de manifestare a acestei strategii pentru producătorii de încălțăminte autohtoni este limitată de către următoarele aspecte: tipul și destinația produsului; reputația și imaginea "reticentă" a produsului din motivul percepției specifice a producătorului autohton de încălțăminte și a produsului său de către segmentul vizat al consumatorului autohton. În acest sens, la nivel național, prin intermediul proiectelor finanțate de către donatori străini CEED II (Creștere a Competitivității și Dezvoltare Economică, finalizat 2015) și CE-WIN 2016-2020 (Creșterea Competitivității prin Capital Uman și Inovație) sunt fixate obiective legate de dezvoltarea cererii pentru produsele moldovenești atât pe plan intern, cât și internațional prin promovarea parteneriatelor de business și sprijinirea brandurilor moldovenești, concentrându-se asupra îmbunătățirii calității produselor și serviciilor moldovenești.

În sensul amplificării efectului se recomandă, **cooperarea** în vederea constituirii alianței strategice. Aceasta poate fi realizat prin crearea, din numele producătorilor autohtoni de încălțăminte a unei întreprinderi mixte cu funcții ale alianței strategice surogat, în format de persoană juridică, a unei societăți comerciale care să reprezinte interesele fondatorilor. Recomandăm alianței date statut autonom în raport cu partenerii, statut care va permite atenuarea riscului legat de cooperarea între firmele concurente. Cooperarea entităților domeniului urmărește următoarele obiective: transferul de cunoștințe între membrii alianței; îmbunătățirea calității articolelor de încălțăminte; schimbarea percepției imaginii industriei autohtone de încălțăminte din partea consumatorului autohton; cooperarea în scopul aprovizionării avantajoase cu materiale; mobilizarea în vederea promovării adecvate a produselor.

Observăm că, tipurile de strategii revendicate prin instrumentele specifice conceperii strategiei (concentrarea, strategiile de dezvoltare ale lui Ansoff, strategiile matricei SWOT), converg în puncte comune, accentuând relevanța instrumentelor și abordărilor în materie de strategie. Unele dintre opțiunile rezultate se regăsesc și la capitolul strategiei de dezvoltare

rezultate conform matricei SWOT a strategiilor.

Identificate ca oportune să asigure dezvoltarea industriei de încălțăminte, **strategiile de dezvoltare a produsului-pieței ale lui de Ansoff** sunt propuse Figura 5:

	Produse actuale	Produse noi
Piețe actuale	<p><b>Strategii de penetrare (lărgire a pieței)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lărgirea pieței actuale prin mărirea volumelor comercializate rezultate din mărirea punctelor de comercializare; promovare adecvată; prețuri atractive.</li> </ul>	<p><b>Strategii de dezvoltare a produsului</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dezvoltarea produsului prin conferirea calității rezultată din asigurarea cu materiale noi, de altă calitate (fețe, tălpi); cu tehnologii noi și inovatoare; prin dezvoltarea capacităților creative.</li> </ul>
Piețe noi	<p><b>Strategii de dezvoltare a pieței</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dezvoltarea pieței din teritoriul Moldovei, a zonei de Sud a RM, unde producătorul e prezent în proporția cea mai mică, comparativ cu celelalte zone;</li> <li>Exportul articolelor de încălțăminte.</li> </ul>	<p><b>Strategii de diversificare a pieței</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asigurate prin extinderea laterală, pe același tip de piață cu produse înrudite;</li> <li>Diversificare conglomerată, care se referă la produse noi; o tehnologie neînrudită și cu un nou tip de piață;</li> <li>Exportul (va fi asigurat doar prin produsul nou, de calitate).</li> </ul>

Fig. 5. Matricea Ansoff pentru industria de încălțăminte din Republica Moldova

Sursa: elaborat de autor.

Scenariile recomandate vizează piața prin posibilele alternative de dezvoltare intensivă și extensivă:

**1) Crearea lanțului național de retail de încălțăminte.** Conform practicilor proprii afacerilor eficiente cu încălțăminte (din lume), crearea la nivel național a unui canal specializat în comercializarea articolelor de încălțăminte reprezintă acea premisă pentru dezvoltare în forma unui nou model de afaceri. Acest moment este unul oportun, în faza poziționării producătorului autohton pe piața locală prin crearea unei noi imagini, caracterizată prin inocularea cultului consumului de produse marca ”fabricat în Moldova”. Sarcina de bază se va realiza prin canale diversificate de comercializare, prin deținerea responsabilității privind excedentele de stocuri, prin aplicarea diferitor politici de prețuri, prin studii și comunicarea rezultatelor privind preferințele clienților producătorilor, prin amenajarea spațiilor de vânzare și prin promovarea adecvată a produselor sau prin aplicarea practicilor de nivel mondial privind comercializarea încălțăminte. Această idee este susținută prin analiza efectuată în capitolul 2 al tezei unde a fost determinat că 65 % din entitățile domeniului utilizează modalități alternative de vânzare a mărfii (tabelul 4).

**2) Fondarea biroului de creare a noilor modele.** Conform analizei efectuate, modalitățile de diversificare a producției par a fi depășite și complexe, din moment ce nu există suficienți specialiști care să asigure activitatea respectivei verigi din lanțul de valori. Asemenea birouri nu sunt o noutate în industria de încălțăminte și ar rezolva una dintre problemele majore cu care se confruntă entitățile domeniului la capitolul elaborarea noilor modele.

**3) Cooperarea** (în vederea aprovizionării cu materiale și accesorii). Abordarea conceptului enunțat rezidă în formarea unei alianțe între membrii industriei autohtone de încălțăminte, cu precădere, cei mici, care nu au posibilitatea de a disponibiliza resurse pentru realizarea unor

obiective legate de aprovizionarea cu materiale, accesorii și alte componente în condiții avantajoase, acces la finanțare și alte scopuri oportune momentului. La nivel individual, mai multe întreprinderi mici apelează la producătorii mai mari și mai experimentați sau la furnizorii existenți pe piață pentru intermedierea aprovizionărilor.

Tabelul 4. Determinarea valorii nete actuale totale a scenariului privind organizarea lanțului național de retail în comerțul cu articole de încălțăminte fabricate în Moldova

Perioada	Venituri totale planificate, mii lei	Cheltuieli totale planificate, mii lei	Factorul de actualizare $a_{min} = 19,34\%$	Venituri totale actualizate', mii lei	Cheltuieli totale actualizate', mii lei	Valoarea netă actuală totală', mii lei	Factorul de actualizare $a_{max} = 24,34\%$	Venituri totale actualizate", mii lei	Cheltuieli totale actualizate", mii lei	Valoarea netă actuală totală", mii lei
I	16747	23269	1	16747	23269	<b>-6522</b>	1	16747	23269	<b>-6522</b>
II	39454	40605	0,8379	33059	34023	<b>-964</b>	0,8042	31729	32655	<b>-926</b>
III	46893	43088	0,7021	32924	30252	<b>2672</b>	0,6468	30330	27869	<b>2461</b>
IV	51700	46941	0,5883	30415	27615	<b>2800</b>	0,5201	26889	24414	<b>2475</b>
V	56870	51076	0,4930	28037	25180	<b>2857</b>	0,4183	23789	21365	<b>2424</b>
	211664	204979	-	141182	140339	<b>843</b>	-	129484	129572	<b>-88</b>

Sursa: elaborat de autor

Deci, proiectul este valid pentru Rata Internă de Rentabilitate cu valoarea de 22,04 % ce reprezintă rata de actualizare, care face ca în perioada dată valoarea actuală totală a veniturilor provenite din vânzarea produselor să fie egală cu suma costurilor totale de investiții și de exploatare actualizate.

Considerentele strategice se extind spre cooperarea actorilor industriei autohtone de încălțăminte, inclusiv în sensul asigurării spațiilor corespunzătoare pentru comercializarea produselor marca "fabricat în Moldova" și în realizarea altor sarcini, comune domeniului, care sunt complexe și greu de atins individual de actorii industriei. Chiar dacă acest aspect privește fenomenul migrării valorii, la prima vedere, din zona producătorilor la persoana terță, modelul propus asigură un ciclu cu finalitate optimă, în cazul fondării de către entitățile domeniului a lanțului de retail național, menționat în prima poziție. O astfel de abordare ne permite să evaluăm eficiența noului model de afacere, conectând la diferite etape, alte aspecte care privesc activitatea de ansamblu a industriei de încălțăminte autohtonă.

Scenariul propus le permite producătorilor să se focalizeze pe activitățile de producție, care ca finalitate converg asigurând calitatea articolelor de încălțăminte, păstrând locurile de muncă, ridicând productivitatea muncii, sporind salariile, aspecte din care rezultă atractivitatea ramurii.

Executarea acestui scenariu impune migrarea unei părți însemnate a valorii adăugate de la producător la vânzător, aspect identificat la nivel global, ca model practicat în afacerile cu încălțăminte, respectiv în care sunt implicați până la 65 % dintre producători. Remarcăm, cedarea treptată din partea producătorilor a responsabilităților de comercializare a articolelor de

încălțăminte și respectiv a unii părți din valoarea adăugată, care potrivit modelului propus se distribuie producătorilor fondatori în calitate de dividende. Schema procesului și relația cu fazele de exploatare este reprezentată în continuare în Figura 6:

#### CUMPĂRARE/APROVIZIONARE

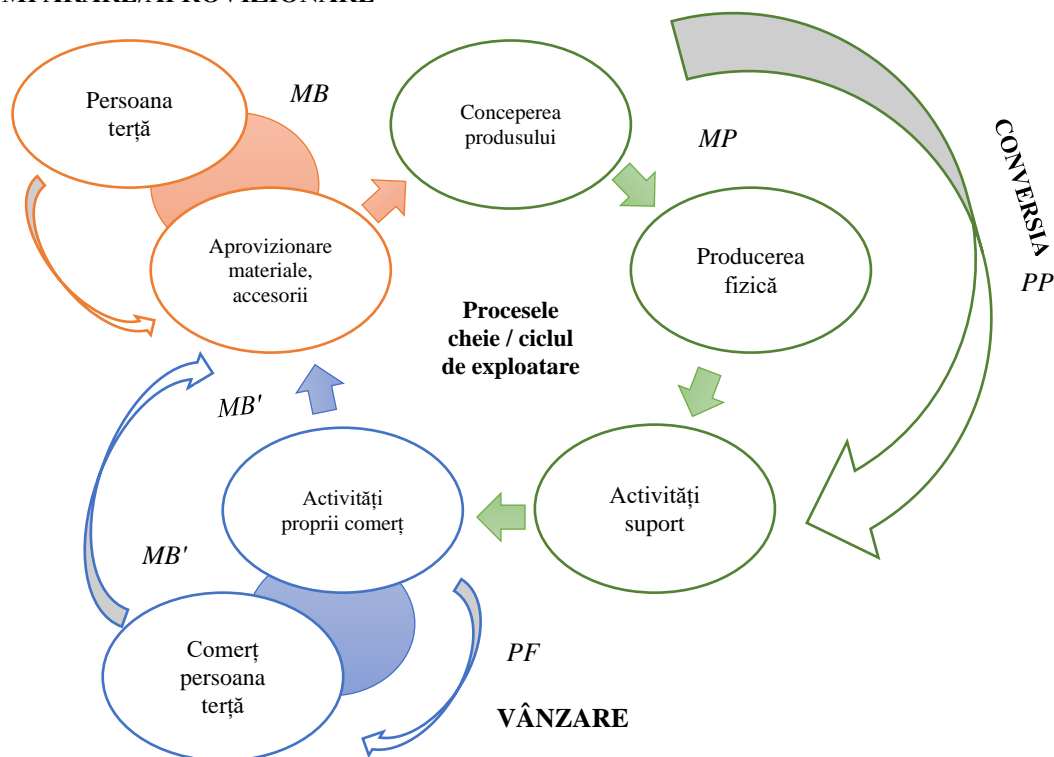


Fig. 6. Relația proceselor de creare a valorii în modele de afaceri care implică intermediere în unele procese cheie

Sursa: elaborat de autor

Figura ilustrează și pune deopotrivă fazele ciclului de producție cu circuitul economic, evidențiind raportul, pe de o parte și modalitatea de asigurare a continuității procesului, pe de altă parte. Ciclul de exploatare identifică fazele: cumpărare, conversie și vânzare.

Prin analiza anterioară (analiza modelelor de afaceri, analiza SWOT, analiză situației domeniului) s-a constatat un potențial creativ slab și competențe înguste privind conceperea produselor (individual de către entităților domeniului), factor independent de efortul depus de către instituția responsabilă de pregătirea profesională a specialiștilor și de cererea de pe piața forței de muncă pentru această funcție. Funcționarea unui **birou de concepere și elaborare a documentației tehnice de proiectare a articolelor de încălțăminte** ar soluționa această problemă, căreia dificil îi fac față producătorii mici. Avantajele acestui scenariu se înscriu în categoria celor economice, atât pentru fondatorii Biroului, cât și pentru actorii domeniului, care procură pachetul de documente din afara țării, fără a se asigura de riscul că același model nu este procurat de alți câțiva producători autohtoni, dat fiind faptul că piața de aprovizionare este una comună. În calitate de obiecte ale afacerii în scenariul propus sunt: 1) conceperea modelului, inclusiv elaborarea documentației tehnice de proiectare; 2) elaborarea documentației tehnice de proiectare conform modelului conceput de către entitate

Aplicarea acestor strategii vor contribui la dezvoltarea durabilă a ramurii și respectiv la consolidarea unei ramuri competitive. Executarea strategiei este o etapă importantă de acțiune a managementului strategiei, iar crearea condițiilor de pre optim rămân să fie preocuparea centrală, pentru că ajustarea și racordarea acțiunilor în vederea stabilirii unui echilibru între procesele și acțiunile de bază a entității este un proces proactiv, care interacționează cu alte elemente.

Acel element, care afectează o decizie, fie și operativă, este modelul afacerii. Dacă modelul afacerii este conectat direct cu strategia, atunci legătura cu procesul de management al strategiei apare la nivele respective simultan. Interacțiunea modelului de afaceri cu strategia are o logică guvernată de procesul de management al strategiei (Figura 1). Interconectarea are loc la anumite etape în care responsabilitatea privind executarea strategiei poate fi delegată cu succes modelului de afaceri, care se va asigura că modelul respectiv prin care entitatea își angajează resursele cheie pentru oferta valorificată corespunzător este calea cea mai veritabilă.

Valența practică a procesului de management al strategiei privește abordarea de interconectare succesivă a modelului de afaceri cu strategia.

## CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Ca rezultat al cercetării efectuate privind dezvoltarea industriei autohtone de încălțăminte formulăm următoarele concluzii și recomandări:

### Concluzii generale

1. Dezvoltarea industriei de încălțăminte a Republicii Moldova implică trecerea din starea actuală la alta nouă calitativă și sensibil superioară. Dezvoltarea durabilă rămâne o prerogativă a strategiei care desemnează acțiuni pe termen lung, variante predictive holistice, ce subscriu pentru o finalitate optimă. Responsabilitatea pentru rezultatul optim este transferată procesului de management al strategiei, în care se regăsește modelul de afaceri conectat cu strategia [9].
2. Sesizarea corectă a caracterului industriei de încălțăminte autohtone și a realităților de mediu constituie o oportunitate. Reacția entităților domeniului ca răspuns la fenomenele micro și macroeconomice accentuează rolul eficienței cooperării strategice la nivel de sector. Contribuția strategică a întreprinderilor dintr-un sector fragmentat, la dezvoltarea sectorului constituie o reacție contingentă la modificările de mediu [7].
3. Analiza strategică sectorială, alături de analiza economică și financiară formează tabloul de fond al industriei autohtone de încălțăminte. Identificarea limitelor și barierelor responsabile de reticența dezvoltării domeniului, alături de premisele direct responsabile de dezvoltare, formează platforma de demarare a creșterii, de redresare și dezvoltare durabilă a sectorului [8].
4. Studiul privind capacitatea pieței autohtone de încălțăminte a permis identificarea caracteristicilor zonelor geografice ale țării privind originea articolelor de încălțăminte pe piață și disponibilitatea produselor de marca ”fabricat în Moldova” și a competitivității acestora, informații care vor servi drept bază la alegerea variantelor strategice privind dezvoltarea sectorului de încălțăminte. Studiul asigură identificarea oportunităților privind strategiile de penetrare a pieței RM și reprezintă o provocare pentru producătorii mici de



încălțăminte [16].

5. Dimensionarea optimă a capacităților de producție, efectuarea investițiilor pentru dezvoltare și modernizare constituie acțiuni responsabile de echilibrul afacerilor profitabile ale industriei autohtone de încălțăminte [13].
6. În scopul atingerii obiectivelor pe termen scurt, mediu și lung sunt identificate strategiile de creștere cotă-piață ale lui Ansoff, strategia de dezvoltare cu opțiunea de concentrare și cooperarea [7; 16; 14].
7. Aspectul ce ține de formarea unei noi viziuni privind pregătirea profesională a specialiștilor pentru domeniul confecției din piele (încălțăminte) este considerat o altă premisă pentru dezvoltarea domeniului. Prin extensie, acest fapt, rezumă într-o strânsă colaborare dintre instituțiile de învățământ și întreprinderi, relație prin care se asigură parteneriatul știință – producere, din care rezultă producția competitivă, lucru ce va permite crearea unei noi imagini a producătorului autohton. Ca impact producătorul autohton va fi capabil să crească ponderea producției autohtone pe piața locală și să concureze cu competitorii pieței la un nou nivel, decât cel atins la moment [11; 8].
8. Cu privire la activitatea în regim vamal de perfecționare activă, susținem serviciile de procesare ca model alternativ de afacere în industria de încălțăminte, în scopul ocupării forței de muncă active, prin menținerea locurilor de muncă existente crearea locurilor de muncă noi și dezvoltarea noilor parteneriate [10].
9. Pe lângă realizarea interesului economic, producătorul autohton de încălțăminte se va concentra asupra minimizării impactului activității economice asupra mediului și sănătății, protecției sănătății personalului, prin politici concrete față de mediul ecologic, abordând subiectele privind utilizarea deșeurilor, educarea personalului în maniera responsabilităților sociale și utilizarea eficientă a bazei tehnico-materiale [12].
10. Industria de încălțăminte autohtonă are suficiente premise pentru dezvoltare, atât pe termen mediu, cât și pe termen lung. Acțiunile ce alimentează dezvoltarea pe termen lung țin de strategiile de dezvoltare a pieței realizată prin exportul articolelor de încălțăminte și de cooperarea actorilor domeniului în vederea dezvoltării sectorului de aprovizionare cu materiale, activități ce sunt considerate premature la momentul cercetării.

**Problema științifică importantă soluționată** constă în fundamentarea din punct de vedere științific și metodologic a procesului de management al strategiei corelat cu modelul de afaceri pentru industria de încălțăminte din Republica Moldova, fapt ce a confirmat oportunitatea recomandărilor privind responsabilitatea modelului de afaceri în vederea executării strategiilor pentru asigurarea dezvoltării durabile.

**Soluționarea problemei științifice importante** permite formularea recomandărilor și identifică direcții de cercetare noi:

1. Autorul recomandă aplicarea procesului de management al strategiei, deoarece datorită eterogenității componentelor focusarea excesivă sau, din contră, analiza superficială a unor elemente în raport cu altele, poate conduce la ignorarea obiectivelor sau chiar devierea cursului dezvoltării. În scopul guvernării calitative a proceselor mediului de afaceri intern al

subiecților ramurii autorul recomandă un model al procesului de management al strategiei, adoptat condițiilor de mediu și specificului industriei de încălțăminte ce cuprinde 5 faze cu 19 etape incluse, responsabil de traducerea cât mai fidelă a elementelor conținutului strategiei, care se află interconectat cu modelul de afaceri practicat [9].

2. Alegerea opțiunilor de dezvoltare (tipul strategiilor) se face individual de către entitate, în funcție de viziunea și conceptul dezvoltării perceput de manageriat. Se recomandă, ca urmare, a luării în calcul rezultatele studiului privind capacitatea pieței autohtone de încălțăminte, originea articolelor de încălțăminte și proporțiile prezenței produselor autohtone pe piețele zonelor geografice ale țării.
3. În scopul creării condițiilor echitabile actorilor pieței autohtone a articolelor de încălțăminte se recomandă generarea unui cadru normativ responsabil de monitorizarea fluxurilor articolelor de încălțăminte pe piața internă, prin stabilirea și aplicarea normelor privind originea, trasabilitatea și etichetarea produselor de încălțăminte.
4. Recomandăm acțiuni de re poziționare și identificare pe piață a industriei autohtone de încălțăminte prin utilizarea etichetei ecologice pentru articolele fabricate în Moldova, ca practică bună de implementat după conceptul similar încurajat în UE.
5. Recomandăm ca direcții strategice responsabile de asigurarea dezvoltării: crearea unui lanț național de retail pentru articolele de încălțăminte marca ”fabricat în Moldova”, pârghie de bază și în integrarea lanțurilor de livrare; cooperarea în vederea realizării unor sarcini comune (aprovizionare ce materiale și accesorii) industriei autohtone de încălțăminte; crearea unui birou de proiectare a modelelor noi de încălțăminte; aplicarea unor politici raționale în formarea prețului în funcție de ciclul de viață a colecției de încălțăminte și astfel o bună gestiune a excedentelor de stocuri; promovarea activă a încălțăminte ”fabricat în Moldova” care implică acțiuni (scenarii) de migrare pentru adaptare, justifică un mecanism activ de promovare a articolelor de încălțăminte autohtone prin diferite canale (târguri, expoziții, prezentări) pe întreg spațiu al RM.
6. Conectarea în afaceri viabile printr-un model al afacerilor recomandat a industriei de încălțăminte, responsabil de executarea variantelor predictive, orientat către valori, tradiție și finalitate optimă. Modelul recomandat are în vizer o abordare conceptuală nouă și privește partenerii, activitățile, resursele, oferta, relația cu clienții, canalele de distribuție, segmentele de piață, structura costurilor și fluxurile de venituri.
7. Oportunitatea integrării contextuale a rezultatelor studiilor privind profilul consumatorului articolelor autohtone de încălțăminte și canalele de distribuție a încălțăminte pe piața locală este recomandabilă și se regăsește în conceptul de dimensionare a volumelor produselor raportat la una dintre opțiunile strategiei concurențiale.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Bachy B., Harache C. (coordonné par). Toute la fonction. Management. Paris : Dunod, 2010. 496 p.
2. Băcanu B. Anti-strategic Management: teorie și studii de caz. Iași: Polirom, 2014. 310 p.

3. Ciobanu I., Ciulu R. *Strategiile competitive ale firmei*. Iași: Polirom, 2005. 335 p.
4. Cole G. *Management, Teorie și practică*. Chișinău: Știința, 2006. 443 p
5. Geldenhuys A. Chris, Naudé Louis, Veldsman H. Theo, *An Integrated Strategic Management Model to Navigate the Establishment of Transport Authorities*. In: *SA Journal of Human Resource Management*, 2003, 1 (1), 53-64 p. Rand Afrikaans University <http://www.sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/viewFile/1/1>(consulted 14.02.2016).
6. Ghelbet A. *Characteristics and trends in the development of local footwear industry*. Meridian ingineresc. Technical and applied scientific publication. Nr. 4 (pag. 70-74). Chișinău: Technical University of Moldova, 2016.
7. Ghelbet A. *Determinanții direcțiilor strategice de dezvoltare a ramurii/sectorului de încălțăminte din R. Moldova*. Creativitate. Tehnologie. Marketing. Al III-lea simpozion internațional, 31 octombrie – 01 noiembrie, 2015 (pag. 304-309). UTM. FIU. Chișinău: Bons Offices, 2014. 350 p.
8. Ghelbet A. *Industria de încălțăminte din R. Moldova și perspectivele de dezvoltare*. Conferința Tehnico – Științifică a Colaboratorilor, Doctoranzilor și Studenților. Vol. III, (pag. 263 – 266). Chișinău: Secția Redactare și Editare a UTM, 2011.
9. Ghelbet A. *Managementul strategiei – condiție emergentă în asigurarea dezvoltării economice*. Meridian ingineresc. Nr. 1 (pag. 72-83). Chișinău: Tehnica UTM, 2016.
10. Ghelbet A. *Procesarea externă – scenariu alternativ în afacerile industriei de încălțăminte*. Studia Universitatis Moldaviae (Seria Științe Exacte și Economice). Nr. 7 (97), (pag. 195-199). Chișinău: CEP USM, 2016.
11. Ghelbet A., Bulgaru V., Malcoci M., Ușanlî D. *Aspecte privind pregătirea profesională a specialiștilor pentru domeniul confecției din piele (încălțăminte)*. Conferința Tehnico – Științifică a Colaboratorilor, Doctoranzilor și Studenților. Vol. III, ediția 2015 (pag. 286-289). Chișinău: Tehnica-UTM, 2016.
12. Ghelbet A., Cîrmanu V. *Impactul activității economice a întreprinderilor din domeniul textile-pielărie asupra mediului ecologic*. Conferința Tehnico – Științifică a Colaboratorilor, Doctoranzilor și Studenților. Vol. III, ediția 2012 (pag. 172-175). Chișinău: Tehnica-UTM, 2012.
13. Ghelbet A., Dolinscaia E. *Aplicarea analizei pragului de rentabilitate în practica economică*. Meridian ingineresc. Nr. 1 (56), (pag. 101-107). Chișinău: Tehnica UTM, 2014.
14. Ghelbet A., Lisnic M. *Instrumentele marketingului și planificarea ofertei cu orientare spre piață*. Conferința Tehnico – Științifică a Colaboratorilor, Doctoranzilor și Studenților. Vol. III, ediția 2013 (pag. 120-123). Chișinău: Tehnica-UTM, 2014.
15. Ghelbet A., Ușanlî D. *Elemente de definire a consumatorului autohton de încălțăminte*. Conferința Tehnico – Științifică a Colaboratorilor, Doctoranzilor și Studenților. Vol. III, ediția 2015 (pag. 294-297). Chișinău: Tehnica-UTM, 2016.
16. Ghelbet A., Ușanlî D. *Piața de încălțăminte din Republica Moldova și specificul ei*. Meridian ingineresc. Nr. 3, (pag. 62-65). Chișinău: Tehnica UTM, 2012.
17. Nicolescu O., Verboncu I. *Management*. Ediția a III-a revizuită. București: Economică, 1999. 596 p.
18. Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. Thirteenth Edition. Boston, Columbus, Indianapolis, New York: Pearson, 2012. 913 p. (consulted 14.02.2016).
19. Грант Роберт. *Современный стратегический анализ*. 5-е издание. Санкт-Петербург: Питер, 2011. 554 с.

## ADNOTARE

la teza de doctor în științe economice ”Dezvoltarea industriei de încălțăminte din Republica Moldova”, Ghelbet Angela, Chișinău, 2017

**Structura tezei:** introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie din 247 poziții, 26 anexe, 136 pagini de text de bază, 20 figuri, 19 tabele.

**Numărul de publicații la tema tezei:** Rezultatele obținute sunt publicate în 12 lucrări.

**Cuvinte-cheie:** dezvoltare, strategie, managementul strategiei, proces de management al strategiei, modele de afaceri, industria de încălțăminte, piața de încălțăminte autohtonă, analiză strategică sectorială, politici relevante, strategii de dezvoltare a industriei de încălțăminte a RM.

**Domeniul de studiu.** Gestiunea dezvoltării industriei de încălțăminte.

**Scopul tezei** constă în fundamentarea teoretico-aplicativă a direcțiilor strategice calificate ca responsabile de dezvoltarea industriei de încălțăminte din Republica Moldova.

**Obiectivele tezei** se conturează în jurul aspectelor ce țin de sistematizarea reperelor teoretice privind conceptele de dimensiune strategică; Aprecierea necesității accesării suportului teoretic și metodologic tematic în dezvoltarea unei industrii viabile de încălțăminte; Analiza situației economico-financiare a domeniului de interes; Analiza strategică sectorială; Studiul și analiza pieței autohtone de încălțăminte; Identificarea și descrierea categoriilor de consumatori ce preferă articolele de încălțăminte produse de întreprinderile autohtone; Identificarea barierelor responsabile de reținerea dezvoltării industriei de încălțăminte autohtone; Identificarea și justificarea direcțiilor strategice de dezvoltare a industriei de încălțăminte a Republicii Moldova.

**Noutatea și originalitatea științifică** constă în: concretizarea noțiunilor conceptelor strategiei, procesului de management al strategiei și modelului de afaceri prin prisma legăturii reciproce cu domeniul de interes; identificarea și justificarea etapelor procesului de management al strategiei corelat cu modelul de afaceri specific industriei de încălțăminte; argumentarea poziției și statutului modelului de afaceri în raport cu strategia; justificarea direcțiilor strategice capabile să asigure dezvoltarea durabilă a industriei autohtone de încălțăminte.

**Problema științifică importantă soluționată constă** în fundamentarea din punct de vedere științific și metodologic a procesului de management al strategiei corelat cu modelul de afaceri pentru industria de încălțăminte din Republica Moldova, fapt ce a condus la confirmarea oportunității recomandărilor privind responsabilitatea modelului de afaceri în vederea executării strategiilor pentru asigurarea dezvoltării durabile.

**Semnificația teoretică a tezei** pune în valoare relaționarea sistemică a dimensiunilor de natură strategică și subliniază importanța dezvoltării cadrului teoretic și metodologic privind relaționarea modelelor de afaceri cu strategia.

**Valoarea aplicativă** se manifestă prin: analiza activității în domeniul industriei de încălțăminte (prin aplicarea instrumentelor de profil); efectuarea studiului pieței de încălțăminte și identificarea structurii pieței în profil teritorial; analiza caracteristicilor calitative ale profilului consumatorului autohton de încălțăminte; evidențierea problemelor și rezervelor privind dezvoltarea; efectuarea analizei strategice sectoriale; justificarea direcțiilor strategice (acțiunilor de racordare a strategiilor către politicile invocate) de dezvoltare prin managementul eficient al strategiilor de creștere, prin cooperare și prin noi modelele de business responsabile de dezvoltarea macro și microeconomică a industriei de încălțăminte din RM.

**Implementarea rezultatelor științifice.** Rezultatele cercetării rezumate prin aspecte teoretice și recomandări de nivel practic specifice domeniului, prezentate în teză pot fi aplicate de către entitățile domeniului industriei autohtone de încălțăminte și de către alți subiecți responsabili de creștere economică și dezvoltare. Rezultatele cercetărilor sunt implementate de către ”Armir” SRL, or. Soroca, ”Olsa Shoes” SRL și ”Hîncu Com” SRL, or. Chișinău.

## АННОТАЦИЯ

к диссертационной работе на соискание степени доктора экономических наук  
«Развитие обувной промышленности Республики Молдова»,  
Гелбет Анжела, Кишинэу, 2017

**Структура диссертации:** введение, три главы, выводы и рекомендации, список литературы из 247 позиций, 26 приложений, 136 страниц основного текста, 20 фигур, 19 таблиц.

**Количество публикаций по теме диссертации:** Полученные результаты опубликованы в 12 работах.

**Ключевые слова:** развитие, стратегия, менеджмент стратегии, процесс управления стратегией, бизнес модель, обувная промышленность, отечественный обувной рынок, потребители обувной продукции, секторальный стратегический анализ, соответствующие политики, стратегии развития отрасли.

**Область исследования:** Управление развитием обувной промышленности.

**Целью диссертации** является теоретическое и прикладное обоснование и выявление стратегических направлений, обеспечивающие развитие обувной промышленности Республики Молдова.

**Задачи диссертации** сосредоточены на систематизации теоретических аспектов принципов определения стратегии, менеджмента стратегии и бизнес модели; выявление необходимой теоретической и методологической поддержки для устойчивого развития индустрии обуви; финансово-экономический анализ отрасли; отраслевой стратегический анализ; изучение и анализ внутреннего рынка обуви; определение и описание типов потребителей, которые предпочитают продукцию отечественных предприятий; определение барьеров, сдерживающие развитие отечественной обувной промышленности; определение и обоснование стратегических направлений развития обувной промышленности Молдовы.

**Научная новизна и оригинальность результатов** состоит в: конкретизации определений концепций стратегии, процесса управления стратегией и бизнес-модели с точки зрения взаимосвязи с соответствующей областью; определение и обоснование этапов процесса управления стратегией, связанные со спецификой бизнес-модели обувной промышленности; аргументации позиции и статус бизнес-модели по отношению к стратегии; экономическое обоснование выявленных стратегических направлений, способных обеспечить устойчивое развитие отечественной обувной промышленности.

**Важная научная проблема, решённая в исследовании,** состоит в научно-методологическом основании процесса управления стратегией взаимосвязанной с бизнес-моделью для обувной промышленности Молдове, что привело к подтверждению рекомендации об ответственности бизнес-модели при реализации стратегий, направленных на обеспечение устойчивого развития.

**Теоретическая значимость диссертации** подчеркивает системную взаимосвязь концептов стратегического характера и подчеркивает важность разработки теоретических и методологических основ по взаимосвязи бизнес-моделей со стратегией.

**Практическое значение:** анализ деятельности обувной промышленности; проведение маркетинговых исследований и определение рынка обуви в территориальной структуре; анализ качественных характеристик профиля местного потребителя обуви; выявления проблем, отвечающих за удержание развития отечественной обувной промышленности; стратегический анализ отрасли; оправдание стратегического направления развития за счет эффективного управления стратегиями роста, путем сотрудничества и с помощью новых бизнес-моделей, отвечающих за макро и микро развития обувной промышленности в Молдове.

**Внедрение научных результатов.** Результаты исследований, представленные в форме теоретических аспектов и практических рекомендаций, могут быть использованы субъектами отечественной обувной промышленности и другими участниками, ответственными за рост и развитие отрасли. Результаты исследования были внедрены в "Armir" SRL, г. Сорока, "Olsa Shoes" SRL и "Hincu Com" SRL, г. Кишинэу.

## ANNOTATION

to the PhD thesis in economic sciences

**"Developing of the footwear industry in Moldova",**

**Ghelbet Angela, Chisinau, 2016**

**Thesis structure:** introduction, three chapters, conclusions and recommendations, bibliography of 247 positions, 26 annexes, 136 pages of basic text, 20 figures, 19 tables.

**Number of publications on thesis topic:** The received results are published in 12 papers.

**Keywords:** developing, strategy, strategy management, management strategy process, business model, footwear industry, domestic footwear market, sectoral strategic analysis, relevant policies, development strategies for Moldova's footwear industry.

**Field of study.** Management developing of the footwear industry.

**The purpose of the thesis** consists of theoretical and applied foundation of the strategic directions described as responsible for the development of the footwear industry in Moldova.

**Thesis objectives** are emerging around issues related to the theoretical systematization of strategic dimension concepts and identifying the trends for academic environment's actual concerns; Determining whether accessing theoretical and methodological support in developing a sustainable footwear industry; Analysis of economic and financial situation of the area of interest; Sector strategic analysis; Study and analysis of the domestic footwear market; Identifying and describing the types of consumers who prefer footwear products of domestic enterprises; Identifying limits and barriers in charge for retention of domestic footwear industry's development; Identifying and justifying the strategic development directions of the footwear industry of Moldova.

**The scientific originality and novelty** consists in the concretization of the strategy concepts, strategy process management and business model; identification and justification of strategy management process steps linked to the business model of the footwear industry; argumentation of the scientific character of business model's position and status in relation to the strategy; justification of the strategic directions identified as capable of developing domestic footwear industry upside individual growth, as a support in ensuring development at the branch level.

**The important scientific problem solved** consists in the scientific and methodological substantiation of the management process of the strategy related to the business model for the footwear industry in the Republic of Moldova, which confirmed the recommendations' opportunity regarding the responsibility of the business model for the implementation of the durable development strategies.

**The theoretical significance** of the thesis highlights the systemic bonding of the strategic dimensions and emphasizes the importance of developing theoretical and methodological framework on linking business models with the strategy.

**The practical value** manifests by: analyzing the activity in the footwear industry (by applying profile tools); conducting footwear market research and identifying the market structure at territorial level; analyzing the qualitative characteristics of the local footwear consumer profile; highlighting the development problems and reserves; performing strategic sector analysis; justifying strategic directions (the actions of strategies' connection to the invoked policies) of development through effective management of growth strategies, by cooperation and by the new business models responsible for macro and micro economic development of the footwear industry in Moldova.

**Implementation of scientific results.** The research results, summarized by theoretical and practical recommendations for specific domain and presented in the thesis can be applied by the entities of local footwear industry and by other subjects responsible for economic growth and development. The research results were implemented by "Armir" Ltd, Soroca, "Olsa Shoes" Ltd and "Hîncu Com" Ltd, Chisinau.

**GHELBET ANGELA**

**DEZVOLTAREA INDUSTRIEI DE ÎNCĂLȚĂMINTE  
DIN REPUBLICA MOLDOVA**

**SPECIALITATEA 521.03 – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT  
ÎN DOMENIUL DE ACTIVITATE**

**Autoreferatul tezei de doctor în științe economice**

---

Aprobat spre tipar: 24.05.17  
Hârtie 80 gr/m<sup>2</sup>. Tipar digital.  
Coli de tipar: 2,0

Formatul hârtiei 60x84 1/16  
Tirajul 45 ex.  
Comanda nr. 006/07

---

SC "Luminvideo" SRL  
MD 2051, Chișinău, str. Ion Pelivan 28, ap. 31

UTM, 2017, Chișinău, bd. Ștefan cel Mare, 168  
Editura "Tehnica-UTM"  
MD 2068, Chișinău, str. Studenților 9/9