

UNIVERSITATEA TEHNICĂ A MOLDOVEI

Cu titlu de manuscris
C.Z.U.: 005.3:685.3(478)(043.2)

GHELBET ANGELA

**DEZVOLTAREA INDUSTRIEI DE ÎNCĂLȚĂMINTE
DIN REPUBLICA MOLDOVA**

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

Teză de doctor în științe economice

Conducător științific: _____

UȘANLÎ Demian
Doctor în economie,
conferențiar universitar

Autorul: _____

GHELBET Angela

CHIȘINĂU, 2017

© Ghelbet Angela, 2017

CUPRINS

ADNOTARE (în română, rusă și engleză).....	5
LISTA ABREVIERILOR	8
INTRODUCERE	10
1. ELEMENTE COMPLEMENTARE PRIVIND ASIGURAREA DEZVOLTĂRII	
1.1. Dimensiunile conceptelor strategie și management al strategiei	17
1.2. Modelul de afacere – premisă în asigurarea executării eficiente a strategiei	33
1.3. Valențele procesului de management al strategiei	41
1.4. Concluzii la capitolul 1	49
2. INDUSTRIA DE ÎNCĂLȚĂMINTE. DIAGNOSTICARE STRATEGICĂ	
2.1. Analiza situației curente în industria autohtonă a articolelor de încălțăminte..	51
2.2. Profilul pieței autohtone de încălțăminte – premisă în elaborarea direcțiilor strategice de dezvoltare a industriei articolelor de încălțăminte	65
2.3. Analiză strategică relevantă pentru identificarea perspectivelor de dezvoltare a sectorului autohton de încălțăminte	78
2.4. Concluzii la capitolul 2	92
3. DIRECȚII STRATEGICE DE DEZVOLTARE A INDUSTRIEI DE ÎNCĂLȚĂMINTE	
3.1. Identificarea direcțiilor prioritare de dezvoltare a sectorului autohton de încălțăminte	94
3.2. Justificarea scenariilor privind dezvoltarea industriei de încălțăminte din Republica Moldova	125
3.3. Concluzii la capitolul 3	148
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	150
BIBLIOGRAFIE	153

ANEXE

Anexa 1.	Panoramă a noțiunilor conceptului de strategie	170
Anexa 2.	Sinteză a tipologiei strategiilor de afaceri	178
Anexa 3.	Tipologia strategiilor	179
Anexa 4.	Evoluția conceptului managementului strategiei.....	185
Anexa 5.	Panoramă a noțiunilor conceptului de management al strategiei	188
Anexa 6.	Panoramă a noțiunilor conceptului model de afaceri	190
Anexa 7.	Tipologii și abordări prestate în domeniul modelelor de afaceri	199
Anexa 8.	Modele ale managementului strategiei	206
Anexa 9.	Dinamica livrărilor 2006-2015	209
Anexa 10.	Valoarea producției industriale fabricate	210
Anexa 11.	Indicatorii activității economico-financiare 2011-2015	211
Anexa 12.	Criterii de reprezentativitate ale entităților participante în studiu	213
Anexa 13.	Fișă de observare	214
Anexa 14.	Segmentele lanțului valorii pentru industria de încălțăminte	215
Anexa 15.	Structura distribuției încălțăminte pe piața autohtonă	218
Anexa 16.	Modelul afacerilor și modelul distribuției	219
Anexa 17.	Rezultatele testelor de laborator	221
Anexa 18.	Cadrul de aplicare a analizei SWOT pentru industria de încălțăminte a Republicii Moldova	224
Anexa 19.	The EU Ecolabel for Footwear. "The official EU mark for Greener Products"	229
Anexa 20.	Polarizarea geografică a afacerilor în domeniul încălțăminte	231
Anexa 21.	Costul promovării domeniului	232
Anexa 22.	Bugetele de cheltuieli și încasări	233
Anexa 23.	Informații privind algoritmul de calcul	235
Anexa 24.	Modele de afaceri existente	237
Anexa 25.	Model recomandat de afaceri	240
Anexa 26.	Acte de implementare a rezultatelor	241
	DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII	246
	CURRICULUM VITAE	247

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 "Hîncu 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.

LISTA ABREVIERILOR

- ADL – Matricea Adler
- AGEPI – Agenția pentru Protecția Proprietății Intelectuale
- APIUS – Asociația Patronală a Întreprinderilor din Industria Ușoară
- BCG – Boston Consulting Grup
- BNM – Banca Națională a Moldovei
- BNS – Biroul Național de Statistică
- CAEM – Clasificatorul activităților din economia Moldovei
- CCI – Camera de Comerț și Industrie
- CEADT – Centrul de Excelență și Accelerare în Tehnologii și Design
- CEED – Programul Creștere a Competitivității și Dezvoltarea Întreprinderilor
- CE-WIN – Programul Creșterea Competitivității prin Capital Uman și Inovație
- CM – Lohn sau Regim Vamal de Perfecționare Activă
- CMT – Semilohn
- COTANCE – European Confederation of National Associations of Tanners and Dressers
- CREPOR – Centrul Republican de Protezare, Ortopedie și Reabilitare
- FOB – Formă de Conlucrare Superioară CM și CMT
- FTP – Facultatea de Textile și Poligrafie (fosta Facultate de Industrie Ușoară)
- GOST – Standard de Stat
- HG – Hotărâre de Guvern
- IPTP – Ingineria Produselor Textile și din Piele
- KPI – Key Performance Indicators
- MA – Modele de afaceri
- ME – Ministerul Economiei al Republicii Moldova
- MIEPO – Organizația de Atragere a Investițiilor și Promovare a Exportului din Moldova
- MO – Monitorul Oficial al guvernului Republicii Moldova
- MTCP – Modelarea și Tehnologia Confecțiilor din Piele
- MTCT – Modelarea și Tehnologia Confecțiilor din Țesături
- N – Newtoni
- OBM – Producție originală (original brand manufacturing)
- ODIMM – Organizația pentru Dezvoltarea Întreprinderilor Mici și Mijlocii
- ODM – Design original (original design manufacturing)
- OEM – Prelucrare cu echipament original (original equipment manufacturing)

OMC – Organizația Mondială a Comerțului
ONARM MOLDAC – Organ Național de Accreditare a RM MOLDAC
OPA – Aranjamente de procesare (outward processing arrangements)
OPT – Procesare externă (outward processing traffic)
PIB – Produsul Intern Brut
PROD MOLD – Nomenclatorul de produse și servicii industriale ale RM
RAS – Regiune sub Administrare Specială
RIR – Rata Internă de Rentabilitate
RM – Republica Moldova
SRL – Societate cu Răspundere Limitată
SUA – Statele Unite ale Americii
SWOT – Acronimul din engleză pentru puncte tari și slabe, oportunități și riscuri
TEP - Termoelastoplast
UE – Uniunea Europeană
URSS – Uniunea Republicilor Sovietice Socialiste
USAID – United States Agency International Development
UTM – Universitatea Tehnică a Moldovei

INTRODUCERE

Actualitatea temei. Noțiunea de dezvoltare se asociază din start cu ideea 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” [33]. 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 percepte, 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 [38], Alfred D. Chandler [80], Igor Ansoff [23], Porter Michael [133, 88], Henri Mintzberg [23], Samuel Certo [16], Gerald A. Cole [23], Brian Quinn [155], Victor Baretta [84], Michel Marchesnay [155], Thiétart Raymond-Alain [165], Ovidiu Nicolescu [80], Ioan Ciobanu [20], Băcanu Bogdan [7], Adrian Dumitru Tanțău [104], Oleg Vikhanskii [176], Alexandr Naumov [176], V. Dragnev [35], M. Ambros [3], L. Bugaian [11], I. Crețu [27], M. Gheorghită [54], R. Țurcan [106], L. Mitchell [126], A. Osterwalder [131], Paul. R. Niven [129], J. Pearce și R. Robinson [132], Ryszard Barnat [137], Wheelen L. Thomas, Hunger J. David [140], Ph. Lorino, J.-C. Tarondeau [154], Saïse M., Métais E. [163], Warnier Vanessa, Lecocq Xavier, Demil Benoît [167], R. Grant [179], A. Sooleată [199] 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 vinicole din Republica Moldova în baza integrării agroindustriale (în industria vinicolă)”. Chișinău, UTM, 2006; Țurcan R. ”Creșterea performanțelor întreprinderilor vinicole 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 încălțămintei. 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 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 impulsionare 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. ”Armîr” SRL a beneficiat de caracterul practic a elaborării/defînirii strategiei de piață și a efortului direcționat asupra mix-ului de marketing.

Rezultatele cercetării teoretice și practice sunt utilizate în procesul de învățămînt 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.

În **Introducere** este argumentată actualitatea, autenticitatea și justificată importanța temei de cercetare, este formulat scopul și obiectivele cercetării, sunt prezentate elementele obligatorii ce vizează gradul de studiere a domeniului, noutatea științifică, problema științifică importantă soluționată, semnificația teoretică, valoarea aplicativă, rezultatele științifice principale înaintate spre susținere, implementarea și aprobarea rezultatelor științifice, publicații la tema tezei, volumul și structura tezei.

În capitolul I al tezei „**Elemente complementare privind asigurarea dezvoltării**” sunt analizate și concretizate noțiunile conceptelor strategie, procesul de management al strategiei și modele de afacere, sunt identificate strategiile responsabile de asigurarea creșterii și dezvoltării ramurii și este propus un model al managementului strategiei responsabil de relaționarea strategiei cu modelul de afaceri și de executarea eficientă a strategiei pentru o dezvoltare durabilă.

În capitolul II al tezei „**Industria de încălțăminte. Diagnosticare strategică**” este realizată

o complexă analiză strategică a industriei autohtone de încălțăminte. Diagnosticarea începe cu analiză economico-financiară a situației domeniului, continuă cu analiza și prezentarea lanțului valoric, prezintă descrierea modelelor de afaceri caracteristice industriei de încălțăminte autohtone în maniera propusă de Osterwalder. De asemenea sunt prezentate rezultatele studiului privind structura pieței în profil teritorial, a originii mărfii, a canalelor de pătrundere și desfacere a articolelor de încălțăminte pe piața moldovenească și a modalităților de procurare a încălțăminte de către consumatorul autohton, este identificat în dimensiuni calitative profilul consumatorului. Diagnosticarea strategică este revendicată prin analiză calitativă și instrumente de profil cum sunt: analiza competitivității ramurii prin Diamantul lui Porter; analiza ferestrei lui Ansoff și analiza SWOT din care rezultă matricea strategiilor de dezvoltare.

În capitolul III al tezei - „**Directții strategice de dezvoltare a industriei de încălțăminte**” se abordează direcțiile strategice de dezvoltare a industriei de încălțăminte ce privesc racordarea politicilor relevante pentru industria de încălțăminte ce abordează cadrul normativ, probleme de mediu și a utilizării raționale a resurselor, aspecte privind noua etichetare a articolelor de încălțăminte și managementul sfârșitului de viață. Este identificată și abordată problema pregătirii specialiștilor din domeniu vizat, iar un alt element important rezidă în formarea imaginii industriei autohtone de încălțăminte, și de asemenea, considerăm oportun pentru moment conectarea producătorilor în activitățile de procesare externă. Sunt justificate scenariile ale unor noi modele de afaceri ce se extind asupra cooperării, în termenii strategiilor de dezvoltare pe termen scurt, mediu și termen lung. Sunt justificate economic două variante predictive care au ca sarcină să execute strategia prin modele de afaceri propuse, pentru obținerea finalității optime - creșterea economică și dezvoltarea. Este explicată funcționalitatea interconectării modelelor de afaceri cu managementul strategiei.

Concluziile și recomandările justifică valoarea teoretică și practică a cercetării și accentuează, în mod special, soluționarea problemei științifice, care permite formularea recomandărilor ce converg spre direcțiile strategice de dezvoltare a industriei autohtone de încălțăminte.

Anexele tezei sunt considerate părți complementare importante la tema tezei.

Cuvintele-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.

1. ELEMENTE COMPLEMENTARE PRIVIND ASIGURAREA DEZVOLTĂRII

1.1. Dimensiunile conceptelor strategie și management al strategiei

1.1.1. Evoluția abordărilor conceptului strategie

Ca obiect al cercetării și conceptualizării, strategiei de afaceri îi este propriu dedicat jumătate de secol, fapt ce nu a marginalizat nicidecum procesul de dezvoltare a instrumentelor și nici a periferiilor teoretice, care, din contra, dedică abordării și proceselor strategiei tot mai multe domenii. Astfel, acest concept atât de popular astăzi, ajunge să se impună hegemonic în dimensiunile managementului, migrând spre domenii mai mult sau mai puțin complementare, estompând frontierele de abordare.

La strategie se face referire ori de câte ori se iau deciziile care determină cursul evoluției unei întreprinderi. ”Studiul strategiei întreprinderii, disimulat multă vreme sub sintagme ca „Politica întreprinderii” sau „Conducerea generală”, a avut inițial forma unor monografii istorice ale întreprinderilor și a unor biografii ale conducătorilor acestora. Evitând orice judecată normativă specifică, aceste „studii de caz” relatau experiențe, succese și eșecuri ale diverselor companii și conducători și au favorizat nașterea și dezvoltarea capacității naturale de a crea și a conduce întreprinderi” [1, p. 21].

Înțelegerea stării actuale a teoriei managementului strategiilor prin prisma istoriei organizațiilor ne ghidează spre concluzia unei apariții și maturizări târzii a acestui tip de management. Elementele de referință cu caracter practic ale strategiei datează cu mult anterior interpretărilor actuale, evidențiind un decalaj temporal masiv [7, 179].

Profesorul Băcanu susține ”Ipoteza principală este că organizațiile au folosit strategii cu mult înainte ca promotorii actualei teorii să colecteze elementele sale primare pentru a pune bazele acesteia” [7, p. 21], idee la care subscrie și autorul.

Anticipat acestor concluzii se recomandă de amintit că orizontul temporal se extinde din perioada modernă, iar popularizarea conceptelor de strategie și management strategic i se datorează în mare parte lui Igor Ansoff și a reprezentanților Școlii Harvard pentru aspectele teoretice și a marilor cabinete de consultanță ca BCG, ADL și McKinsey pentru aspectele practice, fiind acceptate și asimilate activ de mediul de afaceri cât și de cel academic.

Strategia s-a impus în teoria și principiile managementului în deceniul VI al secolului trecut. În mare, cauzele care au determinat ascendența acestui concept au fost determinate de redresarea economică de după cel de-al doilea război mondial ce a rezultat cu dezvoltare economică și mutații în mediile economic, politic et al.

Literatura economică de specialitate reflectă o multitudine de definiții a conceptelor privind strategia și managementul strategic sau al strategiei.

Cu referire la rădăcinile etimologice ale cuvântului ”strategie” se recomandă punerea în contextul istoric pentru a înțelege cât mai clar sensul.

Totodată, alături de evoluția temporară prezintă interes privind natura ”strategiei” și domeniile de aplicabilitate cum sunt domeniile militar, diplomatic și al sportului, în științele matematice și management [7; 35; 106; 154; 155; 179; 46, p. 72].

Filiera istorică a conceptului de strategie este revendicată în lucrările a mai multor autori, însă cei mai cunoscuți sunt B. Quinn și A. Desreumaux.

Noțiunea de strategie provine din epoca antică a Greciei. ”Lingviștii afirmă că în greaca veche *strata* înseamnă ”armată”, iar *egos* – ”conducător”” [7, p. 43]. Alte surse completează că în antichitatea greacă timpurie, termenul „strategos” se referea la rolul generalului care comanda o armată. ”Ulterior, a dobândit sensul de ”artă a generalului”, referindu-se la abilitățile psihologice și comportamentale care îi dădeau generalului posibilitatea să-și îndeplinească rolul. În timpul lui Pericle (450 î. Hr.), accepțiunea strategiei era de calitate managerială (administrativă, oratorie, putere), iar pe vremea lui Alexandru cel Mare (330 î. Hr.) strategia se referea la abilitatea de a desfășura forțele pentru a copleși dușmanul și de a crea un sistem unitar de guvernare globală. Această ultimă accepție a fost utilizată secole de-a rândul în cea mai mare parte a abordărilor militare, extinzându-se, începând cu secolul XX, și în economie” [80, p. 129; 21, p. 21].

La fel, amintim lucrarea ”Arta Războiului” a lui Sun-Tzu, datată cu mai bine de 2000 ani în urmă, care conține repere susținute de conceptul actualului management al strategiei.

Se consideră că termenul ”strategie” datează din perioada modernă, de când pornește geneza evoluției vocabularului legat de conținuturile strategice și, începe odată cu apariția acestui termen în lucrarea generalului prusian Karl von Clausewitz ”Tratatul despre război” [145, p. 50], publicată în 1832.

Astfel definiția strategiei ce o percepem la generalul Clausewitz este ”arta de a nu lupta decât în poziția de superioritate”. Dicționarul Larousse prezintă strategia ca fiind ”arta de a dirija mijloacele în vederea victoriei” [21, p. 21].

Definițiile analizate prezintă asocieri prin care sunt evidențiate acțiuni specifice raportate la un rezultat net superior. În definiția catalogată Larousse sunt evidențiate direct mijloacele, iar în cea Clausewitz resursele stau la baza acțiunii principale – lupta.

O analiză mai atentă a uneia din cele mai popularizate scrieri antice, Biblia, ne oferă descrieri a unor acțiuni strategice, afirmând atât arta de a lupta cât și chibzuința de a dirija cu mijloacele în vederea obținerii unei victorii. Putem aminti unele, menționând în mod special acțiunile întreprinse de regina Estera și Mardoheu în vederea salvării poporului iudeu, în timpul regelui Persiei Ahașveroș, acțiuni datate aproximativ cu perioada 493 – cca 475 î. e. n., conținute în cartea biblică

Estera sau lupta dintre David și Goliat, care e cu mult mai timpurie.

Acest exemplu și mai timpuriu de strategie face referire la ”confruntarea dintre David și Goliat” [7, p. 30], relatare biblică regăsită în cartea 1 Samuel. Profesorul Richard P. Rumelt explică în termenii strategiei actuale lupta dintre David și Goliat [7].

Referindu-ne la această sursă, putem menționa că regăsim vaste abordări de natură strategică și tactică, care dezvăluie caracterul practic și care fac uz de ceea ce putem numi cu siguranță strategie, pentru a face față cu succes unor situații și împrejurări defectuoase.

La momentul difuzării conceptului de ”strategie” în mediul de afaceri, existau deja noțiuni ce defineau conceptul în domeniile militar și în matematică.

Definiția proprie conceptului de strategie în matematică, implică strategia ca element în teoria jocurilor. Definiția din matematică conținută în lucrarea matematicianului John von Neuman și a economistului Oskar Morgenstern ”Teoria jocurilor” apărută în 1944 [179, p. 29], descrie strategia ca ”un plan complet, un plan care specifică ce opțiuni va avea [jucătorul] în orice situație posibilă și este sintetică, concisă, concretă și clară” [7, p. 47].

Asocierea definiției de mai sus cu cele proprii domeniului afacerilor indică planul de acțiuni care pune în valoare o strategie sau alta.

Dicționarul explicativ ilustrat al limbii române asociază strategia cu domeniile militar și cel al teoriei jocurilor și o definește ca ”partea cea mai importantă a artei militare care se ocupă cu problemele pregătirii, planificării și ducerii războiului, campaniilor și operațiilor militare; disciplină militară care se ocupă cu studiul acțiunilor militare de mare amploare; arta de a folosi toate mijloacele disponibile în vederea asigurării succesului într-o luptă, într-o activitate; comportament al omului sau al mașinii cu ocazia unui joc sau a unui conflict” [33, p. 1896].

Preocupați de tematica referitoare strategiei organizațiilor au fost multe dintre figurile remarcate în știința managementului contemporan cum ar fi: Peter Drucker [38], Alfred D. Chandler [80], Igor Ansoff [23], Porter Michael [133, 88], Henri Mintzberg [23], Samuel Certo [16], Gerald A. Cole [23], Brian Quinn [155], Victor Baretta [84], Michel Marchesnay [155], Thiétart Raymond-Alain [165], Ovidiu Nicolescu [80], Ioan Ciobanu [20], Băcanu Bogdan [7], Adrian Dumitru Tanțău [104], Oleg Vikhansky [176], Alexandr Naumov [176], precum și din mediu autohton Dragnev V. [35], Ambros M. [3] et al.

O primă abordare ce pune accent pe importanța deosebită a strategiei pentru mediul de afaceri și care definește conceptul acesteia a fost dată de Peter Drucker (în 1954). ”Conform abordării sale conținutul strategiei unei organizații răspunde la două întrebări: în ce constă afacerea? Și care ar trebui să fie obiectul de activitate al firmei?” [80, p. 130].

Alături de aceasta, Peter F. Drucker reclamă și strategii bazate pe spiritul întreprinzător.

Autorul explică că strategia de afaceri a devenit expresia referitoare la o parte a mediului intern a întreprinderii, concept revendicat de mulți autori consacrați domeniului.

Păstrând abordarea privind definițiile date strategiei, autorul enunță patru strategii bazate în mod specific pe spiritul întreprinzător și acestea sunt: ”Aruncă în luptă toate resursele”, ”Lovește într-un punct descoperit”, Identificarea și ocuparea unei ”nișe ecologice” specializate și Schimbarea caracteristicilor economice ale unui produs, unei piețe sau unui sector de activitate [38].

O caracteristică generică a acestor strategii este prezentată de însăși autor și conchide: ”Aceste patru strategii nu se exclud una pe alta. Același întreprinzător combină adeseori elementele a două – uneori chiar trei – strategii într-una singură. De asemenea, ele nu sunt întotdeauna bine diferențiate... fiecare dintre aceste patru strategii presupune însă respectarea unor condiții. Fiecare se potrivește unor genuri de inovații și nu se potrivește altora. Fiecare necesită un comportament specific din partea întreprinzătorului” [38, p. 141]. Definițiile revendicate au statutul mai mult a unor slogane, prin comparație, cu ceea ce suntem deprinși să numim definiție a strategiei sau tipologie a acesteia.

Pe parcursul evoluției conceptului, definițiile asociate conceptului de strategie devin tot mai consacrate mediului de afaceri. Putem urmări acest fapt în exemplele ce urmează în continuare.

Una dintre primele definiții importante a strategiei a fost dată de istoricul comerțului, americanul Alfred D. Chandler (în 1962), în felul următor: „[strategia este] stabilirea scopurilor și obiectivelor fundamentale pe termen lung ale companiei și adoptarea unor direcții de acțiune, precum și alocarea resurselor necesare pentru îndeplinirea acestor scopuri” [23, p. 123]. Observăm că Chandler vede strategia ca fiind o ”combinație între stabilirea scopurilor planificate și elementele de acțiune, necesare pentru atingerea scopurilor”, după cum remarcă Gerald Cole [23, p. 124]. Sau, după cum se exprimă Ovidiu Nicolescu, definiția prezintă o deficiență care rezidă în ”absența diferențierii procesului de elaborare a strategiei de strategia însăși”. Primii care au realizat diferențierea au fost Igor Ansoff și Kenneth Andrews [80, p. 130].

Acest autor combină stabilirea scopurilor cu politicile și planurile necesare pentru atingerea scopurilor. În definiția prezentată sesizăm o clară diferențiere a scopurilor și obiectivelor fundamentale, față de altele care nu prezintă obiectul abordărilor fundamentale, asociind definiția propusă strategiilor organizaționale la care se vor racorda cele ale afacerilor și cele funcționale. Autorul asociază definiției strategiei etapa stabilirii scopului și obiectivelor, etapă obligatorie în elaborarea strategiilor, astfel integrând etapele procesului de elaborare a strategiei cu strategia însăși.

În comparație cu conceptele prezentate mai sus, Igor Ansoff preferă să separe scopurile, sau

ceea ce el numește obiective, de strategie. Autorul „tratează strategia ca axul comun al activităților organizațiilor și produselor/piețelor, ce definește natura esențială a activității economice, pe care organizația o realizează sau prevede să o facă în viitor” [80, p. 130]. O altă versiune în română a noțiunii de strategie definită de Ansoff în 1965 pledează că ”strategiile sunt măsuri luate pentru a asigura succesul unei companii pe termen lung” [104, p. 33]. Cu toate acestea, el vede o relație strânsă între cele două dimensiuni, în care obiectivul (scopul final) este urmărit printr-o strategie (mijloc), care este evaluată și poate conduce la revizuirea obiectivului inițial. Pentru a construi o strategie autorul susține că trebuie luate trei tipuri de decizii: strategice, administrative și operative. De asemenea, el identifică patru componente ale strategiei: domeniul produs/piață, vectorul de creștere, avantajul competitiv și sinergia.

Parțial diferit, strategia a fost abordată de G. Hofer și D. Schendel care definesc strategia ca fiind: „structura fundamentală a desfășurării (repartizării) resurselor prezente și previzionate și a interacțiunilor cu mediul care indică cum organizația își va atinge obiectivele” [80, p. 131], sau ”mod de fundamentare al desfășurării actuale și preconizate a resurselor și de interacțiune cu mediul, indicând cum își va atinge organizația obiectivele” [7, p. 47]. Aici sesizându-se mai clar diferența dintre elaborarea strategiei și implementarea strategiei.

Brian Quinn dă următoarea definiție: ”strategia este un model sau un plan ce integrează scopurile majore ale organizației, politicile și secvențele de acțiune într-un întreg coerent.” [80, p. 131]. Pentru o percepție cât mai clară noțiunea este însoțită de comentarii adiționale explicative, pe care autorul o atașează nemijlocit noțiunii: ”o strategie bine formulată ajută în alocarea și distribuirea resurselor într-un mod unic și eficient, pornind de la competențele și neajunsurile companiei, a schimbărilor presupuse de mediu și acțiunilor spontane a concurenților inteligenți” [179, p. 35].

Unul din reprezentanții managementului contemporan care, a prezentat una dintre cele mai complexe abordări ale conceptului de strategie este Henri Mintzberg. Din considerentul că strategia nu poate fi redusă la o simplă definiție autorul a dezvoltat modelul celor 5 P pentru definirea conceptului [80, p. 131; 104, p. 33]:

- ”Strategia ca o percepție, prin care desemnează un curs prestabilit de acțiune, pentru a soluționa o situație;
- Strategia ca o schiță sau un proiect ce constă într-o manevră menită să asigure depășirea unui contracurent sau oponent;
- Strategia ca un model ce stabilește o structură de acțiuni consistente în plan comportamental;

- Strategia ca o poziționare a firmei ce rezidă în mijloacele de identificare a locului pe care organizația îl are în mediul său, cel mai frecvent pe piață;
- Strategia ca o perspectivă ce implică nu numai stabilirea unei poziții, dar și o anumită percepere a realității ce se reflectă în acțiunile sale, vizând piața, tehnologia etc”.

William F. Glueck în 1980 oferă noțiunea pentru strategie care este ”un plan unitar, comprehensiv și integrat... proiectat să asigure că obiectivele bazice ale întreprinderii sunt realizate” [7, p. 47]. Din definiția propusă se subînțelege că strategia ține de domeniul nivelului organizațional.

O abordare mai puțin ordinară este oferită de Barney, care pune în evidența natura sintetică a strategiei, numind-o o teorie a firmei prin care urmărim să obținem un rezultat țintă. Această abordare sau definiție este una comprehensivă, care implică nemijlocit procesul de la elaborare la rezultat.

Jay B. Barney prezintă strategia ca ”o teorie a firmei despre cum câștigă o performanță superioară pe piața pe care operează” [7, p. 47].

Samuel C. Certo prezintă definiția strategiei „ca un plan cuprinzător și general, conceput pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen lung ale organizației; ea este rezultatul final al planificării strategice” [16, p. 223]. Deci, având în vedere că obiectivele pe termen lung privesc diferite domenii ale organizației strategia organizației se focalizează pe marketing, finanțe, producție, cercetare și dezvoltare. Ea oferă organizației o direcție cuprinzătoare de acțiune. Autorul indică strategia ca un produs a planificării strategice, care presupune careva etape obligatorii.

M. E. Porter propune o altă abordare a strategiei globale sau generice, care are în centru avantajul competitiv. Potrivit lui Porter strategia constă în ”specificarea abordării fundamentale pentru obținerea avantajului competitiv urmărit de firmă, ce furnizează contextul acțiunilor de întreprins în fiecare domeniu funcțional” [80, p. 131]. Ca inginer și economist, Porter este preocupat de impactul mediului extern asupra firmei. El identifică 5 forțe care acționează asupra capacității firmei de a concura, ce includ nu numai competitorii din industria respectivă, dar și potențialii rivali (noi intrați), amenințarea produselor substitute, puterea de negociere a cumpărătorilor, precum și puterea de negociere a furnizorilor.

”Obiectivul strategiei concurențiale a unei unități de activitate dintr-un anumit sector de activitate constă în găsirea celei mai bune poziții prin care firma să se apere de forțele concurențiale sau să le influențeze în favoarea sa. Întrucât puterea colectivă a celor cinci forțe poate ridica probleme pentru toți concurenții, cheia elaborării strategiei constă în analiza aprofundată a fiecărei surse de presiune concurențială. Cunoașterea surselor de presiune concurențială va permite descoperirea atuurilor și a slăbiciunilor firmei, întărirea poziției sale în respectivul sector de

activitate, clarificarea domeniilor în care transformările strategice vor da cele mai bune rezultate și identificarea domeniilor în care tendințele de evoluție a sectorului de activitate vor da naștere la cele mai semnificative ocazii sau amenințări” [88, p. 16].

Porter afirmă că doar o analiză și identificare obiectivă a forțelor concurențiale permit o utilizare eficientă a instrumentului propriu dimensiunilor strategice SWOT, instrument utilizat în conceperea strategiilor.

Richard L. Daft operează cu termenul de strategie generică „ca plan general ale celor mai importante acțiuni, prin intermediul cărora întreprinderea își propune să atingă obiectivele pe termen lung” [182, p. 22]. Abordarea dată este una mai comună, regăsită în multe forme similare și la alți autori.

Bruce Henderson, fondatorul BCG prezintă strategia ca ”abilitatea de infiltrare în sistemul competitivității libere, astfel încât modificările induse de la echilibrul competițional să fie valorificate de întreprindere” [104, p. 34; 179, p. 32], venind cu o abordare specifică de nivel mai mult academic. Autorul înainteașă ideea că o strategie bună îi permite organizației să migreze din mediul concurențial în sistemul competitivității libere, făcând-o imună față de presiunea concurențială a lui Porter. Sesizăm într-o formă evidentă etape distincte ale procesului implementării strategiei raportate la activități de gestiune a strategiei legate de obținerea rezultatului final și menținerea poziției, ultima intensificând rolul unei strategii corecte și adecvate.

R. A. Thietart optează că ”strategia este ansamblul deciziilor și acțiunilor cu privire la alegerea mijloacelor și articulării resurselor în vederea atingerii unui scop” [21, p. 21; 166]. Definiția dată cuprinde acțiuni, mijloace, resursele cu caracter limitat și evidențiază un scop, făcând din definiția dată una globală care poate fi atribuită strategiilor de la nivel funcțional la cel organizațional. Definiția sugerează și un proces asociat implementării strategiei.

Marchesnay Michel propune o sinteză a definiției strategiei explicând: ”Set de reflecții, decizii și acțiuni având ca obiect stabilirea scopurilor generale și a obiectivelor, alegerea mijloacelor pentru atingerea acestor obiective, punerea în aplicare a acțiunilor și activităților necesare și controlul performanțelor ce vizează executarea și realizarea scopurilor” [155, p. 21].

Definiția pregnantă, susținută de Marchesnay, nu ascunde divergențele conceptului strategiei, care se explică, mai întâi de toate, prin diversitatea disciplinelor care au contribuit la diluarea conceptului ”strategic” și implică un proces etapizat care clar indică cu ce începe elaborarea unei strategii, că implică resurse, acțiuni de executare și control al performanțelor.

Economiștii contemporani români Ovidiu Nicolescu împreună cu Ioan Verboncu oferă următoarea definiție: „prin strategie desemnăm ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea

obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației” [80, p. 131]. Dacă punem problema tratării definiției din punct de vedere a componentelor strategiei atunci autorul evidențiază spectrul temporal, rezultatul executării și misiunea, celelalte aspecte regăsindu-le comune mai multor definiții, inclusiv menționate anterior.

Alt specialist român, Ioan Ciobanu, consideră că: ”strategia firmei este ansamblul deciziilor destinate adaptării, în timp și spațiu, a resurselor firmei la oportunitățile și riscurile mediului în continuă schimbare” [21, p. 22]. În acest caz autorul accentuează mediul de activitate și capacitatea firmei de a reacționa, având la dispoziție resurse limitate.

Definiția lasă loc pentru un rezultat ambiguu dar corect. Practica economică cunoaște suficiente cazuri de executare a strategiei care, ca consecință, nu a generat o finalitate optimă, fiind necesare decizii și acțiuni corective, fapt ce implică o monitorizare adecvată a proceselor legate de strategie și executarea acesteia.

Și studiile autohtone recente în problema strategiilor ne oferă definiții ale conceptului de strategie. În opinia lui Valeriu Dragnev, prin strategie se înțelege „determinarea scopurilor și obiectivelor pe termen lung ale organizației, a mijloacelor de acțiune pentru atingerea obiectivelor organizației” [35, p. 12].

Autorul include acțiuni de stabilire a scopurile și obiectivele pe termen lung în contextul direct al noțiunii de definire a strategiei, abordare întâlnită în mai multe variante ale noțiunilor prezentate (sau la mai mulți autori).

Ina Crețu prezintă conceptul de strategie „ca o totalitate a deciziilor conducerii referitor la stabilirea obiectivelor pe termen lung, precum și alegerea căilor optime de urmat pentru atingerea acestor obiective, ținând cont de oportunitățile, restricțiile și amenințările mediului înconjurător, precum și de potențialul intern al organizației, de mijloacele și resursele pe care aceasta le poate aloca sau modifica pentru a se adapta la noile situații și a-și realiza misiunea în condiții de profitabilitate”, și mai adaugă „că strategia organizației trebuie înțeleasă de orice manager la etapa actuală ca ansamblul obiectivelor fundamentale pe termen mediu și lung formulate de conducerea organizației, care pot fi realizate prin opțiuni de natură antreprenorială, competitivă și funcțională, ținând cont de resursele disponibile și condițiile mediului contemporan concurențial foarte puternic și dinamic” [27, p. 14]. Acest autor prezintă o abordare în manieră explicativă care implică atât elemente ale procesului de elaborare a strategiei cât și elemente ale implementării.

Pentru a lua cunoștință cu abordări variate ale strategiei se propune Anexa 1, care cuprinde o panoramă a diferitelor reflecții asupra noțiunii conceptului strategiei.

În baza studiului propunem o sinteză a conceptului strategiei în expresie istorică, diferențiind 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). 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. 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.

Trecând în revistă conceptele strategiei definite de către numeroși specialiști în domeniu și bazându-ne pe ideile promovate, conchidem următoarele:

- Conducându-se de strategia generică sau globală, managerii elaborează un plan de acțiuni, descriu alocarea resurselor și ordinea activității interacțiunilor cu mediul extern, direcționat spre atingerea obiectivelor organizației.
- Observăm că conceptele de „strategie” formulate mai sus sunt complimentare manierei și viziunii fiecăruia dintre cercetători, prezentând atât elemente de diferențiere cât și elemente comune. Elementele comune ce se regăsesc în majoritatea definițiilor pentru conceptul „strategiei” se referă la obiectivele întreprinderii și elementele de acțiune percepute ca mijloace și resurse, termenele, la care pe parcurs aderă și elemente ale procesului decizional.
- Evoluția și natura conceptului strategiei este caracterizată de un pregnant caracter empiric și a evoluat în paralel cu însăși strategia de afaceri, determinat, mai degrabă, de necesitățile efective ale businessului decât a dezvoltării conceptelor teoretice.

Sensul formulării strategiei constă în definirea trăsăturilor distinctive ale întreprinderii și de obicei rolul managerului se rezumă la luarea unor decizii de genul orientării întreprinderii spre unele tipuri de activități specifice sau spre reproducerea strategiilor concurenților, cu introducerea elementelor corective necesare. Cu timpul și sub influența diferitor factori externi, strategia întreprinderii suferă modificări. În același timp, pentru o finalitate optimă dorită, strategia trebuie să interpătrundă cu modelul afacerii practicat.

În urma examinării diverselor definiții privind conceptele strategiei, rezumând cele expuse **prin strategie desemnăm acțiuni pe termen lung, variante predictive holistice, ce subscriu pentru o finalitate optimă.**

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.

Cele mai multe dintre strategii reprezintă un set de acțiuni, decizii, mijloace, planuri, modele, direcții, intenții și slogane definite printr-o totalitate de obiective și politici conforme terminologiei militare. Nu putem considera însă, de dimensiune strategică nimic din ceea ce e generat de hazard, noroc și soartă, sau de procese și condiții interne sau externe necontrolate, pentru amortizarea efectelor cărora sunt aplicate decizii și acțiuni de natură strategică și operațională. Procesele caracterizate de incertitudine, deși generatoare de resurse nu vor fi considerate strategice.

La fel, o strategie este o teorie a acțiunii în mediul ostil, dinamic, complex și incert, care nu permite evaluarea și previzionarea rezultatelor cu certitudine. Pentru a reuși, strategia economică face uz de principiile artei militare.

Strategia, în mod obligatoriu, se bazează pe resurse, exploatând capacitățile disponibile, inclusiv și temporale, urmărind o finalitate stabilită anterior.

Strategia oferă un cadru obiectiv de analiză și previzionare a resurselor și a capacităților efectiv disponibile sau atrase, pentru a dezvolta sau modifica în favoarea sa condițiile de concurență în sensul atingerii unui nou nivel de performanță.

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.

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.

Un aspect pentru care optează unanim autorii în strategie corespunde abordării privind corespondența cu nivelurile ierarhice instituționalizate. Acest fapt poate fi reprezentat în formă grafică (Figura 1.1), care sugestiv prezintă tipul strategiei raportat la nivelul ierarhic corespunzător.

Relațiile din figura prezentată disting 3 nivele. Nivelul administrativ general este responsabil de strategia organizațională, iar cea de afaceri este aferentă unui nivel sub poziționat celui general. În funcție de corespondența cu nivelurile ierarhice distingem trei categorii de strategii:

Strategiile organizaționale sunt aferente întregii organizații și ”răspund la întrebarea legată de sfera businessului” [179, p. 36].

Strategiile la nivel de afaceri se concentrează pe ”răspunsul la întrebarea: cum noi trebuie să concurăm ?” [179, p. 36].

Strategiile specifice (**funcționale**) sunt stabilite de organizații pentru fiecare domeniu specific de activitate (marketing, finanțe, producție, resurse umane și cercetare-dezvoltare) [107, p. 65].

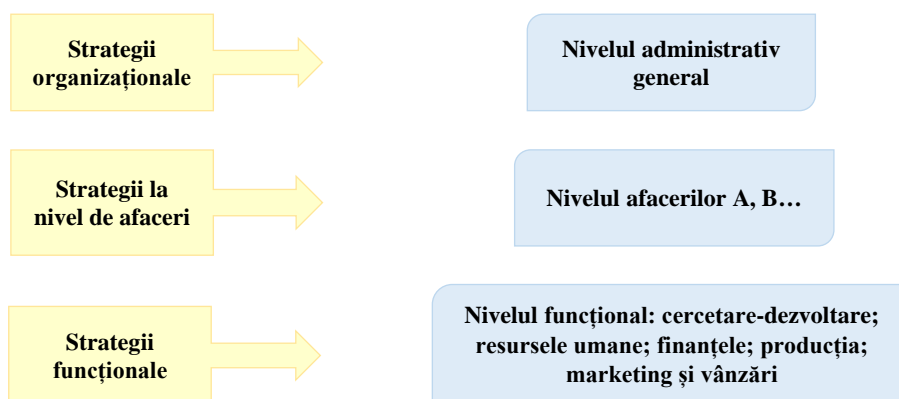


Fig. 1.1. Tipuri de strategii raportate la nivelurile ierarhice

Sursa: adaptat de autor în baza Грант Роберт. Современный стратегический анализ. 5-е издание. Санкт-Петербург: Питер, 2011 [179].

O asemenea clasificare lasă loc pentru interpretare în ce privește strategiile de afaceri și cele funcționale. Diferența dintre strategiile de afaceri și cele funcționale ”poate fi explicată prin intermediul a trei caracteristici: durată, specificitate și gradul de influență asupra dezvoltării strategiei” [104, p. 173]. Astfel, acestea sunt orientate la perioade scurte de timp, au o specificitate mai mare și implică participarea managerilor operativi la procesul de dezvoltare al strategiei care cunosc mai bine problemele specifice. Anexa 2 conține tipologia strategiilor de firmă în formă grafică, abordată prin criterii cum sunt: adaptivitatea (în funcție de mediu), competitivitate (funcție

de modelul celor cinci forțe Porteriene), funcție de ciclul de viață și combinații ale variantelor anterioare.

Cert este că, importanța strategiilor de afaceri nu cedează strategiilor organizaționale. În condițiile desfășurării activității economice a producătorilor autohtoni de încălțăminte, orientați la un obiect al afacerii, strategiile date trebuie analizate și implementate în maniera lărgirii anvergurii pentru dezvoltare.

Potrivit autorilor Ciobanu I. și Ciulu R. strategiile interne cuprind strategiile funcționale, de afaceri și corporatiste, care ”trebuie să fie coerente și integrate sub forma unei ierarhii decizionale” [21, p. 102].

De obicei, una dintre cele mai populare variante de diferențiere a strategiilor, face apel anume la criteriul de raportare la nivelul ierarhic și pune accent pe primele două categorii de strategii. Nu mai puțin sunt susținute și alte clasificări, în care interpretarea tipologiilor migrează din zona obișnuită spre alte criterii, complementare studiilor și stilurilor individuale de cercetare ale autorilor consacrați. Tipologia strategiilor cuprinde diferite abordări de autor și este prezentată în Anexa 3.

Studiul prezentat în Anexele 2 și 3 ne oferă o panoramă largă ale tipologiei strategiilor. Criteriile taxonomiei tipologiei strategiilor sunt bazate pe studiul empiric al noțiunilor de autor și argumentate corespunzător, fără a fi delimitat un cadru clar și criterii bine definite care să prezinte strategia prin tipologia sa ca o știință exactă, mai degrabă deliberat, dacă facem trimitere către ontologia strategiilor, taxonomia acestora și explicațiile în formă descriptivă, clasificările vor purta un caracter prolix.

Strategiile de creștere ”dețin ponderea cea mai mare la capitolul strategiilor generice adoptate” de către mediul economic mondial [106, p. 17].

O sinteză a strategiilor de dezvoltare este ilustrată în tabelul 1.1. în baza Anexei 3 B. Informația sistematizată tabelar conține abordări ale tipologiei strategiilor de dezvoltare.

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.

Tabelul 1.1. Sinteză 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; Consolidarea prin fuzionări și achiziții.

Sursa: elaborat de autor în baza materialelor tezei.

Cert este faptul că, creșterea poate fi asigurată prin strategiile raportate la oricare dintre nivelurile ierarhice ale entității, iar dacă entitatea este una mică, cu un singur obiect al afacerii, strategia de afaceri și cea organizațională vor purta amprente suprapunerii, în cele mai multe dintre situațiile apărute.

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.

1.1.2. Evoluția abordărilor conceptului de management al strategiei

Alături de conceptul strategie, alt concept operant este cel de management strategic sau al strategiei, variantă pentru care optează autorul.

În fond, cei mai mulți dintre autori abordează problematica strategiei fără a utiliza sintagma management strategic, chiar dacă există tendința de a asocia strategiei conceptul dat.

Mai multe surse invocă sintagma ”management strategic” ca înlocuitoare a ”planificării strategice”, dar cert rămâne faptul că ceea ce acceptăm astăzi ca ”management strategic” a evoluat

având la bază planificarea strategică [104; 155; 176].

Unele surse optează prin conceptele ”planificare strategică” și ”management strategic” ca moduri diferite de exprimare a aceluiași concept. Altă abordare impune calificativului dat o treaptă mai superioară planificării. Și unanim este acceptată ideea că strategia este elementul de bază al ”managementului strategic” și planificării strategice [46, p. 75].

Pornind de la faptul că, managementul în general este responsabil de ”modelul afacerii” prin funcțiile sale bazale, ”gestiunea strategiei” invocă procesul responsabil de implementarea și impactul strategiei entității. Este superior planificării strategice, iar aria de manifestare prin anvergura ei, acoperă procesele decizionale, operaționale și informaționale cu funcțiile lor specifice, direct responsabile de activitatea efectivă.

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 [23].

De la acel moment și până în prezent conceptul a cunoscut o evoluție nu mai puțin ilustră decât strategia. O sinteză a evoluției managementului strategiei realizată în baza studiului prezentat în Anexa 4 este propusă în tabelul 1.2.

Analiza atentă a evoluției managementului strategiei ne permite să identificăm aspectele de individualizare ce pot fi atribuite evoluției temporale. Fiecărei perioade îi putem atribui o fază specifică de planificare care coincide cu o școală sau curent dominant respectiv. Fiecare fază este caracterizată printr-o reacție la schimbare personalizată. Fazele specifice mai pot fi identificate prin aspectele calitative ce invocă tematica dominantă, problemele, conceptele și efectele. Informația generalizată în tabelul 1.2 reflectă tangențele de abordare existente între strategie și managementul acesteia și evoluția conceptului în cadrul școlilor de gândire economice de la strategie la managementul strategiei. Alături de acestea, ne permite să evaluăm aria de extensie și implicare a managementului în gestiunea strategiei prin aspecte de ordin calitativ.

Se poate afirma că, managementul strategiei reprezintă o formă de management bazată pe strategie, prin care managerii urmăresc să asigure evoluția și performanțele organizației pe termen lung. Analiza în continuare a câtorva definiții ale managementului strategiei vor permite compararea caracteristicilor definitorii pentru strategie cu managementul acesteia, care ne ajută să înțelegem că strategia nu prezintă același conținut cu managementul strategiei.

Tabelul 1.2. Evoluția managementului strategic/strategiei

Perioada	Până la 1950	1960 – începutul anilor 1970	Sfârșitul anilor 1970 – mijlocul 1980	Sfârșitul anilor 1980 – 1990	Anii 2000
Faza	I. Planificarea financiară de bază	II. Planificarea bazată pe previziune	III. Planificarea orientată extern	IV. Management strategic/al strategiei	
Școli și curente	Politica afacerii	Strategia corporatistă	Strategia concurențială	Strategia contingentă	Managementul strategiei
Reacția la schimbare	Controlul performanței	Extrapolare	Anticipare	Reacție flexibilă/rapidă	
Natura accentului	Analiza strategică a industriei și a concurenței				
	-			Resurse și competențe strategice	
Tematica prevalentă	Planificarea bugetelor și control	Planificare organizațională	Poziționarea	Avantajul concurențial	Inovarea strategică și organizațională
Problemele de bază	Control financiar	Planificarea creșterii, diversificarea și planificarea portofoliilor	Alegerea ramurilor și piețelor. Poziționarea liderilor pe piață	Focusarea strategiei pe sursele avantajului concurențial. Dezvoltarea afacerilor noi.	Raportarea mărimii entității față de flexibilitatea și capacitatea de reacție.
Concepte și metode de bază	Elaborarea bugetului financiar. Planificarea investițiilor. Evaluarea proiectelor	Prognozele pe termen mediu și lung. Metode ale planificării organizaționale. Sinergia	Analiza ramurii. Segmentarea. Curbele experiențelor. Analiza PIMS. USA. Planificarea portofoliilor	Resursele și capacitățile. Valoarea acțiunilor. Tehnologii informaționale. Dezvoltarea cunoștințelor	Strategiile de cooperare. Concurența pentru standarde. Complexitatea și autoorganizarea. Responsabilitatea socială organizațională
Efectele organizaționale	Sistemele de elaborare a bugetelor operaționale și calculațiilor devin mecanismul cheie în coordonare și control	Crearea secțiilor de planificării organizaționale și planificării pe termen lung a proceselor. Fuziunea și asimilarea	Structuri multidivizionale și multinaționale. Selectarea ramurii și a pieței	Restructurare și reengineering. Schimbarea cursului. Outsourcing. Business electronic	Alianțele și rețelele. Noi modele de leadership. Structuri neformale. Dependență mică față de curs și mare – de tendință

Sursa: Adaptat de către autor după Băcanu B. Anti-strategic Management: teorie și studii de caz.; Грант Роберт. Современный стратегический анализ; Ciobanu I., Ciulu R. Strategiile competitive ale firmei; Ryszard Barnat. The Nature and Value of Strategic Management; Allaire Y., Fîrșirotu M. Management Strategic [7; 179; 21; 137; 1].

Vom urmări în definițiile propuse preocuparea de bază a ”managementului strategic” pentru asigurarea viitorului pe termen lung al întreprinderi, responsabilitatea privind execuția, urmărirea rezultatelor, adaptarea la condițiile de mediu și flexibilitate.

Gerald A. Cole în 1994 a propus o scurtă definiție de lucru a managementului strategic: „Managementul strategic este un proces, condus de managementul de la vârf, prin care se determină țintele sau scopurile fundamentale ale organizației și se oferă o varietate de decizii, care vor atinge acele ținte sau scopuri pe termen lung, dar, în același timp, oferind și reacții de adaptare pe termen scurt” [23, p. 121].

Noțiunea dată managementului strategiei de către Samuel C. Certo este și mai laconică, dar nu invocă variabila timpului: „Managementul strategic este procesul prin care managementul se asigură că organizația dispune și beneficiază de folosirea unei strategii adecvate” [16, p. 225].

Una dintre cele mai citate noțiuni este cea a lui J. Pierce și R. Robinson prin care managementul strategiei este definit ”ca un set de decizii și acțiuni, concretizat în formularea și implementarea de planuri proiectate pentru a realiza obiectivele firmei” [80, p. 134; 155, p. 221].

Ca și pentru conceptul strategiei, autorii consacrați oferă definiții argumentând plauzibil abordarea. O panoramă a noțiunilor pentru managementul strategiei este prezentată în Anexa 5, care permite familiarizarea cu diferite noțiuni și efectuarea unei analize comparative a viziunilor diferiților autori în ce privește definirea conceptului.

O rezumare a abordărilor conceptului de management al strategiei, după cum afirmă cercetătorul Tanțău privește unirea ”prin concepte inovative, aspecte ale managementului general și ale planificării strategice. Formularea și implementarea strategiei întreprinderii sunt preluate în forma unui proces integrat, acceptat și cu conexiune inversă” [104, p. 43].

Deci, managementul strategic constituie un veritabil sistem de acțiune care depășește procedura planificării strategice, optând pentru dezvoltarea aptitudinilor și competențelor interne care vor asigura flexibilitatea firmei. Teoria actuală difuzată sub eticheta ”managementului strategic” presupune strategia socio-economică ce depășește stadiul analizei strategice, integrând și condițiile de execuție [21, p. 25].

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.

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.

Putem concluziona că unul din aspectele de bază al managementului strategiei este dezvoltarea unui structurii viabile de conducere și de decizie pentru a promova și susține implementarea strategiei. Această structură poate include aplicarea unor valori prin sistemul propriu de valori al organizației, de asemenea mai implică și organizarea resurselor fizice, financiare și umane necesare pentru atingerea scopurilor și obiectivelor stabilite în planul strategic.

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.

Referindu-ne la starea și caracterul evoluției interne a entităților antrenate în afaceri, insistăm asupra ideii potrivit căreia, în funcție de maturitatea și stabilitatea economico-politică, pe de o parte, și în funcție de cultura antreprenorială a decidenților entităților, pe de altă parte, acestea se pot afla în oricare din fazele corespunzătoare evoluției managementului strategiei, fără a se ține cont obligatoriu de tendințele actuale, vestice sau occidentale, privind gestiunea strategiei.

1.2. Modelul de afacere – premisă în asigurarea executării eficiente a strategiei

1.2.1. Evoluția conceptului modelului de afacere

Actualitatea și autenticitatea modelelor de afaceri la această etapă, sunt dovedite de numărul lucrărilor academice dedicate conceptului și valorii practice, pe care au evaluat-o mediul de afaceri anterior celui academic. Intuitiv înțelegem că este vorba de afacere sau business și model, de esența sau ”ingineria” afacerii. Dicționarul explicativ al limbii române ne oferă explicațiile [33]:

- Afacere – activitate legală din domeniul agricol, industrial, comerț, financiar etc. desfășurată în scopul obținerii de profit;

- Model – sistem teoretic sau material cu ajutorul căruia pot fi studiate indirect proprietățile și transformările altui sistem, mai complex, cu care primul sistem prezintă o analogie.

Referindu-ne la prima definiție, înțelegem că afacerea implică diferite activități și ca consecință obține profit. Suprapunând definiția modelului cu cea a afacerii înțelegem că modelul este prezentarea mai simplă al unui ”sistem, mai complex”, cu ajutorul căruia pot fi studiate, fie și indirect, proprietățile și transformările, adică conversiile din sistem, în urma cărora rezultă ieșirile care reprezintă sursa principală a veniturilor unei entități angajate în afaceri.

Reflectând, în modul cel mai general, este cu mult mai convenabil de a utiliza ”un model” în studiu și analiza unui sistem complex, cum este entitatea antrenată în afaceri, din cel puțin două motive. Primul este ”reprezentarea abstractă” a sistemului real asupra căruia este mai ușor de efectuat studiu și analiza, iar a doilea motiv invocat este costul modelării uneia sau altei variante. Deci, argumente ale utilității folosirii modelului sunt mai mult decât suficiente în jur.

Alt argument pentru sprijinul actualității conceptului ”model de afaceri”, constituie studiile scientometrice activ realizate și popularizate în paralel cu evoluția însăși a conceptului [120 ; 131; 182].

Conceptul ”model de afacere” sau ”modelul de business” este un concept care se afla la etapa de difuzare în mediul de afaceri actual, cunoscând amploarea abordării de la 2000 încoace.

Este un concept cu statut special față de domeniul strategiei. În timp ce conceptul strategiei este larg utilizat și mediatizat de către manageri și consultanți, prin diferite modalități, modelul de afaceri, ca concept cedează în valoare, dar aceasta este doar aparent.

În abordarea acestui concept urmărim fenomenul recunoașterii valorii în mediul de afaceri, inclusiv în domeniul investițiilor, mai întâi, apoi o deschidere a mediului academic, existând și până când păstrându-se, un decalaj privind ”atitudinea” față de ”modelul de afaceri” din partea comunității științifice față de cea a practicienilor.

Deși e un concept foarte nou în comparație cu strategia, putem aminti nume consacrate domeniului cum sunt Ostervalder A. [131], Debelak D. [183], Slywotzky A. J. [185], Warnier V. [167], Lecocq X. [167], Demil B. [167], Sooleată A. [198], Craievschii I. [189] et al. Autorul care s-a impus cel mai pregnant este considerat Osterwalder A., de asemenea, de o popularitate enormă se bucură francezii Kim, C.W. și Mauborgne, R. [187] cu prestigioasa ”Strategie a oceanului albastru”, care implică și un model de afaceri specific conceperii și executării strategiei [46].

Definirea conceptului de model de afacere este într-un proces amplu de demitizare, variind atât în cadrul academic, precum și în cel practic. La fel ca și pentru conceptele strategiei și al managementului strategiei, literatura de specialitate vine cu diferite abordări a ”modelului de afacere” sau ”business modelului” caracterizate de polisemie, din moment ce, atenția din partea

mediului academic a început să se profileze latent din anii 1990 și a înregistrat creștere exponențială după anii 2000.

Abordările active încep cu contextul e-business-ului (Timmers, 1998; Hedman și Kalling, 2001; Amit și Zott, 2001) [167, p. 3].

Studiile dedicate conceptului de model de afacere, efectuate de către Sooleată A. și Craievschii I. profund reflectă retrospectiva temporală, evoluția și geneza conceptului începând cu primele mențiuni a sintagmei ”model de afacere” sau ”business model”, corespund perioadei moderne ale anelor domeniului economic. Cele mai multe studii consacrate ”modelelor de afaceri” reflectă perioada contemporană, când conceptul a început să fie apreciat, dezvoltat și aplicat nu numai la nivel de afaceri dar și la nivel academic.

Analizând abordările pentru definirea modelelor de afaceri, remarcăm faptul că cea mai mare diferență în interpretarea termenului apare din partea autorilor orientați spre tehnologie și cei orientați spre afacerea generală [198]. Acest lucru devine evident, datorită prezenței diferențelor de accent în determinarea modelului de afaceri concentrat pe tehnologie față de cel orientat spre afacere. În modelele de afaceri concentrate pe tehnologie vor fi luate în considerare activitățile entității privind procesele și tehnologia, activități focusate spre mediul intern al întreprinderii. Spre comparație, în modelele de afaceri orientate spre afacere, activitățile cheie sunt orientate spre valoarea pe care entitatea o produce pentru clienți și spre rezultatele afacerii.

Conform lui Slywotzky A. ”modelul de afaceri este modul în care compania selectează consumatorul, formulează și diferențiază ofertele, alocă resursele, definește sarcinile care pot fi îndeplinite de sine stătător și pentru care trebuie atrași specialiști din exterior, creează valoare pentru client și cum primește profit” [198, p. 2; 120, p. 346].

Definiția celui mai consacrat autor al conceptului modelului de afaceri Osterwalder A. indică ”o reprezentare a modului în care organizația face (sau intenționează să facă) bani”. Autorul continuă cu explicația potrivit căreia ”un model de afaceri descrie valoarea pe care organizația o oferă diverșilor clienți, reflectă capacitățile organizației și a partenerilor necesare pentru crearea, promovarea și livrarea valorii date clienților, relația față de capitalul necesar pentru asigurarea fluxurilor durabile de venituri” [198, p. 2; 120, p. 346].

O definiție succintă ne este propusă de Chesbrough H., potrivit căruia ”Modelul de afaceri al companiei este o metodă pe care compania o utilizează pentru a crea valoare și profit” [198, p. 2; 120, p. 346; 166].

Fiecare dintre definițiile citate anterior evidențiază declanșarea unui proces care precede rezultatului. Definițiile propuse își concentrează fluxul de idei la valoarea dată clienților de către entitate prin produsul acesteia, fenomen prin care se asigură obținerea profitului.

Alte definiții ce îndeplinesc condițiile pentru o altă categorie de abordare sunt definițiile prin care un model de afacere prezintă descrierea întreprinderii printr-un sistem complex cu detalii concrete. Ca parte a modelului de afaceri sunt prezente toate obiectele, procesele, procedurile operaționale, strategia existentă, precum și criteriile de evaluare a performanței sistemului. Forma de prezentare a modelului afacerii și nivelul de detaliere se determină în scopul modelării punctului de vedere adoptat.

W. Warnier și X. Lecocq definesc modelul de afaceri ”ca o variantă aleasă de întreprindere pentru a genera venituri. Modelul de afaceri, se prezintă, ca totalitatea deciziilor primite în raport cu un oarecare număr de variabile care influențează operaționalizarea unei strategii” [167 p. 6].

Definiția propusă integrează un set de elemente ale sistemului decizional, puse în contrast direct cu strategia. În acest caz autorii îngustează aria și anvergura acțiunii modelului de afaceri la momentele de operaționalizare a unei strategii, în caz contrar, conchidem că o afacere va avea întotdeauna de operaționalizat strategii, astfel aceste noțiuni suprapunându-se pentru formarea unui echilibru în relația conceptelor de strategie și model de afacere.

O abordare mai deosebită, dar care păstrează elemente descrise mai sus este propusă de Desmarteau Saives, aderând noțiunii compromisul. Astfel, un model de afacere ”este o construcție în acțiune, ce constă dintr-o serie de compromisuri negociate de firmă în baza competențelor cheie, orientate în conformitate cu o strategie și cu o finalitate purtătoare de profit” [149, p. 11]. Definiția citată accentuează rolul conexiunii întreprinderii cu mediul extern și rolul alinierii către o strategie de care depinde profitul.

Noțiunea propusă de Girotra și Netessine implică și gestiunea riscurilor: ”orice model de afaceri se caracterizează printr-o serie de decizii care determină totalitatea modalităților prin care o companie generează venituri, se angajează în cheltuieli și gestionează riscurile sale” [150].

Anexa 6 conține o panoramă ale noțiunilor conceptului ”model de afaceri”, în scopul familiarizării cu diferite abordări în definirea sintagmei date. Adicional, Anexa 7 cuprinde un studiu al tipologiei modelelor de afaceri, invocat de diferiți autori din mediul academic și cel de afaceri.

Elementele comune conținute în definițiile pentru ”modelul afacerii”, vizează rezultatul afacerii materializat prin venituri și profituri. Fiecare dintre definițiile propuse este individualizată de către autori prin atașarea unor explicații în contextul descrierii, prin elementele de compoziție accentuate pregnant, prin elemente de interacțiune cu mediul de activitate.

Studiul definițiilor conceptului ”model de business” nu renunță la ideea de proces prin care urmărim un rezultat, iar variabilele vizează capacitatea sistemului de a le potrivi în stilul propriu afacerii.

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.**

Definirea conceptului propusă de autor reflectă logica (rațiune coerentă, consecventă și temeinică) sau esența în ingineria sistemului de afaceri; pune accentul pe competențe și resurse care ca rezultat al procesului de conversie implică obligatoriu valoarea adăugată, care servește drept argument fiabil și condiție pentru asigurarea creșterii ca impact expectativ; și, guvernarea calitativă ce ține de gestiunea financiară, alocarea resurselor corespunzător modelului și strategiei, și care asigură dezvoltarea [46].

Modelul de afacere acceptat și practicat de către entitate subscie viziunii acesteia.

La determinarea modelului de afaceri setul de variabile necesare definirii conținutului poate fi destul de larg. Elementele cheie al modelului de afaceri general, care determină conținutul său, sunt: valoarea pentru clienții externi pe care entitatea o oferă în baza produselor și serviciile sale; sistemul creării valorii care include furnizorii și clienții țintă, lanțul creării valorii; activele utilizate la crearea valorii; modelul financiar al entității care conține elemente ale structurii costurilor și sursele de formare a veniturilor. 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 a 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.

1.2.2. Poziționarea ”Modelului de afaceri” în raport cu ”Strategia”

Relația modelului afacerii cu strategia este una inedită, de multe ori fiind confundate conceptele. Pentru elucidarea fenomenului urmărim în continuare abordările unor autori notorii, care au dedicat acestuia studii.

Relația strategiei cu modelul de afaceri este abordată de către A. Osterwalder în teza sa de doctorat, unde autorul afirmă: ”... modelul de afaceri și strategia vorbesc despre probleme similare, dar la nivele diferite. Înțeleg modelul de afaceri ca implementare a strategiei printr-un plan conceptual logic de câștigare a banilor de către companie. Altfel spus, viziunea companiei și strategia sa sunt transpuse în propuneri de valoare, relații cu clienții și rețelele de creare a valorii (rețelele de producere și distribuție)” [131, p. 17]. Relația dintre conceptele date sunt sugestiv

ilustrate în figura 1.2.

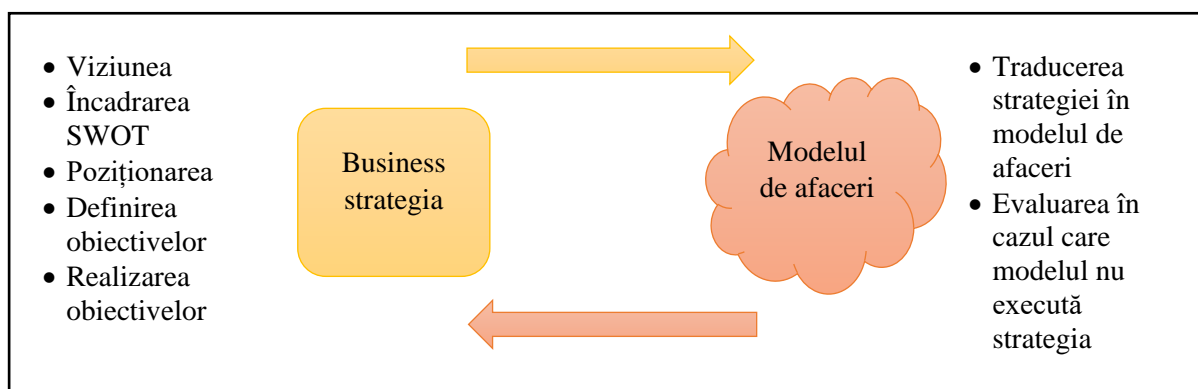


Fig. 1.2. Poziția strategiei vis-a-vis de modelul de afaceri

Sursa: Osterwalder A. The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach. These, 2004 [131].

Mai mult, figura de mai sus ne confirmă ideea potrivit căreia elaborarea modelului de afaceri are loc în paralel și în conformitate cu strategia companiei.

Autorul explică că modelul de afaceri are sarcina de a asigura executarea eficientă a strategiei, din punctul de vedere a recoltării profiturilor. Strategia determină metodele de concurență și "governare" a afacerii, fără a face referire la rezultate financiare concrete și rezultatele luptei concurențiale, pe când modelul de afaceri se bazează pe indicatorii efectului și efortului, rezultați ca consecință a executării uneia sau altei strategii, asigurând viabilitatea companiei. Menținerea activă în domeniul afacerilor pe lângă rezultatele relativ constante (obținerea profitului obligatoriu) vorbește despre faptul că entitatea activează după un model de afacere de succes, care cu precădere, confirmă rentabilitatea și viabilitatea strategiei executate. Modelul de afaceri al entităților care înregistrează pierderi și a noilor intrați pe piață sunt incerte, și ar trebui ca ei să demonstreze un minimum de rezultate pozitive, precum și viabilitatea afacerii, și perspectivele strategiei puse în aplicare [131].

Potrivit lui Daft, modelul afacerii arată modul în care componenta economică a strategiei companiei, și anume raportul venit-costuri-profit asigură viabilitatea afacerii [182].

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.

Relația dintre strategie și modelul de afacere este explicată de către specialistul în management A. Tanțău, potrivit căruia "modelul de afacere al unei întreprinderi trebuie văzut în

strânsă legătură cu conceptul strategic... stabilește logica economică care oferă strategiei întreprinderii mai multă valoare pentru clienți, luând în considerare prețurile, costurile și profitul. Conceptul de model de afacere este mai concentrat decât conceptul de strategie a întreprinderii. În timp ce conceptul de strategie a întreprinderii este orientat, în special, spre inițiativa concurențială și atitudinea în afaceri (mai mult spre rezultate financiare), conceptul de model de afacere al întreprinderii este orientat asupra profitului și costurilor” [104, p. 42].

Într-un mod cât se poate de sugestiv sunt reprezentate relația și diferența conceptelor ”modelului de afaceri și strategiei de afaceri” de către R. Grant [179, p. 30].

Un moment derutant apare prin suprapunerea conceptelor MA cu al strategiei, în mare, nefăcând diferență ale conceptelor în sine, sau incluzând strategia ca o componentă în modelul de afacere. Această confuzie este posibilă datorită faptului că modelul de afaceri este strâns legat cu strategia, dar nu este același lucru.

Pentru elucidarea fenomenului vom recurge la explicarea relației dintre modelul de afaceri și strategie care este ilustrată de ”ecuația valorii”, propusă de Levy M. [126, p. 1; 199, p. 3]:

$$V = M \cdot S^3 TM, \quad (1.1)$$

unde: V – valoarea;

M – modelul afacerii;

S^3 – strategia.

Relația ajută la determinarea celor mai bune modele de business, pasibile de implementare, administrare și evoluție, capabile de executarea cu succes a obiectivelor strategice ale companiei. Ecuația reprezintă un cadru al valorii pentru arhitectura holistică a modelelor de afaceri pentru implementarea și gestionarea strategiilor prin modele de business corecte. Afacerile de succes vor prezenta o sinteză a proceselor, tranzacțiilor și a participanților modelului, aplicate la implementarea strategiei, managementul strategiei și evoluția continuă a strategiei.

Problematika neînțelegerii (sau a înțelegerii greșite) a modelului de business este abordată de către Riding Clive [195, p. 30]. La etapa elaborării modelului de afaceri există ispita de a prelua un model gata și a-l transfera, fără a se ține cont că situația e alta. Managerii, de multe ori, nu vor să renunțe la unele aspecte de succes din trecut, chiar când sunt în condiții noi. Atunci modelul lor de afaceri se construiește nu în baza analizei situației, ci pe baza experienței din trecut. A înțelege de ce fel de model de afaceri are nevoie astăzi entitatea și cum acesta se poate schimba mâine, - aceasta este un factor hotărâtor pentru elaborarea un strategii sănătoase.

De asemenea, o altă problemă apărută în contextul aplicabilității modelelor de afaceri se referă la categoria temporală, deoarece, în condițiile unui mediu alertant de schimbător modelul de afaceri ar putea îmbătrâni foarte ușor.

Un răspuns coerent la enunțurile interrogative de mai sus poate fi dedus din modelul de afacere al entității și din strategia aprobată spre execuție.

Cât privește aplicarea în practică, se cunosc istorii de succes privind combinarea diferitor modele de afaceri, pe de altă parte, un cadru rigid de aplicare a modelului de afaceri într-o unitate strategică separată poate limita efectul sinergic, iar coexistarea la nivel organizațional a două modele de business, condiționează autonomie noului model în scopul dezvoltării eficiente.

Revizuirea surselor bibliografice ce abordează conceptul modelului de afaceri, a arătat că definirea termenului a evoluat în timp, dar rămân constante aspectele ce țin de dimensiunile manageriale fundamentale: cine este clientul nostru și care este valoarea creată pentru client?, cum putem face bani în această afacere? și care este logica economică de bază a modului în care putem oferi valoare clienților la un preț rezonabil?

Concluzionăm că, nu există formată și acceptată o viziune clară privind deosebirea între modelele de afaceri și instrumentele generale proprii analizei strategice. Lipsește o abordare complexă științifică a posibilităților distincte de aplicare a modelelor de afaceri în analiza și prognoza activităților. Variante situaționale insuficiente ale modelelor de afaceri ne abține de la ideea de a fi considerat caracterul obligatoriu a relației cu condițiile externe și mediul intern.

Susținând punctele de vedere a mai mulți autori, afirmăm că: Revizuirea conceptelor specificate de diferiți autori ne-a permis să clarificăm și să înțelegem conceptul general al "modelului de afaceri" și utilitatea acestuia. Deși există diferite abordări, totuși nu urmărim o discrepanță atât de mare, în ce privește esența și conținutul conceptului. Modelul de afaceri, coincide actualității problematicilor businessului, deoarece răspunde nevoilor reale ale afacerilor actuale. Entitățile domeniului vizat vor revizui modelul de business pentru a se adapta mai facil la tendințele mediului în care acționează o entitate. Creșterea popularității surselor Internet va precede etapa de adaptare a noilor modele de afaceri. Modelul de afaceri este și un instrument adecvat pentru a permite companiilor să reevalueze funcționarea lor și să testeze alternativele disponibile. Modelul de afaceri se utilizează în combinație cu strategia și poate contribui la îmbunătățirea performanțelor de afaceri. Modelul de afaceri poate fi, de asemenea, util pentru cercetători, permițându-le să observe, compare, să măsoare și să comunice fenomenele identificate în scopul cercetărilor și a evitării presupunerilor. Modelul de afaceri reprezintă o nouă abordare pentru rezolvarea problemelor legate de noile realități ale lumii afacerilor, inclusiv în dimensiunile strategiilor.

Vom considera modelul de afaceri un instrument legat direct de strategie, instrument eficient de comunicare, instrument de gestionare a afacerii, de reducere a riscurilor și un instrument ce favorizează inovarea.

Ca concluzie menționăm că, modelul de afaceri este un instrument conectat cu strategia, menit să asigure în primul rând creșterea economică care stă la baza dezvoltării domeniului. Alegerea variantei optime pentru afaceri, model care să răspundă exigențelor entității, renunțarea la modelele de afaceri învechite, alături de executarea strategiei de dezvoltare cu o replică corespunzătoare incertitudinii, fac din modelul de afaceri cea premisă obligatorie în asigurarea direcțiilor strategice de dezvoltare.

1.3. Valențele procesului de management al strategiei

a) Modele ale managementului strategiei

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 [140, p. 21-24]:

Formularea strategiei este procesul de stabilire a misiunii, obiectivelor organizației și de alegere între alternative strategice. Formularea strategiei este numită și "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. Implementarea sau executarea strategiei include, de asemenea luarea deciziilor cu privire la potrivirea strategiei cu structura organizatorică; elaborarea bugetelor și sistemele motivaționale.

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. Activitățile fundamentale de evaluare și control a strategiei sunt: reevaluarea factorilor interni și externi, care reprezintă bazele pentru strategiile actuale, racordarea modelului afacerii cu strategia, măsurarea performanței și întreprinderea măsurilor corective.

Etapele de bază ale procesului de management al strategiei pot fi analizate prin examinarea unui șir de modele existente.

Modelul de management al strategiei identifică conceptele de strategie și elementele necesare pentru dezvoltarea unei strategii care să permită organizației să satisfacă misiunea. Din

punct de vedere istoric, diferite modele au fost avansate de către diferiți specialiști. O trecere în revistă a principalelor modele de management al strategiei indică faptul că există elemente abordate de comun: efectuarea unei analize de mediu, stabilirea direcției organizației, formularea strategiei organizației, punerea în aplicare a strategiei organizaționale și evaluarea și controlul strategiei [140, p. 25; 16, p. 225].

Principalele modele diferă prin prisma abordării în funcție de gradul de claritate, detalii și complexitate. Aceste diferențe provin din diferențele de mediu și experiența autorului. În Anexa 8 se prezintă diferite abordări de autor privind structura sau fazele modelelor de management al strategiei.

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, depinde de starea mediului în care activează entitatea, domeniul de activitate, piața, clienții, condițiile nivelului de incertitudine et al. Până la urmă, rămâne eficient orice model ar fi, cu etapele, componentele și elementele sale, capabile să influențeze deciziile și acțiunile anterioare, generatoare și responsabile de rezultat.

b) Modelul recomandat al managementului strategiei

Pornind de la socialul, politicul, economicul și, continuând cu actualul recomandăm un model de management al strategiei, redat în Figura 1.3, care să satisfacă și să răspundă exigențelor actuale, și care nemijlocit să conducă spre dezvoltare. Susținem că schema procesului propusă este necesară pentru asigurarea executării optime a strategiilor ce asigură creșterea și dezvoltarea.

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 [46, p. 76-80].

Faza I. Conștientizare, responsabilizare și mobilizare

Etapa 1. Identificarea și conturarea viziunii prin prisma conștientizării și responsabilizării. Această etapă privește accentuarea rolului venit în societate prin dezvoltarea unei atitudini conștiente față de obligațiunile sociale. Aceasta privește relațiile generale ale entității în raport cu mediul său. Viziunea succede arhitecturii conceptuale modelului de afaceri adecvat activității entității care oferă posibilitatea de valorificare a resurselor și proceselor în favoarea clienților.

Etapa 2. Mobilizarea presupune antrenarea în acțiuni de interes vital pentru entitate. Mobilizarea factorilor de decizie invocă disponibilitatea acestora pentru schimbare ulterioară care îmbină ipotezele, valorile și cultura. Această etapă identifică necesitatea schimbării mentalității începând cu cei ce pot fi identificați prin sintagma stakeholderi interni. Mobilizarea de facto permite formarea competențelor responsabile de dezvoltare, implicit formarea unei culturi și

imagini.

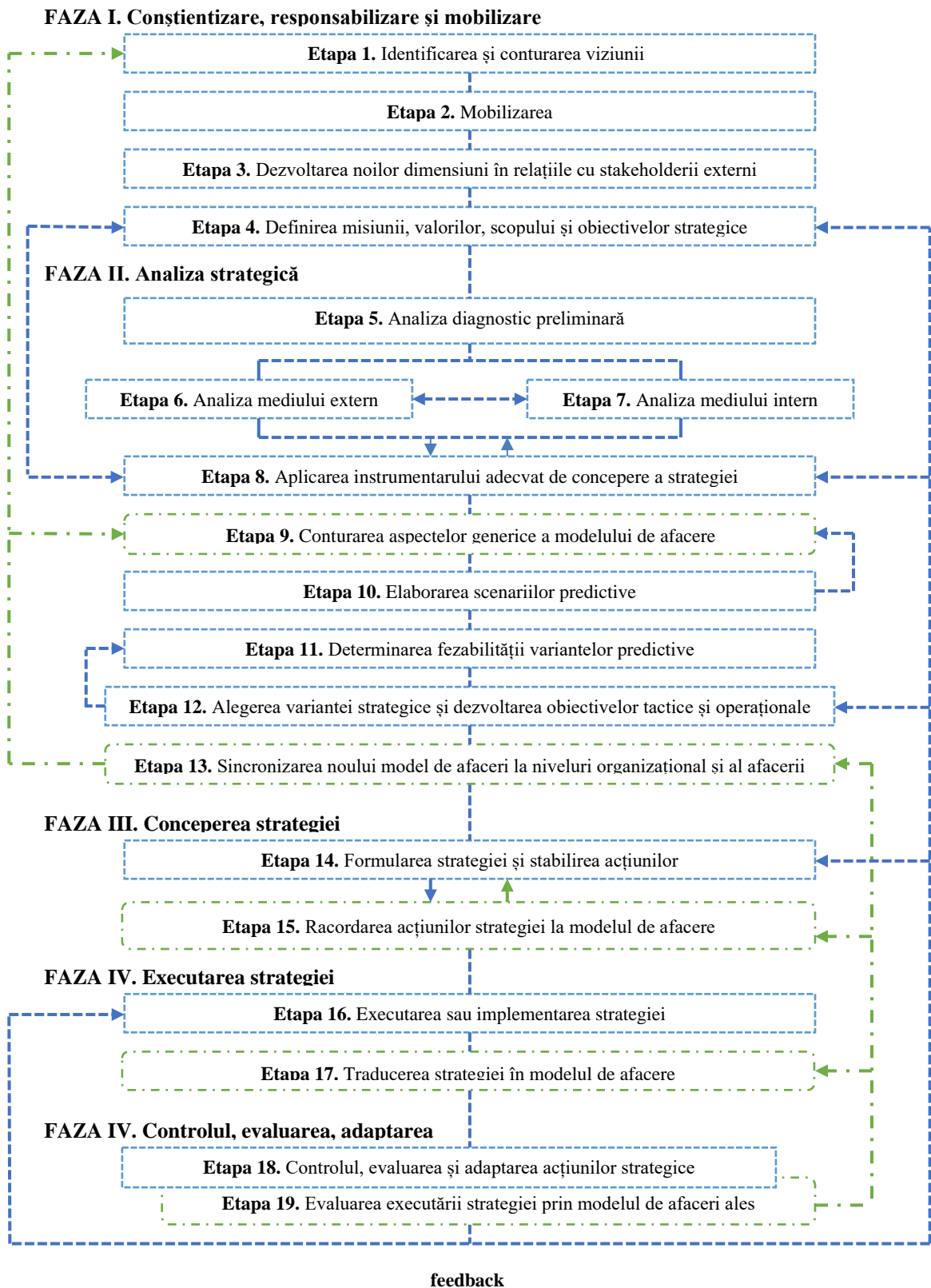


Fig. 1.3. Schema procesului de management al strategiei

Sursa: adaptat de autor în baza Geldenhuys A. Chris, Naudé L., Veldsman H. Theo, An Integrated Strategic Management Model to Navigate the Establishment of Transport Authorities [117].

Etapa 3. Dezvoltarea noilor dimensiuni în relațiile cu stakeholderii externi. Etapa presupune o reînnoire a relațiilor sau formarea acestora. În mod special accentuăm identificarea unei noi dimensiuni în relația cu mediul academic și profesional or, dezvoltare fără colaborare în acest sens nu poate să existe. Aceasta este o etapă cu extensie temporală imensă, dar obligatorie, o acțiune emergentă și indispensabilă cu efecte vizibile pe termen lung, dar și scurt. Reprezintă stratul unor relații durabile ce stau la baza dezvoltării sectorului.

Etapa 4. Definierea misiunii, valorilor, scopului și obiectivelor strategice. Este etapa responsabilă nu numai de definierea dar și de comunicarea misiunii și obiectivelor strategice actorilor cu pondere managerială de orice nivel din cadrul întreprinderii, care vor acționa în sensul formării simțului angajamentului, conștientizării și sensibilizării. Formularea misiunii și obiectivelor strategice determină punctul central în analiza mediului extern și intern, în sensul instrumentelor utilizate și informației prelucrate. Etapa este responsabilă de monitorizarea schimbărilor și asigurarea feedbackului necesar.

Faza II. Analiza strategică.

Etapa 5. Analiza diagnostic preliminară. La această etapă se analizează rezultatele actuale și anterioare și KPI atinși în raport cu strategiile executate anterior, în vederea evaluării eficienței acestora. Etapa propusă este similară analizei mediului intern al entității cu referire mai mult la retrospectivă.

Etapa 6. Analiza mediului extern. Mediul extern general servește la identificarea oportunităților și amenințărilor și a aspectelor strategice ce țin de realizarea viziunii, misiunii și a obiectivelor strategice [5, pag. 47]. Mediul general este reprezentat de mediile: macroeconomic (care privește economia țării în ansamblu; poate fi urmărit prin indicatori cum sunt PIB sau rata de creștere a economiei, rata inflației, rata dobânzilor, ratele de schimb valutar et al), social (cultura generală, valorile etice, tradițiile, obiceiurile), politic (legi, reglementări și politici economice), ecologic (vizează factorii naturali ai mediului și se impune prin restricțiile privind protejarea mediului prin acțiuni de prevenire a poluării), internațional (influențele posibile ale diferitor factori internaționali), tehnic și tehnologic (tehnologiile, cunoștințele, experiența). Mediul extern direct sau mediul concurențial [5, pag. 47; 16, pag. 227]. Factorii mediului direct sunt: clienții (consumatorii finali, beneficiarii de servicii Lohn, en-gros-iștii și detail-iștii domeniului), furnizorii (de materiale, echipamente, servicii lohn, potențialului informațional), concurenții (producătorii autohtoni, importatorii, retail intern și extern, comenzile individuale, on-line achizițiile) și financiar-bancarul.

Etapa 7. Analiza mediului intern. Mediul intern vizează elementele de structură și de cultură organizațională (valorile comune și normele de comportament al grupului, evitarea manifestării

polarității umane, dezvoltarea cunoștințelor), este nivelul de mediu existent în interiorul întreprinderii. Mediul intern face referire la caracterul gestiunii generale a întreprinderii, personalul întreprinderii (interese, calificare, potențial), la sistemul operațional (producere, procese, caracteristici tehnice și tehnologice).

Etapa 8. Conturarea aspectelor strategice este posibilă prin aplicarea instrumentarului adecvat de determinare a poziției strategice. Tipul instrumentelor se alege în sensul identificării instrumentarului capabil, ca prin aplicarea corectă, să contureze problematicile efective, din care vor rezulta scenarii ale variantelor predictive. Aceasta are loc în raport cu etapa a patra, în care sunt definite misiunea, valorile entității, scopul și obiectivele. Sensul relaționării etapelor nu este nicidecum una unidirecționată, ci din contră, asigură flexibilitate și relaționare bidirecțională, posibilă prin caracteristica iterativă și continuă a procesului analizelor strategice.

Etapa 9. Conturarea aspectelor generice ale modelului de afaceri. Această etapă este responsabilă de determinarea corectă a răspunsurilor la următoarele întrebări: **ce facem**, întrebare cheie, de care depinde modelul afacerii (producem încălțăminte, vindem încălțăminte produsă de producătorii autohtoni (en gross sau en détails), producem și vindem produsul sub marcă proprie sau producem și vindem producția proprie și a altor producători et al), **pentru cine** facem și **cum vindem**.

Etapa 10. Elaborarea scenariilor variantelor predictive sau a opțiunilor strategice. Pentru abordarea problematicilor identificate în etapa anterioară se dezvoltă scenarii a variantelor predictive. Scenariile trebuie să realizeze agregat viziunea, misiunea și obiectivele strategice. Este recomandabil utilizarea instrumentelor sau tehnicilor de genul organizării atelierelor de lucru, a focus grupurilor, sesiunilor de brainstorming, interviuri, chestionare și sesiuni de team building.

Etapa 11. Determinarea fezabilității variantelor predictive sau a opțiunilor strategice. Fezabilitatea variantelor predictive implică disponibilitatea resurselor financiare și umane. Determinarea trebuie să privească considerentele economice, eficiența și eficacitatea opțiunilor strategice, accesibilitatea, termenii de realizare și riscurile privind implementarea.

Etapa 12. Alegerea variantei strategice și dezvoltarea obiectivelor tactice și operaționale. Se realizează alinierea viziunii și a variantei predictive, dând posibilitatea să se atingă obiectivele tactice și operaționale, precum și obiectivele strategice identificate. Alegerea variantei strategice are loc prin prisma fezabilității variantelor predictive.

Etapa 13. Sincronizarea modelului de afaceri la nivelurile organizațional și al afacerii. Etapa implică acțiuni în sensul sincronizării modelului de afaceri la diferite nivele ierarhice în cadrul entității, urmând viziunea, etapă ce poate fi realizată printr-o comunicare eficientă în cadrul entității și prin delegarea responsabilităților.

Faza III. Conceperea strategiei

Etapa 14. Formularea strategiei și stabilirea acțiunilor. Etapa implică formularea detaliată a strategiei și planificarea acțiunilor necesare pentru atingerea obiectivelor strategice, a celor tactice și operaționale. Acțiunile detaliate se concretizează prin planuri flexibile, programe și proiecte dimensionate temporar cu alocarea respectivă a responsabilităților și resurselor.

Etapa 15. Racordarea acțiunilor strategiei la modelul de afaceri. Etapa dată este o extensie a precedentei, accentuată independent, din motivul valențelor ce le comportă conceptul modelului de afaceri pentru studiul întreprins. Etapa presupune un feedback iterativ cu precedentă în sensul corespunderii strategiei pentru care se optează cu stilul, arhitectura și designul modelului de afacere.

Faza IV. Executarea strategiei

Etapa 16. Executarea strategiei are loc printr-un ”proces” de conversie a intrărilor prin totalitatea și complexitatea lor, rezultat a unor eforturi colective concentrate. Implementarea strategiei e susținută de alocarea resurselor financiare și umane adecvate (bugetul, responsabilitățile etapelor de implementare, monitorizarea eficienței utilizării resurselor). La nivel administrativ, implementarea este reflectată prin politici adecvate și sisteme de măsurare a performanței. Această etapă trebuie să asigure transparență în comunicare între grupul actorilor responsabili de procesul de implementare a strategiei.

Etapa 17. Traducerea strategiei în modelul de afaceri al entității. Este etapa care demonstrează relaționarea strategiei cu modelul de afacere specific activității și care arată rolul modelului de afaceri în raport cu strategia entității.

Faza V. Control, evaluare și adaptare.

Etapa 18. Acțiunile date se regăsesc etapizate, mai întâi, prin controlul și evaluarea care au ca sarcină să măsoare și să evalueze aplicarea acțiunilor de executare a strategiei, din care vor rezulta și anumite acțiuni corective, direcționate spre asigurarea eliminării rezistenței și piedicilor la diferite niveluri în întreprindere. Evaluarea presupune verificarea datelor efective ale procedurii de executare a strategiei, la diferite etape, cu cele conținute în variantele predictive aprobate pentru implementare. Obiectivitatea evaluării se va obține prin comparația criteriilor de performanță atinse cu cele țintă. Acțiunile corective realizează feedbackul general care este asigurat de iterativitatea și continuitatea procesului de management al strategiei prin relaționarea cu etapele 4, 8, 12 și 14. Adaptarea intervine ca o consecință a schimbărilor rezultate în urma acțiunilor strategice sau a acțiunilor corective care sunt efectuate în sensul executării strategiei la nivelul general al întreprinderii sau la nivel de departamente. Acțiunile etapei date nu sunt supuse procesului revenirii, din moment ce schimbarea a avut loc iar adaptarea a fost instituționalizată. În

această etapă se evaluează de asemenea, performanțele echipei responsabile de executarea strategiei, respectarea termenilor și încadrarea bugetară planificată.

Etapa 19 este suprapusă cu Etapa 18 care focusează activitatea sa pe evaluarea executării strategiei prin modelul de afaceri existent, care să corespundă exigențelor viziunii entității.

Managementul entității devine conștient că adaptarea la schimbarea care survine ca consecință a executării strategiei este un element cheie, care are impact diferit raportat la nivelurile organizației și la diferite grupuri de angajați, ce sunt caracterizați printr-un anumit grad de rezistență la schimbare pe fondul unei reacții emoționale, consumate în timp, de obicei care nu necesită acțiuni corective specifice, ci timp pentru adaptare și executare în sensul alinierii la acțiunile exhaustive ale strategiei.

Accentuăm, adițional, calitatea și rolul formatului strategic evidențiat de modelul de afaceri, a cărui relaționare este reprezentată în procesul de management al strategiei, accentuându-se fazele în care business-modelul se manifestă pregnant în raport cu strategia și executarea propriu-zisă, evidențindu-se responsabilitatea comportată pentru finalitate și rezultate.

Considerăm oportun să indicăm noțiunile prin care se debitează și aplică conceptele de natură strategică în contextul procesului de management al strategiei [5, 15, 16, 20, 27, 67, 80, 82]:

Viziunea – o stare ideală proiectată în viitor care configurează o posibilă și dezirabilă dezvoltare a entității.

Misiunea – rațiunea de a fi a organizației.

Obiectivele – modalități de exprimare a scopurilor prin care se realizează misiunea organizației.

Strategiile – modalități de acțiune care contribuie la adaptarea entității la schimbările mediului. Instrument de punere în aplicare a politicilor întreprinderii.

Politicile – linii de abordare a activității prin care se delimitează limitele acțiunilor.

Tactici – instrument de implementare a strategiei.

Acțiuni – procese concrete exprimate prin finalitate, care reiese din strategie.

Deciziile – act cu caracter obligatoriu, al unui organ de conducere care stabilește direcția unei acțiuni și modul ei de realizare. Deciziile sunt operaționale, administrative și strategice, iar după impactul asupra firmei distingem decizii curente și strategice.

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 1.3. Schema procesului de management al strategiei prezentată, este o schemă recomandată entităților industriei

autohtone a articolelor de încălțăminte. Se recomandă, reiterarea atentă 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 la 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.

În baza cercetării din Capitolul I, se formulează **scopul cercetării** care constă în fundamentarea teoretico-aplicativă a direcțiilor strategice identificate ca responsabile de dezvoltarea industriei de încălțăminte din Republica Moldova. Atingerea scopului propus este activ susținut de obiectivele tezei care implică: studiul bibliografic a ariei percepțelor teoretice privind conceptele de dimensiune strategică și identificarea tendințelor preocupărilor actuale ale mediului academic; 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.

Problema științifică importantă propusă de către autor pentru a fi 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.

1.4. Concluzii la capitolul I

1. În baza studiului bibliografic realizat privind dimensiunile strategiei și managementului strategiei se relevă faptul că, conceptele date se clasifică în topul abordărilor atât în mediul academic, cât și cel practic. Definierea conceptului de strategie a evoluat, mai degrabă, în paralel cu însăși strategia afacerilor, ultima evoluând ca consecință a necesităților efective ale businessului, decât ca consecință a dezvoltării teoretice.

2. Noțiunile conceptului de strategie studiate prezintă elemente de diferențiere cât și elemente comune și privesc obiectivele întreprinderii, elementele de acțiune percepute ca mijloace și resurse, termene și elemente decizionale. Cele mai multe dintre strategii sunt definite printr-un set de acțiuni, decizii, mijloace, planuri, modele, direcții, intenții definite printr-o totalitate de obiective și politici proprii cadrului și terminologiei militare. O strategie poate fi privită ca o teorie a acțiunii într-un mediu ostil, dinamic, complex și incert, care nu permite evaluarea și previzionarea rezultatelor cu certitudine, iar pentru a reuși, strategia economică face uz de principiile artei militare. Multe dintre procesele asociate strategiei lasă loc ambiguității cauzale din motivul că nu răspund exigențelor strategiei clasice și datorită ”modei” de utilizare a expresiilor cu valențe strategice.

3. În viziunea autorului, prin strategie desemnăm acțiuni pe termen lung, variante predictive holistice, ce subscriu pentru o finalitate optimă.

4. Cu referire la conceptul de management al strategiei, susținem viziunea comună potrivit căreia teoria managementului strategiilor abordată prin prisma istoriei organizațiilor relevă apariția și maturizarea târzie a acestui tip de management, evidențiind un decalaj temporal masiv între elementele de referință cu caracter practic al strategiei în comparație cu cele ale managementului strategiei. Suprapunerea, în context temporal, a fazelor de evoluție a managementului strategiei cu școlile și curentele cunoscute, cu caracterul comportamentului și reacția la schimbare, cu natura accentului în abordarea strategică, cu tematica prevalată și preocupările, cu problemele de bază, conceptele și efectele organizaționale anticipate ne servește drept cadru autentic de înțelegere corectă a abordărilor și evoluției acestui tip de management.

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

la devierea cursului.

6. Modelele de afaceri sau modelele de business reprezintă un alt concept cu valențe importante pentru un management adecvat al strategiei, și este un concept cu statut special față de domeniul strategiei. Definierea conceptului și identificarea esenței modelelor de afaceri reprezintă o nouă preocupare a mediului academic occidental și vestic, care este din plin exploatat de către mediul economic și este într-un amplu proces de demitizare.

7. Autorul consideră 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 și oferită, cu extensie asupra guvernării calitative a impactul expectativ.

8. Autorul susține că modelul de afaceri este un instrument conectat cu strategia, menit să asigure, în primul rând, creșterea economică care stă la baza dezvoltării domeniului. Alegerea variantei optime pentru modelul afacerii, model care să răspundă exigențelor entității, alături de executarea strategiei de dezvoltare cu o replică corespunzătoare incertitudinii, fac din modelul de afaceri acea premisă obligatorie în asigurarea direcțiilor strategice de dezvoltare.

9. În sensul unei guvernări calitative a proceselor din mediul intern al subiecților ramurii, autorul adaptează și propune modelul procesului de management al strategiei, care are scopul să satisfacă condițiile mediului de activitate și să răspundă exigențelor actuale și nemijlocit să conducă la dezvoltare. Procesul recomandat include 5 faze și 19 etape. 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 schema procesului de management al strategiei. În teză este susținută ideea 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 exigențelor mediilor de activitate și acțiune în sensul conversiei intrărilor în ieșiri fidel guvernate.

2. INDUSTRIA DE ÎNCĂLȚĂMINTE DIN REPUBLICA MOLDOVA. DIAGNOSTICARE STRATEGICĂ

2.1. Analiza situației curente în industria autohtonă a articolelor de încălțăminte

2.1.1. Analiza situației economice în sectorul 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.

Industria ușoară reprezintă un sector important al economiei naționale, întrucât satisface nevoile de consum ale populației cu încălțăminte, îmbrăcăminte și alte bunuri de consum, realizează un excedent de produse care se valorifică la export, asigură peste 26 mii de locuri de muncă și desfășoară activități care se pretează pentru munca și aptitudinile femeilor, în mare parte [121].

Potrivit raportului CEED I, industria de încălțăminte moldovenească a cunoscut în dezvoltarea ei trei perioade distincte: dezvoltarea în perioada URSS (1945-1991) – prima etapă; etapa a doua cuprinde perioada 1992-2008, caracterizată prin cooperarea CMT (cute, make & trim) și perioada actuală, de la 2009 încoace, când producătorul autohton este nevoit să reorienteze politica de dezvoltare, fiind în căutare de strategii care să-i permită să diversifice producția, să echilibreze comenzile din exterior în raport cu producția proprie, să mărească vânzările pe piața internă sau să caute nișe în exterior [112].

Ca forme distincte de activitate proprii întregii ramuri, inclusiv sectorului de încălțăminte, în funcție de modelul afacerii amintim [47; 119, p. 70]:

- 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 are 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 1 procent. Ponderea industriei de încălțăminte a RM în principalii indicatori

macroeconomice este prezentată în tabelul 2.1:

Tabelul 2.1. Poziția industriei de încălțăminte în economia națională a RM

Criteriu	2011	2012	2013	2014	1015*
Pondereea industriei ușoare în PIB, %	3,07	3,01	3,12	3,39	3,37
Pondereea industriei de încălțăminte în industria ușoară, %	10,24	9,46	8,87	7,22	7,4
Pondereea industriei de încălțăminte în PIB, %	0,31	0,28	0,27	0,24	0,24
Pondereea industriei de încălțăminte în volumul producției industriale, %	0,8	0,7	0,7	0,6	0,66
Pondereea angajaților industriei de încălțăminte în populația economic activă, %	0,24	0,24	0,22	0,22	0,19
Pondereea numărului de întreprinderi de încălțăminte în numărul de întreprinderi din industria ușoară, %	11,74	12,63	13,96	14,02	12,84
Pondereea numărului de întreprinderi de încălțăminte în numărul total de întreprinderi industriale, %	0,86	0,96	1,12	1,11	1,02

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

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

Conform datelor tabelului 2.1 ponderea industriei de încălțăminte în industria ușoară indică o medie de 8,2 % și o rată proporțională de modificare de 0,9219 puncte, ce indică o tendință de descreștere.

Pondereea industriei de încălțăminte în PIB este modestă înregistrând o medie de 0,268 % pentru perioada inclusă în analiză, iar rata proporțională de descreștere este în limita de 0,9379. În anul 2012, când a fost reintrodus impozitul pe profit, acest indicator a pierdut 0,78 %, urmărindu-se în continuare tendința de descreștere.

Pondereea industriei de încălțăminte în volumul producției industriale indică tendința proporțională de modificare cu valoarea de 0,953 puncte. Pondereea numărului de întreprinderi pentru ambele poziții prezentate în tabel prezintă o ușoară tendință de creștere.

Pondereea angajaților industriei de încălțăminte în populația economic activă reprezintă o medie de 0,22 procente, pentru care se înregistrează o rată de modificare proporțională (descreștere) în limita de 0,9432 puncte.

Pentru fiecare dintre pozițiile nominalizate se păstrează o tendință de descreștere. Tendința negativă ne vorbește că industria autohtonă de încălțăminte are nevoie de strategii care să asigure creșterea economică, astfel spus, prezintă simptome compatibile cu obiectivul de bază a cercetării – dezvoltarea industriei.

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

Principalii indicatori a industriei de încălțăminte a RM sunt sistematizați în tabelul 2.2.

Conform informației conținute în tabelul 2.2 urmărim o descreștere a numărului de întreprinderi cu 7 în 2015 față de 2011.

Tabelul 2.2. Principalii indicatori a industriei de încălțăminte din RM

Criteriul	2011	2012	2013	2014	2015*
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.

Numărul de angajați indică o scădere cu 16,9 % a numărului de personal angajat în anul 2015 față de 2011. În 2014 se înregistrează o creștere de 1,97 % față de 2013. Specificăm că ramura este intensivă în forță de muncă datorită specificului procesului de producție, iar scăderea numărului de angajați se manifestă prin volume industriale respectiv, tot mai mici.

Volumul producției industriale înregistrează o creștere de 7,16 % în 2012 față de 2011, pentru perioadele următoare înregistrându-se o scădere a volumului producției industriale, cel mai mare decalaj prezintă anul 2015, astfel înregistrăm o scădere a volumului producției industriale cu 31,37 % în 2015 față de 2014. Acest fenomen se explică prin restrângerea activităților de procesare externă pe teritoriul RM de către partenerii străini. Rata proporțională de modificare pentru perioada 2011-2015 are valoarea de 0,9115. Fenomenul e prezentat în tabelul A 9 din Anexa 9.

Volumul producției industriale înregistrat în sector, se datorează colaborării întreprinderilor autohtone cu prestatorii de servicii străini. Datele prezentate în continuare ne confirmă capacitățile de producție estimate în Raportul CEED I [112], unde se menționa că capacitatea totală de producție a industriei de încălțăminte indică peste 3 mln perechi de încălțăminte anual iar utilizarea capacității de piață a fost estimată la 50-60 %. Acest fapt poate fi urmărit în Figura A 9 din Anexa 9, care conține evoluția livrărilor pe piața internă și externă a articolelor de încălțăminte pentru bărbați, femei și copii cu fețe din piele naturală, în unități de măsură fizice, începând cu 2006. În tabelul 9 din anexa citată sunt prezentate volumele fizice și echivalentul valoric a produselor livrate pe piața internă și piața externă (servicii lohn și export pentru produse cu fețe din piele naturală

(pantofi, ghete, cizme pentru bărbați, femei și copii).

Din cele analizate observăm că valoarea produselor exportate domină valoarea produselor destinate piețelor locale, pe când livrările pe piața internă, exprimate în unități fizice prevalează volumele pieței externe. Acest fenomen se explică prin interesul și dorința mediului de afaceri autohton de a menține relațiile cu partenerii străini, acceptând condiții de colaborare mai puțin avantajoase, dar vitale pentru entitățile autohtone datorită viramentelor în valută.

Livrările pe piața internă în 2015 constituie doar 71,51 % din volumul livrat în 2014. Și livrările pentru piața externă, în special serviciile lohn au înregistrat o pierdere de 40,78 % a volumului de producție exprimat în unități fizice.

Rezultatele generalizate ce reflectă componenta de producție nu indică tendință negativă înregistrată cu ocazia reintroducerii impozitului pe profit din 2012, din contră, această perioadă a înregistrat cel mai mare volum de producție, ce este cu 64,4 % mai mare decât în 2015. Cât privește livrările pe piața internă, volumul fizic cel mai înalt este înregistrat în 2014, iar livrările pentru piața externă a înregistrat volumul cel mai înalt în 2011.

Rezultatele activității industriale cu încălțăminte sunt totalizate la poziția 15 conform CAEM – ului, care includ marochinăria, producția de piei și blănuri. În tabelul A 10 din Anexa 10 se prezintă valoarea producției industriale fabricate, pe tipuri de activități, pentru poziția respectivă, care conturează tendințe nesatisfăcătoare pentru o eventuală dezvoltare a sectoarelor adiacente, cum este producerea de materii prime (tăbăcirea și prepararea pieilor, acțiuni din care are de suferit și sectorul autohton de zootehnie, din moment ce în țară nu pot fi colectate și predate pentru tăbăcire și prelucrare pielicelele de bovine, porcine, oine și caprine care rezultă după procesarea în abatoare) care a înregistrat sistarea activității economice din 2010. Acest fapt prezintă interes deosebit din moment ce obiectul principal al afacerilor în industria de încălțăminte este reprezentat de articolul de încălțăminte cu fețe din piele naturală, care în proporție absolută este importată.

În ceea ce privește exportul, amintim că ramura industriei ușoare a păstrat balanța comercială pozitivă, datorită serviciilor de producție acordate, având exportul articolelor de încălțăminte orientat spre țările Uniunii Europene, dominante fiind Italia și Germania, panoramă urmărită în tabelul 2.3.

În baza datelor prezentate în tabel facem concluzia că exportul este asigurat, în principiu, de serviciile exportate prin sistemul de cooperare existent alături de exportul modest al entităților domeniului, astfel, păstrând o balanță comercială pozitivă pentru produsele de încălțăminte. Cel mai mic grad de acoperire a importului cu export este înregistrat în anul 2013, iar cel mai mare în 2011. Rata proporțională de modificare a exportului indică media de 0,8346, iar pentru import

media are valoarea de 0,8667. Gradul de acoperire a importului cu export este modest și constituie 127 %. Importul modest se datorează interesului reținut din partea lanțului de retail străin, capacității pieței locale și capacității de cumpărare a consumatorilor. Geografia importului la nivel mondial prezintă China ca lider, urmată de Țările Uniunii Europene cu Italia drept lider, de Turcia, Ucraina, România și alte state.

Tabelul 2.3. Dinamica exportului și importului industriei de încălțăminte în RM, mln dolari

Criteriu	2011	2012	2013	2014	2015
Export pe secțiunea XII, capitolul 64 (conform NM RM)					
Încălțăminte	49,45	39,72	35,7	33,5	24,0
Import pe secțiunea XII, capitolul 64 (conform NM RM)					
Încălțăminte	33,31	31,09	31,2	27,2	18,8
Gradul de acoperire a importului cu export, %	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)

Această tendință specifică se explică prin mai mulți factori, cum ar fi globalizarea în sfera economică, calitatea de membru al RM în OMC (Organizația Mondială a Comerțului), trecerea întreprinderilor industriei la fabricarea produselor din materia primă, accesorii și materiale auxiliare ale clientului și exportul preponderent al serviciilor, precum și competitivitatea medie pe piața internă a produselor industriei locale fabricate din materii individual achiziționate, schimbarea bunăstării populației. În acest context, întreprinderile au sarcina de a spori competitivitatea produselor lor în scopul substituirii mărfurilor respective importate, prin majorarea ponderii produselor fabricate cu întreg ciclul de producție și dezvoltarea infrastructurii industriei de încălțăminte [44, p. 306].

În ce privește avantajul competitiv a produselor autohtone, se datorează nivelului redus de salarizare alături de un câmp de manevre lipsit de transparență, fie chiar și parțial.

Figura 2.1 prezintă printr-o histogramă nivelul salariilor înregistrate în industria de încălțăminte în comparație cu nivelul salariilor medii pentru perioada 2011-2015.

Din diagramă urmărim existența unui decalaj între salariile achitate în industria de încălțăminte în comparație cu câștigul salarial mediu lunar al unui salariat din economia națională. Ritmul proporțional de creștere al salariului mediu în industria de încălțăminte înregistrează limita de 1,0821 în comparație cu 1,1095 înregistrat la nivelul economiei naționale, ce indică o diferență de 2,74 %. Anul 2012 la nivel de ramură a cunoscut o depreciere de 7,93 % față de 2011.

Tendința generală este una pozitivă care reflectă o creștere a salariului mediu în industrie, dar care rămâne mai mic decât cel din economia națională. Diferența pentru anul 2015 atinge 32,16

%, în 2014 – 30,16 %, decalajul prezentând o tendință de creștere, fapt ce constituie un aspect negativ asupra atractivității ramurii și imaginii în ansamblu. Indicatorul salarial este considerat un criteriu cantitativ important cu influență sensibil superioară comparativ cu alți indicatori.

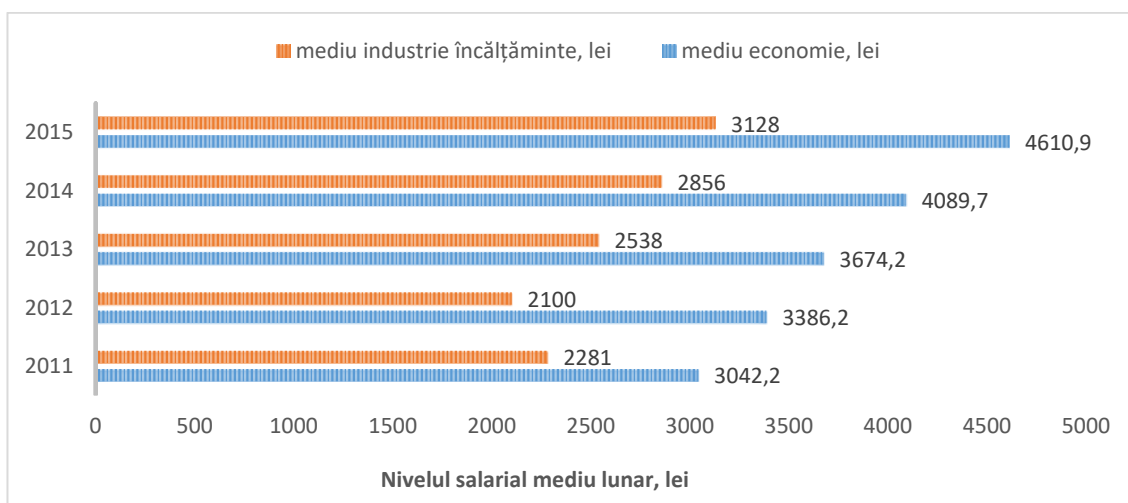


Fig. 2.1. Nivelul salariilor înregistrate în industria de încălțăminte

în comparație cu nivelul salariilor medii din economie, pentru perioada 2011-2015

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNS al RM

Pentru a ne forma o viziune de ansamblu, cât mai obiectivă, a activității economice a industriei de încălțăminte propunem Anexa 11 ce conține indicatori de fezabilitate, de rentabilitate și ai eficienței care descriu activitatea economico-financiară totalizată a entităților domeniului și separat pentru activitățile de procesare externă și producere pentru piața internă și mixtă, în baza cărora formulăm următoarele concluzii [119; p. 74]:

- În aspect general activitatea ramurii este considerată rentabilă;
- În ramură se mențin ocupați în mediu 2500 persoane, ale căror locuri de muncă trebuie păstrate în continuare, urmărindu-se majorarea salariului și productivității muncii, în scopul diminuării decalajului existent față de cel mediu din economie și asigurării angajaților unui nivel de trai decent;
- Efectul comparativ al activității lohn față de efectul obținut de entitățile focusate la piața locală și cele ce practică în paralel ambele modele de afaceri este doar cu 10,74 % mai mic pentru perioada analizată.
- Cât privește aportul la formarea bugetului de stat prin impozitul pe venit, entitățile ce produc pentru piața locală sau practică activități mixte au pierdut cu 52,23 % față de sistemul procesării externe;
- Necesitatea aplicării unui management eficient al cheltuielilor (generale și celor operaționale) este evidentă, acest fapt permițând asigurarea și menținerea nivelului de

competitivitate ale articolelor de încălțăminte fabricate de către producătorii autohtoni;

- Dezvoltarea aparentă, alimentată de trendul crescător al cifrei de afaceri se datorează creșterii prețurilor de livrare a articolelor de încălțăminte ca consecință a ratei inflației înregistrată pe perioada analizată. Acest fapt este confirmat și de tendința de descreștere a volumului fizic de producție într-un ritm alertant care a înregistrat o scădere de 55,21 % în anul 2015 față de 2013. În același timp, efectul e dirijat și de cererea de consum din partea populației la producția autohtonă, care direct depinde de puterea de cumpărare.

Trecerea de la sistemul lohn la sistemele cu marcă privată sau proprie, potrivit teoriei presupune o reorganizare optimă a liniilor de producție și a sistemelor de distribuție, împreună cu dezvoltarea capacităților manageriale și acumularea de noi investiții. Migrarea aceasta este un semnal al modernizării industriale, care asigură o valoare adăugată mai ridicată, o stabilitate mai mare a cererii și a salariilor, o poziție mai superioară a entității locale în lanțul productiv.

Situația actuală caracterizată de contextele geopolitic și economic, în care activează entitățile domeniului, impune adoptarea unor măsuri de re poziționare a producătorilor autohtoni pe piața internă, în paralel cu unele măsuri de diversificare a sectorului pe piața europeană și estică.

Identificarea rezervelor interne și activizarea potențialului de dezvoltare este sarcina directă a managementului fiecărei întreprinderi, din moment ce creșterea economică agregată vizează o dezvoltare durabilă.

Analiza retrospectivă a stării industriei de încălțăminte, poziția acesteia la nivel de ramură, rezultatele economico-financiare care descriu cantitativ și calitativ producătorul autohton de încălțăminte ne ajută să cuantificăm starea în care se află ramura, constituie un început în analiza strategică la care se va supune producătorul autohton și ajută la conturarea viziunii și perspectivelor privind dezvoltarea.

2.1.2. Lanțul de valori pentru articolele de încălțăminte fabricate în Moldova

Altă metodă ce conferă analizei prestație cu caracter științifico-practic este elaborarea și analiza lanțului de valori a activității de fabricație a încălțăminte de către producătorii autohtoni.

Conform imperativelor analizei strategice, lanțul de valori analizează capabilitatea organizației de a transforma resursele disponibile în produse. Analiza lanțului de valori constă în determinarea modului în care fiecare verigă din lanțul activităților primare participă la crearea valorii adăugate, ajutată fiind de activitățile suport. Lanțul de valori reprezentativ pentru industria de încălțăminte ne permite să identificăm activitățile separate care creează valoare.

Elaborarea lanțului de valori presupune următoarele etape, prezentate în Figura 2.2:

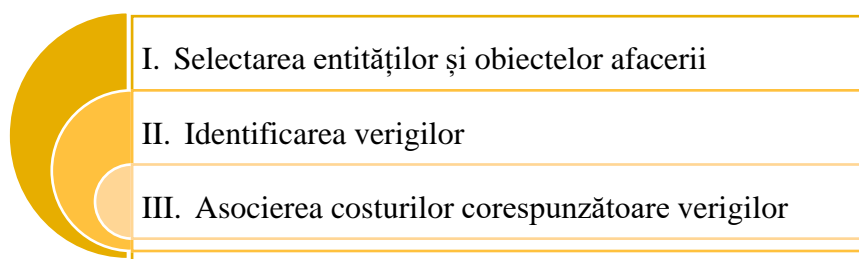


Fig. 2.2. Etapele elaborării lanțului de valori în industria de încălțăminte

Sursa: elaborat de autor în baza surselor 7; 67 și a caracterului informației oferite de către entitățile vizate în studiu.

D) Selectarea entităților și obiectelor afacerii.

Pentru selectarea subiecților s-a optat pe principii notorii de reprezentativitate cum sunt: cifra de afaceri, mărimea/capacitatea întreprinderii, notorietatea pe piața autohtonă, destinația produsului, modul de organizare a producției și volumul producției în unități valorice și fizice, accesibilitatea la informație, stilul de conducere și disponibilitatea privind colaborarea. Anexa 12 conține informații consolidate privind prezentarea generală a actorilor incluși în studiu. Anexa 13 reprezintă o Fișă de observație, utilizată pentru colectarea datelor de natură calitativă și cantitativă din cadrul entităților.

Gama sortimentală pentru care s-a optat constituie pantofi, ghete, cizme cu fețe din piele naturală pentru bărbați, femei și copii. Conform datelor BNS, valoarea financiară a livrărilor este reprezentativă pentru întreg domeniul, deși, între entitățile domeniului există întreprinderi specializate în producerea altor sortimente de încălțăminte (papuci de cameră, ghete și cizme din cauciuc, încălțăminte specială/de protecție et al). Categoriile principiilor de reprezentativitate ca: ponderea în total volum de producție, ponderea în total costuri, echivalentul livrărilor în unități fizice și în monedă, corespunzătoare anului 2015 sunt prezentate în tabelul 2.4.

Tabelul 2.4. Structura livrărilor fizice și echivalentul valoric a articolelor de încălțăminte cu fețe din piele naturală, %, 2015

Sortiment	Piața internă		Piața externă (lohn și export)	
	un. fizice	un. valorice	un. fizice	un. valorice
din care pentru:				
Bărbați	3,4	22,33	38	47,9
Femei	2,85	20,53	36,76	32,6
Copii	1,85	10,32	-	-
Total articole cu fețe din piele naturală	8,10	53,18	75	80,5
Alte articole de încălțăminte, inclusiv părți de încălțăminte	91,9	46,82	25	19,5
Total	100	100	100	100

Sursa: sistematizat de autor în baza datelor BNS al RM

Ca argument solid în favoarea alegerii pentru studiu, a sortimentului de produse cu fețe din

piele naturală, servește principiul Pareto aplicat în cazul vânzărilor în industria de încălțăminte, care reflectă cunoscuta afirmație ”puținului esențial și mulțimii fără valoare” formulată de Juran, care pune în valoare sortimentul încălțăminteii cu fețe din piele. Astfel, referindu-ne la vânzările încălțăminteii cu fețe din piele naturală, destinate bărbaților, femeilor și copiilor, observăm următoarea distribuție: 53 % din vânzări provin de la 8 % din produse și respectiv 47 % din vânzări provin de la restul 92 % din produsele industriei de încălțăminte. Aceleași criterii au fost invocate în selecțiile reprezentative pentru producția livrată pe piața autohtonă și pentru cea livrată pe piața externă (servicii de procesare). În cazul serviciilor de producție (lohn) s-a optat pentru articolul pantofi pentru bărbați și părți din încălțăminte (fețe), deoarece sortimentul supus procesării în cadrul întreprinderilor autohtone este cu mult mai limitat decât sortimentul produselor oferite de producători consumatorului autohton.

II) Identificarea verigilor.

Identificarea verigilor are la bază segmentarea proceselor industriale din cadrul întreprinderilor ce invocă o eventuală raționalizare ale proceselor, în funcții cu abordare contabilă a descompunerii costurilor și cheltuielilor. Identificarea verigilor se realizează printr-o schemă de descompunere a procesului (concepere-vânzare). Schema sub forma căreia se va prezenta lanțul de valori pentru articolele de încălțăminte, se reduce la reprezentarea activităților printr-un model analogic. Activitățile cheie echivalente verigilor cuprind:

Logistica aprovizionării, care include atât cheltuielile materiale propriu zise și cheltuielile legate de importare, transportare și depozitare, achiziționate direct fie prin intermediari; **Conceperea produsului** include fie costul procurării modelului nou cu documentația constructiv-tehnologică respectivă, fie elaborarea acestora în cadrul întreprinderii, inclusiv elaborarea mostrelor experimentale și etalon; veriga **Producție** include costurile legate de producția propriu zisă a articolelor de încălțăminte, cu costurile respective ce formează costul producției; **Activitățile suport** sunt cele ce totalizează activitățile de suport generale caracteristice unei afaceri și ce nu se regăsesc în verigile legate de activitatea de bază; **Logistica comercială** include costurile de distribuție; **Valoarea adăugată** este calculată ca diferență dintre prețul de realizare și cheltuielile totale redistribuite unității de produs. Descrierea activităților segmentelor lanțului de valori constituit pentru industria autohtonă de încălțăminte orientată către livrările pe piața autohtonă este prezentată în Anexa 14.

III) Asocierea costurilor.

Asocierea costurilor are loc în dependență de segmentarea proceselor, prin atribuirea segmentelor semnificație economică, care permite evaluarea diferențelor între mărimile de ieșire în raport cu cele de intrare și identifică valoarea creată și costul asociat. Asocierea costurilor se

petrece în baza informației conținute în conturile contabilității de gestiune și în conturile cheltuielilor perioadei. Acest principiu permite imputarea pe obiecte de cost a costurilor directe și repartizarea costurilor indirecte și cheltuielilor perioadei.

În continuare se prezintă lanțul de valori în mărimi medii, 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 și pentru serviciile lohn, constituit pentru fețe de încălțăminte (părți de încălțăminte) și pantofi pentru bărbați.

Lanțul de valori corespunzător sortimentului validat prin criteriile de reprezentativitate, caracteristic producerii și comercializării articolelor de încălțăminte este prezentat în Figurile 2.3 și 2.4.



Fig. 2.3. 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



Fig. 2.4. Lanțul de valori: servicii lohn

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

Valorile convenționale reprezintă rezultatele unui studiu efectuat în cadrul întreprinderilor valorificate corespunzător lunii noiembrie 2015. Prețurile reprezintă valorile reale, fără a fi aplicat sistem de reducere.

Lanțurile de valori prezentate ne oferă informație generică cu privire la eforturile entităților și modalitatea de valorificare a resurselor. 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.

Cât privește situația de prestare a serviciilor în regim vamal de perfecționare activă, figura 2.4, o bună organizare a muncii justifică până la 15 % valoare adăugată. Chiar și cea mai mică valoare înregistrată – 3 %, pentru producerea părților de încălțăminte este benefică pentru

producătorii autohtoni ce au obligații de la creditele financiare contractate, pe fondul ratei inflației înregistrate în ultimul timp și a situației actuale din sfera financiar bancară.

Analiza lanțului de valori pentru articolele de încălțăminte de marca ”fabricat în Moldova” și oferite consumatorului local, ajută să formulăm concluzii referitoare la o suficientă valoare adăugată de care beneficiază producătorul autohton de încălțăminte și profituri care îl stimulează să continue cu modele de afaceri inedite, oferite de modalitatea de gestionare a afacerilor cu încălțăminte și prețurile înalte la produsele de încălțăminte cu fețe din piele, de cele mai multe ori, raportul preț-calitate fiind nejustificat.

2.1.3. Analiza modelelor de afaceri din industria autohtonă de încălțăminte

Formele de conlucrare identificate la nivel de ramură fac obiectul diferenței între modelele afacerilor și acestea sunt [121, p. 2; 118; 90; 47]:

- Regimul vamal de perfecționare activă (CM sau lohn) este un sistem care cuprinde ciclul de producție (croit, asamblare, ambalarea).
- Semilohn (CMT) este un sistem mai avansat față de precedentul și include în ciclul de producție activitățile de aprovizionare cu materiale auxiliare, accesorii și ambalaj.
- Următoarea formă de conlucrare FOB deține superioritate față de precedentele, se clasează comandă preluată din afară, când clientul plasează comanda, prezentând și mostra modelului, iar marfa este expedită de producător la destinația indicată de client. Clientul se implică în proces prin indicarea tipurilor de materiale și accesorii care trebuie achiziționate, sau chiar va negocia prețurile în numele producătorului.
- ”Private Label” sau marcă privată presupune producerea propriu-zisă, aprovizionarea cu materii prime, designul și elaborarea șabloanelor.
- ”Own Label” sau marcă proprie este activitatea în care întreprinderea gestionează derularea ciclul integral de producție, de la idee la vânzare, sub brandul propriu.

O altă clasificare conține patru stadii principale de producție specifice domeniului industriei ușoare [109; 118, p.14]:

- Procesarea externă (OPT – outward processing traffic) reprezintă simpla asamblare ce apoi se reexportă în țara de origine și identifică activitățile în care sunt angajate Africa de Nord și Europa de Est. Aceiași activitate este identificată cu denumirea Partajarea producției (production sharing) în SUA și se referă la externalizarea producției către Mexic, America Centrală și bazinul Caraibe; ceea ce în Asia, în zone cu o producție mai avansată precum Regiunea sub Administrare specială (RAS) Hong Kong sau Japonia este identificat ca Aranjamente de procesare Externă (outward processing arrangements, OPA).

- Prelucrarea cu echipament original (OEM – original equipment manufacturing) implică mai multe activități de pre-asamblare. Este forma de conlucrare care coincide cu serviciile regimului vamal de perfectare activă. Distanța dintre aceste două tipuri de activități, analizate prin prisma intensității în forță de muncă apare, atunci când operațiunile de pre-asamblare, datorită automatizării, devin mai intense în capital.

- Producția originală (original brand manufacturing - OBM) este forma la care poate fi atribuită activitatea producătorilor autohtoni de încălțăminte orientați la piața autohtonă, în condiții manufacturiere sau atelier, fără mari investiții în capital. Intensitatea în forță de muncă, păstrându-și un nivel și mai ridicat în întreprinderile mici, unde procesele, cu excepția operațiilor de asamblare, sunt manuale.

- Design original (original design manufacturing - ODM) este stadiul cel mai avansat și este propriu marilor ”nume” impuse în domeniu.

Justificarea aplicării Modelului de afaceri Osterwalder pentru industria de încălțăminte în ansamblu, ține de categoria analitică a însăși 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.

Descrierea modelelor de afaceri este realizată după modelul unităților structurale propuse de Osterwalder (Anexa 7) și privește 3 variante sau modalități de desfășurare a activității de către entitățile domeniului industriei de încălțăminte, cum sunt A) producție sub marcă/brand proprii pentru piața autohtonă, B) servicii acordate în regim vamal de perfecționare activă, C) acțiuni care combină activitățile A și B. Caracteristicile de bază sunt prezentate în Caseta 2.1.

Caseta 2.1. Descrierea modelelor de afaceri din industria autohtonă de încălțăminte

Partenerii cheie!
A) Furnizorii de materiale, accesorii, semifabricate sunt din exterior. Furnizorii după origine sunt China, Turcia, Ucraina, Belarus, Italia, Spania, statele arabe, India et al. Întreprinderile mijlocii și mari se aprovizionează individual, entitățile mai mici se aprovizionează parțial de

<p>la producătorii mari și de la furnizori locali specializați. Angajații în cadrul entităților sunt pregătiți profesional modest, așa cum nu există nivelul pregătirii profesionale primare, se practică învățarea la locul de muncă, se practică colaborarea cu Oficiul Forței de muncă, târguri de muncă. Tehnicienii domeniului sunt pregătiți de Colegiul Tehnologic din Chișinău, specialiștii sunt formați profesional în cadrul programelor de studii în cadrul UTM, FTP. Distribuitorii se subordonează departamentului de marketing și vânzări; se practică distribuirea articolelor confecționate prin magazine de firmă dar și prin intermediari. Distribuirea prin intermediari este preferată de diferiți producători (de ex. ”Cristina” SRL, ”Armir” SRL). Nu oțitem colaborarea cu APIUS, ME, CCI și alte organisme. Aceste aspecte conduc la dezvoltarea logisticii.</p>
<p>B) Partenerii și furnizorii cheie sunt limitați la aria clientului străin, care a plasat în regim vamal pentru perfectare activă materialele. Relațiile se rezumă la tranzacțiile din oficiu privind livrările și aspectele legate de producție. Întreprinderea asigură activitățile de însoțire a exportului (servicii broker, logistică), care adițional sunt dezvoltate. Ca parteneri sunt CCI, ME al RM, organele Vamale.</p>
<p>C) Combină activitățile a două modele de afaceri. Extinde orizontul relațiilor și parteneriatelor, învață modalități de colaborare care sunt aplicate la nivel de întreprindere.</p>
<p>Activități cheie!</p>
<p>A) Pentru a pune în valoare oferta, entitatea își asigură individual întreg ciclul de producție. Calitatea materialelor și accesoriilor direct influențează valoarea ofertei. Se pune accent pe dezvoltarea capacităților și dexterităților privind conceperea produselor. Designul produselor și tehnologiile de confecționare atribuie articolul de încălțăminte segmentului de piață corespunzător. Dotarea tehnică și modernizarea producției constituie componente care conferă valoare prin soluțiile tehnice care le oferă.</p>
<p>B) Valoarea ofertei este realizată prin soluționările tehnologice posibile dotării locurilor de muncă cu instrumente și mașini de generații noi. Modelul oferă soluția ideală pentru crearea condițiilor de transfer tehnologic în domeniului exploatării mașinilor-unelte de generații noi, soluțiilor tehnologice noi, metodelor de prelucrare, a materialelor noi și modalităților de organizare a procesului de producție. Aspectul de asigurare a calității articolelor de încălțăminte nu cedează în importanță. Modelul duce spre pierderea capacităților și dexterităților privind conceperea individuală a produselor.</p>
<p>C) Producătorul autohton are acces asigurat la aspectele de transfer tehnologic care oferă dezvoltarea tehnologică prin asimilarea de noi tehnologii de prelucrare și a noilor materiale, prin deservirea noilor mașini industriale. Are posibilitatea să asigure calitate produselor autohtone de încălțăminte. Compensează capacitățile și dexteritățile limitate de modelul conlucrării cu partenerii străini prin dezvoltarea acestora în afacerea paralelă.</p>
<p>Resursele cheie!</p>
<p>A) Asigurarea cu resurse capabile să pună în valoare oferta este condiționată de capacitățile factorilor decizionali și politicile privind inputurile. Resursele umane sunt considerate de bază datorită intensității în forță de muncă. Resursele fizice țin de generația mașinilor industriale. Calitatea materialelor este un factor direct care influențează competitivitatea produsului final. Resursele intelectuale sunt exploatate la nivelul conceperii noilor modele și realizarea activităților de proiectare asistate de soft-uri speciale.</p>

B) Partenerii străini sunt responsabili de asigurarea cantitativă și calitativă a intrărilor fizice, materiale și intelectuale în sistem, aspect căruia i se atribuie prioritate. Resursele umane și fizice specifice sunt oferite de către entitatea locală.
C) Entitatea locală colaborează activ în direcții duble privind asigurarea cu resursele necesare. Pune la dispoziție resurse care sunt valorificate conform modelelor străine, și are posibilitatea de a beneficia prin experiența căpătată în urma colaborării.
Oferta valorii!
A) Articolele oferite de producătorul autohton răspund nevoilor de consum privind încălțăminte, care asigură protecția piciorului uman împotriva diferitor factori. În funcție de specializare producătorul oferă o gamă sortimentală largă, care asigură și nevoile de consum special (încălțăminte tip sport, de gală et al).
B) Valoarea creată și caracteristicile produselor oferite, precum și beneficiile ofertei sunt preocuparea partenerului străin. La nivelul entității ce acordă serviciile de producere, categoriile calității și livrării la timp a produselor confecționate reprezintă caracteristicile și beneficiile ofertei partenerilor străini.
C) Acționează separat conform scopurilor afacerilor pe care le practică.
Relația cu clienții!
A) În industria de încălțăminte se preferă o relație personalizată cu clienții, asigurată de procesul probării pe picior a articolelor de încălțăminte. Acțiunile de loializare a clienților sunt modeste. În ramură, la nivelul producătorilor autohtoni nu se practică activități de reducere a prețurilor sezoniere, legate de lichidarea colecțiilor anterioare. Unii producători au emis cartele de reducere (5 % - 10 %) cu retragere la momentul cumpărării, în număr limitat, și cu accesibilitate limitată pentru clientul țintă.
B) Pentru acest model de afacere predomină relația tranzacțională, în care îndeplinirea clauzelor contractuale sunt de natură primordială.
C) Combină activitățile a două modele de afaceri.
Canalele de distribuție!
A) Se preferă distribuția încălțăminte prin rețele proprii și prin intermediari. Canalele de comunicare cu clienții sunt limitate la eforturile depuse de centrele comerciale specializate în vânzările cu încălțăminte. Posibilitatea comunicării individuale (producătorul) cu clienții o practică SA "Zorile" și SRL "Cristina", membrii APIUS-ului, producătorii mici ce beneficiază de avantajele brandului de țară "Din inimă" limitează elementele de comunicare cu clienții la activitățile organizate de asociația patronală și donatorii străini.
B) Canalele de comunicare cu clientul/partenerul străin care a plasat în regim vamal materiale, începe cu semnarea contractului de prestare a serviciilor date, se întreține prin poștă electronică, suport fizic, telefon și alte posibilități oferite de industria telecomunicațiilor. Unele modele de colaborare permit realizarea modelelor neconforme de către producător prin diferite căi, inclusiv vânzarea din cadrul entității sau doar angajaților.
C) Combină activitățile a două modele de afaceri.
Segmentele de piață!
A) Articolele de încălțăminte fabricate de către producătorii autohtoni sunt adresate segmentului mediu al consumatorilor. Acest segment preferă încălțăminte cu fețe din piele naturală care conferă look, dar și este mai rezistentă la intemperii anotimpurilor și poate fi exploatată

cicluri mai îndelungate. Această categorie de consumatori acceptă produsul autohton din considerente financiare (produsele oferite de producătorul autohton sunt mai ieftine decât analogiile importate). Producătorul autohton nu acoperă producerea de articole de încălțăminte pentru copii mici și foarte diluat apare în segmentul adolescentin.
B) Responsabilitatea partenerului străin.
C) Ibidem poziția A
Structura costurilor!
A) În afacerile proprii cu încălțăminte predomină categoria de cheltuieli materiale. Costurile materiale reprezintă în jur de 40 %. La fel mari sunt cheltuielile perioadei.
B) Costurile în acest model de afacere țin de organizarea procesului de producție, în care ponderea centrală revine salarizării personalului.
C) Combină activitățile a două modele de afaceri.
Fluxurile de venituri!
A) Maniera de recuperare a cheltuielilor se realizează prin vânzările articolelor de încălțăminte. În relațiile cu intermediarii, unele entități acceptă colectarea creanțelor în termen de 2 săptămâni. De obicei, plata se efectuează la momentul tranzacției, posibilitatea de achitare prin cartelă magnetică este limitată, dotarea cu terminale este asigurată de entitățile mari. Recuperarea parțială a cheltuielilor prin plățile în avans are loc în comenzile speciale de stat, care se câștigă prin tender și sunt limitate. Practica arată că cele mai profitabile sunt cizmele de iarnă pentru femei, iar sandalele se subsidează din veniturile modelelor cu priză la consumator. Un criteriu responsabil de profitabilitate este aspectul modelului de încălțăminte, criteriu important în competitivitatea acestora.
B) Maniera de recuperare a cheltuielilor se realizează prin avansuri și plăți oferite la livrările colecțiilor.
C) Combină activitățile a două modele de afaceri.

Sursa: elaborat de autor conform modelului unităților structurale ale lui Osterwalder

Modelele de afaceri descrise 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, dar și a aspectelor tari ale afacerilor cu încălțăminte.

2.2. Profilul pieței autohtone de încălțăminte – premisă în elaborarea direcțiilor strategice de dezvoltare a industriei articolelor de încălțăminte

2.2.1. Piața de încălțăminte a Republicii Moldova și specificul ei

Fiecare întreprindere apare pe piață prin intermediul produselor sale pe care le oferă consumatorilor. Relațiile dintre producători și consumatori – participanți la diviziunea muncii – se află într-un sistem de concurență, în care fiecare are libertatea să producă, să vândă, respectiv să cumpere ceea ce îi convine, în condițiile pe care le consideră cele mai favorizante [92].

Producătorul de încălțăminte este operatorul de pe piața bunurilor de consum, care implică prezența unor oameni care își asumă rolul de cumpărători și iau decizii de achiziționare pentru a-și satisface nevoile. Astfel, înainte de a elabora și implementa o strategie sau alta, este necesară cunoașterea pieței, respectiv a comportamentului consumatorului, ca și cunoașterea factorilor de influență asupra deciziei de cumpărare.

Actualitatea studiului este confirmată de mediul în care activează producătorul autohton alături de furnizorul său și retailer-ii existenți pe piață, care se află în fața unor inevitabile schimbări. În acest context, producătorii se văd obligați să aplice diferite "strategii" pentru a evita un colaps și a supraviețui sau a se dezvolta.

Industria de încălțăminte a RM nu a prezentat tema cercetării nici a unui studiu anterior, astfel că, actuala abordare este unică. Suportul metodologic al investigațiilor îl constituie cercetarea în teren, o metodă directă de culegere a informațiilor primare, anterior fiind stabilite procedeele de observare, caracteristicile tipologice și localizarea subiecților observați. Scopul studiului constă în identificarea oportunităților de sporire a capacității de penetrare a pieței de către producătorii autohtoni de încălțăminte.

Această metodă, prin cercetarea non reactivă, permite culegerea de informații direct de la purtătorii ofertei de consum. Ca procedură de cercetare s-a apelat la procedeele de observare directă, care se bazează exclusiv pe operatorul uman ca element activ [92, 39]. Pentru prelucrarea datelor, s-a recurs la metoda analitică și la prelucrarea matematică a datelor statistice obținute ca rezultat al prelucrării primare a datelor de intrare [37, 41, 194].

Piața actuală de încălțăminte reprezintă o conjunctură cu afinități specifice. Rezultatele obținute au contribuit la identificarea tendințelor pieței articolelor de încălțăminte și structurii acesteia. Aria geografică prin prisma locației pieței de studiu s-a extins pe întreaga țară, divizată conform Regiunilor de dezvoltare: Nord, Centru și Sud și a cuprins localitățile urbane și centrele raionale. În studiu nu este inclusă piața raioanelor din partea stângă a Nistrului și municipiul Bender. Piața-țintă vizează articolele de încălțăminte, care conform clasificării în funcție de tipul acesteia cuprinde: sandale, saboți, pantofi, ghete, bocanci și cizme pentru bărbați și femei. Informațiile aduse în acest context reflectă clar următoarele: tipul produsului; prețurile de realizare potențiale, orientative și evoluția lor în timp (evoluția în timp a fost urmărită pe parcursul a doi ani consecutiv) și politicile de preț; definirea principalelor segmente; infrastructura comercială, rețelele de distribuție și metodele de vânzare; concurenții, cotele de piață pe care le dețin și segmentele de piață ocupate de ei; produsele concurente prin avantaje și dezavantaje comparative; comunicațiile de marketing în teren (grupuri media, agenții de publicitate ș. a.) și politici de promovare oportune etc. [53, p. 63]

Regiunea de dezvoltare Nord cuprinde 12 centre raionale, inclusiv municipiul Bălți, cu un total de aproximativ de 1010,3 mii locuitori. Prin studiu au fost acoperite 11 dintre localitățile regiunii date. S-a estimat că regiunea de 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 %. În Figura 2.5 se prezintă diagrama în care se indică și alți producători de încălțăminte, cu cote reprezentative pe piața autohtonă (regiunea de dezvoltare Nord):

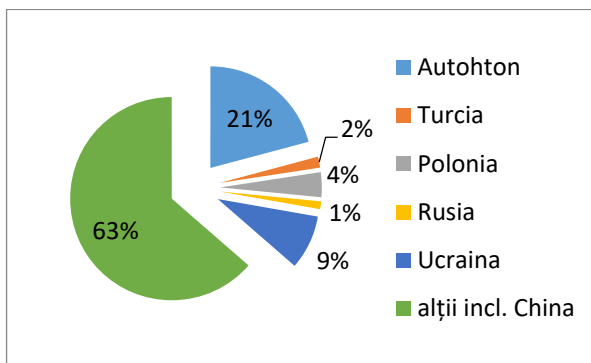


Fig. 2.5. Structura pieței de încălțăminte în regiunea de dezvoltare Nord a RM conform originii mărfii

Sursa: elaborată de autor în baza studiului efectuat

Regiunea de dezvoltare Centru cuprinde 13 centre raionale, aici subscriindu-se și municipiul Chișinău. Studiul acoperă 4 localități cu locație periferică în raport cu municipiul, neglijându-se cele din imediata apropiere. Studiul pieței în localitățile imediate municipiului nu pot oferi informații aferente relevante, acestea fiind neînsemnate.

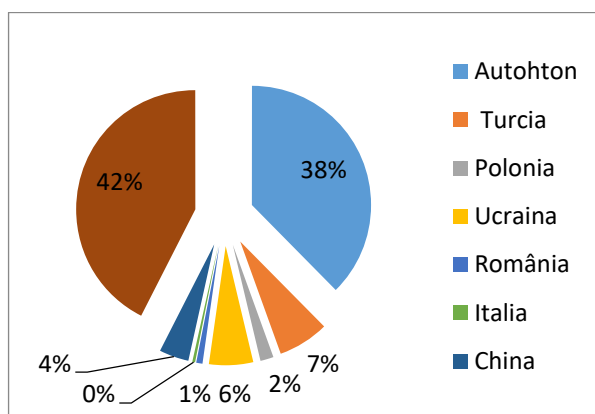


Fig. 2.6. Structura pieței de încălțăminte, regiunea de dezvoltare Centru a RM conform originii mărfii

Sursa: elaborată de autor în baza studiului efectuat

Conform datelor Biroului Național de Statistică al R. M. regiunea dată are aproximativ 1763 mii de locuitori. S-a estimat că regiunea de dezvoltare Centru deține aproximativ 39 % din piața moldovenească de încălțăminte. În această conjunctură, producătorii autohtoni sunt prezenți cu

cota de 37,60 %.

Figura 2.6 prezintă diagrama, care stabilește structura pieței de încălțăminte, conform originii mărfii, cu cote reprezentative pe piața autohtonă (regiunea de dezvoltare Centru).

Regiunea de dezvoltare Sud cuprinde 11 centre raionale, cu un total de 702 mii persoane, inclusiv U. T. A. Găgăuzia. În studiu sunt cuprinse 9 din localitățile regiunii de sud. Regiunea de dezvoltare Sud deține aproximativ 29 % din piața moldovenească de încălțăminte, producătorii autohtoni sunt prezenți cu cota de 12,34 %.

Această structură poate deveni mult mai relevantă fiind reprezentată grafic (Figura 2.7).

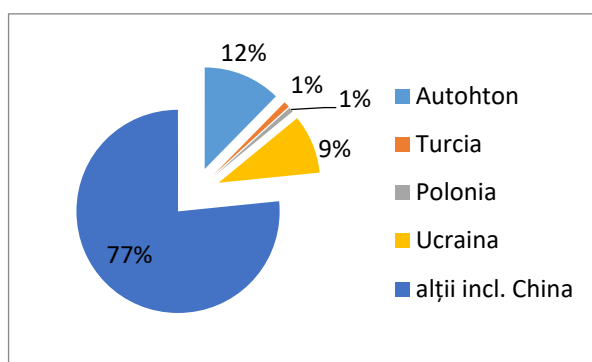


Fig. 2.7. Structura pieței de încălțăminte, regiunea de dezvoltare Sud a RM conform originii mărfii

Sursa: elaborată de autor în baza studiului efectuat

Reprezentările grafice ilustrează structura pieței, respectiv mediul în care activează producătorii de încălțăminte, și identifică concurenții. Cota cea mai mare o deține importul la categoria originii căruia se subscrie China și alte state, urmată de Ucraina, Polonia, Turcia, România, Rusia et al.

După capacitățile sale, piața de încălțăminte reprezintă structura prezentată în Figura 2.8:

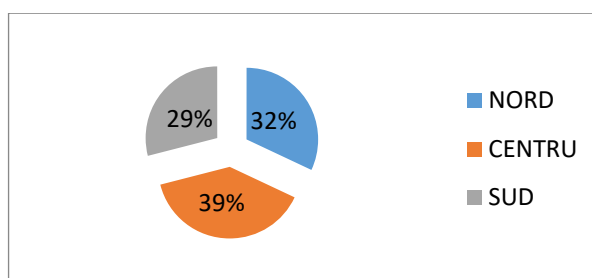


Fig. 2.8. Structura capacității pieței de încălțăminte a RM conform regiunilor de dezvoltare Nord, Centru și Sud

Sursa: elaborată de autor în baza studiului efectuat

În Figura 2.8 este reprezentată structura generală a capacității pieței RM conform regiunilor de dezvoltare Nord, Centru și Sud. Cum se cunoaște din datele BNS, zona de Centru, inclusiv municipiul Chișinău, deține prioritate în ce privește vânzările cu încălțăminte și alte produse.

Din cele prezentate se observă că 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. În urma acestui fapt, vor avea de câștigat toți actorii pieței de încălțăminte moldovenești: utilizatori, producători și retail-ari, dar nu în ultimul rând, furnizorii de materiale, materii prime și accesorii [53].

Schimbările de mediu pot afecta posibilitățile întreprinderii de a crea și menține clienți profitabili. Analiza mediului în care sunt oferite produsele pe piața din RM constituie punctul de start al unei activități economice, lucru ce vizează direct producătorul autohton, ca competitor.

Cât privește prețul articolelor de încălțăminte, majorarea acoperă rata inflației medii pe țară, ceea ce permite să se valorifice resursele consumate în procesul de producție și comercializare. În acest sens, este propus tabelul 2.5 care reprezintă evoluția prețurilor pentru pantofi cu fețe din piele naturală pentru bărbați.

Informația conținută în tabelul 2.5 arată un ritm de creștere proporțională a prețurilor curente de 1,0826, iar ritmul de creștere a prețurilor corectate înregistrează nivelul de 1,0748. Creșterea prețurilor nu este fondată în totalitate de rata medie anuală a inflației. Adicional elementului inflației atribuim creșterea salariului minim pe economie și creșterea prețurilor la materiale, componente cu pondere adevărat importantă.

Tabelul 2.5. Dinamica ratei inflației și a prețurilor curente și corectate pentru pantofi cu fețe din piele naturală pentru bărbați

Indicatori	2011	2012	2013	2014	2015
Rata inflației medie anuală, %	7,58	4,66	4,64	5,1	9,66
Prețuri curente, lei/ pereche	550	600	650	700	750
Prețuri corectate, lei/pereche	508	572	620	664	678

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM și a observațiilor individuale

Sectorul de încălțăminte, actualmente caracterizat de o etapă latentă, care se înscrie în limite, deși inferioare, dar ale creșterii, necesită adoptarea unor măsuri de optimizare și de repoziționare pe piața locală.

În ultimul deceniu se atestă o creștere a ponderii vânzărilor produselor industriei ușoare, inclusiv a încălțăminte autohtone pe piața internă, încercând să facă față concurenței nelocale, mărfurilor de import din piețele neorganizate la prețuri de dumping, care se mențin încă în proporții [112]. Segmentul de încălțăminte s-a dovedit, în mod special, vulnerabil față de înfruntarea cu concurenții formați de mărfurile piețelor neorganizate.

Evoluția actuală a întreprinderilor autohtone, indică tot mai evident faptul că activitatea managerială trebuie orientată către client și către schimbare.

Studiul atent al situației relevă totuși, că singura și cea mai importantă contribuție la succesul

competitiv pe termen lung este calitatea produsului raportată la segmentul corespunzător de piață. În acest caz, pentru a obține un succes relativ în mediul concurențial în care se află producătorul de încălțăminte, acesta trebuie să mențină un avantaj față de firmele rivale (care vând articole de încălțăminte de import), care să dea consumatorilor un motiv să aleagă producătorul respectiv. Avantajul poate veni din calitățile proprii ale întreprinderii producătoare, de la produs sau din natura relațiilor cu clientul.

Sinteza acestui studiu poate cuprinde aspecte, dintre care pot fi evidențiate următoarele:

- Pentru a determina direcțiile strategice de dezvoltare a sectorului de încălțăminte, care în continuare să contribuie la o dezvoltare durabilă și cu impact asupra domeniului, este necesar, pentru început, să se evite aprecierile eronate și incerte cu privire la situația actuală pe piața de încălțăminte a R M, care pot duce la traiectorii greșite în ce privește strategiile, tacticile și deciziile vis-a-vis de provocările oferite de mediu economic autohton.
- Poziționarea pe piață a producătorilor autohtoni poate fi asigurată prin ajustarea nivelului prețurilor conform categoriei consumatorilor, prin ridicarea nivelului calității produselor și prin asigurarea unei producții competitive sub brand propriu.

Rezultatele studiului pot fi utilizate în scopul definirii strategiei de piață responsabilă, de asemenea, de creștere și dezvoltare a industriei autohtone de încălțăminte.

În ultimii ani, se atestă o tendință bine conturată, pe piața de încălțăminte, ce rezidă în creșterea vânzărilor cu amănuntul [216]. În ceea ce privește punctele comerciale, cu locația în centrele comerciale din municipii, acestea sunt caracterizate de un "service" evoluat, în comparație cu anii precedenți: sortiment mai optimizat, aspectul vitrinelor, interiorul magazinelor și a punctelor de comercializare fiind prezentate într-un format nou. Factorii prezentați mai sus și nu numai, ne prezintă tendința de aliniere a pieței de încălțăminte, analogice celor existente în țările cu tradiție și poziție deja definită a sectorului de încălțăminte.

Pe acest traseu de "căutare" și "determinare" a pieței date, nu este logic să subestimăm piețele organizate din teritoriu (tarabele), care sunt responsabile în mare parte, prin activitatea lor (forma de realizare a mărfii) de oferta creată din importurile masive cunoscute. O evaluare sau estimare obiectivă ar permite producătorilor autohtoni să se orienteze corect și să se impună, fiind apti să răspundă cererii segmentelor țintă prin produse competitive la prețuri accesibile, ce ar duce la o activizare a consumului de încălțăminte, ar permite supraviețuirea și, în continuare, dezvoltarea întreprinderilor ramurii în contextul mecanismelor economice mutante actuale [53, p. 65].

Viziunea generală privind canalele de distribuție potrivit originii mărfii ne oferă o imagine clară cu privire la locul producătorului autohton pe piața articolelor de încălțăminte. Anexa 15

reprezintă schema canalelor de piață și actorii pieței autohtone de încălțăminte.

Piața țintă a entităților producătoare este reprezentată de către segmentul Mediu și cel Econom. Partea cea mai consistentă a articolelor, cu excepția încălțăminteii cu destinație specială din cauciuc și cea cu fețe din materiale textile, este asigurată prin import, punându-se la dispoziție o variată gamă de produse, la prețuri competitive sau accesibile în comparație cu produsul autohton. Pentru această categorie de consumatori, care prezintă o arie extinsă, prioritate constituie categoria de preț în defavoarea calității, service-ului sau locului și modalității vânzării. Realizarea are loc cu și fără intermediari.

La aceeași categorie de consumatori se referă și produsele ”second-hand” care sunt prezente pe piață în cantități mai mult decât suficiente, și aceasta, în pofida Regulamentului de funcționare a pieței, care în capitolul II, articolul 15.1, alineatul k, indică clar interzicerea comercializării anumitor mărfuri de tipuri second-hand ca ”încălțăminte, (lenjerie de corp, mărfuri pentru copii până la 3 ani, jocuri și jucării)” [60]. Această piață este atractivă din mai multe motive, primul ar fi prețul redus. Pe această piață alături de produsele ”second-hand”, se află excedentele de stocuri care sunt preferabile datorită designului elevat și prețului accesibil al produselor de mărci renumite, care se vând pe piața locală la prețuri exuberante și pentru marca ”old-school”.

În competiție cu producătorul autohton, pentru segmentul Mediu, sunt înscrise toate categoriile de entități din sfera comerțului, prezente pe piața Moldovei. Distribuția fizică este realizată de detailiști prin centre comerciale (boutique-uri), magazine de firmă, magazine specializate sau multibrand, inclusiv tarabele pieței ”Calea Basarabiei”.

Segmentul Premium, un segment cu preferințe de marcă, brand și lux, este asigurat prin import de către retail-ul intern și o serie de comercianți independenți, cu afaceri private, orientați spre realizarea articolelor de încălțăminte de brand, cu o calitate diferențiată față de produsele autohtone și un raport corespunzător al prețului.

Entitățile responsabile de realizarea pe piața autohtonă a produselor de încălțăminte de o marcă comercială notorie sunt afaceri private care prin inițiative proprii importă și vând produsele de încălțăminte. Datorită proximității geografice, ceea ce constituie un atu pentru importatorul moldovean, este posibilă asigurarea pieței cu produse ale firmelor notorii cum ar fi Salamandre, Eco, Bata și altele. De remarcat că, producătorul sau deținătorul mărcilor respective, nu este interesat de piața moldovenească, în sensul parcurgerii etapelor de recunoaștere a notorietății mărcii prin procedurile asistate de AGEPI din Moldova, datorită imaginii de țară, a rating-urilor și recordurilor înregistrate până în prezent.

În plus, alți factori ai atractivității reduse sunt alimentați de mobilitatea și migrația populației cu putere de cumpărare, accesul la alte piețe, inclusiv la cea europeană prin liberalizarea regimului

de vize, politicile de preț aplicate de către producătorii și vânzătorii autohtoni, sistemele ”outlet” și diferențele de preț fac mai puțin competitive articolele de încălțăminte autohtone brand-uite pe piața locală.

O parte considerabilă ale segmentelor țintă limitează procurarea articolelor de încălțăminte de pe piața locală în favoarea achizițiilor efectuate peste hotare personal sau prin persoane terțe, mai ales categoriile celor plecați la muncă peste hotare. Aceștia practică achiziționarea încălțăminte de peste hotare și transmiterea acesteia în scopul consumului individual în țară.

Vânzările prin internet iau priză la categoriile de consumatori tineri și conform tendințelor internaționale urmează să fie în creștere.

2.2.2. Profilul consumatorului de încălțăminte fabricat în Moldova

Nu pentru că ar constitui un apanaj, dar logica studiului și analizei ne ghidează spre o altă latură congruentă a prezentei cercetări – cumpărătorul sau purtătorul articolelor de încălțăminte de marca fabricat în Moldova.

Produsele de încălțăminte reprezintă produse de consum care alături de funcțiile estetice îndeplinesc în primul rând, funcții de apărare a corpului uman și fac parte din categoria produselor indispensabile. Pornind de la acest adevăr, întâlnim un spectru larg de produse diversificate prin design, materiale, tehnologii și desigur preț, care corespund tuturor segmentelor de consumatori. Purtătorii de încălțăminte se deosebesc din punct de vedere al cantităților de produse pe care le achiziționează, al veniturilor și al mediului social etc. În afară de diferențele din punct de vedere al poziției structurale, identificăm și diferențe din punct de vedere al potențialului de dezvoltare, în sensul stimulării sporirii cantității de produse pe care urmează să o procure. Abordarea nu se rezumă la determinarea cantității de bunuri pasibile la vânzări pe piața autohtonă, însă subiectul nu va fi ignorat în exclusivitate.

Ideea este susținută de către Porter prin afirmațiile următoare: ”Dată fiind eterogenitatea acestor aspecte, selecția cumpărătorilor – alegerea grupului de cumpărători – devine o importantă variabilă strategică. Astfel spus, firma trebuie să-și vândă produsele către clienții care îi aduc cele mai mari avantaje, în măsura în care poate să facă o alegere. Selecția cumpărătorilor poate influența serios ritmul de creștere al firmei și poate minimiza puterea cumpărătorilor” [88, p. 106]. Iar puterea de negociere a grupului de cumpărători, percepută în mod agregat, constituie una din forțele concurențiale care determină profitabilitatea potențială a sectorului de activitate [179].

a) Caracteristica segmentelor identificate pe piața de încălțăminte autohtonă și produsele preferate/acceptate

O caracteristică majoră legată de categoriile de consumatori de încălțăminte rămâne a fi moda cu produsul său. Conturarea tipurilor de consumatori în domeniu cu tangibilitate majoră

(consumatori de confecții textile) permite clasificarea [28]:

Consumator dezordonat – optează pentru cea mai avantajoasă achiziție;

Consumator ocazional – cumpără uneori de la o anumită firmă;

Consumator loial – cumpără, de obicei, de la o anumită firmă;

Consumator insistent – cumpără numai de la o firmă.

Același autor propune și clasificarea categoriilor de consumatori regăsiți pe parcursul unui ciclu normal de acceptare a modei [28]: Inovatorul; Liderul de opinie; Consumatorul care urmează moda; Consumatorul demodat.

Alături de această abordare, nu putem să nu menționăm tendința comportamentului general ce se manifestă prin autonomie, aspect asigurat prin disponibilitățile reale financiare, ale pieței și conjuncturii regionale [86]. Destinația produsului și ocazia purtării sunt alte aspecte care ne ajută să conturăm tipul consumatorului autohton de încălțăminte.

O tendință specifică și caracteristică a consumatorului autohton, cu excepția segmentului ”low cost”, este preferința acestuia pentru articolele de încălțăminte cu fețele din piele naturală, ceea ce corespunde cu atu-ul producătorului autohton, pielea naturală fiind asociată unui produs mai ”superior”.

În baza studiilor întreprinse cu privire la structura pieței autohtone de încălțăminte, a observațiilor și a analizelor s-au identificat următoarele segmente de piață caracteristice articolelor de încălțăminte, prezentate în Figura 2.9.

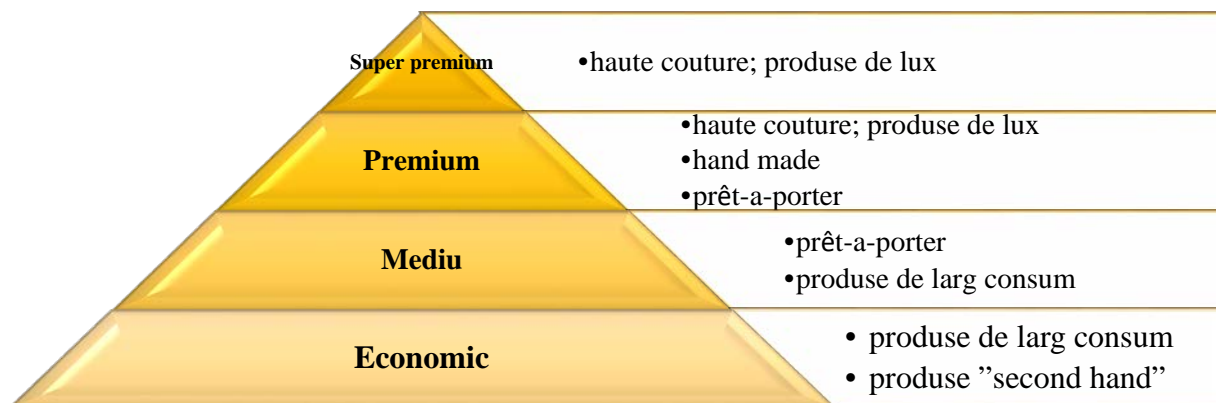


Fig. 2.9. Corespondența dintre segmentul consumatorului de încălțăminte și tipul produselor/colecțiilor

Sursa: elaborat de autor

Figura reprezintă categoriile de buget Economic, Mediu, Premium și Superpremium, care rezultă din segmentare, conform criteriului de venit, la care au fost atașate ofertele industriei de încălțăminte. Ofertele de încălțăminte autohtonă va concura alături de colecțiile de import, în

funcție de categoriile date de buget. Segmentării nominale a consumatorilor articolelor de încălțăminte îi corespund următoarele caracteristici adiționale [52]:

Segmentul economic poate fi divizat în econom inferior, mediu și superior.

- Segmentul econom inferior este reprezentat de clasa socială cea mai vulnerabilă (săracă). Ca grup de consumatori este unul mai slab, dar nu slab în totalitate, încălțăminte reprezentând un bun de consum necesar, care sub nici o formă nu poate fi exclus din categoriile bunurilor obligatorii. Este reprezentat de populația rurală și urbană și corespund categoriei de consumatori care conform veniturilor disponibile sunt încadrați în prima decilă. Venitul disponibil mediu lunar pe o persoană este de 798,2 lei [221]. Procură încălțăminte strict conform necesității, iar produsele țintă sunt specifice sezonelor și ocupației preponderent agricole, pentru mediul rural, cum sunt: articolele din cauciuc, inclusiv pentru sezonul cald; cizme, ghete, sandale și. a. articole cu fețe din înlocuitori de piele, procurate din piețele organizate în teritorii, tarabe, magazine locale universale și în stradă, la o calitate de tarabă. Se prezintă activi pe piața second hand a articolelor de încălțăminte.

- Celelalte categorii ale segmentului econom de asemenea fac parte din grupul celor cu venituri modeste. Datorită socialului eterogen și mutațiilor din ultimul timp, tinde să fie majoritar, în comparație cu restul segmentelor. Este reprezentat de populația urbană și rurală, angajați ai industriilor, zilierilor, în calitate de muncitori cu sau fără calificare și o parte dintre deținătorii patentelor de întreprinzători precum și o cotă impunătoare a sectorului bugetar la care se adaugă și cei cu remitențele. Acest segment este important nu prin disponibilitatea de a plăti și frecvența cumpărării ci, în sine, prin mărimea lui. Achizițiile se extind de la necesar până la ocazii speciale, cu un registru mai etalat, făcându-se uz de încălțăminte cu fețe de piele alături de restul sortimentului. Este punctul de conturare a cultului consumului articolelor de încălțăminte cu fețele din piele și a stilului, de asemenea activ pe piața a doua. Produsele de larg consum au ca destinație acest segment. Este segmentul pentru care concurează o parte a producătorilor autohtoni.

Segmentul mediu la rândul său e structurat în altele trei, identificarea și delimitarea cărora este destul de dificil de efectuat, datorită neomogenității din punct de vedere structural. La nivel general predomină conceptul neidentificării și profilării acestui segment în RM, fenomen explicat prin decalajul masiv în ce privește costul vieții și veniturile păturilor sociale din țara noastră.

- Segmentul mediu inferior este reprezentat de populația activă încadrată în activități eterogene, inclusiv și peste hotarele statului, cu un venit superior precedentului sector. Este susținut majoritar din remitențe și din veniturile micilor antreprenori. Aici se conturează preferințele pentru anumiți producători, stil, brand și a unei culturi specifice consumului de încălțăminte. Se consideră a fi clienții producătorului autohton de încălțăminte. Consumă produse

outlet, produse expuse în supermarketuri, produse realizate prin rețelele de specializate (îmbrăcăminte și încălțăminte), produse realizate de către comercianții cu amănuntul (de ex: Trend, Terra Nova) care nu, neapărat, vor excela prin calitate și produse la mâna a doua. Produsele de larg consum se adresează și acestui segment.

- Segmentul mediu de mijloc prezintă mici diferențe față de precedentul. Este un segment cu preferințe, deja, dispus să lărgască bugetul pentru articolele de încălțăminte. Face achiziții prin magazine independente, lanțuri de magazine, buticuri amplasate în centre comerciale (de ex: Sandallini). Preferă cumpărăturile aranjate prin Internet și din afara țării. Apare tendință de orientare mai mult spre calitate, brand, marcă sau import. Frecvența de cumpărare până la 2 unități din colecție.

- Segmentul mediu superior este un segment cu rezerve la capitolul purtării articolelor de încălțăminte autohtone. Este reprezentat de mediul de afaceri, alături de manageri de top și de alte categorii cu venituri corespunzătoare. Consumă produse vândute în magazinele specializate, ține cont de marcă, brand și calitate și, își asigură necesarul cu produse de import sau chiar le achiziționează din afara țării. Acestei categorii de consumatori se adresează colecțiile prêt-à-porter, este nivelul de conturare a modei elevate.

Segmentul premiu:

- Segmentul premiu este un segment minion în Republica Moldova. Reprezentanții segmentului vin din mediul de afaceri, showbiz sau dețin funcții manageriale importante în mediul privat. La acest nivel se preferă articole de încălțăminte din colecții concepute de designeri prêt-à-porter puse la dispoziție în volume mai mari și prețuri mai mici în comparație cu Haute couture sau produsele de lux. Practică activ achiziționarea bunurilor din exterior. În țara noastră piața prêt-à-porter este reprezentată de centrul comercial Moll și alte câteva magazine specializate.

Segmentul superpremium:

- Segmentul superpremium este un segment pentru care colecțiile de încălțăminte sunt concepute de designeri de top, din lumea modei și sunt confecționate articolele de încălțăminte la comandă pentru clienți privați (exemplul caselor de modă renumite). Acestui segment îi revin colecțiile Haute Couture alături de hand made-ul exclusiv și are ca orientare moda înaltă elevată cu produse de lux, exclusive, la prețuri foarte mari. Este un segment ce lipsește din orizontul de poziționare a producătorilor autohtoni.

Identificarea segmentelor de consumatori și corelarea corectă categoriei preț-calitate a produselor de încălțăminte ajută producătorul autohton în ce privește efortul definirii segmentului țintă și preferințelor acestuia.

b) Aspecte privind consumul autohton de încălțăminte

Pornind de la situația economică și politică generală în țară, apreciem o creștere relativă a cheltuielilor de consum cu 9,77 % în 2015 față de 2014 și 2,29 % în 2014 față de 2013, fapt datorat mai puțin, creșterii puterii de cumpărare a populației ci, mai degrabă, inflației și devalorizării valutei naționale, care duce după sine repetate valori de scumpiri. Conform datelor din tabelul 2.2, privind volumul produselor industriale pentru încălțăminte ramura cunoaște o depreciere cu 3,6 % în 2013 față de 2012 , o descreștere de 2,58 % în 2014 față de 2013 și o descreștere de 28,48 % în 2015 față 2014 [221].

Tendința de scădere a consumului de încălțăminte la nivel european/regional/mondial este argumentat prin criza economică și prin reducerea volumelor producției plasate în regim vamal de perfectare activă care a înregistrat o depreciere de 10,08 % în 2013 față de 2012, respectiv 6,18 % în 2014 față de 2013 și 111 în 2015 față de 2014 [221].

Cheltuielile de consum ale populației, pe medii, cu o valoare estimativă a indicatorului îmbrăcăminte și încălțăminte, pentru o persoană, conform datelor Biroului Național de Statistică este de 183,7 lei lunar, media acestui indicator pentru populația urbană fiind de 1,1 % mai mare decât corespondentul populației rurale.

Structura cheltuielilor de consum pe quintile și medii reprezintă o diferență de 3,93 unități pentru quintila a V-cea față de prima. Cu toate acestea pentru întreaga populație se păstrează o rată aproximativ echivalentă a consumului produselor de îmbrăcăminte și încălțăminte de la 9,7 % la 10,6 % distribuite pe quintile, distribuției decile îi corespunde diapazonul de la 9 % pentru prima decilă, 11,1 % corespund medianei și 10 % pentru ultima categorie [221].

O raportare a segmentelor de consumatori identificate, la nivelul veniturilor disponibile, conform quintilelor sau decililor, reprezintă o etapă, nu mai puțin importantă în procesul de segmentare a consumatorilor. Alături de aceasta, răspunsurile la următoarele întrebări ne ajută în conturarea profilului cumpărătorului articolelor de încălțăminte fabricate în țară [53, p. 64]:

- Clasa cumpărătorului – insistă pe calitate, pe service, etc.
- Destinația bunului – uz curent, special, etc.
- Rata cumpărării – client loial sau ocazional.
- Locația – în țară sau în afara țării.
- Categoria veniturilor – mici, medii, mari, înalte etc.

În continuare este prezentată structura cheltuielilor de consum pe grupe de consum, informație care trebuie să contribuie esențial la formularea unor politici de preț ”corecte” de către entitățile care se ocupă preponderent cu comercializarea și nu în ultimul rând de către producători

(tabelul 2.6).

Tabelul 2.6. Structura cheltuielilor de consum pe grupe (îmbrăcăminte, încălțăminte) a. 2013, %

Tipul bunului	Structura			
	generală	pe grupe		
		total	urban	rural
Total cheltuieli de consum	100	-	-	-
Îmbrăcăminte și încălțăminte, din care:	10,3	100	100	100
• total îmbrăcăminte	6,6	64,7	64,4	64,8
• total încălțăminte, din care:	3,7	35,3	35,6	35,1
• încălțăminte pentru bărbați	1,3	12,7	11,1	13,8
• încălțăminte pentru femei	1,75	16,8	17,8	15,9
• încălțăminte pentru copii	0,55	5,1	5,3	5,0
• reparația încălțăminte	0,1	0,7	1,1	0,4

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNS al RM

În baza informației prezentate putem măsura disponibilitatea consumatorilor autohtoni de a cheltui, inclusiv pe obiectul studiului prezent, putem deduce unele concluzii:

- Cheltuielile pentru grupa de îmbrăcăminte și încălțăminte reprezintă 10,3 % din total cheltuieli de consum, iar pentru articolele de încălțăminte se cheltuiesc în medie 35,3 %, cheltuielilor pentru articolele de îmbrăcăminte dându-i prioritate.

- Cheltuieli mai mari pentru încălțăminte sunt atribuite asortimentului pentru femei, depășindu-le cu 4,1 % decât pentru bărbați, corespunzător mediul urban îi revin o depășire cu 6,7 %, acest fenomen fiind argumentat de formarea rațională a garderobei, a asortimentului diferit și a prețurilor. Acest segment este unul atrăgător și provocator, dar totodată mai ”capricios” și afectat de curentul modei într-o măsură mai mare.

- Cheltuielile pentru reparația încălțăminte în mediul urban prevalează în comparație cu mediul rural, acest indicator fiind explicat prin dezvoltarea în localitățile urbane a acestui gen de servicii în comparație cu mediul rural.

- Cheltuielile legate de încălțăminte pentru copii este mai redus din motive obiective – creșterea copilului însoțită de nevoi distincte pe grupe diferite de vârstă și inutilitatea creării unei garderobe.

Ca finalitate logică la cele expuse se va evidenția **profilul consumatorului articolelor de încălțăminte fabricate de către producătorii autohtoni** [52, p. 65]:

- 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.

2.3. Analiză strategică relevantă pentru identificarea perspectivelor de dezvoltare a sectorului autohton de încălțăminte

2.3.1. Preocupările Industriei de încălțăminte a Republicii Moldova

Dincolo de conceptualitate, piața de încălțăminte din Republica Moldova poate fi caracterizată curent prin situații cu caracter contradictoriu, pe de o parte, de către producătorul autohton cu produsul său, pe de altă parte de importul masiv cu produsele sale.

Unii producători sunt bine plasați în top-uri de popularitate în comparație cu restul, dar acest aspect ține de eforturile individuale privind politicile de promovare a respectivilor pe piața autohtonă. Cei mai mulți dintre producători nu consideră oportun să valorifice ocaziile oferite de calitatea de membru a Asociației Patronale din domeniu, din care fac parte în jur de 20 % din totalul producătorilor, la un cost, simbolic al cotizației de membru – 3600 lei anual, și ca extensie să beneficieze de ofertele donatorilor străini (USAID) prin proiectele ce le finanțează și monitorizează [221].

Produsele de încălțăminte se realizează/vând satisfăcător în municipiile Chișinău și Bălți, dar și în piețele organizate din teritoriu. Municipiul Chișinău excelează la capitolul vânzării, condiție oferită de calitatea de capitală, de infrastructură, circulația populației și aspectelor privind veniturile. În capitală regăsim tot spectrul de canale de distribuție privind încălțăminte, și viziunile de viitor rămân încă concentrate în raza municipiului, ceea ce nu putem afirma de alte localități, nici chiar despre Bălți. În teritoriu, realizările se efectuează cu eforturile individuale ale entităților prin deschiderea magazinelor proprii ("Cristina", "Hîncu Com"), sau distribuția prin persoane terțe, la care apelează încă mulți dintre producătorii autohtoni. În acest sens Anexa 16 identifică producătorii și căile de distribuție la care apelează, din care rezultă că 65 %, adică 21 dintre cei 32 de producători activi utilizează, alături de distribuția prin canale scurte și distribuția prin intermediari, cedând o parte din profitul lor. Acest mecanism reprezintă modalitatea de bază de realizare a producției, mai ales a afacerilor plasate în regiuni, cum ar fi or. Soroca.

Cât despre portofoliu de produse ale producătorului autohton, acesta este variat, după cum putem observa din tabelul 2.7.

Informația conținută în tabel ne oferă o panoramă clară a portofoliului de produse, generalizat pe ramură, a volumelor de producție și respectiv valoarea acestora.

Tabelul 2.7. Portofoliu produselor autohtone de încălțăminte

Denumirea sortimentului	Cantitatea, perechi	Valoarea, mii lei
Încălțăminte impermeabila cu fețe din cauciuc/materiale plastice.	509110	14818,8
Altă încălțăminte cu fețe din cauciuc sau din material plastic.	1073	42,1
Cizme, ghete, pantofi, cu fețe din piele naturala, pentru bărbați.	45433,7	24283,6
Cizme, ghete, pantofi, cu fețe din piele naturala, pentru femei.	52909,7	27067,3
Cizme, ghete, pantofi, cu fețe din piele naturala pentru copii.	26914	11545,9
Sandale cu fețe din piele naturala, pentru bărbați.	4495	1607,6
Sandale cu fețe din piele naturala, pentru femei.	9745	2652,7
Sandale cu fețe din piele naturala, pentru copii.	8773	2004,4
Papuci și încălțăminte de interior, cu fețe din piele naturala.	6120	224,2
Papuci și încălțăminte de interior, cu fețe din materiale textile.	827241	27288,1
Încălțăminte cu fețe din textile, cu tălpi din cauciuc, material plastic sau piele, exclusiv încălțăminte de sport și de interior.	2569	518,4
Alta încălțăminte cu fețe din materiale textile cu tălpi din lemn, din pluta și din diverse materiale.	550	21,2
Încălțăminte pentru sport, cu fețe din materiale textile și tălpi din cauciuc sau materiale plastice.	7489	520,2
Alta încălțăminte pentru sport, cu tălpi exterioare și fețe din cauciuc sau material plastic.	108	19,6
Încălțăminte naționala.	55	23,8
Încălțăminte de producție.	3597	1118,8
Încălțăminte de interior din blană.	1086	136,7
Alta încălțăminte neinclusă în alte categorii.	2845	231,9

Sursa: generalizată de autor în baza Rapoartelor Financiare (a. 2015) ale entităților ce practică genul de activitate 15200, oferite de departamentul Infrastructură Statistică a BNS. Clasificarea dată corespunde codurilor PROD MOLD.

Predomină la capitolul cantităților papucii și încălțăminte de interior, cu fețe din materiale textile – 827241 la valoarea de 27288,1, urmat de încălțăminte impermeabila cu fețe din cauciuc sau materiale plastice – 509110 la o valoare de 14818,8 mii lei; încălțăminte cu fețe din piele naturală indică 148270,4 perechi în 2015 la valoarea de 69161,5 mii lei. În top, după echivalentul monetar, se va plasa însă încălțăminte cu fețe din piele naturală, care deține ponderea de 60,6 % din valoarea producției facturate și expediate, papucii și încălțăminte de interior, cu fețe din materiale textil deține 23,91 % și încălțăminte impermeabila cu fețe din cauciuc sau materiale plastice – 12,98 %. Pornind de la logica rezultatelor analiza dată ajută să identificăm prin prioritate sortimentul de produse recomandat ca să precede în dezvoltare - încălțăminte cu fețe din piele naturală.

Cât privește vânzările, acestea nu sunt sistematice, predomină caracterul ciclic, în special, ale articolelor de încălțăminte destinate anotimpului rece. Aceasta se explică prin faptul că cei mai mulți dintre consumatorii încălțăminte de Moldova, nu vor achiziționa încă o pereche dacă

încălțăminte purtată în sezonul trecut este în stare bună sau dacă vremea e mai blândă față de normă, producătorul autohton nu va putea vinde sortimentul de cizme de iarnă, ceea ce duce la creșterea stocurilor de marfă, pierderea din calitate și aspecte dictate de îmbătrânirea materialelor utilizate la confecționare (a fețelor de piele, a adezivilor pe bază de polimeri, a tălpilor), care după sine atrage comportare proastă la exploatare. Acest moment e foarte sensibil, pentru că devine responsabil de crearea imaginii producătorilor autohtoni de către consumatori.

Structura portofoliul de produse ale producătorului autohton este divers și au ca destinatari în special maturii: bărbați și femei, urmând copiii, mai slab, dezvoltat, segmentul ce cuprinde categoria de vârstă a adolescenților (cel mai capricios pentru moment). Dotările tehnice ale întreprinderilor permit fabricarea diverselor tipuri și modele de încălțăminte, acest lucru fiind posibil (mai mult sau mai puțin), în funcție de situația proprie. Practic, nu se sesizează problema unei specializări pe vârste, specializarea pe sexe, există, predominând segmentul pentru bărbați. Spre regret, producătorul autohton nu a fost capabil să se impună cu produse de lux.

Indiciile de o piață internă stabilă sunt slabe, dacă suprapunem așa fenomene ca rata inflației care a dus după sine ajustarea prețurilor (13,6 % decembrie 2015), nivelul salariilor medii (Figura 2.1). În condițiile în care în țară, pătrund pe diferite căi, importuri masive de încălțăminte la valoare declarată în vamă mult sub nivelul real a prețului produsului, iar lanțurile de magazine specializate le preferă, nu poate fi vorba de o poziționare stabilă a produselor autohtone pe piață.

În condițiile economiei naționale, la momentul de față, întreprinderile sectorului vizat în cercetare nu depun eforturi deosebite pentru a satisface nevoile consumatorilor, ci își realizează scopul de bază – de a obține profituri. Întreprinderile sectorului autohton de încălțăminte conștientizează, dar nu suficient, că afacerile nu sunt o simplă tranzacție, ci o relație continuă cu clienții și este necesar să se elaboreze și susțină financiar proiecte cu obiective axate pe beneficiari, motivându-i să revină, să cumpere mai mult și să rămână fideli.

Alt aspect asupra căruia merită să ne oprim cu vederea, este calitatea produselor de încălțăminte oferite consumatorilor. Deoarece contextul economic al pieței de încălțăminte se reflectă și prin calitatea produselor regăsite pe piața autohtonă se propune testarea a trei articole de încălțăminte procurate de pe piața autohtonă de încălțăminte. Testarea mostrelor este efectuată în strictă conformitatea cu standardele seria GOST în vigoare în RM. Testarea este petrecută în cadrul Centrului de Analiză și Încercări ”Pielart - AIRIN” SRL, entitate acreditată în acest scop, deținătoare a Certificatului de Acreditare CNARM MOLDAC Nr. LÎ – 016 (31.12.2013 – 14.04.2017). Mostrele au fost prelevate și prezentate în baza cererii Nr. K-12-15 din 07.04.2015.

Selectarea mostrelor, pentru eventualele încercări, a avut loc pe piața Chișinăului. S-a dat preferință produselor pentru femei, fetițe, dat fiind sortimentul foarte variat. Criteriul de bază, de

care s-a ținut cont a vizat aspectul estetic, design atractiv. Locul procurării diferit, cu acces pentru diferite categorii de consumatori. O descriere succintă ne va ajuta să ne formăm o viziune privind tipul și ”imaginea” mostrelor prelevate pentru încercări:

1. Pantofi pentru fete, art. 64A50T, mărimea 23, cu fețe și căptușeală din piele artificială, tălpi – TEP (culoare albă spre crem, sistem de fixare pe picior cu baretă și cataramă, cu accesoriu din același material, în formă de fundiță, încheiat pe partea anterioară a căputei pantofului);
2. Pantofi pentru femei, art. YH2928-3, mărime 38, cu fețe din piele artificială acoperită cu lac, căptușeală din piele artificială, tălpi – TEP, cu toc de 7 cm înălțime (culoare maroniu închis, cu accesoriu metalic, mulaj în zona bombeului și căputei);
3. Încălțăminte de voiaj pentru fete/femei, art. 79B50T, mărime 37, cu fețe și căptușeală din piele artificială, tălpi – TEP (pantofi cu toc jos, decolțați, denumire comercială – balerini, culoare sur închis, cu accesoriu metalic pe căpută în partea anterioară).

Încercările la care au fost supuse mostrele descrise implică aspectele: determinarea rezistenței de fixare a tălpilor la încălțăminte asamblată prin metoda chimică (N/cm, min), flexibilitatea încălțăminte (N, max) și deformarea maximă și remanentă a bombeului (mm). Rezultatele și concluziile expertului se conțin în Anexa 17, Raport de Încercări nr. 114/1-15 din 29.04.2015.

Concluziile indică o abatere absolută de la norma indicilor standard, în ce privește normele rezistenței pentru indicatorul de rezistența a fixării tălpilor la încălțăminte asamblată prin metoda chimică.

Analiza caracterului organoleptic al distrugerilor liniei de încheiere a fețelor cu talpa s-au stabilit următoarele: mostra 1 – insuficiență a materialului adeziv, lipsa urmelor scămoșării pe rezerva de tras a fețelor, ceea ce a dus la o aderare și fixare proastă a elementelor încălțăminte ce inevitabil ar fi condus la descleierea tălpilor în diferite zone și branș nefixat, care migra în interiorul încălțăminte; la modele 2 și 3, linia distrugerii unirii prin încheiere cu adeziv este prezentă pe reperatele feței încălțăminte, care reprezintă înlocuitor de piele pe baza polimerilor expandați. În acest caz materialul fețelor nu dispune de indicatori suficienți de rezistență. De asemenea, mostra 2, după păstrarea în cutie, la extragere emana un miros toxic, care rămânea un timp pe mâini și pe picioare.

Procurarea și purtarea articolelor similare se transformă în subiectul abordărilor privind asigurarea condițiilor echitabile consumatorilor și furnizorilor de bunuri, respectarea drepturilor consumatorilor, privind calitatea articolelor de încălțăminte, durata exploatării, aspectul materialelor pe perioada exploatării.

Cât privește, calitatea produselor autohtone, problema cea mai vădită, în special, la

producătorii mari, este utilizarea materialelor îmbătrânite pentru fețele de încălțăminte, care duc la un proces scurt de exploatare conform destinației inițiale, din moment ce articolul își pierde din aspectul exterior, arătând învechit, uscat și cu riduri adânci până la crăpături în zona căputei.

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 cărora pe piața producătorului autohton observăm o omogenitate mare între modelele de încălțăminte oferite, dar și altele. Putem menționa următoarele 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, creează 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, (Figura 2.1), de prezența zgomotului și a condițiilor specifice produse de mirosul pielii tăbăcite și adezivilor volatili.

Cele mai multe dintre afaceri nu pot fi caracterizate prin transparență, fapt ce constituie un mare impediment în calea unei dezvoltări durabile, din moment ce acest lucru ne duce pe calea unor aprecieri mai eronate și formarea unor concluzii deviate privind situația economico-financiară a entităților din domeniu. Acest lucru permite evaluarea preocupărilor printr-o prismă neconformă, care nu face altceva decât să deformeze actualitatea.

2.3.2. Sectorul de activitate: definire, descriere și analiză strategică

Sectorul și mediul în care funcționează firma constituie factorii externi care influențează

elaborarea strategiei. Studiului impactului unor factori externi asupra profitabilității firmei i-au fost dedicate o multitudine de lucrări de management, inclusiv cu abordare de management strategic și strategie. Cel mai cunoscut fiind Modelul cu cinci forțe ale lui Porter, abordare revendicată în mai toate lucrările de management strategic actuale. Un lucru este cert, sectorul și mediul de activitate sunt variabile cu o forță decizională implicit, fenomenală. Mediul intern prezintă la fel interes, și de la caz la caz, specificitate, având în vedere ”fenomenele” ce însoțesc activitatea economico-financiară a entităților autohtone [44, p. 305].

Atractivitatea organizării producției pentru servicii, conștient a ignorat piața internă, în principal de cei mai de seamă competitori ai industriei. În acest context, întreprinderile nou create, mici, care au profitat de situație, produc încălțăminte pentru sectorul pieței cu venituri moderate la raportul preț/calitate respectiv.

În această perioadă, întreprinderile, care s-au focusat la servicii, au profitat de tehnologii și organizări ale proceselor mai inovative, în schimb au pierdut din practica, experiența și abilitatea lor, sau nici nu au avut-o, cu privire la elaborarea de sine stătătoare a modelelor noi, a concepției produselor, a aprovizionării cu materiale, a desfacerii produselor proprii. Întreprinderile sunt conștiente de o restructurare la nivel de management al întreprinderii, a formării unor echipe dinamice, capabile să elaboreze și să implementeze strategii care să asigure rezultat scontat și care să demareze o creștere, o dezvoltare și o redresare a sectorului de încălțăminte.

Alt aspect important, care ilustrează situația din domeniu este prezentat de indicatorii cantitativi ca mărimea întreprinderilor și numărul de personal încadrat. Deci, sectorul preponderent aparține întreprinderilor mici și mijlocii, doar 2 întreprinderi fiind înregistrate ca întreprinderi mari, care dețin 37 % în 2014 și respectiv 43,8 % în 2015 din totalul angajaților în ramură, astfel, 96,07 % din întreprinderile din sectorul de încălțăminte sunt întreprinderi ale sectorului mici și mijlocii [208; 221].

În modul cel mai general sectoarele de activitate diferă în funcție de nivelul de concentrare, gradul de maturitate, expunerea la concurența internațională [19].

De regulă, sectoarele fragmentate sunt populate dintr-un număr mare de întreprinderi mici sau agenți ai IMM, care se confruntă cu anumite probleme strategice. Un aspect important a sectorului este absența liderilor pieței care să dispună de puterea de a influența evenimentele din sectorul de activitate. Alte aspecte care caracterizează situația în sectorul de încălțăminte, ca unul fragmentat, sunt [21, p. 92; 88; 133; 44, p. 307]:

- **Motivele istorice.** Datorită resurselor și a capacităților de care dispun firmele angrenate, fără a se identifica motive economice.
- **Barriere de intrare joase.** Prezența acestui aspect este confirmat prin numărul mare de firme

mici, private. Barierele de intrare constituie o condiție obligatorie conform tipologiei, dar nu suficientă pentru constituirea fragmentării în sectorul de activitate. La identificarea unui sector ca fragmentat trebuie să concure, alături de barierele joase de intrare cel puțin încă una din cauzele economice, prezentate în continuare.

- **Absența economiilor de scară.** Activitatea operațională a întreprinderile autohtone dispun de procese de producție în care se înregistrează puține economii la scară sau un declin redus al costurilor pe măsura acumulării experienței, întrucât procesul este alcătuit din operații simple de fabricare, operații în care se pune accent deosebit pe conținutul muncii și schimbările rapide ale produsului.

- **Fluctuații ale vânzărilor.** Acest aspect chiar capătă un specific, legat de periodicitățile în vânzări, mai ales acest lucru se face simțitor cu referire la sortimentul de produse destinate sezonului rece.

- **Întreprinderea nu beneficiază de avantajul dat de mărimea sa atunci când negociază cu cumpărătorii sau furnizorii.** Cumpărătorii și furnizorii sunt suficient de puternici pentru a-și menține partenerii de afaceri în sectorul de activitate de dimensiuni mici sau firmele nu au putere de negociere mai ales față de furnizori. Ca consecință a manifestării acestei bariere economice, produsul autohton de încălțăminte rămâne tras la indigo în cadrul a mai multor entități, fapt condiționat de prezența pe piața de referință a unui număr limitat de furnizori de materiale, accesorii și instrumente (calapodul, prin definiția sa, fiind considerat instrumentul de bază utilizat în proiectarea modelului, precum și în confecționare).

- **Linie diversă de produse.** Actorii antrenați în sectorul de încălțăminte urmăresc să satisfacă nevoile clienților, rezolvând problemele de creativitate ”inedit”. Propriu genului de activitate îi sunt lansările de noi modele de produse, care trebuie să reflecte modificările de stil. Acest lucru este vital pentru actorii domeniului, constituie esența competiției între cei prezenți în concurs.

- **Servirea clientelei se rezumă la service-ul post vânzare** specific domeniului și constă în efectuarea unor operațiuni de reparație și întreținere a produselor pe parcursul unei perioade de timp, așa cum uzura fizică, care apare în rezultatul purtării servește drept bază obiectivă în acordarea acestui tip de service. Calitatea unor astfel de servicii tind să se contureze, deși foarte lent și în cadrul vânzărilor pe piața locală.

- **Imaginea** este element esențial al succesului; rolul esențial al modului în care este percepută firma pe plan local este neglijat deliberat sau mai puțin conștient de către manageriatul unor entități. Deși sunt încercări, cei mai mulți dintre competitori nu sunt dispuși să aloce fonduri sau să finanțeze programe menite să promoveze sau să consolideze imaginea.

- **Diferențiere prin produs, bazată pe imagine.** În acest aspect se regăsesc tangențe cu unele motive prezentate anterior. Această abordare are un caracter practic și se regăsește în proiectul ”Din inimă – branduri de Moldova”, rezultat în urma proiectelor Creșterea competitivității și dezvoltarea întreprinderilor I și II (CEED I, II) finanțate USAID în intensă colaborare cu APIUS, Asociația Patronală din domeniu. Proiectul dat care își desfășoară activitățile sub sloganul ”Descoperă brandurile moldovenești de calitate”, acționează ca o ”umbrelă” sub care firmele care nu sunt atât de bine poziționate, pot să concureze mai eficient pe piața locală. Actualmente este în plină derulare proiectul CE-WIN 2016-2020 [210], cu accent pe inițiativele de dezvoltare a capitalului uman, adoptarea de noi tehnologii, procese de producție, precum și alte inovații necesare creșterii calității produselor moldovenești și pentru a dezvolta cererea pentru produsele moldovenești atât pe plan intern, cât și internațional prin promovarea parteneriatelor de business și sprijinirea brandurilor moldovenești.

- **Reglementările nu afectează direct activitatea întreprinderilor din sector,** nu sunt impuse standarde specifice la care ar fi trebuit să se facă față. Lipsa acestora supune producătorul autohton la o competiție inegală cu importul.

- **Noutatea sectorului de activitate.** Datorită conjuncturii sau mai degrabă istoriei moderne a statului nostru, acest lucru se dovedește a fi valid. Astfel, ca consecință în industria autohtonă a articolelor de încălțăminte activează firme care nu dispun de calificările și de resursele necesare pentru a deține o cotă semnificativă de piață.

Analiza factorilor care influențează fragmentarea sectorului sunt necesar de studiat și cunoscut în scopul depășirii fragmentării. Depășirea fragmentării implică soluționarea unor probleme ca lipsa resurselor în scopul investițiilor strategice, lipsa personalului calificat sau incapacitatea de a percepe ocaziile de schimbare. Încadrarea entităților într-un sector fragmentat ce se datorează factorilor economici de bază sunt cu greu de depășit dar nu și imposibil. Competiția eficientă este asigurată de către consumatori, de un volum considerabil de vânzări, de un beneficiu suficient raportat la produs și de către practicile mai puțin transparente de gestionare a businessului autohton.

În urma analizei efectuate concluzionăm că mediul de activitate al producătorului de încălțăminte este unul **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 [44, p. 307] bazat pe inerția consumului, indicator vulnerabil la devalorizarea valutei.

Analiza tipologiei sectorului articolelor de încălțăminte a făcut publică factorii care influențează fragmentarea în acest sector. Fragmentarea sectorului articolelor de încălțăminte se

datorează caracteristicilor lor economice. Mai mult, chiar dacă prin abordarea cauzelor ce o determină poate fi determinat modul în care poate fi depășită fragmentarea, acest lucru nu se va întâmpla de curând. Totuși, sectorul analizat rămâne să fie unul fragmentat, pe de o parte, datorită motivelor economice fundamentale, și, pe de altă parte, pentru că ajung să fie ”prinse în capcana fragmentării”. Dintre motivele care alimentează această situație cel mai bine redă situația reală aspectul legat de satisfacție și mulțumire percepute ca multiplicator al rezultatelor obținute. Întreprinderile care confecționează articole de încălțăminte, sunt afaceri private, de familie, (cu excepția SA ”Zorile”) în sânul cărora se regăsește o legătură emoțională, în care nu se urmăresc ocaziile de schimbare în sensul consolidării sectorului de activitate.

Literatura de specialitate la acest subiect identifică drept motive următoarele: firmelor existente le lipsesc resursele sau calificările, firmele existente sunt mioape sau mulțumite și lipsa de interes a firmelor din afara sectorului de activitate [86].

Motivele enumerate mai sus, fără multe insinuări, par a se potrivi perfect sectorului analizat, dar aceasta doar până nu abordăm aspecte legate de capacitatea pieței autohtone de încălțăminte, de competitivitatea produsului autohton, de profilul consumatorului și de alte conjuncturi ale mediului de activitate a entităților domeniului.

Categoria instrumentarului strategic este nespus de vast. Studiul continuă cu analiza forțelor care influențează concurența dintr-un sector de activitate (Diamantul Porterian), urmată de analiza ferestrei lui Ansoff și analiza SWOT.

Dezvoltarea ramurii nu poate fi abordată separat de analiza factorilor competitivității, în care scop, recurgem la Diamantul lui Porter [236; 102, p. 145] și o prezentăm în Figura 2.10.

Chiar dacă modelul lui Porter a fost conceput pentru a explica rolul țărilor în identificarea avantajelor competitive pe plan internațional, acest lucru nu limitează nicidecum criteriul aplicabilității instrumentului, astfel, ne-am propus să analizăm factorii competitivității, la nivel macroeconomic a industriei autohtone de încălțăminte, din care desprindem următoarele concluzii:

Determinanții factoriali fac apel la factorii de producție în a căror analiză de competitivitate predomină factori cu valori negative. Avantajul competitiv se manifestă prin costuri reduse ale factorilor de producție, în primul rând, costul forței de muncă, urmată de dotarea tehnică existentă și transferul de cunoștințe și tehnologii. Accentul trebuie să fie îndreptat spre îmbunătățirea celor cu valori negative sau crearea unor factori noi, care să ofere avantaj competitiv.

Mediul concurențial analizează **strategia, structura și rivalitatea**. Interviuurile și observațiile ne sugerează o abordare specifică în ce privește strategia afacerii, aceasta poate să existe doar formalizată fără încercări de execuție, sau este insuficient și neeficient racordată la mediul întreprinderii, sau nu se dorește o schimbare. Concurența între întreprinderile din domeniul

este generată de piața mică și saturată a produselor de încălțăminte, asigurată din import și de către producătorii autohtoni.

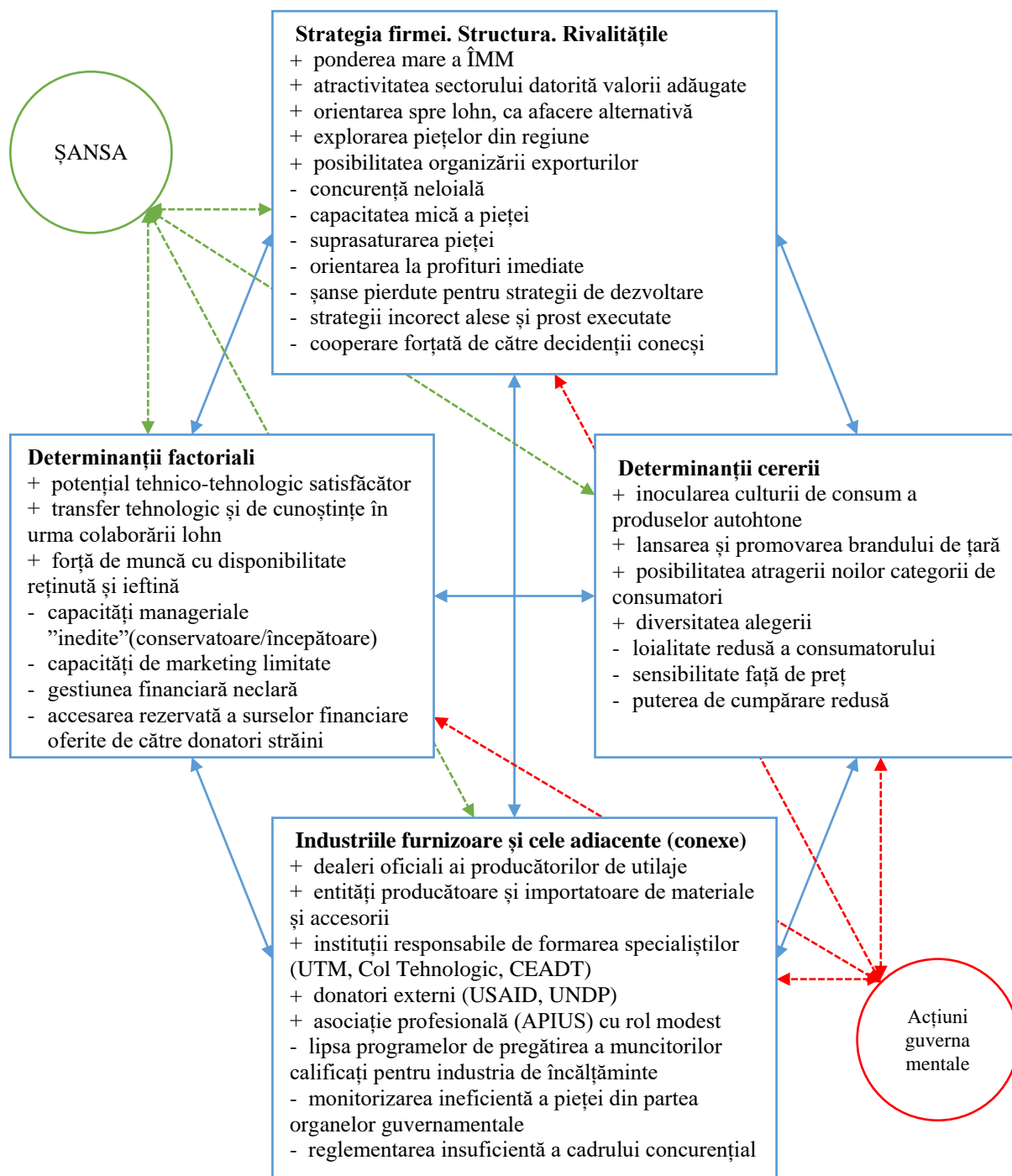


Figura 2.10. Analiza "Diamant" a sectorului autohton de încălțăminte

Sursa: elaborat de autor

Strategia întreprinderii. Remarcăm că, întreprinderile domeniului încearcă să execute strategii în măsura în care aceste instrumente strategice sunt percepute de către decidenții entităților și, de asemenea, maniera de executare comportă o notă mare de subiectivism. Cu ocazia

lansării brandului de țară, - "Din Inimă", subiecții membri ai proiectului sunt obligați să corespundă imaginii și să se încadreze în unele criterii stabilite, cum sunt: calitatea, designul, prețul et al.

Alți subiecți ai ramurii, replică acțiunilor menționate prin strategii similare, încercând individual să supraviețuiască. Actorii sectorului, foarte rezervat abordează strategiile de dezvoltare a pieței, pentru cei mai mulți dintre ei singura piață rămâne a fi cea moldovenească, ce se dovedește a fi mică și suprasaturată.

Determinanții cererii. Piața locală este mică și, așa cum cei mai mulți dintre producători sunt orientați la piața locală, persistă problemele legate de comercializarea articolelor de încălțăminte. Strategiile de marketing sunt insuficient aplicate. Astfel, producătorii aderați prin Proiectul CEED II la brandul de țară, "Din inimă", plasați în centrul comercial "Zorile" din str. Calea Ieșilor, sunt obligați prin clauză contractuală de către operatorul de spații, să participe la târgul de încălțăminte și, de două ori în an, să aplice reduceri la produsele expuse în centrul comercial, astfel încercând să se inoculeze, în mediul antreprenorilor autohtoni, a practicilor comerciale specifice ramurii, ca rezultat sporind vânzările, măbind viteza de rotație a stocurilor.

Industria furnizoare și cele adiacente (conexe). Industria și instituțiile conexe sunt suficient prezente dar diferit accesate de către producătorii autohtoni.

Totuși, posibilitatea și logica creării unei poziții cu ajutorul strategiei concurențiale prin ansamblul acțiunilor ofensive și defensive trebuie să riposteze forțelor concurențiale, care va permite obținerea unei valori ce va deține supremație în raport cu investițiile efectuate. De asemenea, se recomandă punctele forte, ca mijloc de apărare în raport cu forțele concurențiale, iar acțiunile strategice trebuie direcționate spre influența echilibrului forțelor concurențiale. Conjunctura obligă la un proces de adaptare continuu, dinamism, flexibilitate și ripostă mediului.

O următoare abordare în analiza strategică nu poate omite **alternativele produs-piață sugerate de către Ansoff**, o matrice foarte utilizată, care în esență oferă următoarele alternative:

	Produse actuale	Produse noi
Piețe actuale	Penetrarea pieței	Dezvoltarea produsului
Piețe noi	Dezvoltarea	Diversificarea pieței

Fig. 2.11. Strategiile de dezvoltare a produsului-pieței sugerate de Ansoff

Sursa: Gerald A. Cole, Management. Teorie și practică. Ed. Știința, Chișinău, 2006 [23].

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 lărgască 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**. Această din urmă opțiune este dezvoltată mai mult de către Ansoff pentru a include și alte alternative, cum ar fi diversificarea orizontală (extinderea laterală pe același tip de piață cu produse înrudite), integrarea verticală și diversificarea conglomerată, care se referă la noile produse dintr-o tehnologie neînrudită și cu un nou tip de piață [23, p. 124-125]. Aceste categorii de strategii fac parte din cele organizaționale, din familia strategiilor de creștere, substratul de bază al dezvoltării.

Alternativele produs-piață din care rezultă patru strategii de dezvoltare, care au la bază conceptul de păstrare a produselor și/sau piețelor actuale (existente) sau deplasarea spre produse și/sau piețe noi. Familia strategiilor de creștere constituie substratul de bază al dezvoltării.

Următoare etapă a studiului urmează abordarea logică când ne găsim "... în postura de a identifica atuurile și slăbiciunile ..." [88, p. 39]. **Analiza SWOT** ne va ajuta să formăm o panoramă completă a poziției strategice a industriei autohtone de încălțăminte, care este prezentată în continuare în Anexa 18. Matricea strategiilor SWOT este prezentată în Tabelul 2.8.

O scurtă sinteză a matricei SWOT ne permite să evaluăm în ce situații punctele tari coincid cu oportunitățile, valorificarea situației se va petrece prin strategii care să profite de aceste ocazii, căci ele constituie substratul dezvoltării. Raportul dintre oportunități și puncte slabe ne indică spre elemente ale constrângerii minime, care indică necesitatea resurselor suplimentare pentru a profita de oportunitățile identificate. Iar problemele apar când riscurile coincid cu punctele slabe.

Mediul intern se impune prin scorul cel mai ridicat obținut pentru potențialul comercial, care oferă posibilitatea aprovizionării și realizării produselor prin diverse căi, și oferă o posibilitate fantastică de eludare de la unele obligații directe pentru actorii industriei. Același criteriu se impune și la puncte slabe ca impact al factorilor generici, entitățile sectorului fiind nemulțumite de poziția în care se află. A fost identificat un slab potențial managerial, factor important, din motiv ce cea mai mare parte a afacerilor sunt afaceri de familie, gestionate direct de către fondatori și familiile acestora.

Politica guvernamentală a contribuit la crearea și susținerea avantajului competitiv, iar reglementarea cadrului concurențial nici nu a fost inițiată. Cât privește Strategia de dezvoltare a ramurii până în 2015, aceasta nu și-a atins obiectivele din mai multe motive, multe dintre problematicile abordate continuând să persiste, sau chiar să accentueze.

Tabelul 2.8. Matricea analizei SWOT

CARACTERISTICI				SCOR	Puncte tari							Puncte slabe						
					Situația juridică	Potențial dezvoltare-cercetare	Potențial uman	Potențial tehnic și tehnologic	Potențial comercial	Potențial financiar	Potențial managerial	Situația juridică	Potențial dezvoltare-cercetare	Potențial uman	Potențial tehnic și tehnologic	Potențial comercial	Potențial financiar	Potențial managerial
SCOR					A	B	C	D	E	F	G	A	B	C	D	E	F	G
					4	4	2	4	5	2	2	2	3	5	4	8	3	5
OPORTUNITĂȚI	Mediul extern	Mediul politico-legal	A1	1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategia de dezvoltare a piețelor (interne și externe). 2. Cooperarea entităților în vederea: <ul style="list-style-type: none"> - 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. 							<p>Strategii care au sarcina de a învinge părțile slabe ale mediului intern al întreprinderii din contul posibilităților.</p>						
		Mediul macroeconomic	A2	2														
		Mediul social	A3	1														
		Mediul tehnic și tehnologic	A4	1														
		Mediul ecologic	A5	1														
	Mediul direct	Potențialii intrați	B1	2														
		Puterea de negociere a furnizorilor	B2	2														
		Puterea de negociere a cumpărătorilor	B3	2														
		Presiunea produselor substituente	B4	-														
		Rivalitățile entităților concurente	B5	1														
	Factorii competitivității	Determinanții factoriali	C1	3														
		Determinanții cererii	C2	3														
		Strategia, rivalitatea și structura	C3	2														
		Industria furnizoare și cele adiacente	C4	4														
Șansa (mediul internațional)		C5	3															
Acțiunile guvernamentale		C6	1															

RISCURI	Mediul extern	Mediul politico-legal	A1	6	Strategii care au ca sarcină să îndepărteze amenințările (riscurile) mediului extern din contul părților forte	Strategii ce vor permite entităților să evite amenințările din mediu și să amortizeze afectul punctelor slabe identificate
		Mediul macroeconomic	A2	5		
		Mediul social	A3	7		
		Mediul tehnic și tehnologic	A4	6		
		Mediul ecologic	A5	1		
	Mediul direct	Potențialii intrați	B1	2		
		Puterea de negociere a furnizorilor	B2	5		
		Puterea de negociere a cumpărătorilor	B3	3		
		Presiunea produselor substituente	B4	1		
		Rivalitățile entităților concurente	B5	4		
	Factorii competitivității	Determinanții factoriali	C1	4		
		Determinanții cererii	C2	5		
		Strategia, rivalitatea și structura	C3	5		
		Industria furnizoare și cele adiacente	C4	3		
		Șansa (mediul internațional)	C5	3		
		Acțiunile guvernamentale	C6	3		

Sursa: elaborată de autor în baza Anexei 18.

Dezvoltarea rămânând de nivelul deciziei individuale ale proprietarilor entităților. Rezultatele și imaginea obținute sunt consecințe a colaborării și insistenței donatorilor externi, mai degrabă, decât consecință a politicii naționale generatoare de creștere economică. Acțiunea determinantilor cererii au un impact nefavorabil asupra pieței de încălțăminte, în pofida tuturor eforturilor depuse.

Oportunitățile mediului extern încep cu barierele joase de intrare în sector, influența mare a industriilor conexe, în ambele sensuri și șansele oferite ca consecință a situației globale și poziționarea geografică a Republicii Moldova. Riscurile excelează la capitolele mediului social, celui tehnologic, cel politic și macroeconomic. La nivel concurențial predomină puterea de negociere a furnizorilor. În lumina ultimelor evenimente, petrecute pe arena țării, Republica Moldova se regăsește poziționată strategic vulnerabil, contrar eforturilor și politicilor declarative la nivel de statalitate privind creșterea economică durabilă, capabilă să asigure dezvoltarea.

2.4. Concluzii la capitolul 2

1. Este un sector cu aport modest în PIB (0,24 % în 2015), dar care reușește etape (ani) la rând să păstreze balanța comercială pozitivă, datorită serviciilor de perfecționare activă, în care este implicat. Este un sector intensiv în forță de muncă, acoperă puțin peste 2400 locuri de muncă ocupate în cea mai mare parte de femei. Asigurarea cu locuri de muncă a femeilor răspunde prompt fenomenului imigraționist de proporții care comportă un profund caracter social.

2. Atractivitatea ramurii este explicată prin legături emoționale și tradiție în domeniul afacerilor de familie, pe de o parte, pe de altă parte, se contează pe ridicarea nivelului de viață a cetățenilor RM, pe creșterea sau cel puțin menținerea puterii de cumpărare actuale. De facto, atractivitatea ramurii este dictată de capacitatea recoltării unei valori adăugate suficiente și de modalitățile de gestionare a afacerilor cu încălțăminte. Producătorul autohton nu a permis dezvoltarea unui lanț de retail intern, ceea ce nu permite ca valoarea adăugată să migreze de la producător la vânzător.

3. Din analiza costului de producție rezultă o marjă brută de contribuție la profit semnificativă și satisfăcătoare. Analiza lanțului de valori al articolelor de încălțăminte cu fețe din piele, a demonstrat că valoarea adăugată este punctul central de atractivitate.

4. Pentru identificarea obiectivă a direcțiilor strategice de dezvoltare se va ține cont, în mod obligatoriu, de piața autohtonă de încălțăminte și de specificul ei. Evaluare sau estimarea obiectivă a segmentelor de consumatori permite producătorilor autohtoni să se orienteze corect și să se impună, fiind apti să răspundă cererii segmentelor țintă prin produse competitive la prețuri accesibile, ce ar duce la o activizare a consumului de încălțăminte, ar permite supraviețuirea și, în continuare, dezvoltarea întreprinderilor ramurii.

5. Viziunea generală privind canalele de distribuție potrivit originii mărfii ne oferă o imagine clară cu privire la locul producătorului autohton pe piața articolelor de încălțăminte. Identificarea segmentelor de consumatori și corelarea corectă categoriei preț-calitate a produselor de încălțăminte ajută producătorul autohton în ce privește efortul definerii segmentului țintă și preferințelor acestuia. Tendințele în comportamentul general se caracterizează prin autonomie, depinde direct de disponibilitățile financiare individuale, de conjunctura regională și de oferta pieței, la care adăugăm criteriul destinației produsului și ocazia purtării.

6. 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. O tendință specifică și caracteristică a consumatorului autohton, este preferința acestuia pentru articolele de încălțăminte cu fețele din piele, ceea ce corespunde cu atu-ul producătorului autohton, pielea naturală fiind asociată unui produs mai ”superior”.

7. Analiza tipologiei sectorului articolelor de încălțăminte a făcut publică factorii care influențează fragmentarea în acest sector. Fragmentarea sectorului articolelor de încălțăminte se datorează caracteristicilor lor economice. Dintre motivele care alimentează această situație cel mai bine redă situația reală aspectul legat de satisfacție și mulțumire percepute ca multiplicator al rezultatelor obținute. Întreprinderile care confecționează articole de încălțăminte, sunt afaceri private, de familie, în sânul cărora se regăsește o legătură emoțională, în care nu se urmăresc ocaziile de schimbare în sensul consolidării sectorului de activitate.

8. Re poziționarea pe piață a producătorilor autohtoni poate fi asigurată prin ajustarea nivelului prețurilor conform categoriei consumatorilor, prin ridicarea nivelului calității produselor și prin asigurarea unei producții competitive sub brand propriu, obiective ce pot fi atinse prin cooperarea actorilor domeniului.

9. Asigurarea dezvoltării industriei de încălțăminte apare ca rezultat al creșterii economice, înregistrat de către entitățile domeniului și de disponibilitatea acestora de a accepta conceptul de dezvoltare a sectorului.

10. Strategiile responsabile de creștere economică și implicit dezvoltarea sectorului sunt strategiile de dezvoltare produs/piață sugerate de Ansoff; strategiile de Cooperare și/sau Concentrarea, care comportă tangențe la capitolul dezvoltarea produsului și pieței.

3. DIRECȚII STRATEGICE DE DEZVOLTARE A INDUSTRIEI DE ÎNCĂLȚĂMINTE DIN REPUBLICA MOLDOVA

3.1. Identificarea direcțiilor prioritare de dezvoltare a sectorului autohton de încălțăminte

3.1.1. Politici relevante pentru industria de încălțăminte

Dezvoltarea este cea mai dorită modalitate de evoluție a afacerilor. La baza dezvoltării stă creșterea economică. Pentru asigurarea dezvoltării continue și sustenabile a industriei de încălțăminte autohtone este necesar de asigurat creștere economică la nivelul entităților domeniului care, agregat asigură creștere la nivel de ramură. Strategia de dezvoltare definește modelul de dezvoltare economică care necesită corelare obligatorie cu modelul de creștere economică, pentru că, acesta din urmă, este necesar dar nu suficient pentru dezvoltarea ramurii. Creșterea economică poate fi realizată prin creșterea cantitativă și calitativă a factorilor de producție. Dezvoltarea economică presupune o îmbunătățire a condițiilor și a activităților generale a unei entități, în consecință punctele forte prevalând asupra celor slabe, îngustând anvergura de manifestare a ultimelor. Dezvoltarea economică este un proces cu caracter calitativ, pe când creșterea economică este un proces cantitativ, care se produc simultan și vor fi considerate împreună.

Eforturile Republicii Moldova vizează dezvoltarea potențialului său economic, astfel ca țara să se transforme în una prosperă, capabilă să genereze condiții de viață bune și valori înalte comune societății umane contemporane. Aspirațiile date pot fi reproduse prin intermediul cooperării factorilor decidenți cu actorii domeniului, la nivel național și în manieră extensivă, ”prin intermediul unei cooperări internaționale, precum și prin intermediul apropierii legislației sale de cea a UE” [76, p. 7].

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 [68] 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 următoarele strategii care au scopul să asigure dezvoltarea prin canalizarea eforturilor consolidate ale totalității actorilor responsabili de implicare, executare, monitorizare și menținere a afectelor creșterii economice.

În conformitatea cu HG a RM Nr. 685 din 13.09.2012 cu privire la aprobarea Strategiei de dezvoltare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2012-2020, publicată în MO al RM la 21.09.2012, nr. 198-204, art. nr. 740, au fost identificate direcțiile de dezvoltare, în cadrul cărora au fost definite viziunea și misiunea de ordin strategic și au fost stabilite direcțiile prioritare de dezvoltare, după cum urmează [62]:

- 1) Ajustarea cadrului normativ de reglementare la necesitățile dezvoltării IMM-urilor;
- 2) Îmbunătățirea accesului IMM-urilor la finanțare;
- 3) Dezvoltarea capitalului uman prin promovarea competențelor și culturii antreprenoriale;
- 4) Sporirea competitivității IMM-urilor;
- 5) Facilitarea dezvoltării IMM-urilor în regiuni;
- 6) Dezvoltarea parteneriatelor în afaceri.

Alături de aceasta, în Legea nr. 166 din 11 iulie 2012, publicată în MO al Republicii Moldova, 30.11.2012, nr. 245-247, art. 791 (cu ulterioarele modificări), dezideratul dezvoltării se materializează în Strategia națională de dezvoltare: 8 soluții pentru creșterea economică și reducerea sărăciei. Această Strategie invocă următoarele aspecte ca priorități de dezvoltare [76]:

- 1) Racordarea sistemului educațional la cerințele pieței forței de muncă, în scopul sporirii productivității forței de muncă și majorării ratei de ocupare în economie;
- 2) Sporirea investițiilor publice în infrastructura de drumuri naționale și locale, în scopul diminuării cheltuielilor de transport și sporirii vitezei de acces;
- 3) Diminuarea costurilor finanțării prin intensificarea concurenței în sectorul financiar și dezvoltarea instrumentelor de management al riscurilor;
- 4) Ameliorarea climatului de afaceri, promovarea politicii concurențiale, optimizarea cadrului de reglementare și aplicarea tehnologiilor informaționale în serviciile publice destinate mediului de afaceri și cetățenilor;

- 5) Diminuarea consumului de energie prin sporirea eficienței energetice și utilizarea surselor regenerabile de energie;
- 6) Asigurarea sustenabilității financiare a sistemului de pensii pentru garantarea unei rate adecvate de înlocuire a salariilor;
- 7) Sporirea calității și eficienței actului de justiție și de combatere a corupției în vederea asigurării accesului echitabil la bunurile publice pentru toți cetățenii;
- 8) Creșterea competitivității produselor agroalimentare și dezvoltarea rurală durabilă.

O abordare similară regăsim în HG nr. 614 din 20.08.2013 cu privire la aprobarea Concepției dezvoltării clusteriale a sectorului industrial al Republicii Moldova. Publicat la 30.08.2013 în MO Nr. 187-190, art. nr: 726. În conformitate cu Strategia nominalizată este determinat că, realizarea obiectivului strategic stabilit, va fi asigurată prin soluționarea unui complex de sarcini interconexe, principalele dintre care sunt [59]:

- a) modernizarea ramurilor tradiționale ale industriei;
- b) crearea și dezvoltarea sectoarelor industriale, bazate pe utilizarea tehnologiilor moderne, scientintensive și care să reprezinte centre de integrare industrială (de producere) a întreprinderilor mici și mijlocii;
- c) crearea condițiilor pentru activitatea inovațională, consolidarea permanentă a potențialului științific, creșterea nivelului științific și profesional de pregătire a cadrelor în domeniul industriei;
- d) creșterea eficienței utilizării resurselor umane, materiale și financiare în baza utilizării tehnologiilor avansate în procesul de producție industrială.

Foaia de parcurs pentru ameliorarea competitivității în Republica Moldova, aprobată prin HG nr. 4 din 14 ianuarie 2014, MO al RM din 24.01.2014, nr. 17-23, art. 27. Componentele Foi de parcurs sunt următoarele [40]: Resursele umane; Accesul la resursele financiare; Infrastructura transportului, energetică și a calității; Societatea informațională; Facilitarea comerțului; Impozitarea și administrarea fiscală; Știință, tehnologii și inovații; Concurența.

O scurtă analiză arată că între aceste acte există tangențe care identifică prin intensitate multiplă fenomenul forței de muncă prin creșterea eficienței utilizării resurselor umane, prin racordarea sistemului educațional la cerințele pieței forței de muncă și dezvoltarea capitalului uman, prin promovarea competențelor și culturii antreprenoriale. Alte aspecte tangențiale privesc abordarea problemelor de natură financiară, mediul antreprenorial et al.

Deși suficiente, pe de o parte, Strategiile invocate pentru declanșarea creșterii și dezvoltării, pe de altă parte, ținând cont de aspectele specifice reflectate în cercetare, considerăm oportun și actual de conturat direcțiile strategice proprii industriei autohtone de încălzăminte, care oferă

posibilitatea valorificării oportunităților în modul cel mai obiectiv.

1) Ajustarea cadrului normativ de reglementare la realitățile conjuncturii actuale ale mediului de activitate a producătorilor de încălțăminte

Cadrul instituțional, normativ și juridic formează cadrul general ce reglementează activitatea entităților economice, inclusiv a entităților ce activează în industria de încălțăminte (producere) și cei care comercializează articole de încălțăminte. Ajustarea cadrului normativ de reglementare la necesitățile dezvoltării sectorului, necesită o abordare inovativă și inteligentă, care ar susține dezvoltarea reală a entităților domeniului și ar forma un cadru obiectiv de excludere indirectă a concurenței neloiale de pe piața de încălțăminte a articolelor de încălțăminte.

Cadrul instituțional pentru entitățile angajate în industria de încălțăminte este reprezentat de: Ministerul Economiei al Republicii Moldova, Consiliul Coordonator în Domeniul Protecției Consumatorilor, Institutul Național de Standardizare și Metrologie, Centrul de acreditare în domeniul Evaluării Conformității Produselor și Centrul Tehnic pentru Securitate Industrială și Certificare, la care putem adăuga și MIEPO, ODIMM, APIUS et al.

Cadrul legislativ și normativ este reprezentat prin HG nr. 1599 din 13.12.2007 cu privire la regulile de origine a mărfurilor [58]; HG nr. 955 din 21.08.2004 despre aprobarea Regulamentului-tip de funcționare a piețelor, publicată 03.09.2004 în MO Nr. 163-167, art. nr: 1141 [60]; HG pentru aprobarea Regulamentului de aplicare a destinațiilor vamale prevăzute de Codul vamal al Republicii Moldova nr. 1140 din 02.11.2005, publicat la 25.11.2005 în MO nr. 157-160 art. nr: 1285 [61]; Legea nr. 1515 din 16.06.1993 privind protecția mediului înconjurător, Publicată la 01.10.1993 în Monitorul Parlamentului nr. 10 art. nr: 283 [69]; Legea privind protecția consumatorilor nr. 513, în MO al RM, 21 octombrie 2011, nr. 176-181, (3972-3977) [72]; Legea privind activitatea de reglementare tehnică nr. 141, în MO al RM, 16 martie 2007, nr. 36-38, (2023-2025) [70]; Legea privind activitățile de acreditare și de evaluare a conformității nr. 136, publicată în MO al RM, 7 martie 2012, nr. 46-47, (4084-4085) [71].

Legea privind protecția consumatorilor nr. 513 are scopul de a stabili bazele juridice pentru protejarea de către stat a persoanelor în calitatea lor de consumatori. Organele administrației publice abilitate cu funcții de protecție a consumatorilor se efectuează de către Ministerul Economiei prin intermediul Inspectoratului Principal de Stat pentru Supravegherea pieței, Metrologie și Protecția consumatorilor. În acest sens, prin hotărâre de Guvern se creează Consiliul Coordonator în Domeniul Protecției Consumatorilor [72].

Legea pentru activitatea de reglementare tehnică nr. 141 are scopul de a stabili: a) bazele juridice ale activității de reglementare tehnică și are menirea să înlăture barierele tehnice din calea comerțului și b) cerințele față de supravegherea pieței în scopul protecției pieței interne de

produsele periculoase, falsificate și neconforme cerințelor prescrise și/sau declarate [70].

Obiectivele legii pentru activitatea de reglementare tehnică sunt [70, p. 6]:

- Asigurarea securității naționale;
- Protecția vieții, sănătății, eredității și securității oamenilor;
- Protecția bunurilor materiale;
- Protecția mediului;
- Folosirea rațională a resurselor naturale și cele energetice;
- Prevenirea practicilor care induc în eroare consumatorii în ceea ce privește compoziția, destinația, originea, calitatea și inofensivitatea produselor.

Legea privind activitățile de acreditare și de evaluare a conformității nr. 136 are ca scop asigurarea unui înalt nivel de protecție a intereselor publice, precum sănătatea și siguranța în general, sănătatea și siguranța la locul de muncă, protecția consumatorului, protecția mediului și securitatea, facilitarea comerțului transfrontalier și lichidarea barierelor tehnice din calea comerțului [71]. Din lista domeniilor reglementate au fost excluse produsele industriei ușoare, inclusiv încălțăminte, inclusiv "produsele industriale" pentru copii, cu excepția jucăriilor [71, p. 18]. Acest fapt a fost argumentat prin acțiuni cu referință la liberalizarea comerțului cu articole de încălțăminte, iar evaluarea conformității făcea parte din categoria barierelor tarifare. Organismul național de acreditare și organismele de evaluare a conformității respectă standardele de referință aplicabile.

În lumina constatărilor menționate mai sus, pe piața autohtonă ajung produse, articole de încălțăminte, fără ca în paralel să se fi asigurat scopul și obiectivele activității de reglementare tehnică sau a evaluării conformității acestora. Problema abordată necesită atenție din partea organelor cu forță de decizie, din moment ce responsabilitatea privind protecția vieții, sănătății, eredității și securității oamenilor este un element plasat în domeniul securității naționale.

Sănătatea și securitatea oamenilor este direct afectată de încălțăminte purtată, deoarece purtarea unei încălțăminte necorespunzătoare poate duce în timp la apariția unor anomalii. Un studiu realizat în cadrul Societății americane de ortopedie a evidențiat că, încălțăminte purtată de subiecți este responsabilă pentru majoritatea anomaliilor și afecțiunilor piciorului. Printre anomaliile ce apar ca urmare a purtării unei încălțăminte incomode, dimensional și prost confecționată, s-au evidențiat: hallux valgus, degete ciocan, calozități, monturi, dureri localizate la nivelul metatarsului și a călcâiului [65].

Picioarele oamenilor sănătoși în funcție de vârstă sunt caracterizate prin indicatori anatomici și funcționali diferiți, ceea ce nu întotdeauna se ia în considerație atât în industria încălțăminte cât

și în practica clinică. Situația existentă în țara noastră poate fi elucidată prin analiza solicitărilor la Centrul Republican Experimental de Protezare, Ortopedie și Reabilitare (CREPOR) privind confecționarea încălțămintei ortopedice și anomaliile atestate la aceștia la nivelul membrului inferior. Rezultatele investigațiilor anomaliilor picioarelor persoanelor care se adresează la CREPOR ne comunică două categorii de bază: congenitale și dobândite. Cele mai des constatate anomalii sunt bonturile amputaționale (bonturile amputaționale și angiopatia diabetică în 60 la sută se datorează diabetului zaharat), picior plat valg, hallux valgus și scurtări [91].

O atenție deosebită prezintă anomalia picior plat valg, care potrivit studiilor, atestă o pondere maximală la persoanele de vârstă 7-14 ani, specific acestei anomalii este faptul că până la 6-7 ani bolta longitudinală a piciorului este în dezvoltare și, respectiv, patologia poate fi identificată începând cu vârsta de 7-8 ani, când se consideră că arcurile piciorului sunt deja formate [65, p. 315].

Printre cauzele acestei anomalii, cu referire la cele dobândite, se înscrie și purtarea în perioada copilăriei a încălțămintei neconforme, care a contribuit la deformarea piciorului.

Potrivit conceptului, încălțămintea ortopedică este destinată piciorului individual care prezintă anumite deformații sau patologii și trebuie să corespundă cerințelor de exploatare, tehnologice și celor medicale [66].

Încălțămintea ortopedică nu poate fi importată, ea trebuie proiectată și realizată individual pentru fiecare subiect în parte [91].

Estimarea situației reale privind prezența unei anomalii, deformații la membrul inferior și estimarea cotei de persoane, cărora li se recomandă încălțămintea terapeutică poate fi efectuată doar prin prevalarea măsurătorilor antropometrice ale piciorului a unor selecții de persoane care nu au beneficiat de serviciile CREPOR-ului anterior.

Ca concluzie menționăm că, deliberat sunt admise practici care induc în eroare consumatorii în ceea ce privește destinația, calitatea și inofensivitatea produselor de încălțămintă importate, așa numitelor produse "ortopedice", care se comercializează pe piața autohtonă la prețuri exuberante. O examinare atentă a categoriilor respective de încălțămintă, mai degrabă vorbesc despre o încălțămintă anatomică și de o confecționare strictă conform cerințelor tehnice față de anumite categorii de produse conform standardelor tehnologice. Or, acest gen de articole de încălțămintă, face parte din categoria încălțămintei anatomice, ce oferă confort sporit în procesul exploatării.

Acest fenomen dezinformează consumatorul autohton, inoculând standarde greșite privind consumul articolelor de încălțămintă, o politică ce dezavantajează mult situația producătorului autohton.

La capătul opus al acestui segment se află piața cu produsele de încălțămintă oferite

consumatorului segmentului economic, care urmează a beneficia din urma legislativului ce are obligația de a asigura protecția vieții, sănătății, eredității și securității oamenilor. Acest lucru este ocolit odată cu intrarea în vigoare din 2012 a Legii privind activitățile de acreditare și de evaluare a conformității nr. 136, pe de o parte, și prin activitățile netransparente ale Serviciului Vamal al Republicii Moldova, pe de altă parte.

Cu toate că promulgarea Legii date a fost inițiată în scopul asigurării transpunerii în legislația națională a cerințelor aplicabile domeniului de acreditare din Regulamentul (CE) nr. 765/2008 al Parlamentului European și Consiliului din 9 iulie 2008 de stabilire a cerințelor de acreditare și de supraveghere a pieței în ceea ce privește comercializarea produselor și a transpunerii prevederilor ce țin de evaluarea conformității și de plasarea produselor pe piață [71], caracterul actual de manifestare preocupă producătorii autohtoni, care în urma acțiunilor întreprinse au pierdut o parte importantă din mica piață a țării, care s-a pomenit invadată cu articole de încălțăminte de calitate suspectă la prețuri scăzute.

La nivel de stat, strategiile și politicile adoptate [40, 76, 123] trebuie să nu neglijeze instrumentele adecvate de apărare comercială. Ulterioarele instrumente ar susține competitivitatea și interesele producătorilor, precum și interesele consumatorilor, privind mărfurile importate în condiții neloiale și de calitate joasă cu efecte maligne asupra economiei naționale.

Autoritățile au sarcina de a schimba accentul de la accesul pe piață a diferitor bunuri spre reciprocitatea schimburilor comerciale, susținând producătorii autohtoni în explorarea piețelor din est și vest. Susținerea din partea statului trebuie să rezide în crearea condițiilor și stabilității necesare derulării afacerilor, care ar stimula producătorul autohton să efectueze investiții în mijloacele fixe, necesare atingerii unui nivel satisfăcător al calității articolelor de încălțăminte, ce pot fi orientate la export.

Adițional celor spuse, amintim rezultatele cercetării și testării de laborator privind calitatea produselor de pe piața autohtonă de încălțăminte (Anexa 16).

Acționând în sensul atingerii obiectivelor Legii nr. 136 privind activitățile de acreditare și de evaluare a conformității se recomandă monitorizarea atentă a fluxurilor de încălțăminte privind calitatea materialelor din care sunt confecționate produsele, în mod special a articolelor pentru copii și calitatea confecționării încălțăminteii.

Ca concluzie optăm pentru un cadru instituțional, normativ și juridic 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. Astfel, celor menționate anterior se recomandă un studiu a Politicilor Europene pentru produse și relevanța lor pentru sectorul de încălțăminte. În acest sens, se recomandă tabelul 3.1 ce conține planul acțiunilor cu privire la implementarea normelor originii, trasabilității și etichetării produselor de încălțăminte.

Tabelul 3.1. Plan de acțiuni cu privire la implementarea normelor originii, trasabilității și etichetării produselor de încălțăminte

Nr. d/o	Acțiuni	Responsabili pentru executare	Termene de realizare/notă
1	Studiul legislației Europene privind originea, trasabilitatea și etichetarea	Ministerul economiei, Institutul Național de Standardizare și Metrologie	2016-2017
2	Armonizarea legislației naționale cu Directivele Europene privind declarația conformității producției de către furnizor, cu accent sporit asupra originii, trasabilității și etichetării produselor de încălțăminte	Ministerul economiei, Centrul de acreditare din domeniul evaluării conformității produselor, Institutul Național de Standardizare și Metrologie	Revizuirea 2016-2017
3	Elaborarea reglementărilor tehnice pentru domeniul de interes	Ministerul economiei, Serviciul Standardizare și Metrologie, Laboratoarele acreditate	Revizuirea 2017
4	Elaborarea modificărilor privind conformitatea producției de către furnizor	Ministerul economiei, Serviciul Standardizare și Metrologie	2016-2018
5	Elaborarea și promovarea proiectelor privind finanțarea dotării corespunzătoare a Centrelor de Analiză și Încercări acreditate.	Ministerul economiei, ODIMM, APIUS, Donatori Externi prezenți	2017-2018

	Coordonarea și promovarea acțiunilor privind noile perspective	Ministerul economiei, Serviciul Vamal	Comunicare eficientă
6	Elaborarea proiectului de lege cu privire la implementarea normelor originii, trasabilității și etichetării produselor de încălțăminte	Ministerul economiei	2018
7	Aplicarea noilor prevederi legale	Serviciul Vamal, Ministerul economiei, Centrul de acreditare din domeniul evaluării conformității produselor, Institutul Național de Standardizare și Metrologie, Laboratoarele acreditate, Agenția pentru protecția consumatorilor	2018
Sugestii pentru domeniul de interes			
Substanțe chimice și alte preparate periculoase potențial prezente în încălțăminte: Regulamentul etichetei ecologice în UE; Revizuirea listelor cu substanțe, materiale, produse restricționate; Biocide, conservanți și substanțe antibacteriene; Metale grele; Coloranți și pigmenți; Solvenți organici; Plastifianți și elastomeri; Substanțe ignifuge; Nanomateriale; Hidrocarburi aromatice policiclice, Substanțe auxiliare; Agenți de impregnare; Formaldehidă [32, p. 122-148; 242; 243].			

Sursa: elaborat de autor.

Experiența UE în privința subiectului abordat, ne comunică despre rolul important a Asociației Europene a Pielăriei, COTANCE, care a inițiat procedura și a cerut din 2005 ”introducerea certificatelor de origine pentru toate produsele importate care să precizeze țara în care s-a realizat fiecare componentă a produsului, precum și introducerea unui sistem de etichetare care să menționeze respectarea standardelor europene” [162, p. 25]. Standardele la care se face trimitere se referă la protecția mediului și siguranța muncii.

Prin aceste căi de acțiune se va rezolva problema pătrunderii în RM a articolelor de încălțăminte de calitate dubioasă. Acțiunile cu privire la implementarea normelor de origine, trasabilitate și etichetare a produselor de încălțăminte fabricate în Moldova îi va identifica pe producătorii autohtoni și nu va permite să fie utilizată sintagma ”fabricat în Moldova” de către persoane străine. Contribuie la formarea imaginii sectorului, poziționându-l superior în raport cu importul. Conduce la inocularea culturii de consum a produselor fabricate în RM, acțiune dezirabilă pentru producătorii autohtoni.

Problemele de mediu și a utilizării raționale a resurselor

Protecția mediului înconjurător constituie o prioritate națională, care vizează în mod direct

condițiile de viață și sănătatea populației, realizarea intereselor economice și social-umane, precum și capacitățile de dezvoltare durabilă a societății pe viitor. Relațiile omului și societății cu mediul se reglementează de Constituție, de Legea privind protecția mediului înconjurător și de prevederile altor acte legislative ce țin cont de problematica protecției mediului și folosirii raționale a resurselor naturale. Interesele de ordin economic rezultă din activitatea antreprenorială (comerț, servicii, producție), prin antrenarea resurselor, desfășurată de persoanele fizice și juridice în scopul obținerii de profit [49, p. 172].

Unul din principiile de bază al protecției mediului constă în prioritatea scopurilor și activității de protecție a mediului în cadrul realizării intereselor de ordin economic și social-uman ale populației pentru prezent și viitor.

Politica de stat în domeniul gestionării deșeurilor are la bază [69]:

a) recunoașterea faptului că acumularea supradimensionată a deșeurilor este o consecință a folosirii neraționale a energiei și materiei prime ce afectează calitatea mediului, componenții lui și sănătatea oamenilor;

b) conștientizarea implementării de soluții tehnice, a mecanismelor economice și gestionare, care ar permite reducerea ritmurilor de acumulare a deșeurilor, obținerea energiei și a componentelor reciclabili din deșeuri de producție și menajere, distrugerea și izolarea eficientă a deșeurilor irecuperabile.

Astfel, agenții economici, indiferent de forma de proprietate, sunt obligați:

a) să re tehnologizeze procesele de producție în vederea folosirii cât mai eficiente a energiei, apei și materialelor, minimalizării formării de deșeuri de orice fel;

b) să țină în permanență evidența deșeurilor de producție, să efectueze identificarea, sortarea, ambalarea (brichetarea) lor, să asigure prelucrarea acestora pe loc sau predarea la unitățile specializate de recuperare a energiei și a deșeurilor industriale reciclabile, precum și transportarea și depozitarea deșeurilor recuperabile la poligoanele special amenajate.

Problema gestionării deșeurilor de producție este una actuală și prioritară la nivel global nu numai național.

Strategia Uniunii Europene de creștere economică până în 2020 urmează următoarele 3 priorități în ce privește economia pentru a deveni: durabilă, inteligentă și favorabilă incluziunii. În practică au fost stabilite 5 obiective majore privind ocuparea forței de muncă, inovarea, educația, incluziunea socială și mediu/energia [237].

Având în vedere dimensiunea mondială a principalelor probleme legate de mediu, cum ar fi schimbările climatice, biodiversitatea, utilizarea solurilor, despădurirea, efectele externe ale modului de consum și de producție, competitivitatea, securitatea aprovizionării și a accesului, se

abordează problema utilizării eficiente a resurselor la nivel internațional și a unei colaborări conștiincioase între parteneri [49].

Deșeurile, conform Directivei 2008/98/CE sunt „orice substanță sau obiect pe care deținătorul le aruncă sau are intenția sau obligația să le arunce”, și constituie o risipă enormă de resurse, atât în ceea ce privește materialele, cât și energia. În plus, gestionarea și eliminarea deșeurilor poate avea un impact grav asupra mediului [49].

Politicile Uniunii Europene privind gestionarea deșeurilor își propun să reducă impactul deșeurilor asupra mediului și sănătății și să îmbunătățească eficiența energetică a acestora. Obiectivul pe termen lung al acestor politici este de a reduce cantitatea de deșeuri generate și, atunci când generarea deșeurilor nu poate fi evitată, de a promova utilizarea acestora ca resursă și de a obține niveluri mai ridicate în ceea ce privește reciclarea și eliminarea lor în condiții de siguranță.

Conform prevederilor **Legii privind protecția mediului înconjurător nr. 1515 din 16.06.1993**, gestionarea deșeurilor de producție și menajere are scopul reducerii acestora și reintroducerii lor maximale în circuitul economic, prevenirii poluării mediului [69].

Potrivit **Legii privind deșeurile de producție și menajere nr. 1347 din 09.10.1997** prezintă interes următoarele noțiuni: deșeuri - substanțe, materiale, obiecte, resturi de materii prime provenite din activități economice, menajere și de consum, care și-au pierdut, integral sau parțial, valoarea inițială de întrebuințare, dintre care unele sunt reutilizabile după prelucrare; deșeuri de producție - deșeuri rezultate în urma unor procese tehnologice; gestionarea deșeurilor - orice activitate legată de formarea, tratarea, ambalarea, depozitarea, transportarea, acumularea, neutralizarea, prelucrarea, utilizarea, înhumarea sau distrugerea deșeurilor [73].

Fiecare din activitățile componente ale noțiunii de gestionare a deșeurilor este însoțită de o procedură obligatorie asistată de organe specializate responsabile. Dar, mai interesant este că, fiecare din aceste etape este susceptibilă de a permite dezvoltarea de servicii.

Asigurarea securității ecologice rămâne prioritară și pentru RM. Acest subiect este stipulat și în concepțiile politicilor industriale, și insistă asupra ecologizării industriei și adoptării standardelor necesare în vederea asigurării acesteia, cum ar fi [244]:

- armonizarea normelor și standardelor ecologice naționale cu cele internaționale (în primul rând, ale Uniunii Europene), inclusiv cu normativele admisibile de poluare a mediului ambiant;
- introducerea auditului ecologic al întreprinderilor (producerea, produsele, pregătirea cadrelor);
- re tehnologizarea principalelor procese de producție, reducerea resurselor consumate în întreprinderilor, reciclarea (neutralizarea) deșeurilor;

- elaborarea și aplicarea sistemului de certificare ecologică a mărfurilor;
- controlul de către stat a condițiilor și securității muncii (protecția contra radiației, vibrațiilor, zgomotului și altor factori nocivi).

Trebuie de menționat că aceste prevederi sunt foarte necesare și chiar corespund, în mare parte, prevederilor politicii industriale din Uniunea Europeană. Aceste măsuri trebuie implementate la cât mai multe întreprinderi și să existe o monitorizare permanentă în ceea ce privește deșeurile, emisiile poluante și alți factori nocivi.

Activitatea de producție desfășurată de întreprinderile de încălțăminte presupune și formarea deșeurilor alături de produsele de bază. Activitatea întreprinderilor în domeniul de interes presupune producerea de bunuri de consum pentru piața internă și activitatea în regim vamal de perfecționare activă. Această clasificare prezintă interes și în materie de acumulare a deșeurilor în sensul gestionării acestora.

Deșeurile de producție rezultate din activitatea întreprinderilor industriei ușoare vor fi predate la unitățile specializate, pentru întreprinderile care produc pentru piața locală sau exportă ”marca proprie”. Deșeurile de natură textilă sunt utilizate în continuare în agricultură, iar deșeurile rezultate de la producerea articolelor din piele naturală și înlocuitori pot fi utilizate la ”produse” hand made, totuși cea mai mare parte fiind necesar de a o depozita conform cadrului legislativ în vigoare. Unele din întreprinderi, practică ”exercițiul” de cumpărare a produselor compensatoare secundare. Operațiunea este justificată pentru situația când la momentul livrării se constată volume de materii prime care pot fi valorificate de producător prin vânzare sau utilizare ulterioară în procesul de producție, altul decât lohn. În unele situații scopul este altul. Conform datelor oficiale a Camerei de Comerț și Industrie, în jur de 40% din entitățile juridice și fizice care acoperă domeniul, urmează procedura obligatorie de gestionare a deșeurilor. Ceilalți, procedează nereglementar în materie de gestiune a deșeurilor abuzând de ”situație”, datorită, în primul rând, lipsei responsabilității sociale din partea entității economice [56, p. 173].

Conceptul de reutilizare este altă opțiune în ierarhia priorităților gestiunii deșeurilor după cea de prevenire. Astfel, obiecte care pentru unii reprezintă deșeurii pentru că și-au pierdut valoarea de întrebuințare pot fi readuse „la viață” prin reparare și recondiționare. Aceste operațiuni se pretează pentru deșeurii voluminoase cum ar fi mobilă, obiecte de uz casnic, textile, etc. ce pot fi reutilizate fără a suferi operațiuni de reciclare sau valorificare. Pregătirea pentru reutilizare devine astfel o etapă necesară în managementul deșeurilor ce implică dezvoltarea unor sisteme și servicii [42].

Predarea la unitățile specializate sau depozitarea deșeurilor de producție și menajere se efectuează contra plată (art. 22, Legea privind deșeurile de producție și menajere nr. 1342) [73].

Cuantumul plății pentru depozitarea deșeurilor, este în limite stabilite și ține cont de pericolul ecologic. Pentru depozitarea deșeurilor în cantități ce depășesc limitele stabilite se încasează o plată în mărimea a 5 taxe fixate. Deșeurile rezultate în urma activității de producere a întreprinderilor din industria ușoară sunt în mărime de 4-15% la o unitate de masă:

- Resturi textile (conform componenței fibroase) tind spre limita de jos;
- Resturi din piele naturală și înlocuitori tind spre limita superioară.

Volumul deșeurilor este apreciat prin procedura de calcul preventiv reieșit din caracteristicile calitative și cantitative a materiei prime.

În cazul când întreprinderea de producție este contractată de parteneri străini și activează în sistem lohn, atunci în urma activității (serviciilor) de producție vor rezulta produse compensatoare principale - produsele compensatoare pentru obținerea cărora s-a autorizat regimul de perfecționare activă; produse compensatoare secundare - produsele compensatoare, altele decât produsele compensatoare principale, care sunt un produs derivat, rezultat în mod necesar din operațiunea de transformare [58].

Produsele compensatoare principale sunt reprezentate de articolele de îmbrăcăminte, încălțăminte, marochinărie și alte articole, iar deșeurile inter șablonare, rezultate în mod obligatoriu în urma procesului de conversie – deșeurile – reprezintă produsele compensatoare secundare care vor fi reexportate conform țării de origine.

Pentru calculul volumului produselor compensatoare (principale și secundare), de obicei, se utilizează [58] metoda cheii cantitative – calcularea proporției de mărfuri de import încorporate în diferitele produse compensatoare prin raportare la cantitatea de mărfuri de import și metoda cheii valorice – calcularea proporției de mărfuri de import încorporate în diferitele produse compensatoare prin raportare la valoarea produselor compensatoare.

Prin aplicarea metodei (de calcul) cheii valorice se determină cantitatea pentru fiecare marfă de import în parte, pentru care apare o obligație vamală, ca urmare a importului unei părți din produsele compensatoare rezultate în urma procesului de perfecționare activă.

Experiența internațională indică asupra faptului că, în prezent, prevenirea generării și gestionarea deșeurilor este prioritară, și evidențiază legătura dintre utilizarea eficientă a resurselor, pe de o parte, și generarea și gestionarea deșeurilor pe de altă parte.

Se disting următoarele abordări în materie de gestiune a deșeurilor: prevenirea producerii de deșeurii, reciclarea și reutilizarea deșeurilor, îmbunătățirea eliminării finale și a monitorizării.

Pentru RM activitatea întreprinderilor industriei de încălțăminte în regim lohn prezintă avantaje certe pentru dezvoltarea economiei, contribuind la dezvoltarea serviciilor de comerț, distribuție, transport etc. Avantajele asociate incontestabil dezvoltării sectorului dat și altor

sectoare ale economiei naționale sau crearea noilor locuri de muncă, pot fi completate cu reexportul pe lângă produsele compensatorii de bază și a produselor compensatorii secundare, operațiune ce direct previne generarea deșeurilor de producție pe teritoriul țării [49, p. 175].

În urma analizei efectuate, ne permitem să concluzionăm că Cadrul legislativ și normativ al Republicii Moldova creează condiții agentului economic de a-și realiza interesele economice și totodată de a îmbunătăți eficiențele ecologice în folosirea resurselor. Cu toate acestea, se înregistrează cantități foarte mari de deșeuri ce rămân negestionate conform cerințelor comunitare. Minimizarea impactului activității economice, asupra mediului, sănătății și protecției sănătății personalului, rezumă în politici concrete față de mediul ecologic în care activează agentul economic prin abordarea concretă a următoarelor subiecte:

- Utilizarea/reutilizarea deșeurilor (distrugerea deșeurilor);
- Excluderea materialelor poluante, renunțarea la tehnologiile depășite;
- Educarea personalului în maniera responsabilității sociale;
- Utilizarea eficientă a bazei tehnico-materiale în ce privește consumul de energie și a altor resurse (materiale și materii prime).

Abordarea problemei utilizării eficiente a resurselor la nivel național va avea, obligatoriu, în vedere dimensiunea mondială a principalelor probleme legate de mediu, printre care se enumeră și efectele externe ale modului de producție. Importanța asigurării securității ecologice se reflectă în concepția politicilor industriale prin politica de mediu, prin armonizarea normelor și standardelor ecologice naționale cu cele internaționale, precum și alte rigori. Mediul de afaceri are sarcina conștientizării creșterii vectorului de mediu printr-o implicație non-formală, prin politici adecvate care să se transpună în responsabilitate socială comună.

Acest moment contribuie la soluționarea problemelor cu caracter ecologic, contribuie la ridicarea culturii antreprenoriale (pe lângă condițiile agentului economic de a-și realiza interesele economice) și extinderea responsabilităților sociale, inclusiv în mediul de afaceri prin acțiuni de minimizare a impactului activității economice, asupra mediului, sănătății și protecției sănătății personalului [49].

Studiul relevă că în UE nu există legislație specifică care să se adreseze exclusiv performanței de mediu a încălțăminteii sau a produselor din piele [31, p. 41]. Legislația europeană se extinde asupra consumului și eco-etichetării încălțăminteii, implică legislația procesului de etichetare ecologică UE referitoare la substanțele chimice, mediu, sănătatea și siguranța la locul de muncă.

Legislația europeană privind eco-etichetarea articolelor de încălțăminte și bunele practici potențiale de implementat în industria autohtonă

La baza eco-etichetării europene stă Directiva 94/11/CE a Parlamentului European și a Consiliului din 23 martie 1994, ce are scopul de apropiere a actelor cu putere de lege și a actelor administrative ale statelor membre referitoare la etichetarea materialelor folosite la producerea principalelor componente ale articolelor de încălțăminte destinate vânzării către consumatori. În acest sens, este adoptat și aplicat Regulamentul No 66/2010 al Parlamentului European din 25.11.2009 privind Ecolabel-ul UE [242; 244; Anexa 19].

O sinteză generică a cerințelor generale pentru elaborarea criteriile etichetei ecologice se referă la informațiile cu următorul caracter [244; 31, p. 40]:

- cele mai semnificative aspecte de impact asupra mediului, în special, impactul asupra schimbărilor climatice, impactul asupra naturii și biodiversității, consumul de energie și de resurse, generarea de deșeuri, emisii în toate tipurile de medii, poluarea prin efectele fizice și de folosire, precum și eliberarea de substanțe periculoase;
- înlocuirea substanțelor periculoase cu substanțe mai sigure, ca atare sau prin utilizarea unor materiale alternative pentru desene sau modele, ori de câte ori este fezabil tehnic;
- potențialul de a reduce impactul asupra mediului, datorită fiabilității și reutilizării produselor;
- echilibrul ecologic între avantajele nete și riscurile legate de mediu, inclusiv aspectele legate de sănătate și securitate, în diferitele faze ale ciclului de viață al produselor;
- după caz, să se ia în considerare aspectele sociale și etice, făcând trimitere la convențiile și acordurile internaționale precum standardele și codurile de conduită pertinente;
- în scopul consolidării sinergiilor, să se ia în considerare criteriile stabilite pentru alte etichete ecologice, în special recunoscute în mod oficial, la nivel național sau regional, etichete ecologice de tip I EN ISO 14024, în cazul în care acestea există pentru grupul respectiv de produse;
- în măsura posibilului, să se respecte principiul reducerii testării pe animale.

Articolul 12 al Regulamentului amintit conține un plan de acțiuni specific privind promovarea utilizării etichetei ecologice UE [244]. Acesta poate servi ca bază pentru elaborarea unui regulament pertinent ce va accentua poziția producătorului autohton, axat de bază, pe producerea articolelor de încălțăminte cu fețe din piele naturală, în comparație cu importul și care va poziționa consumatorul cu vânzătorul pe poziții echitabile. În tabelul 3.2 este prezentat un plan potențial de acțiuni privind promovarea etichetei ecologice pentru articolele de încălțăminte autohtone.

Organul responsabil de implementarea ideii privind etichetarea articolelor de încălțăminte se recomandă a fi APIUS. Aceasta necesită o colaborare activă cu actorii industriei autohtone de încălțăminte, și de asemenea implică atragerea partenerilor, fie pentru finanțare, fie pentru promovare, aspecte indispensabile pentru implementarea ideii.

Tabelul 3.2. Plan de acțiuni specific pentru elaborarea, promovarea și implementarea utilizării etichetei ecologice pentru articolele de încălțăminte fabricate în RM

Nr. d/o	Acțiuni	Responsabili pentru executare	Termene de realizare/notă
Acțiuni de elaborare			
1	Crearea meselor rotunde privind comunicarea ideii și schimbul de idei privind noul concept al etichetei	APIUS, entitățile domeniului ME al RM, Moldova Standard, AGEPI	Organizarea, 2 luni
2	Lansarea concursului privind imaginea (designul) etichetei	APIUS, CEADT	6 luni
3	Formarea echipei de lucru; activități legate de concept și implementarea etichetei	APIUS, CEADT, UTM, reprezentanți ai domeniului, donatori externi	La ședința mesei rotunde, 6 luni
4	Încheierea concursului privind designul etichetei, premiarea învingătorului	APIUS, CEADT	La expirarea a 6 luni
5	Comunicarea rezultatelor industriei	APIUS, Ministerul economiei, entitățile domeniului, Serviciul Standardizare și Metrologie	Prin poșta electronică
Acțiuni de promovare			
6	Acțiuni și campanii de informare și educare a publicului, inclusiv promovarea vocabularului corect privind părțile componente ale încălțăminte	APIUS, CEADT, UTM – DMTCTP	Asocierea etichetei cu Brandul de țară privind produsele industriei ușoare
7	Acțiuni de sensibilizare a consumatorilor, producătorilor, distribuitorilor, furnizorilor de servicii, comercianților și a publicul larg	APIUS, CEADT	(încălțăminte)
Acțiuni de încurajare a adoptării conceptului, inclusiv IMM-urile, sprijinind astfel dezvoltarea industriei			
8	Promovarea etichetei ecologice. Furnizarea informațiilor de bază și a materialelor promoționale producătorilor Organizarea meselor rotunde	APIUS, CEADT, Donatori Externi, entitățile domeniului, Serviciul Standardizare și Metrologie	---
9	Finanțarea primelor tiraje (loturi) de etichete	APIUS, Donatori Externi, Ministerul economiei	---

10	Intermedierea achiziționării etichetelor noi	APIUS, Donatori Externi,	---
11	Impunerea criteriului dat ca obligatoriu în contractele de achiziții publice (comenzile de stat ale Ministerului Apărării privind încălțăminte militarilor)	Ministerul Apărării	---
12	Introducerea informației specifice în ”Ghidul consumatorului pentru produse nealimentare”	Ministerul Economiei, Inspectoratul Principal de Stat pentru Supravegherea Pieței, Metrologie și Protecția Consumatorilor, APIUS	Responsabilitate APIUS

Sursa: elaborat de autor în baza ideilor articolului Regulamentul (EC) No 66/2010 al Parlamentului European din 25.11.2009 privind Ecolabel-ul UE [244].

Partea cea mai dificilă rămâne a fi convingerea entităților producătoare de încălțăminte în cooperarea și alinierea absolută privind politicile etichetării. Acțiunile în acest sens se prezintă ca acțiuni de generare a competitivității, de creare și susținere a avantajului competitiv și indirect de reglementare a cadrului concurențial.

Conștientizarea acestui fapt de către entitățile producătoare de încălțăminte, acționarea în vederea respectării cerințelor privind procesul de etichetare ecologică a articolelor de încălțăminte referitoare la substanțele chimice, mediu, sănătatea și siguranța la locul de muncă va determina consumatorii la o modificare a conceptului privind consumul articolelor de încălțăminte, va crește loialitatea față de producătorul autohton, modificând determinanții cererii să acționeze în favoarea industriei autohtone de încălțăminte, astfel generându-se o creștere care, ca consecință, determină dezvoltarea industriei autohtone de încălțăminte.

Managementul sfârșitului de viață a articolelor de încălțăminte

Statistica și studiile internaționale ne comunică că, valoarea estimativă a ”deșeurilor rezultate din încălțăminte purtată ar putea ajunge de la 1,2 la 1,5 milioane tone pe an” [31, p. 182]. Sectorul industrial contribuie cu încă 90 mii tone de deșeuri provenite ca produse secundare și rebuturi [31, p. 80]. O cantitate minimă de încălțăminte purtată, din producția la nivel mondial este reciclată sau reutilizată, din motivul că articolele de încălțăminte sunt formate din materiale complexe, amestecate, combinate, care fac dificilă separarea și recuperarea (ca metodă tehnologică) pe fluxuri de materiale.

Studiile la nivel mondial privind managementul sfârșitului de viață converg spre concluzia unui ciclu închis de produs pentru textile și încălțăminte. Atât brand-urile cu renume, cât și Fundații interesate, se mobilizează pentru colectarea încălțăminte purtate. Articolele de

încălțăminte colectate, sunt distribuite în centrele de sortare ”unde se stabilește destinația lor ca produse second hand sau materiale reciclate” [31, p. 81]. Încălțăminte care este în stare proastă, sau foarte murdară nu poate fi nici reciclată, nici refolosită, ci este depozitată.

Atât în țările dezvoltate, cât și în statele cu altă condiție, produsele de mână a doua, cele anterior purtate, se comercializează printr-o rețea specializată. Multe dintre aceste produse ajung în țările mai slab dezvoltate în formă de ajutoare materiale prin intermediul diferitor ONG-uri, Fundații și organizații religioase, cât și importate direct pentru a fi comercializate. Cele mai multe dintre acestea ajung să fie comercializate în magazine specializate și în piețe specializate. În afară de aceasta, pe piața autohtonă ajung și excedentele colecțiilor vechi ale multor branduri recunoscute, spre deosebire de piața second hand, produsele noi se vând pe piața moldovenească la prețuri ridicate, uneori cu mult mai ridicate decât prețurile medii pentru produsele similare (după tip și destinație). Aceste acțiuni susținute de către țările dezvoltate, vizează direct o bună gestiune a sfârșitului de viață a articolelor de încălțăminte, prin faptul că sunt expediate în afara țării după utilizare.

Conform Regulamentului-tip de funcționare a piețelor, se interzice comercializarea cu produse de încălțăminte second hand (conform capitolul II, articolul 15.1, aliniatul k) [60]. Dar de facto, piața articolelor de încălțăminte second hand există.

În RM nu există tradiții privind gestiunea sfârșitului de viață pentru articolele de încălțăminte. În condițiile exploatării urbane, încălțăminte care nu mai poate fi utilă ajunge în fluxul deșeurilor urbelor, iar în mediul rural, de obicei articolele de încălțăminte sunt purtate, până la o stare mai avansată de distrugere, în funcție de model, încălțăminte anterior bună se poartă în gospodărie, ajungând să fie distrusă prin incinerare sau, la fel, ajunge în fluxul deșeurilor menajere ale localității.

La momentul actual nu identificăm potențial și nu găsim nici oportună problema clasării, depozitării și distrugerii într-un alt mod a articolelor de încălțăminte vechi și uzate, din motivul problemelor de nivel primordial, față de problemele încălțăminte uzate fizic, dar aceasta nu diminuează din importanța politicilor de mediu, de care se preocupă comunitatea internațională prin acțiuni de inoculare a spiritului responsabilității sociale de la producător până la consumator.

3.1.2. O nouă viziune privind pregătirea profesională a specialiștilor pentru domeniul confecției din piele (încălțăminte).

Problema forței de muncă calificate și a pregătirii cadrelor conform cerințelor industriei moderne reprezenta topul impedimentelor majore în dezvoltarea industriei ușoare, după cum era menționat în Programul de dezvoltare a industriei ușoare până în anul 2015, care este expirat. Totodată, aceeași sursă clasa resursele de muncă la capitolul potențialului de resurse pentru

dezvoltarea industriei [90].

Politicile industriale și de competitivitate, de asemenea surclasează politica formării potențialului de cadre calificate, ca fiind de abordare excepțională.

Sub aspectul obiectivelor strategice pe termen lung, Strategia națională de dezvoltare „Moldova 2020” este focalizată pe un șir de priorități de dezvoltare, prima fiind racordarea sistemului educațional la cerințele pieței forței de muncă, în scopul sporirii productivității forței de muncă și majorării ratei de ocupare în economie [76].

La fel, subiectul este abordat în Strategia Inovațională a R. Moldova pentru perioada 2013-2020, și subscris capitalului uman cercetarea [103].

Conceptul este abordat și în Foaia de parcurs pentru ameliorarea competitivității în RM și recunoaște că ”investiția eficientă în capitalul uman prin sistemul de educație și formare reprezintă o componentă esențială a strategiei unei țări pentru a asigura niveluri înalte de creștere economică durabilă, bazată pe cunoaștere și de ocupare a forței de muncă, care asigură deopotrivă împlinirea pe plan personal, creșterea bunăstării și coeziunea socială” [40, p. 8].

Abordarea unei noi viziuni privind sistemul de pregătire profesională în domeniu pornește de la un studiu și evaluare a stărilor actuale ale lucrurilor date. Astfel, verticala sistemului de formare profesională în domeniul industriei ușoare include segmentele [48, p. 286]:

- Pregătirea primară profesională realizată prin școlile profesionale/centrelor de excelență;
- Învățământul profesional tehnic post secundar, asigurat în colegii;
- Instruire în instituțiile de învățământ superior.

La nivelul pregătirii primare profesionale actualmente există doar o instituție - Școala Profesională nr. 11 care a fost creată în vara acestui an prin unirea fostei Școli de Meserii pentru surzi și hipoacuzici din Chișinău cu Școala de Meserii pentru nevăzători și slabvăzători din Chișinău (HG nr. 444 din 20.07.2015 Cu privire la reorganizarea unor instituții de învățământ profesional tehnic). Aici se pregătesc cizmari: confecționeri încălțăminte ortopedică și cizmari – reparatori încălțăminte, calificările atribuite fiind cizmar și asimilați ai categoriilor ”muncitori calificați în domeniul produselor manufacturiere sau operatori la mașini din industria de încălțăminte”. La alte școli profesionale la care în trecut existau specialitățile date, din cauza lipsei de solicitare nu s-a mai făcut admitere. Ca consecință, în țară la etapa actuală, întreprinderile de încălțăminte și marochinărie atestă o lipsă acută de muncitori calificați. Problema se soluționează prin instruirea persoanelor recrutate de pe piața forței de muncă, de multe ori persoane fără nici o pregătire profesională, în cadrul întreprinderii la locul de muncă. Situația predomină, pe de o parte, din cauza conștientizării limitate a factorilor de decizie privind privarea unei industrii de dreptul de a se pregăti cadre prin sistemul de formare profesional secundar, pe de altă parte, din partea

lipsei de solicitare. Or, lipsa solicitării este consecința unei imagini nefavorabile a industriei de încălțăminte, formată pe parcursul activității de la independență încoace, grație nivelului culturii organizaționale, (Business Intelligence) și al Wellness-ului organizațional existent [48, p. 286].

Se impune adoptarea unor decizii clare privind formarea profesională a tinerilor și a altor categorii de persoane, inclusiv a adulților, în cadrul instituțiilor profesionale secundare.

Considerăm că o pregătire profesională corespunzătoare ar reduce gradul de fluctuație al muncitorilor. Pentru aceasta trebuie să intervină agenții economici cu sprijin în dotarea tehnico-materială a școlilor profesionale, iar asigurarea cu specialiști – cadre didactice cu competențe profesional-pedagogice poate fi oferită de către Universitatea Tehnică a Moldovei.

Pregătirea specialiștilor cu titlul de constructor-tehnolog, tehnician în domeniu, actualmente are loc doar în cadrul Colegiului Tehnologic din Chișinău la specialitatea ”Modelarea și tehnologia confecțiilor din piele și înlocuitori”.

Analiza lanțului de valori (în capitolul II al tezei și Anexa 13), pentru produsele de încălțăminte confecționate de către producătorii autohtoni și a problemelor abordate de către managementul unităților economice au permis identificarea lacunelor în domeniul fabricației de încălțăminte și a activităților generale legate de practicarea acestui gen de afacere la nivel național. Printre acestea în evidență iese potențialul creativ slab și competențe înguste privind conceperea produsului, ceea ce este vizibil inclusiv prin faptul că sunt foarte puțini producători autohtoni care pot fi recunoscuți prin designul modelelor proprii. Or, în învățământul superior, la UTM în cadrul FIU/FTP deja de 20 ani se pregătesc specialiști pentru acest domeniu, dar sunt puțini care activează și s-au impus ca designeri. Majoritatea absolvenților sunt angajați ca constructori, tehnologi sau maiștri [48, p. 287].

Datorită faptului că nu au existat baze istorice de formare a acestor competențe, dezvoltarea potențialului creativ s-a dovedit a fi dificilă, deoarece conceperea unui produs competitiv presupune de la sine și vânzarea care comportă deja performanțe legate de alt domeniu.

Pentru elucidarea fenomenului se propune analiza programelor de studiu responsabile de formarea inginerilor în domeniu, în lumina reformelor domeniului educațional.

Actualmente, în urma schimbării Nomenclatorului, aprobat în 2006, specialitatea a devenit parte componentă a specialității IPTP, care integrează 3 opțiuni: MTCT, MTT și MTCP. Conform Planului de învățământ în vigoare, formarea inginerilor licențiați în domeniul încălțăminte ține de Domeniul general de studiu: Tehnologii de fabricare și prelucrare; Domeniul de formare profesională: Textile, vestimentație, încălțăminte și prelucrarea pieilor; Specialitatea: Ingineria produselor textile și din piele; Opțiunea III: Modelarea și tehnologia confecțiilor din piele [83].

Cerințele Plan-Cadrului pentru învățământul superior au impus structurarea unor planuri

care, cu regret, sunt în defavoarea pregătirii aprofundate în specializările componente. Mai mult ca atât, datorită numărului în descreștere a absolvenților liceelor, rezultatelor nesatisfăcătoare ale bacalaureatului, opțiunea MTCP a rămas fără studenți 3 ani consecutiv (2013-2015).

Analiza comparativă a planurilor de învățământ anterioare și actuale constituie o diagnoză în urma căreia se pot desprinde anumite constatări. Pentru aceasta, informația a fost centralizată în tabelul 3.3.

Tabelul 3.3. Structura orelor pe grupe de discipline

Anul aprobării planului	2000	2006		2011	
Durata ciclului de studii, ani	4	4		4	
Grupe de discipline:	%	ore	%	ore	%
Discipline fundamentale	34,59	735	24,38	780	18,30
Discipline de formare a competențelor și a abilităților generale	14,95	120	3,98	120	2,81
Discipline de orientare socio-umanistică		345	11,45	360	8,45
Discipline de orientare spre specialitate	-	-	-	1995	46,83
Discipline de specialitate obligatorii	50,45	870	28,85	-	-
Discipline opționale	-	945	31,34	-	-
Discipline de specialitate opționale	-	-	-	1005	23,6

Sursa: elaborat de autor în baza planurilor de învățământ a specialității MTCP

Analiza în dinamică a repartizării orelor pe grupe de discipline ne oferă o imagine pozitivă și de perspectivă, dar realitatea faptelor confirmă contrariul.

Reducerea ponderii disciplinelor de specialitate de la 34,59 % în planul 2000, până la 18,3% în planurile actuale a permis transferul ecartului rezultat de ore la categoriile disciplinelor de specialitate, considerat un fenomen plauzibil. De menționat că, conform planului, categoria de discipline fundamentale, include și setul de discipline comune celor trei opțiuni ale specialității, structurat în favoarea specialității Modelarea și Tehnologia Confecțiilor din Țesături. Elogiind pretențiile față de potențialul artistic ce ar putea fi dezvoltat pe parcursul studiilor menționăm că, aceasta este componenta care se manifestă cel mai slab la absolvenții specialității. Deoarece în cadrul facultății se pregătesc designeri vestimentari prin specialitate separată, planurile specialității analizate includ mai puține componente menite să dezvolte artistic la același nivel cât ingineresc. Competențele de design sunt dezvoltate în primul an de studii prin disciplinele Bazele proiectării artistice a costumului I și II, care pornesc de la inițierea în domeniu desenului artistic, deoarece, deși abilitățile de desen sunt necesare, și se dovedesc a fi foarte importante pe parcurs, acestea nu sunt obligatorii pentru studenții ce optează pentru specialitatea IPTP și constituie 2,81 %. De menționat că, disciplinele date au ca scop să inițieze studenții în desen artistic și nu sunt orientate spre specialitate. Formării competențelor de design în specialitate (încălțăminte și marochinărie)

îi sunt rezervate 90 ore, pe parcursul anului II de studii, ceea ce reprezintă 2,11 % din totalul orelor de contact direct și 105 ore de contact direct pe parcursul anului III de studii, ce corespund altor 2,46 % conform planului de învățământ aprobat la ședința Senatului UTM, procesul verbal nr. 7 din 29 martie 2011.

Fără a pune la îndoială legăturile interdisciplinare și importanța alianțelor între acestea, proiectarea artistică a încălțăminteii are cea mai mare tangență cu proiectarea încălțăminteii, grup de discipline, care formează competențele practice. Familia disciplinelor de proiectare propriu zisă a încălțăminteii are o pondere de 7,74 %. Ca concluzie afirmăm, cu precădere, că ponderea disciplinelor care au ca sarcină să dezvolte competențele creative este mică. De aceea o soluție ar fi ca pregătirea profesională a inginerilor pentru domeniul confecțiilor din piele să se realizeze în cadrul unei specialități aparte numită ”Designul și tehnologia confecțiilor din piele” și în baza unui plan de învățământ optimizat și echilibrat din punct de vedere al componentelor proiectare artistică – proiectare inginerescă – tehnologie – management și marketing [48, p. 287].

Găsim oportun aici să prezentăm informația cu privire la angajarea în câmpul muncii a absolvenților specialității MTCP din cadrul FIU, UTM (tabelul 3.4).

Tabelul 3.4. Informații privind angajarea absolvenților specialității MTCP, FIU în câmpul muncii, pentru perioada 2011-2015

Perioada	2011	2012	2013	2014	2015
Nr total de absolvenți, pers.	15	13	21	17	6
Numărul de studenți angajați, pers.	8	7	11	14	3
din care angajați în domeniu	5	4	7	8	2
Ponderea angajării în domeniu, %	33,33	30,76	33,33	47,06	33,33

Sursa: Datele privind angajarea în câmpul muncii din cadrul catedrei de profil MTCP, FIU

Conform informațiilor prezentate de catedra de profil, pe parcursul perioadei de 5 ani au absolvit specialitatea MTCP 72 de persoane, dintre care angajați conform domeniului sunt 26 persoane, ceea ce reprezintă o pondere de 36 %. Cei mai solicitați sunt specialiștii în proiectarea constructiv-tehnologică, care adițional dexterităților de bază, necesită și competențe de utilizare a softurilor specializate în proiectarea tiparelor de model, șabloanelor și gradării conform gamei de mărimi necesare. La moment, acest deficit de specialiști este acoperit cu acțiuni ce oferă finalitate optimă în problema creată: se procură setul de documente constructiv-tehnologice din exterior sau se solicită în exterior servicii de perfectare a respectivului pachet de documente după modelul (design-ul) propriu.

Informația prezentată în tabelul 3.4 vine să confirme atmosfera din sectorul industriei de

încălțăminte privind angajarea tinerilor specialiști, căpătarea experienței și dexterităților pentru continuarea de sine stătătoare și responsabilă a activității în cadrul întreprinderilor.

O altă soluție este formarea continuă a specialiștilor, absolvenților promoțiilor anterioare prin intermediul ofertelor Centrului de Excelență și Accelerare în Tehnologii și Design, recent creat la UTM în cadrul parteneriatului public-privat dintre Universitatea Tehnică a Moldovei și Ministerul Economiei, dintr-o parte, și Asociația Patronală a Industriei Ușoare, care reprezintă companiile private din industria ușoară pe de altă parte, cu suportul financiar al Proiectului CEED-II. Scopul acestui proiect este de a spori competitivitatea sectorului de confecții, textile și accesorii prin intermediul activităților educaționale, a serviciilor de suport și a tehnologiilor moderne, care vor contribui nemijlocit la satisfacerea necesităților industriei ușoare în domeniile designului și a proiectării constructiv-tehnologice. CEATD se va axa pe simbioza celor mai bune practici educaționale și a tehnologiilor avansate de design-proiectare și fabricație tehnologică, care va ajuta studenții, tinerii designeri și antreprenorii, precum și specialiștii din sector să acumuleze și să-și perfecționeze competențele și abilitățile speciale, solicitate de sectorul privat [48, p. 287].

Instituțiile de învățământ care oferă formare profesională au sarcina de a-și adapta ofertele educaționale la realitățile piețelor regionale ale muncii. Tradițiile universitare sunt considerate insuficiente și necesită o nouă abordare, prin prisma unei noi paradigme educaționale.

Unul din factorii majori care a condus la crearea situației actuale în domeniul Industriei ușoare este atractivitatea slabă a ramurii, de care sunt responsabili, în primul rând, reprezentanții sectorului privat. Pornind de la faptul că activitatea de producere a încălțăminteii comportă și anumite riscuri de sănătate din cauza utilizării adezivilor, mirosului specific al pieilor noi și a materialelor pentru încălțăminte, zgomotului ridicat produs de utilajele învechite și uzate fizic, se impune ca agenții economici să demonstreze flexibilitate și să modernizeze tehnologiile, condițiile de muncă și să adopte un management inteligent pentru a crea un domeniu atractiv.

Creșterea numărului de instituții secundare profesionale cu programe de studii pentru pregătirea muncitorilor calificați pentru domeniul industriei de încălțăminte este o realitate actuală și necesitate a pieței muncii moldovenești. În acest sens, agenții economici se pot implica activ, preluând din bunele practici implementate cu succes în alte state. Un proiect similar constituie și HG a RM nr. 1071 cu privire la înființarea Colegiului de Inginerie, instituționalizat, la această etapă. Această practică poate fi construită pe baza unui parteneriat public-privat, în care întreprinderile să participe activ la pregătirea muncitorilor calificați, asigurând petrecerea orelor practice în cadrul întreprinderilor și instituirea unui fond de burse de studiu. Angajatorii pot fi implicați atât în fundamentarea planului de școlarizare, cât și în stabilirea ofertei de pregătire profesională, în definirea și revizuirea calificărilor și a programelor școlare.

Pentru a spori prestigiul profesiei de inginer în domeniul designului și tehnologiei confecțiilor din piele format în cadrul învățământului superior tehnic propunem [48, p. 289]:

- 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 realizat performanțe la nivel educațional (academic) cât și aplicativ.

Nu trebuie, de asemenea, să neglijăm fenomenul popularizat intens, în conceptul de formare a capitalului uman, de o importanță majoră ce este atribuit sistemului educațional formal, instruirii la locul de muncă în cadrul companiilor și instruirii continue pe parcursul vieții, inclusiv cu utilizarea intensă a oportunităților și posibilităților oferite de tehnologiile informaționale moderne.

În sensul adaptării ofertelor educaționale la realitățile piețelor regionale ale muncii, propunem o scurtă analiză a polarizării geografice a afacerilor de producere a încălțăminte.

Numărul de întreprinderi care activează în ramură, structurat pe zone geografice denotă o amplasare geografică mai puțin optimă, identificându-se câteva zone cu concentrație avansată, ceea ce explică existența problemelor legate de disponibilitatea cadrelor calificate. Informația structurată este prezentată în tabelul 3.5.

Tabelul 3.5. Structura polarizării geografice a entităților ce activează în domeniul industriei încălțăminte, anul de raportare 2014

Categorია inclusă	Număr de întreprinderi, unități					
	Total	Nord	Centru	Inclusiv Chișinău	Sud	Zona de est
Entități ce raportează fabricarea încălțăminte ca gen de activitate principal (inclusiv și sectoarele productive amplasate separat de oficiu central)	62	9	45	38	1	8
din care cu pierderi, 31 %	19	5	15	14	-	-
din care inactive, 13 %	8	1	7	7	-	-

Sursa: elaborată de autor în baza observațiilor și a materialelor BNS; studiul cuprinde datele privind entitățile care declară confecționarea încălțăminte ca gen principal de activitate

Analiza datelor incluse în tabelul de mai sus ne oferă informații cu privire la activitatea

industrii de încălțăminte cum sunt: numărul total de întreprinderi, ponderea afacerilor cu profit la sfârșitul anului de gestiune, numărul întreprinderilor care nu au activat, și cele cu pierderi. Astfel, profit au înregistrat doar 31 % din numărul total de entități, iar 13 % din întreprinderile înregistrate nu au înregistrat venituri pe parcursul perioadei de gestiune.

Din datele tabelului observăm o concentrare în proporție de peste 60 la sută a afacerilor industrii de încălțăminte în municipiul Chișinău, în sudul țării fiind prezentă o singură întreprindere, iar în nordul Moldovei întreprinderile active înregistrează limita de 8 %. Remarcăm că 16 % din întreprinderile cuprinse în studiu activează în scopul prestării serviciilor, sau combină activitatea de producere a încălțăminteii destinată pentru piața autohtonă cu serviciile plasate în regim vamal.

Raportat la geografia producției de încălțăminte, sistemul de pregătire profesională a domeniului indică o neacoperire istorică, acest fapt reflectând obiectiv problema cadrelor domeniului. Polarizarea din punct de vedere regional, a entităților domeniului denotă intensitatea activităților antreprenoriale în domeniul încălțăminteii.

Pe de altă parte, identificăm o corelație minimă între existența instituției de formare în domeniu și gradul de polarizare din punct de vedere geografic al întreprinderilor, după cum poate fi urmărit în reprezentarea grafică a polarizării geografice a afacerilor în domeniul încălțăminteii, iar zonele cele mai intense în domeniul industrii încălțăminteii corespund municipiului Chișinău și orașului Soroca.

Analiza polarizării geografice a afacerilor în domeniul producției de încălțăminte poate fi efectuată și prin suprapunerea cu Regiunile de dezvoltare a țării, în acest sens fiind identificate 4 regiuni. Intensitatea activității antreprenoriale poate fi mai relevantă prin reprezentarea grafică, în acest scop se prezintă panorama polarizării geografice în Anexa 20.

Înlesnirile fiscale acordate întreprinderilor ce activează în regim vamal de perfecționare activă au permis dezvoltarea potențialului industrial inclusiv pe teritoriul republicii, datorită cărui fapt au fost create noi întreprinderi mici și mijlocii.

Potrivit Strategiei inovaționale ”capitala țării atrage resurse și factori de producție cu mult peste nivelul ponderii sale demografice”. Utilizând ultimele studii europene asupra inovațiilor la nivel regional, putem conchide că Chișinăul este „o capitală cu potențial inovațional mare”. Regiunea de Dezvoltare Centru, Regiunea de Dezvoltare Sud și UTA Găgăuzia întrunesc caracteristicile unor „regiuni agricole rămase în urmă”. Și Regiunea de Dezvoltare Nord întrunește caracteristicile unei „regiuni agricole rămase în urmă”, dar prezența municipiului Bălți conferă regiunii atât elemente ale unei „regiuni industriale în declin”, cât și elemente ale unei „regiuni industriale cu potențial de creștere”. Și regiunea transnistreană este la confluența unor caracteristici

tipice pentru o „regiune industrială în declin” cu cele ale unei „regiuni industriale cu potențial de creștere” [103, p. 17].

Promovarea activității de antreprenoriat, în general, în mediul rural și în orașele mici, în special, va conduce la depolarizarea geografică a domeniului, mai multe locuri de muncă și implicit, la creștere economică. Aceasta va servi, de asemenea, și ca instrument de reținere în țară a populației apte de muncă, cu condiția minimă de achitare a salariilor de nivelul mediei pe țară, minimizându-se impactul caracterului social nefavorabil al migrației la muncă. În realizarea acestor idei este nevoie de aportul și susținerea simțitoare a statului, iar din partea entităților se cere aplicată o politică corectă de cooperare.

Nu discernem o legătură deosebită între polarizarea geografică și locul de școlarizare în domeniu. Avantajele Chișinăului rezidă din statutul său de capitală, iar în teritorii, se pune accent pe formarea profesională direct la locul de muncă pentru muncitorii direct productivi, iar cât privește specialiștii, mai puțini dintre cei ce sunt pregătiți la specialitatea dată se reîntorc la baștină, această categorie de angajați prezentând un deficit, din mai multe motive, inclusiv descrise mai sus.

3.1.3. Cultivarea imaginii de țară pentru industria autohtonă de încălțăminte

Formarea 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 piața 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.

În continuare propunem ilustrarea procesului de comunicare a noii imagini în Figura 3.1, care explică logic durata fenomenului propriu-zis, mare, de la lansarea ideii până la obținerea impactului. Diferența dintre t_0 și t_n indică durata de timp din momentul emiterii până în momentul recepției informației de către consumatori.

Procesul este justificat prin caracterul potențialului informațional al ramurii, pe de o parte, și caracterul reticent și sensibilitatea față de posibilitățile oferite de producătorul autohton

consumatorului.

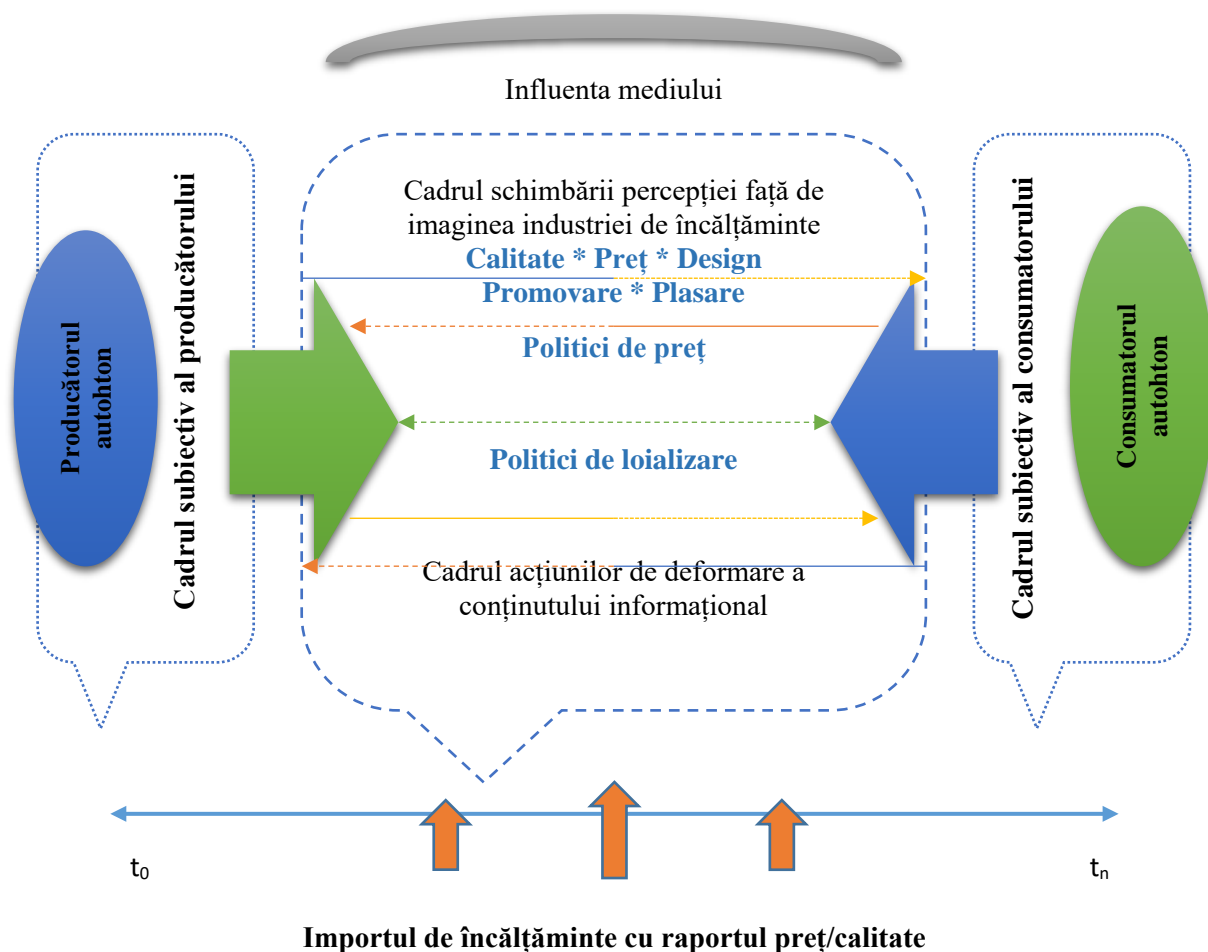


Fig. 3.1. Fenomenul comunicării între actorii pieței de încălțăminte

Sursa: elaborat de autor

Comunicarea între producător și consumator este direct responsabilă de imaginea generală care persistă în rândul segmentelor de consumatori față de marca "fabricat în Moldova".

Cadrul subiectiv al producătorului. Aflându-se focusat pe producție și procese, având zilnic de rezolvat probleme operaționale ale conversiei în sistemul dirijat, producătorul ajunge să se plaseze într-un cadru subiectiv, dat fiind faptul ce caracterizează ciclul de producție, concurența și colaborarea în interiorul domeniului, entitățile nu simt imediat "izolarea" și pericolele subiectivismului atât de pronunțat. Cel mai mare pericol constă în formarea unei percepții foarte diluate privind nevoile consumatorilor și a schimbărilor din mediu.

Unul dintre factorii cei mai importanți este coordonarea și sincronizarea acțiunilor de promovare și etalare a sortimentului de produse cu acțiunile efective întreprinse în paralel cu eforturile de schimbare a imaginii. În acest sens, recomandăm acțiunile caracteristice mix-ului de marketing, deoarece, anume aceste aspecte sunt indicate drept criterii oportune pentru o

poziționare corectă pe piață.

Cadrul subiectiv al consumatorului. Subiectivitatea consumatorului se manifestă prin preferințele privind prețul, designul și plasarea articolelor de încălțăminte. Așteptările consumatorilor sunt cultivate prin fluxul informațional imens și, desigur, de accesul la alte piețe, de practicile aplicate la nivel mondial, atât de moda elevată cât și de brand-urile mai economice, privind ciclul de viață ale colecțiilor și politicile de preț aplicate în raport cu fazele respective. Subiectivismul consumatorului poate fi atenuat prin promovarea continuă, eficientă și prin aplicarea strategiilor de produs-piață, capabile să modeleze imaginea de ansamblu a ramurii, care persistă în viziunea consumatorilor.

Atât producătorii cât și consumatorii, în momentul confruntării pe piață, se prezintă ca emitenți și în același timp ca receptori de informație. Canalele de transmitere a informației din partea producătorilor trebuie să predomină în comparație cu fluxul informațional emis din partea consumatorului, deoarece, de la sursa emiterii până la sursa receptării, fluxul informațional suportă modificări sau denaturări, care ca consecință au alt impact decât cel inițiat. Factorii de mediu sunt responsabili de acțiunile de deformare a conținutului informațional, la care nemijlocit aderă acțiunile efective ce se petrec și care caracterizează industria autohtonă de încălțăminte. Intensitatea deformării mesajelor recepționate depinde de imaginea actuală a sectorului, de modalitățile de comunicare a ofertelor și de disponibilitatea financiară a segmentelor de consumatori țintă. Un puternic factor responsabil de subiectivitate este produsul de import și de categoria preț/calitate mai atractivă în comparație cu produsul autohton de încălțăminte.

Schimbarea de imagine este un proces de lungă durată, ce are la bază o schimbare de cultură sau educație privind consumul produselor de marca "fabricat în Moldova" prin inocularea unui spirit de loialitate față de produsele proprii, cu efecte pe termen lung, care trebuie să fie acceptat de majoritatea actorilor industriei și care va izbândi după multă insistență și promovare corespunzătoare. La cele menționate, adăugăm și modelul nou al afacerilor (cu încălțăminte) caracterizat de transparență. În fond, schimbarea imaginii industriei va duce la re poziționarea acesteia pe piața locală, dar cele mai mari schimbări trebuie să fie devansate de schimbările pozitive la nivel național, generate de eforturile susținute pentru o dezvoltare durabilă.

Reținerea continuă în formatul vechi de gestionare de către producătorii autohtoni a afacerilor cu încălțăminte, va alimenta fenomenul de nivelare a imaginii.

În acest sens, recunoaștem eforturile întreprinse de către donatorii străini, astfel că la nivel național se întreprind măsuri legate de consolidarea și schimbarea imaginii producătorilor din domeniul industriei ușoare autohtone. Astfel, prin intermediul proiectelor finanțate USAID, CEED I și CEED II s-au realizat multe acțiuni în acest sens, cum sunt: fondarea Asociației patronale care

să reprezinte domeniul (APIUS); s-a înregistrat brandul de țară "Din Inimă" pentru identificarea confecțiilor de îmbrăcăminte din textile și tricotate și a articolelor de încălțăminte; sunt organizate prezentări de modă cu atragerea persoanelor notorii în cadrul prezentărilor, însoțite de lansări de branduri, nume de designeri și alte manifestări menite să atragă atenția, să cultive interesul, astfel spus să inoculeze cultul consumului produselor fabricate de producătorii autohtoni; se asigură suport în organizarea expozițiilor naționale specializate; se asigură suport în organizarea și participarea producătorilor autohtoni la expozițiile specializate din vest și est; a fost creat CEADT prin parteneriat public-privat, unde sunt petrecute întâlniri tematice, training-uri și alte activități. În acest sens, este lansat cu succes un alt proiect finanțat de USAID, CE-WIN, care va continua să consolideze ramura, să susțină producătorii, membrii ai APIUS-ului. Activitățile anterior întreprinse dacă nu au reușit să fundamenteze bazele clusterului în domeniul industriei ușoare autohtone, au reușit să identifice și să susțină polii de competitivitate ai ramurii.

Remarcăm aici, că membri ai Asociației patronale din domeniu sunt în jur 20 % din întreprinderile industriei de încălțăminte. Întreprinderile mici au rezerve la capitolul așteptărilor rezultate din implicarea în proiecte și nici nu prezintă alte inițiative privind dezvoltarea, continuând să activeze în manieră veche, adâncind nivelul retrospectivei de referință.

Schimbul percepției reciproce este punctul țintă alimentat de cultura consumului produselor fabricate în Moldova, care va stimula producătorul autohton să avanseze privind dezvoltarea conceptului de produs, dezvoltarea producției prin modernizare, a calității, distribuției și serviciului, valorificând din plin șansele oferite de noua poziție a industriei de încălțăminte autohtone. Și totodată, perspectiva descrisă coincide cu direcția prioritară de dezvoltare, dezvoltarea capitalului uman prin promovarea competențelor și culturii antreprenoriale, din cadrul Strategiei de dezvoltare a IMM pentru anii 2012-2020.

3.1.4. Scenariul alternativ dezvoltării – serviciile de procesare

Activitatea întreprinderilor autohtone de încălțăminte este orientată spre piața autohtonă, dar nu lipsește nici activitatea de producție cu ciclu limitat.

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. Riscurile care le prezintă modelul dat de afacere apare în momentul deciziei de retragere a producției de pe teritoriul RM și la momentul de încheiere a acordurilor de colaborare. Atât timp cât există deja o imagine creată, care clasează RM în topul inferiorității, formele de conlucrare care prevăd procesarea sau serviciile în domeniul încălțăminte reprezintă o soluție, fie și cu caracter temporar, dar atât de oportună

[47].

Analiza lanțului de valori pe tipuri de produse (Figurile 2.3 și 2.4), realizat în cadrul entităților ce activează inclusiv în regim de procesare ne oferă informație cu privire la rezultatele acestei activități, prin care s-a calculat o valoare adăugată de la 3 % pentru procesarea unor părți de încălțăminte, până la o medie de 15 % pentru procesarea ciclului întreg de producție, limită care poate varia până la 20 % în condițiile unei guvernări interne judicioase.

Analiza rezultatelor economico-financiare pe ultimele perioade ne ajută să justificăm necesitatea recuperării, reținerii și atragerii serviciilor de producție a articolelor de încălțăminte. Datele inițiale analizei se regăsesc în Anexa 11, tabelul A 11.3 ce conține informații totalizate privind rezultatele activității economice ale lohn-ului. Pentru analiză au fost selectate întreprinderile cu capital străin, ce reprezintă în jur de 15 % din entitățile sectorului, care ne oferă o panoramă pozitivă privind rezultatele activității economico-financiare.

Datele prezentate ne sugerează o activitate satisfăcătoare cu o rentabilitate economică de 10,76 % în 2011, de 8,98 % în 2012, iar în 2013 de 5,56 %, de 6,59 % în 2014 și 7,93 în 2015, ceea ce se prezintă superior rezultatelor financiare prezentate de actorii orientați la piața autohtonă. Acest aspect este justificat de monitorizarea și controlul afacerilor cu capital străin în Moldova, care se reflectă și asupra transparenței activității economico-financiare ale întreprinderilor date, întreprinderi, care prin activitatea lor sunt responsabile de păstrarea balanței comerciale pozitive, prin exportarea produselor compensatorii principale, care rezultă în urma plasării materialelor în regimul vamal de perfecționare activă.

Aceste entități mențin ocupați în câmpul muncii în jur de 40 % din totalul personalului ce figurează în datele statistice oficiale, implicați în industria articolelor de încălțăminte.

Atragerea investitorilor străini, pe fonul scenariilor politice din Moldova și proximitățile geografice estice și vestice, fac dificilă, anume această activitate. O alternativă a investițiilor străine poate servi modelul cooperării entităților mai mici din domeniu, în vederea atragerii, recuperării și reținerii acestor modele de afaceri, din urma cărora au de câștigat atât stakeholderii interni cât și cei externi.

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 [47].

În continuare sunt prezentate, în formă de histogramă, 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 (Figura 3.2). Informația de bază și suplimentară privind rezultatele activității economice a entităților domeniului se conține în Anexa 11.

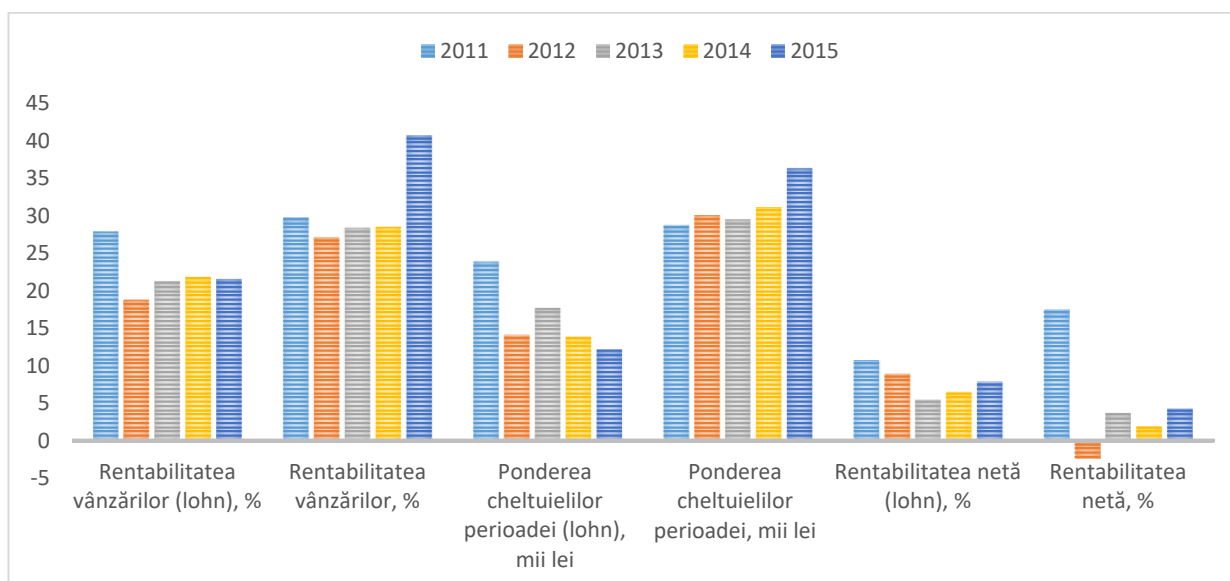


Fig. 3.2. Prezentarea comparativă a unor rezultate selectiv privind activitatea lohn și producere proprie în R. M.

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNS

Din histogramă urmărim fenomenul unei ușoare creșteri a rentabilității vânzărilor pentru producția proprie, cu o medie de 1,08, păstrând media de 30,87 %, în comparație cu creșterea totală de 0,988 puncte pentru servicii, cu o medie de 22,27 %, care au pierdut din marja dată cu o diferență medie de 8,6 % în favoarea producției proprii.

Cât privește ponderea cheltuielilor perioadei (cheltuieli de distribuție, generale și alte cheltuieli ale activității operaționale), acestea prezintă o tendință de creștere în scenariul producției proprii de 1,0604, păstrând o medie de 31,13 %. Aceeași categorie de cheltuieli pentru scenariul serviciilor lohn prezintă o tendință medie vădită de descreștere cu câte 0,8459 puncte, prezentându-se la o medie de 16,38 % față de cifra de afaceri. Diferența între scenariile prezentate reprezintă 14,75 %.

Rezultatele date se justifică prin următoarele aspecte: comportamentul și cultura financiară a factorilor decidenți (inclusiv, ipoteza diminuării profitului până la impozitare prin deducerea cheltuielilor perioadei de gestiune); necesitățile financiare reale gestionării afacerii pe cont propriu; eforturi mari pentru distribuția producției proprii.

Rentabilitatea economică pentru producția proprie prezintă o descreștere de la 17,47 % în 2011 la 4,37 % în 2014, anul 2012 înregistrând pierderi la capitolul rezultatului economic. Același indicator, pentru serviciile lohn poartă caracter de descreștere cu o tendință de modificare în ritmul

a 0,925 puncte, păstrând o medie de 7,96 % față de media de 5,51 % înregistrată pentru producția proprie. Datele cu referire la 2011 prezintă o situație excepțională, deoarece nu se aplica impozitul pe venit.

Aceste scenarii se manifestă în paralel cu scenariile entităților conectate în afaceri viabile cu încălțăminte, în mod special, producție pentru piața internă/autohtonă, care profitând de situația generală continuă să se eschiveze de la plata impozitelor, continuă să eludeze de la alte obligațiuni, inclusiv cele sociale, continuă să declare parțial (în proporții mai mici) veniturile și (în proporții mai mari) cheltuielile, continuă să speculeze pe pierderile activității financiare ca rezultat al fluctuației pe piața monetară, mediul fiind tocmai catalizatorul acestui gen de gestiune ”eficientă” a afacerilor, în exclusivitate în favoarea fondatorilor afacerilor [47].

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.

3.2. Justificarea scenariilor privind dezvoltarea industriei de încălțăminte din Republica Moldova

3.2.1. Strategia de dezvoltare și responsabilitatea în asigurarea creșterii economice și dezvoltării industriei de încălțăminte din Republica Moldova

Responsabilitatea strategiei de dezvoltare este imensă, din moment ce implică procese cantitative și calitative ce se asociază cu succesul, cu creșterea profitului, cu creșterea vânzărilor, creșterea reprezentând predecesorul imediat dezvoltării, sau altfel spus, dezvoltarea este asigurată prin strategii de creștere. Creșterea este limitată de resursele financiare disponibile, de legislație, de climatul general ce domină mediul de afaceri autohton și alte aspecte.

Majoritatea afacerilor din domeniu sunt gestionate de către entități a sectorului IMM. Sunt întreprinderi axate pe producția articolelor de încălțăminte cu fețe din piele, orientați să satisfacă nevoile în produse de încălțăminte a segmentului mediu. La aceasta adăugăm segmentul specializat în încălțăminte din cauciuc consumată în mediul rural, datorită condițiilor naturale și ocupației populației. Generată de competitivitatea joasă, în materie de preț, producția autohtonă de încălțăminte, mai puțin privește segmentul econom, care este migrat în nișe de piață asigurate prin import. Totodată, din moment ce segmentul mediu are puse în față alternative de alegere, și articolele de import devin tot mai ”attractive” la capitolul design și preț, producătorul autohton riscă să piardă acea parte din segmentul pieței, care optează pentru un anumit stil, și tinde să-l perfecționeze sau chiar individualizeze, dacă nu caută să aplice soluții privind conceptul de produs care este destul de ”conservator” la majoritatea actorilor. Mai mult, pe fonul mutațiilor actuale, o

parte dintre producători rămân ”depășiți”, la capitolul gestionării afacerii. Amintim, că nu a fost identificat potențial pentru poziționarea pe nișele Premiu. Este practic nedezvoltat segmentul pentru copii și adolescenți.

În acest context, provocarea producătorului autohton de articole de încălțăminte rezidă în dezvoltarea pozițiilor sale pe segmentul mediu al pieței autohtone, de asemenea, în impunerea unor poziții puternice prin produse competitive, pe piața segmentului mediu care, potrivit Strategiei Naționale 2020 are tendințe să crească, din contul ameliorării condițiilor de viață a populației.

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 se manifestă prin obiectivul de creștere a volumului de vânzări în cadrul tipului activității. Cele mai cunoscute două variante implică Strategia de concentrare bazată pe dezvoltarea pieței și dezvoltarea produsului [197, p. 241-245].

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. Succesul acestei opțiuni strategice are ca bază reputația firmei și interesul provocat de produsele/serviciile oferite. 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. *Integrarea orizontală* constă din adăugarea de noi afaceri cu bunuri similare cu cele ale firmei în cadrul lanțului cercetare – dezvoltare – producție – vânzări. Strategia se realizează, de facto, prin achiziționarea de către o firmă a unei alte firme de același profil, avantajul major referindu-se la accesul imediat pe piețele entității achizitoare. Aceste strategii au următoarele limite în aplicare: categoriile de entități care

reprezintă sectorul (mici, private, afaceri de familie preponderent IMM), piața autohtonă mică, rezolvarea în manieră inedită a problemelor, conflictelor, obligațiunilor et al.

Identificate ca oportune să asigure dezvoltarea industriei de încălțăminte, **strategiile de dezvoltare a produsului-pieței propuse de Ansoff** cu arhicunoscutele variante: strategiile de conservare, penetrare a pieței; expansiune, extindere a pieței; inovare, dezvoltare de produs și diversificare [23, p. 124].

Analiza matricei lui Ansoff este propusă în Figura 3.3:

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

Fig. 3.3. Matricea Ansoff pentru industria de încălțăminte din Republica Moldova

Sursa: elaborat de autor.

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.

În sensul amplificării efectului se recomandă, după cum am descris anterior, **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. Alianța surogat are funcția de a substitui alianțele cunoscute între concurenți și are obligația să încadreze toate rigourile unei alianțe, care să permită realizarea în comun a scopului și realizarea separată a obiectivelor individuale ale partenerilor. Recomandăm alianței date statut

autonom în raport cu partenerii, statut care va permite atenuarea riscului legat de cooperarea între firmele concurente. Cooperarea entităților din domeniul 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, et al.

Situația generală, mediul economico-social și fundamentele economice impun, în afară de strategiile de piață, acțiuni în vederea specializării în activitățile de producție, pe produse, care sunt mai puțin afectate de diferența dintre costul muncii, care rezultă din conținutul direct al muncii, urmărind oportunități de re tehnologizare.

Scenariile recomandate vizează piața prin alternativele 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, prin promovarea adecvată a produselor, prin aplicarea practicilor de nivel mondial privind comercializarea încălțăminte. Această idee este susținută prin analiza efectuată în capitolul 2.3 unde a fost determinat că 65 % din entitățile din domeniul utilizează modalități alternative de vânzare a mărfurilor.

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 lanțului de valori. Asemenea birouri nu sunt o noutate în industria de încălțăminte și ar rezolva una dintre problemele majore cu care se confruntă entitățile din domeniul 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.

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.

Scenariile pentru care se optează se recomandă a fi scenarii de migrare pentru adaptare, dintre care recomandăm următoarele [185]:

- Poziționarea dominantă pe piața națională a articolelor de încălțăminte prin utilizarea mărcii ca pârgie de bază (ocuparea poziției dominante reprezintă un proces cu extensie temporală);
- Integrarea lanțurilor de aprovizionare;
- Integrarea lanțurilor de livrare;
- Integrarea lanțurilor de aprovizionare-livrare;
- Mascarea punctelor slabe, et al.

Deciziile privind opțiunile, sau căile de migrare depind parțial de toleranța la risc a domeniului și de resursele pe care sunt dispuși să le arunce în joc fiecare dintre actorii sectorului. Aceasta depinde și de alt aspect privind categoriile de profituri așteptate, cum sunt opțiunile de urmărire a unui profit imediat, prin urmărirea unei singure opțiuni (ceea ce s-a identificat ca obiectiv cheie la cei mai mulți dintre producătorii de încălțăminte) or se urmărește o creștere și un profit mai mare obținut în viitor.

”Cel mai rău lucru pe care îl puteți face este să vă blocați pe o singură cale de migrare,...” [17, p. 198]. Din acest motiv, se recomandă identificarea a câtorva căi de migrare, prin analiza opțiunilor și prin evaluarea riscurilor asociate fiecăreia dintre căile posibile de migrare, prin acțiuni clare, capabile să contracareze amenințările mediului.

Scenariul propus să dezvolte industria pledează pentru strategii de modelare a pieței prin factorii cererii și concurenței. În acest caz, important este să amintim că cererea are o dimensiune

naturală iar manifestarea concurențială are un cadru temporal natural.

Eficiența economică (finalitatea optimă) a variantei predictive este evaluată prin conceptul unui proiect investițional și este propusă în continuare, are la bază acordul cooperării producătorilor autohtoni de încălțăminte, în sensul formării unei noi entități juridice responsabilă de comercializarea încălțăminte, care va valorifica strategiile de dezvoltare prin obiectivul de creștere a volumului de vânzări în cadrul tipului activității. Pornind de la conștientizarea din partea celor mai activi actori ai sectorului de încălțăminte, agenți a IMM, cooperarea reprezintă o necesitate actuală ce va rezolva problemele promovării eficiente, a vânzărilor specializate și altele amintite anterior.

3.2.2. Justificarea economică a variantelor predictive

a) crearea lanțului național de retail

Categoriile și natura cheltuielilor de bază, care formează structura investiției inițiale se prezintă în anexe. Schema totalizării cheltuielilor și veniturilor este prezentată în Anexele 21 și 22. Informațiile privind explicația algoritmului se regăsesc în Anexa 23. La categoria indicatorilor [2; 125; 55; 74; 95] de evaluare a finalității optime enumerăm costul total actualizat, venitul total actualizat, indicele de profitabilitate, venitul net actualizat total și rata internă de rentabilitate:

1. Costul total actualizat (CT_A) reprezintă suma dintre valoarea actualizată a investițiilor anuale și a cheltuielilor de exploatare pe durata perioadei de funcționare a obiectivului, fără a se lua în considerare valoarea amortizării anuale. Valoarea actualizată se determină utilizând factorul de actualizare α , cu relația următoare:

$$CT_A = \sum_{t=1}^n (I_T + C_T) \cdot \alpha, \quad (3.1)$$

unde: I_T – investiția totală în anul t ;

C_T – costuri totale;

n – perioada sau ciclul de viață a proiectului investițional.

2. Venitul total actualizat (VT_A) reprezintă valoarea actualizată a încasărilor anuale din perioada de funcționare a obiectivului și se determină cu relația:

$$VT_A = \sum_{t=1}^n V_T \cdot \alpha, \quad (3.2)$$

unde: V_T – venitul totală în anul t ;

V_T – venituri totale;

n – perioada sau ciclul de viață a proiectului investițional.

3. Factorul de actualizare se determină cu relația:

$$e_{min} = \frac{\Delta CP \cdot \text{rentabilitatea } CP}{100} + \frac{\Delta CA \cdot \text{rentabilitatea } CA}{100}, \% \quad (3.3)$$

unde: CP – capital propriu, %;

CA – capital atras, %.

4. Valoarea netă actuală totală ($VNAT$) reflectă avantajul proiectului investițional sau recompensa pentru riscul asumat. Valoarea netă actuală totală reprezintă suma valorii nete anuale în valoare absolută pe întreaga perioadă a executării proiectului investițional. Se determină cu relația:

$$VNAT = VT_A - CT_A, \quad (3.4)$$

5. Indicele de profitabilitate caracterizează raportul dintre valoarea netă actuală totală și investițiile efectuate, care se calculează cu relația:

$$I_P = VNAT/I, \quad (3.5)$$

unde: I_P – indicele de profitabilitate;

I – efort investițional.

6. Rata internă de rentabilitate (RIR) reprezintă rata de discountare pentru care veniturile totale actualizate sunt egale cu costurile totale actualizate. Se calculează cu relația:

$$RIR = a_{min} + (a_{max} - a_{min}) \cdot \frac{VNAT_{a_{min}}}{VNAT_{a_{min}} - (-VNAT_{a_{max}})}, \quad (3.6)$$

unde: a_{min} – factor de actualizare pentru valoarea eficienței economice minimă;

a_{max} – factor de actualizare pentru valoarea eficienței economice maximă;

$VNAT_{a_{max}}$ – valoarea netă actuală totală calculată cu a_{max} ;

$VNAT_{a_{min}}$ – valoarea netă actuală totală calculată cu a_{min} .

Avantajul evaluării proiectelor sau scenariilor prin RIR , reprezintă rata de actualizare (financiară, în termeni reali sau nominali în funcție de natura fluxurilor de capital utilizate în calcule) pentru care fluxurile de costuri și fluxurile de beneficii au valoarea netă curentă egală cu 0. RIR poate fi considerată un instrument financiar pentru analiza principiului privind luarea în considerare a timpului în evaluarea proiectelor investiționale.

Rezultatele eficienței scenariului predictiv sunt expuse în continuare în tabelul 3.6.

În baza datelor obținute în tabelul 3.6 și cu ajutorul relației (3.6) se va efectua calculul Ratei interne de rentabilitate:

$$RIR = 19,34 + (24,34 - 19,34) \cdot \frac{843}{843+88} = 22,04 \%$$

Rezultatul obținut indică valoarea ratei de actualizare pentru care venitul actualizat net este egal cu 0. Modelarea și argumentarea scenariului variantei predictive ne indică valori satisfăcătoare cum sunt:

Rata internă de rentabilitate – 22,04 %;

Indicele profitabilității – 12,6 %;

Venituri nete actualizate – 843 mii lei,

Termenul de recuperare a investiției – 4 ani.

Tabelul 3.6. 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	-6522	1	16747	23269	-6522
II	39454	40605	0,8379	33059	34023	-964	0,8042	31729	32655	-926
III	46893	43088	0,7021	32924	30252	2672	0,6468	30330	27869	2461
IV	51700	46941	0,5883	30415	27615	2800	0,5201	26889	24414	2475
V	56870	51076	0,4930	28037	25180	2857	0,4183	23789	21365	2424
	211664	204979	-	141182	140339	843	-	129484	129572	-88

Sursa: elaborat de autor

În formă grafică putem ilustra valoarea ratei interne de rentabilitate în modul prezentat în Figura 3.4:

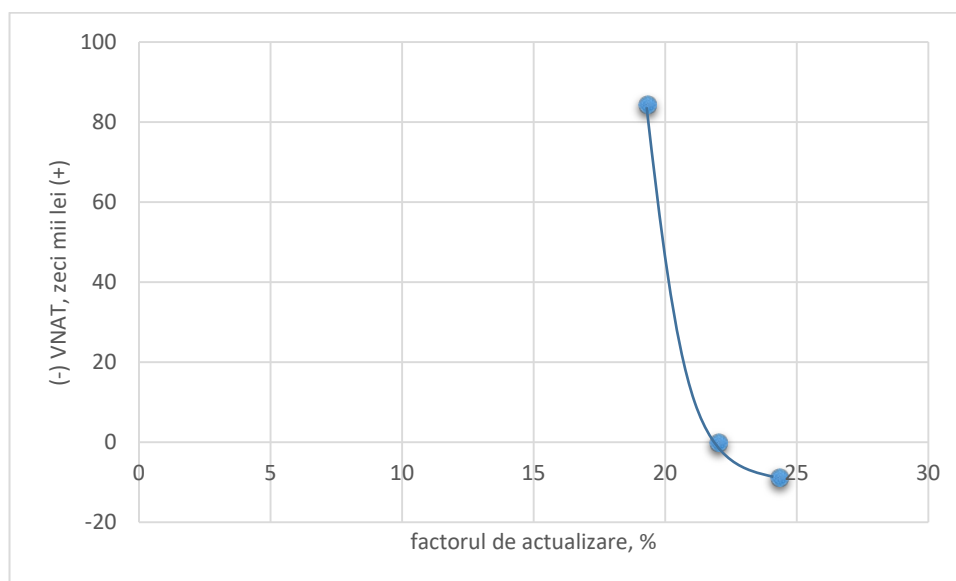


Fig. 3.4. Reprezentarea grafică a RIR

Sursa: elaborat de autor

Deci, Rata Internă de Rentabilitate cu valoarea de 22,04 % 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.

Scenariul prezintă tactici de realizare a strategiei de dezvoltare. Prin această variantă se realizează strategia **de penetrare a pieței**, care permite producătorului autohton cu produsul său să se prezinte într-o manieră alternativă pe piețele existente. Este un proiect mic indicat pentru localitățile mai mici, așa cum în capitală s-au întreprins suficiente eforturi în vederea susținerii, promovării și organizării vânzărilor sub marca ”fabricat în Moldova”. Se planifică ca centrele date să realizeze obiectivele, prin consolidarea eforturilor producătorilor în vederea promovării active a colecțiilor și mărcilor autohtone, prin târguri, prezentări și expoziții cu vânzări în localitățile respective.

Avantajele și limitele scenariului propus includ următoarele aspecte:

- Asigură cooperarea la nivel de ramură, prin care se asigură competiția actorilor domeniului;
- Asigură executarea strategiilor responsabile de creștere economică a entităților (prin creșterea vânzărilor) și dezvoltarea industriei la nivel național;
- Asigură creșterea toleranței la risc (riscurile cererii, concurențiale și legate de capacități) a domeniului producătorilor autohtoni de încălțăminte.

Alt aspect ce îi avantajează pe unii producători, în special actorii ai IMM, constă în faptul că scenariul propus le permite 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. Acest lucru poate fi amortizat prin volume mai mari de vânzări, care vor rezulta ca consecință a reorganizării activităților din cadrul IMM, prin re tehnologizarea procesului, prin trecerea la metode moderne de organizare a procesului tehnologic, metode Lean, specializarea pe tipuri de produse (ceea ce este deja aplicat de unii producători – specializarea după gen sau specializarea după sistemul de confecții). 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 3.5.

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.

CUMPĂRARE/APROVIZIONARE

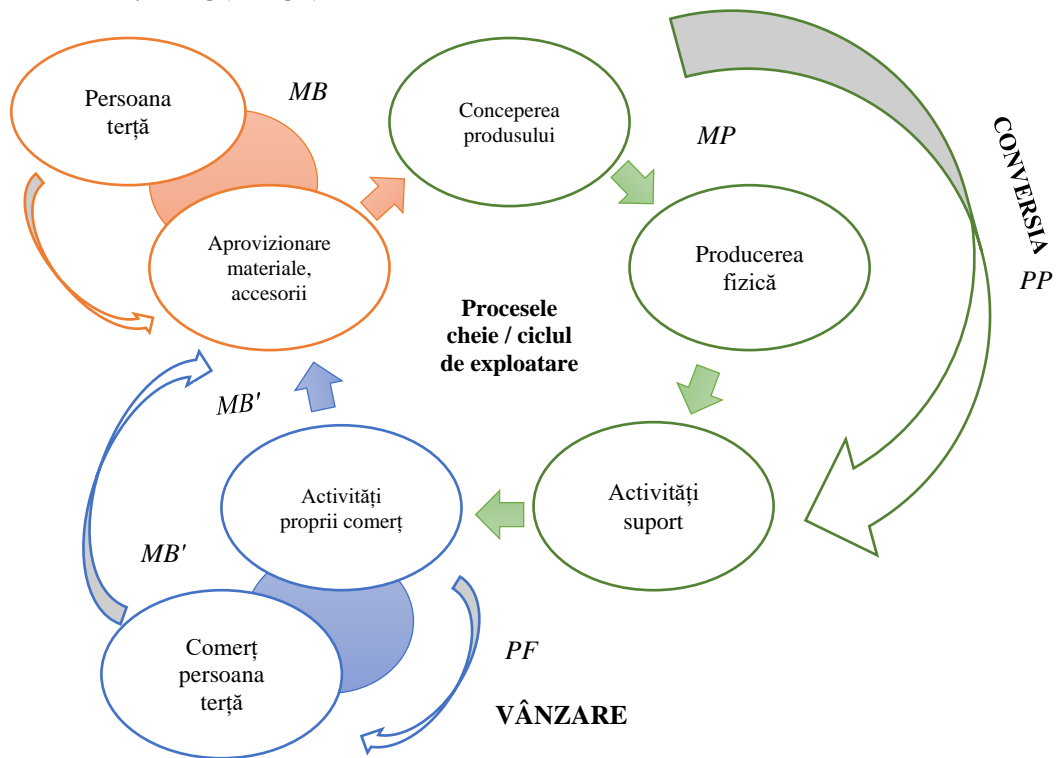


Fig. 3.5. Relația proceselor de creare a valorii în modele de afaceri care implică intermediere în unele procese cheie

Sursa: elaborat de autor

Schema dată pune în valoare fondurile de circulație, a căror circuit economic poate fi reprezentat astfel [22, p. 143; 55, p. 142]:

$$MB \rightarrow MP \rightarrow PP \rightarrow PF \rightarrow MB' \quad (3.7)$$

unde: MB – mijloace bănești inițiale necesare aprovizionării proceselor;

MP – mijloace de producție;

PP – procesul de producție;

PF – producția finită;

MB' – mijloace bănești încasate în urma comercializării (inclusiv beneficiul).

Eficiența și finalitatea optimă este asigurată dacă este îndeplinită următoarea condiție:

$$MB < MB' \quad (3.8)$$

Schema ilustrează căile de obținere a încasărilor pentru varianta predictivă prezentată anterior, care pot rezulta din realizarea individuală a articolelor de încălțăminte și de la procedura realizării produselor finite prin persoana terță, lanțul național de retail, specializat în realizarea

articolelor de încălțăminte, care are loc prin distribuirea beneficiilor în forma de dividende aferente calității de fondatori ai entității terțe. Acest aspect este abordat în paralel cu studiul lanțului de valori pe tipuri de produse realizat în cadrul unor întreprinderi, care atestă o medie a valorii adăugate de 32,85 % pentru produsele incluse în studiu, care permite migrarea spre un nou model de afaceri, în special pentru cei orientați către viitor.

Modelul propus ilustrează o posibilitate și o oportunitate privind dezvoltarea sectorului, dând posibilitate producătorului autohton să se focalizeze pe activitățile importante, legate de procesul conversiei fizice și asigurarea calității acestuia, transferând, împreună cu o parte a valorii adăugate responsabilitatea comercializării societății comerciale, care prin extensie îndeplinește funcția unei alianțe strategice surogat, prin care producătorii își păstrează identitatea și, totodată, își realizează un scop comun - valorificarea strategiilor de dezvoltare prin obiectivul de creștere a volumului de vânzări în cadrul tipului activității.

Recomandările privind noile valențe strategice, focusate pe producție, implică investiții în mijloace fixe, de altă generație, cum ar fi mașina de tras utilizată la îmbinarea tălpilor cu fețele de încălțăminte, care permite obținerea unei calități superioare în comparație cu tragerea manuală, care depinde mult de dexteritățile, îndemânările, practica și dibăcia muncitorului implicat în proces; ștanțele de croit asigură o calitate superioară prin comparație cu croitul manual. În acest scop, recomandăm croirea reperelor în cadrul întreprinderilor mai mari deja dotate cu echipament specializat ("Bitprogram" SRL, "Cristina" SRL), achitând costul serviciilor. Schimbarea formei de organizare a producției, asistarea externă specializată, care în mediu durează până la 2 luni de zile, depinde de adaptarea muncitorilor implicați în procesele modelate, et al.

Problemele care se pot ridica sunt:

- Rezistență din partea producătorilor, față de modelul propus, din motivul migrării sau renunțării parțiale a valorii în favoarea altui subiect;
- Neacceptarea de către sector a mijlocului nou de migrare pentru adaptare;
- Acțiuni reticente de migrare spre noul format legate de necesitatea renunțării la modelul netransparent al afacerilor.

b) crearea biroului de concepere și elaborare a documentației tehnice de proiectare a articolelor de încălțăminte

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 (conform stilului, colecției, et al).

Argumentarea economică a variantei predictive presupune evaluarea efortului investițional, calculul costului privind conceperea și elaborarea documentației respective și calculul indicatorilor de fezabilitate (tabelele 3.7 – 3.9). Estimarea efortul investițional pentru crearea biroului de proiectare este prezentat în tabelul 3.7.

Un indicator cu importanță pentru un proiect similar, care se va calcula în baza datelor determinate anterior este termenul de recuperare a investiției. În abordare statistică, termenul de recuperare a investițiilor (T) se determină cu relația [2, pag. 109]:

$$T = \frac{I}{AE}, \quad (3.9)$$

unde: I – investiția;

AE – avantajul economic.

Perioada de timp pe parcursul căreia suma acumulată a avantajelor economice obținute va egala volumul investițiilor prevăzute în proiect – 20 luni.

Tabelul 3.7. Estimarea efortul investițional pentru crearea biroului de proiectare

Nr.	Articolul calculației	Valoarea, lei
1	Calculatoare (2 un.) cu componentele respective (Xerox, scanner, digitizor)	26000
2	Licență Windos (pentru 2 calculatoare)	2000
3	Licență Autocad (pentru 2 calculatoare) sau soft specializat (Delkam "Crispin" Shoe Maker)	95000
4	Ploter carton	15000
5	Alte consumabile	2000
Total		140000

Sursa: elaborat de autor

Costurile lunare și cheltuielile perioadei prognozate sunt totalizate în tabelul 3.8:

Tabelul 3.8. Totalizarea costurilor și cheltuielilor perioadei

Nr.	Articolul calculației	Valoarea, lei
Costuri directe		
1	Costuri cu salarizarea, lunar	20400
2	Costuri materiale (21 lei x 40 modele noi)	840
Total costuri directe		21240
Costuri indirecte		
3	Amortizarea echipamentelor	855
4	Amortizarea soft-urilor	792
Total costuri indirecte		1647
Total cost de producție		22887
Cheltuieli ale perioadei		
5	Promovarea serviciilor	500
6	Servicii contabilitate	1600
7	Arenda lunară a oficiului (20 m ²)	2500
8	Alte cheltuieli	2000
Total cheltuieli ale perioadei		6600
Total costuri și cheltuieli lunare		29487

Sursa: elaborat de autor

În baza calculelor din tabelul 3.7 determinăm costul ”modelului nou” – 737 lei/unitate.

Prețul unui model nou (conceperea modelului, inclusiv elaborarea documentației tehnice de proiectare), în mediu – 1100 lei/unitate.

Pentru evaluarea economică a variantei date se propun indicatori ai fezabilității proiectului, calculați în tabelul 3.9.

Tabelul 3.9. Indicatori de fezabilitate ai proiectului

Nr. d/o.	Indicatorul	Unitatea de măsură	Valoarea	
			Produs	Anuală
1	Volumul producției	unități	1	460
2	Venitul din vânzări	lei	917	421820
3	Costul de producție	lei	572	263120
4	Cheltuieli totale	lei	737	339020
5	Profitul până la impozitare	lei	180	82800
6	Pragul de rentabilitate	unități	-	246
7	Cifra de afaceri critică	lei	-	225582
8	Numărul de specialiști	pers.	-	2
9	Costuri directe pentru remunerarea muncii	lei	510	234600
10	Valoarea contabilă a mijloacelor muncii	lei	-	138000
11	Indicele valorificării mijloacelor	lei/lei	-	3,05
12	Înzestrarea producției cu fonduri	lei/lei		0,32

13	Rentabilitatea producției	%	24,42	-
14	Prețul de livrare fără TVA	lei	917	-
15	Prețul de livrare cu TVA	lei	1100	-

Sursa: elaborat de autor în baza [43].

Conform indicatorilor de fezabilitate, proiectul este unul avantajos. Implementarea unui astfel de proiect realizează strategia de dezvoltare a produsului, necesară și obligatorie dezvoltării industriei autohtone de încălțăminte.

c) asigurarea calității articolelor de încălțăminte

Aspectele calității articolelor de încălțăminte sunt sensibile față de variabilele care direct se fac responsabile de asigurarea calității: 1) calitatea materialelor și a accesoriilor și 2) calitatea proceselor de producție.

Abordarea problemei prin prisma primei probleme invocate se poate asigura prin strategiile de cooperare, care le va permite actorilor domeniului să se aprovizioneze avantajos, cel puțin, din punct de vedere al calității materialelor, la aceleași costuri. Avantajul economic al cooperării în vederea aprovizionării cu materiale, componente și accesorii devine fezabilă prin scenariul în care se exclud intermediarii din lanțul dat.

Problema calității proceselor de muncă asigurate de către entitate depind de dotarea tehnică, de generația mașinilor, de ponderea lucrărilor manuale în cadrul operațiilor de muncă și de dexteritățile muncitorilor. Unul dintre procesele primare, aflate în vizorul abordării privind calitatea este procesul de croire, care în cadrul întreprinderilor mici se realizează manual, cu cuțitul. Acest moment dezavantajează producătorul autohton deoarece, produsele autohtone nu sunt clasate marca "hand made". Conturul reperelor obținute în urma croirii manuale nu este întocmai perfect, care cedează mult în fața contururilor obținute prin croirea automată.

În acest sens, sunt recomandate servicii outsourcing de croit, în cadrul întreprinderilor care au în dotare asemenea instalații. Datorită productivității asigurate de către mașinile automate și calității rezultatului procesului, producătorii mici de încălțăminte au de câștigat. Tariful de croire a reperelor reprezintă în jur de 20 % din tariful pentru confecționarea produselor. Acest moment va disponibiliza muncitori pentru asigurarea cu forță de muncă a altor locuri de muncă din cadrul întreprinderii.

Asigurarea calității articolelor de încălțăminte realizează strategia de dezvoltare a produselor și prin extensie devine responsabilă de realizarea strategiei de dezvoltare a pieței, inclusiv acoperă viziunea de dezvoltare pe termen lung, - exportul de încălțăminte marca "fabricat în Moldova".

Alt fenomen înregistrat în cadrul studiului și diagnosticării activității domeniului este

formarea excedentelor de stocuri mari în cadrul întreprinderilor autohtone, producătoare de încălțăminte. Structura excedentului de stocuri implică variantele: articole de încălțăminte cu defecte și neconforme; gama de mărimi neasigurată, modele cu design mai puțin atractiv, combinații de culori nereușită, materiale combinate nereușit, combinația tălpii cu fețele nereușită, calapod ales necorespunzător designului și supraproducție. Problema formării excedentelor de stocuri reprezintă o problemă mare pentru producătorul autohton, din motivul stocării lichidităților. Guvernarea excedentelor de stocuri poate servi ca model de creștere a entității, deoarece direct sunt responsabile de lichiditate și solvabilitate. Datorită modelelor de afaceri dominante, producătorul este nevoit să investească în stocurile de materiale, accesorii și semifabricate, mijloace bănești cu valoare însemnată, deoarece se practică aprovizionarea cu materiale în 2 – 3 cicluri pe an, din cauza duratei de importare a acestor materiale și a riscului de neasigurare a continuității procesului de producție. Pe piața autohtonă s-au poziționat câteva societăți comerciale ce au ca obiect al afacerii de bază comercializarea cu ridicata și la bucată a materialelor, componentelor și accesoriilor pentru industria de încălțăminte. Totuși, se practică modalitatea de aprovizionare prin import de sine stătător din cauza prețurilor mari cu care se oferă acestea pe piața locală, fapt ce necesită investiții mari în materiale acțiune responsabilă de coeficienți de lichiditate mici și viteză mică de rotația a activelor, ceea ce se reflectă mai puțin benefic asupra activității generale și care acționează ca un factor rezervat al dezvoltării.

În soluționarea acestei probleme se recomandă aplicarea strategiilor de marketing ce privesc o abordare corectă în formarea prețului produselor raportat la ciclul de viață a colecției sau tipului de produs. Fenomenul temporal este un element central în politicile de preț. Optăm pentru aplicarea strategiilor, politicilor și practicilor proprii domeniului Industriei ușoare la nivel global; - aplicarea reducerilor de preț sezoniere, înainte de lansarea colecțiilor noi, în scopul lichidării excedentelor de stocuri de patru ori pe an, respectiv pentru colecțiile de toamnă, iarnă, primăvară și vară, dintre care reducerile cele mai masive sunt cele din vară și cele din iarnă, când prin proceduri deja argumentate se lichidează și stocurile mai vechi, iar valoarea reducerilor este atractivă și însemnată comparativ cu prețul de vânzare din perioada anterioară. Conform datelor întreprinderii "Cristina" SRL, reducerile de preț oferă o majorare medie a vânzărilor în medie cu 20 %. În experiența sa, SA "Zorile" a cunoscut perioade când politicile de preț corect aplicate au crescut vânzările cu 40 % și mai mult, iar promoția "trei perechi de cizme la preț de două" aplicată de entitate a atins nivelul superior maxim. Totuși, la nivel de ramură, acest fenomen are o abordare periferică din motivul business inteligenței și culturii financiare în mediul antreprenorial, ce face din scenariul dat un tabu în materie de gestiune financiară. În continuare propunem schema de raportare a sistemului de formare a prețurilor (inclusiv a rabaturilor) la ciclul de viață a colecțiilor

de încălțăminte, Figura 3.6.


Ciclul de viață a produsului/colecției				
	Lansare	Creștere	Maturitate	Declin
Obiective de preț	Recuperarea investiției	Obținerea profitului	Asigurarea nivelului de profit	Epuizarea colecției
Nivelul prețului	$p = c_v + c_f + b$			$p' = c_v + c_f + b'$ sau $p'' = c_v + c_f$
Nivelul vânzărilor	(Familiarizarea cu noua colecție) mici, în creștere	Intensificarea vânzărilor	Vânzări continui	În descreștere
Strategii aplicate	Promoționale; de infiltrare	De atragere a noilor clienți; înaintare	De menținere a poziției; apărare	De diminuare a excedentului de stoc; de retragere
 Orizontul temporal de încadrare sezonieră a colecției				

Fig. 3.6. Recomandări privind formarea prețului produselor în funcție de ciclul de viață a colecției articolelor de încălțăminte

Sursa: elaborat de autor

Informația prezentată justifică corelația între ciclul de viață al produselor de încălțăminte cu aspectele de bază ale formărilor prețurilor, accentuând obiectivele de preț, nivelul vânzărilor așteptat, a strategiilor aplicate cu nivelul prețului prin prisma formării acestuia.

Relațiile selectate reflectă obiectivele de preț și corelația acestora cu ciclul de viață a colecției [12, 22, 55, 74, 95]:

$$p = c_v + c_f + b \quad (3.10)$$

unde: p – prețul de comercializare, lei;

c_v – costuri variabile unitare, lei;

c_f – costuri fixe unitare, lei;

b – beneficiu.

Relația dată abordează stabilirea prețului peste nivelul costului total prin adăugarea beneficiului sau marjei de profit. Această relație descrie parametrii și nivelul costului pe parcursul cadrului sezonier, fiind propriu fazelor de lansare, creștere și maturitate. În cele mai dese cazuri, prețul stabilit la lansarea noii colecții nu va fi modificat până la încheierea sezonului. În situația unei cereri slabe, se pot întreprinde acțiuni în sensul, diminuării marjei de contribuție la profit.

Pentru faza de declin a ciclului de viață a colecției, care coincide și cu faza de lansare a noii

colecții (pentru un nou sezon), scenariile de stabilire a prețului pot evolua în următorul format:

$$p' = c_v + c_f + b' \quad (3.11)$$

unde: p' – prețul nou (scăzut) de comercializare, lei;

b' – beneficiu nou, mai mic, lei.

Evoluția marjei de contribuție la profit, în scenariile indicate în Figura 3.5 respectă obligatoriu condiția:

$$b' < b \quad (3.12)$$

Tendința de modificare a nivelului beneficiului inițial față de noua valoare a beneficiului este în scădere. În unele situații se purcede la o micșorare a prețului chiar până la nivelul costului total:

$$p'' = c_v + c_f \quad (3.13)$$

unde: p'' – prețul minimum (scăzut) de comercializare, lei.

Justificarea economică a acestui fenomen este posibilă datorită principiilor elasticității cererii în funcție de preț, care arată dependența cantităților de bunuri cumpărate de consumatori față de modificările prețului de vânzare.

Alături de aceasta, recomandăm practicarea prețurilor psihologice, a căror efecte sunt cunoscute. Alt aspect important este flexibilitatea de care trebuie să dea dovadă producătorul și vânzătorul de încălțăminte, alături de o monitorizare atentă a vânzărilor. O bună guvernare în sensul obiectivelor de preț, va stimula vânzătorul să răspundă diferitelor momente cu soluții oportune în materie de preț. O monitorizare eficientă se recomandă de la sine ca o bună guvernare dacă se vor face operații ale nivelului de prețuri sincronizat cu obiectivele strategice. Astfel, recomandăm adițional analiza preț-cost-beneficiu pentru stabilirea prețului corespunzător volumului minim al vânzărilor, volum ce acoperă investiția, sau a volumelor fizice ce asigură un anumit profit țintă.

Determinarea volumului fizic de produse necesare acoperii costurilor se calculează cu relația [95; 50]:

$$Q_E = \frac{CF}{p - c_v}, \quad (3.14)$$

unde: Q_E – pragul de rentabilitate, punctul de recuperare a investiției, unități fizice;

CF – costuri fixe totale, lei.

Determinarea volumului fizic de produse necesar de comercializat pentru acumularea profitului țintă se calculează cu relația [95; 50]:

$$Q_T = \frac{CF + PT}{p - c_v}, \quad (3.15)$$

unde: Q_T – volumul vânzărilor necesar obținerii profitului așteptat sau țintă, unități fizice;

PT – profitul așteptat sau profitul țintă.

Un avantaj incontestabil a tehnicii date rezidă în ”posibilitatea diferențierii profiturilor realizate ca urmare a modificării volumului activității, de cele obținute ca rezultat al eficienței acesteia” [50, p. 106].

Actorii industriei autohtone de încălțăminte se poziționează rezervat față de aceste abordări, deoarece aplicarea sistemului de rabaturi îi privează de o parte a profitului așteptat, iar ca consecință se formează stocuri de produse.

Recomandăm producătorilor autohtoni alinierea la practicile internaționale privind politicile de preț aplicate și sincronizarea ciclurilor de rabaturi cu orizontul temporal sezonier și neapărat cu ciclul de viață a colecției sau tipului de produs, care este foarte afectat de tendințele modei.

Alt aspect ce contribuie la creșterea vânzărilor este **promovarea adecvată a produselor** și a metodelor de comercializare, aliate la tendințele sistemului de comercializare propriu domeniului la nivel global, acțiuni realizate prin strategii de marketing.

A ignora promovarea, inclusiv online, înseamnă a pierde oportunități considerabile de promovare a companiei, a brandului, a pierde șanse de atragere a noilor clienți, precum și de creștere a vânzărilor repetate, care pentru industria de încălțăminte nu sunt atât de frecvente, în comparație cu produsele de primă necesitate, datorită duratei de viață a articolelor de încălțăminte, prețului, puterii de cumpărare a consumatorilor și culturii consumului, care este foarte redus în comparație cu statele dezvoltate. Acest lucru prezintă interes și din motivul confruntării pe piață a produselor de diferită origine, calitate și cost, pe de o parte, și pe de altă parte, datorită capacității pieței la nivel național. Chiar dacă restructurarea piețelor autohtone este relativ dinamică, totuși nu ar trebui să ignorăm dimensiunile societății informaționale și noile tehnologii ale comunicării și informației, care cresc în impact de la nivel micro la cel macroeconomic. Să nu uităm că și consumatorul evoluează, în sensul perindării generațiilor, care coexistă la fel într-un mediu digitalizat.

”Remodelarea afacerii care funcționează într-un mediu digitalizat implică lansarea de noi tipuri de strategii de marketing, iar piețele vor fi câștigate de către cei care vor fi cu un pas înaintea schimbării lor” [25, p. 13]. Potrivit celor anterior declarate se recomandă abordarea promovării prin identificarea tehnicilor promoționale inovative cum sunt marketingul online (activități de marketing ce se realizează prin Internet) și cybermarketingul (activități de marketing ce se petrec prin tehnologiile de comunicare și a informației). În economia bazată pe cunoaștere, în RM, consumatorul devine tot mai inteligent, și impune producătorilor autohtoni cerințe noi privind modelul afacerilor lor, în comparație cu variantele considerate clasice când agentul economic

trebuie să anticipeze și să lanseze noi orizonturi conceptuale și practice privind modelul afacerii.

Dintre actorii industriei autohtone de încălțăminte (46 entități cu afaceri viabile în 2014) doar 13 % dețin o pagină oficială, care este administrată reținut de către entitate, practic, în cadrul afacerilor autohtone, nu există planificat și bugetat post/funcție responsabil de aceste acțiuni. Întreprinderile, beneficiind de finanțare din exterior, ca membri ai APIUS-ului, dețin o pagină oficială, dar care este nevalorificată, în primul rând, în cadrul entităților, și este percepută reținut de către consumatori. În anvergura arealului național de o popularitate mare se bucură paginile de socializare, oportunitate pe care o valorifică unele entități, plasând informație cu caracter publicitar pe paginile cu numele oficial al firmei sau pseudonim. Popularitatea acestui instrument în comparație cu situl oficial, este alimentat de așa factori ca: costuri limitate pentru accesul la Internet (asigurarea traficului); accesul gratuit pe pagină; popularitatea paginilor sociale și dependența generațiilor de tehnologiile date; accesul relativ ieftin la traficul Internet promovat activ de operatorii domeniului telecomunicațiilor, varietatea instrumentelor de acces a paginilor sociale (calculator, smartfon, ifon, tabloizi et al) și modalitatea de a gestiona pagina creată foarte simplu, ușor de asimilat funcțiile, în comparație cu gestionarea unui sit oficial creat special.

În scopul lichidării stocurilor vechi, propunem inițierea din numele producătorilor a unor campanii sociale speciale, mediatizate corespunzător, în comun cu alți parteneri, fie publici și privați, privind acordarea ajutorului material categoriilor de cetățeni ce au nevoie de aceste produse, și transformarea acestui obiectiv într-o tradiție și bună practică de consolidare a responsabilității sociale.

Aplicarea acestor strategii vor contribui la dezvoltarea durabilă a ramurii, la consolidarea unei ramuri competitive.

3.2.3. Asigurarea executării strategiei prin interconectarea modelului de afaceri cu procesul de management al strategiei

Pentru a susține executarea strategiei avem nevoie de o structură viabilă de conducere și de decizie. Echipa managerială e responsabilă de alegerea modelului de sistem, care să reprezinte cât mai fidel situația, care oferă posibilitatea gestiunii în maniera cea mai responsabilă a afacerii prin care este conectată entitatea cu mediul ei. După cum s-a argumentat în capitolul I al tezei, capacitatea de a traduce cât mai fidel variantele predictive, constituie sensul procesului de management al strategiei. 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 alt element, care afectează o decizie, fie și operativă, este modelul afacerii. Dacă MA

este conectat direct cu strategia, atunci legătura cu procesul de management al strategiei apare la nivele respective simultan.

Schema procesului de management al strategiei oferă posibilitatea de a verifica rezultatele obținute și ghidează spre viitor entitățile industriei. Interacțiunea MA cu strategia are o logică guvernată de procesul de management al strategiei. 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 în sensul următor:

Faza I. Conștientizare, responsabilizare și mobilizare

Etapa 1. Identificarea și conturarea viziunii prin prisma conștientizării și responsabilizării. Atitudinea conștientă și maniera responsabilității sociale se recomandă a fi o valență importantă. O viziune corectată presupune migrarea din plasa orientării către obținerea profiturilor imediate, pe termen scurt, responsabile de aplicarea principiului ”scopul scuză mijloacele” spre responsabilitate socială. Viziunea succede arhitecturii conceptuale modelului de afaceri adecvat activității entității, care oferă posibilitatea de valorificare a resurselor și proceselor în favoarea clienților.

Etapa 2. Mobilizarea. Această etapă presupune formarea unei echipe cu competențe adecvate, obținute prin instruire, training-uri și autoinstruire. Această etapă se intersectează cu funcția de antrenare a managementului. Într-o întreprindere mică sarcina, evident, este delegată aceluiași manageriat, care fără o mobilizare adecvată nu va putea cuantifica eforturile comune în vederea creării și susținerii cursului de navigare ales.

Etapa 3. Dezvoltarea noilor dimensiuni în relațiile cu stakeholderii externi. Se recomandă extinderea relațiilor la calitatea de membru a Asociației Patronale din domeniu Industriei Ușoare, la calitatea de parteneri reali ai mediului de formare profesională de diferite nivele, acțiune care servește drept condiție obligatorie în accesarea suportului oferit de programele finanțate extern, - CE-WIN, de exemplu, dar și altele. Dă startul unor relații durabile ce stau la baza dezvoltării sectorului.

Etapa 4. Definirea misiunii, valorilor, scopului și obiectivelor strategice. Definirea și comunicarea misiunii și a obiectivelor strategice mediului va avea loc strict în concordanță cu viziunea corectată care are sarcina de a reflecta într-o nouă lumină favorabilă, logica activității în afacerile cu încălțăminte și responsabilitatea producătorului autohton de încălțăminte. Această etapă conectează direct cu acțiunile responsabile de conceperea strategiei de care are nevoie

entitatea și care va oferi modelul dezvoltării.

Faza II. Analiza strategică.

Etapa 5. Analiza diagnostic preliminară. La această etapă se analizează performanțele cantitative și calitative atinse de către entitate până la momentul dat. Analiza privește realizările de retrospectivă, ce includ analiza activității economico-financiare (în baza rapoartelor financiare).

Etapa 6. Analiza mediului extern se recomandă să se petreacă conform metodelor clasice.

Etapa 7. Analiza mediului intern. Cel mai important în analiza mediului este evaluarea reală a stării de lucruri.

Analiza critică și obiectivă oferă posibilitatea formării unei viziuni de ansamblu asupra cursului de evaluare a afacerii, a modelului afacerii, a problemelor care trebuie soluționate prin strategii și alte instrumente corespunzătoare.

Etapa 8. Conturarea aspectelor strategice este posibilă prin aplicarea instrumentarului adecvat de determinare a poziției strategice. Această etapă implică analiza strategică, prin utilizarea instrumentelor responsabile de conceperea strategiei: analiza forțelor concurențiale, analiza Diamant, analiza SWOT, analiza portofoliului de produse et al. La această etapă analizăm posibilitatea de a racorda acțiunile cu caracter specific către aplicarea politicilor identificate ca oportune.

Etapa 9. Conturarea aspectelor generice ale modelului de afaceri. Încercăm să evaluăm obiectiv situația proprie modelului de afaceri practicat punând accent pe valoarea oferită, pe resursele implicate și obținerea efectului corespunzător. Anexa 24 conține prezentări a modelelor afacerilor desfășurate de către "Hîncu Com" SRL, or. Chișinău, "Olsa Shoes" SRL, or. Chișinău și "Armîr" SRL, or. Soroca, conform metodologiei propuse de Osterwalder.

Etapa 10. Elaborarea scenariilor variantelor predictive sau a opțiunilor strategice. În etapa dată se identifică direcțiile strategice de dezvoltare a afacerii. Dintre direcțiile responsabile de dezvoltare au fost identificate următoarele: racordarea politicilor de dezvoltare a cadrului strategic prin ajustarea cadrului normativ de reglementare la realitățile conjuncturii actuale de activitate a producătorilor de încălțăminte; o nouă viziune privind pregătirea profesională a specialiștilor pentru domeniul confecției din piele (încălțăminte) și cultivarea imaginii de țară pentru industria autohtonă de încălțăminte care la nivel de ramură nu pot fi atinse fără aportul conștient al fiecărui actor al industriei de încălțăminte. Alături de aceasta, etapa implică și identificarea strategiilor rezultate în urma analizei strategice, care au sarcina de a amortiza efectul problemelor identificate și de a ghida spre creștere și dezvoltare.

Etapa 11. Determinarea fezabilității variantelor predictive sau a opțiunilor strategice. Fiecare entitate trebuie să evalueze efortul care urmează să-l aplice în sensul obținerii efectului

așteptat.

Etapa 12. Alegerea variantei strategice și dezvoltarea obiectivelor tactice și operaționale. Se verifică dacă varianta predictivă corespunde viziunii entității și dacă vor fi atinse obiectivele strategice. Alegerea variantei strategice are loc prin prisma fezabilității variantelor predictive.

Etapa 13. Sincronizarea noului model de afaceri la nivelurile organizațional și al afacerii. Dacă în urma analizei s-a decis asupra momentelor de intervenție în modelul de afaceri, în sensul îmbunătățirii ingineriei businessului acest fapt va fi adus la cunoștința respectivelor cadre implicate în funcție de gradul de responsabilitate care îl au pentru îndeplinirea uneia sau alteia dintre funcțiile care subscriu finalității optime.

Faza III. Conceperea strategiei

Etapa 14. Formularea strategiei și stabilirea acțiunilor. Etapa implică formularea detaliată a strategiei și planificarea acțiunilor necesare pentru atingerea obiectivelor strategice, a celor tactice și operaționale. La nivel de ramură, strategiile identificate presupun scenarii privind dezvoltarea industriei de încălțăminte prin care se profilează noi contururi ale modelor de afaceri, care permit conectarea actorilor industriei autohtone de încălțăminte în activități viabile. Acestea cuprind variante predictive încadrate în parametrii strategiilor de dezvoltare (strategia concentrării în baza dezvoltării pieței și dezvoltării produsului) sau strategiile de dezvoltare a produsului-pieței propuse de Ansoff – penetrarea pieței și cooperarea. Un model al afacerilor cu încălțăminte ce conectează actorii industriei autohtone este propus în Anexa 25.

Etapa 15. Racordarea acțiunilor strategiei la modelul de afaceri. Evaluează capabilitatea modelului de afaceri de a răspunde exigențelor înaintate în vederea executării strategiei.

Faza IV. Executarea strategiei

Etapa 16. Executarea strategiei are loc printr-un ”proces” calitativ planificat, în care se urmărește atingerea dezideratelor de dezvoltare.

Această fază implică următoarele aspecte [Anexa 26]:

Pentru ”Hîncu Com” SRL executarea privește dimensiunea strategiilor funcționale, anume strategiile de marketing și strategiile de creștere cotă-piață sugerate de Ansoff. Aspectul forte constă în atragerea atenției asupra verigilor lanțului de valori ale produselor de încălțăminte, focusându-se asupra concepției produselor și aprovizionării adecvate (calitate materiale, diversitate, furnizor materiale, calapoade, accesorii).

”Olsa Shoes” SRL optează pentru recunoașterea rolului rezervat investițiilor în capitalul fix, ca impulsioneare a activității economice prin modernizarea proceselor de producție; recunoașterea valorii cooperării cu actorii ramurii în sensul schimbului de experiență și transferului de cunoștințe. Strategiile funcționale au contribuit la inițierea creșterii și dezvoltării întreprinderii și s-au extins

asupra unor aspecte ce constau în aplicarea metodelor noi de organizare a procesului de producție, inclusiv diviziunea muncii pe categorii de complexitate și recurgerea la operațiuni de outsourcing în urma cooperării cu actorii mai calificați ai domeniului care, ca consecință agregată, oferă posibilitatea atingerii unui nou nivel al raportului preț/calitate al produselor de încălțăminte.

În cazul entității "Armir" SRL, aspectele cu caracter practic s-au extins asupra definirii strategiei de piață prin dimensiunile: stabilirea obiectivelor financiare și de piață ale entității, identificarea segmentelor țintă către care au fost direcționate eforturile întreprinderii și asupra analizei mix-ului de marketing. În continuare a fost propus și implementat un sistem de marketing și vânzări modelat față de situația inițială, s-au determinat structura și procesele de marketing necesare întreprinderii, s-au accentuat și definit rolurile și competențele angajaților implicați în activitatea de marketing și s-au elaborat instrumente de lucru (contracte, trasee, et al). Drept criteriu de evaluare a executării strategiei în cadrul entității au fost definiți și previzionați indicatori de performanță ai activității de marketing.

Etapa 17. Traducerea strategiei în modelul de afaceri al entității. În această etapă se întreprinde interconectarea subiectelor în discuție și dacă strategia e responsabilă de abordări ca viziunea, poziționarea, definirea și realizarea obiectivelor atunci traducerea strategiei în modelul de afaceri se realizează prin evaluarea măsurilor în care modelul optat execută sau nu execută strategia.

Faza V. Control, evaluare și adaptare.

Etapa 18. Controlul și evaluarea au ca sarcină să măsoare și să evalueze aplicarea acțiunilor de executare a strategiei, din care vor rezulta și anumite acțiuni corective, direcționate spre asigurarea eliminării rezistenței și piedicilor la diferite niveluri în întreprindere. Evaluarea presupune verificarea datelor efective ale procedurii de executare a strategiei, la diferite etape, cu cele conținute în variantele predictive aprobate pentru implementare.

Etapa 19 își focusează activitatea pe **evaluarea executării strategiei prin modelul de afaceri** existent, care să corespundă exigențelor viziunii entității. Deci, se urmărește ca viziunea să fie respectată și obiectivele să fie realizate printr-un anumit model de afaceri, în care urmează să fie conectate în așa manieră resursele cheie ca să rezulte oferta la valoarea așteptată de client, care ca consecință (vânzare-cumpărare) să realizeze scopul de bază a afacerii, în paralel cu sarcina de bază – creșterea și dezvoltarea.

Realizăm faptul, că cele mai multe întreprinderi, intuitiv întreprind acțiuni care au sarcina să rezolve problemele apărute, intuitiv execută strategii și tot intuitiv amortizează efectele nepreconizate. Valența practică a procesului de management al strategiei interconectate cu modelul afacerii se explică prin crearea hărții afacerii, instrument ce permite vizualizarea de

ansamblu a ceea ce numim afacere (producere) cu încălțăminte.

Respectiva abordare oferă posibilitatea creării imaginii privind modalitățile de gestionare a afacerilor cu încălțăminte în RM. Oferă un cadru obiectiv de analiză continuă și de intervenție cu maximă eficiență așa cum din interconectarea strategiei cu modelul de afaceri rezultă un perfect cadru de acțiune.

3.3. Concluzii la capitolul 3

1. Racordarea direcțiilor strategice de dezvoltare spre politici relevante implică: Ajustarea cadrului normativ de reglementare la realitățile conjuncturii actuale de activitate a producătorilor de încălțăminte; O nouă viziune privind pregătirea profesională a specialiștilor pentru domeniul confecției din piele (încălțăminte); Cultivarea imaginii de țară pentru industria autohtonă de încălțăminte; Scenariul alternativ dezvoltării – serviciile de procesare.
2. Se consideră necesare acțiuni de racordare a cadrului normativ de reglementare la realitățile conjuncturii actuale de activitate a producătorilor autohtoni de încălțăminte prin 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. Premise ale acestei abordări sunt considerate impactul asupra sănătății umane și a mediului generat de substanțe chimice și preparate periculoase potențial prezente în articolele de încălțăminte, precum și de asigurarea condițiilor echitabile pentru consumatorii și furnizorii acestui gen de produs.
3. Ca acțiuni de minimizare a impactului activității economice asupra mediului, sănătății și protecției sănătății personalului rezumăm politici concrete față de mediul ecologic în care activează agentul economic prin reutilizarea deșeurilor, distrugerea conformă a acestora, prin excluderea materialelor poluante, prin renunțarea la tehnologiile depășite, prin educarea personalului în maniera responsabilităților sociale și prin utilizarea eficientă a bazei tehnico-materiale în ce privește consumul resurselor materiale.
4. Acțiunea de re poziționare pe piață a produselor de încălțăminte prin utilizarea etichetei ecologice pentru articolele "Fabricat în Moldova", este considerată strategică și se va implementa prin următoarele etape succesive: acțiuni de elaborare, de promovare și de încurajare a adoptării conceptului, ca bună practică potențial de implementat la nivel național.
5. Responsabilitatea unei noi viziuni privind pregătirea profesională a specialiștilor pentru domeniul confecțiilor din piele (încălțăminte) converge spre condiția obligatorie de adaptare a ofertelor educaționale la realitățile pieței naționale ale muncii, ce se poate soluționa prin reconceptualizarea planurilor de învățământ, schimbarea denumirii specialității (Designul și tehnologia confecțiilor din piele) și stabilirea parteneriatelor reale între stakeholderii

domeniului.

6. Relevanța aspectului privind cultivarea unei imagini noi a industriei de încălțăminte autohtone se justifică prin impactul unei noi poziționări a industriei autohtone de încălțăminte pe piața națională, dictată de o imagine responsabilă și de o nouă percepție din partea consumatorilor privind imaginea și produsul industriei.
7. Ca scenarii privind dezvoltarea industriei de încălțăminte optăm pentru noi profiluri în modele de afaceri, care permit conectarea actorilor industriei autohtone de încălțăminte în activități viabile. Acestea cuprind variante predictive încadrate în parametrii strategiilor de dezvoltare. Acțiuni necesare pentru realizarea dezvoltării pe termen lung.
8. Scenariile responsabile de asigurarea dezvoltării, pentru început pe termen scurt și mediu vizează: crearea unui lanț național de retail pentru articolele de încălțăminte marca ”Fabricat în Moldova” cu extensie în teritoriu; cooperarea în vederea aprovizionării cu materiale și accesorii; și crearea unui birou de proiectare a modelelor noi, considerate strategice, care recomandă acțiuni (scenarii) de migrare pentru adaptare. În acest sens, justificăm poziționarea prin utilizarea mărcii ca pârghie de bază și integrarea lanțurilor de livrare, ultima variantă devine relevantă prin abordarea relației ciclului de exploatare și a proceselor de creare a valorii în sistemul de producție vizat. Următorul scenariu implică gestiunea excedentelor de stocuri, identificate în ramură, care se recomandă a fi soluționată prin valențe specifice de formare a prețului în funcție de ciclul de viață a colecțiilor sau articolelor de încălțăminte. Altă soluție naturală, responsabilă de dezvoltare justifică un mecanism adecvat de promovare a produselor.

CONCLUZIE GENERALĂ 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 [46].
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 [44].
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 [45].
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 [53].
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 [50].
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 [44, 53, 51].
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 [48, 45].

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 [47].
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 [49].
10. Industria de încălțăminte autohtonă are suficiente premise pentru dezvoltarea, 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 din domeniul 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 [46, pag. 77].

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 vizor 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.

BIBLIOGRAFIE

1. Allaire Y., Firșirotu M. Management Strategic. Strategiile succesului în afaceri. București: Economică, 1998. 557 p.
2. Albu Sf., Albu I., Usturoi L. Management Investițional (în construcții). Manual. Chișinău: "Tehnica-UTM", 2016. 316 p.
3. Ambros M. Strategii de dezvoltare a comerțului cu amănuntul în R. Moldova. Autoreferatul tezei de dr. în economie. Chișinău: ASEM, 2008. 23 p.
4. Anthony E. Boardman, David H. Greenberg, Aidan R. Vining, David L. Weimer. Analiza cost-beneficiu. Concepție și practică. Ediția a II. Chișinău: ARC, 2004. 660 p.
5. Asociația generală a inginerilor din România. Societatea inginerilor textiliști din România. Manualul inginerului Textilist. Tratat de inginerie textilă. Vol. III. București: AGIR, 2004. 1560 p.
6. Badea F. Strategii economice ale întreprinderii industriale 2. București: ALL-B, 1998. 130 p.
7. Băcanu B. Anti-strategic Management: teorie și studii de caz. Iași: Polirom, 2014. 310 p.
8. Băcanu B. Practici de management strategic. Metode și studii de caz. Iași: Polirom, 2006. 352 p.
9. Bilanțul strategiei Europa 2020 pentru o creștere durabilă, inteligentă și favorabilă incluziunii. Bruxelles 2014.
10. Brad S. și a. Manualul de bază al managerului de produs în ingineria și managementul inovației. București: ed. Economică, 2006. 674 p.
11. Bugaian L. Managementul strategic al costurilor (în baza materialelor întreprinderilor industriei prelucrătoare din R. Moldova). Autoreferatul tezei de dr. hab. în economie Chișinău, 2007. 46 p.
12. Bugaian L. Managementul strategic al costurilor. Chișinău: CEP USM, 2007. 271 p.
13. Bușmachi E., Gumovschi A. Prețuri și tarife. Curs universitar. Chișinău: ASEM. 2005. 247 p.
14. Cadrul Național al Calificărilor. www.edu.gov.md/ro (vizitat 18.03.05).
15. Cândea D., Fărăș D. Diagnosticul și decizia strategică. București: Expert, 1998. 202 p.
16. Certo S. Managementul modern. Diversitatea, calitatea, etica și mediul global. București: Teora, 2002. 784 p.
17. Chatterjee Sayan. Strategii de evitare a eșecului. București: ALL, 2010. 250 p.
18. Chirică Lefter. Managementul transferului internațional de tehnologie. București: All

- Educațional SA, 1997. 262 p.
19. Chirtoagă I., Cucu Gh., Galanton N. Camera de Comerț și Industrie a RM. Trecut. Present. Viitor. Chișinău: Pontos, 2007. 312 p.
 20. Ciobanu I. Management strategic. Iași: Polirom, 1998. 328 p.
 21. Ciobanu I., Ciulu R. Strategiile competitive ale firmei. Iași: Polirom, 2005. 335 p.
 22. Ciornii N., Blaj I. Economia firmei contemporane. Chișinău: Prut Internațional, 2003. 310 p.
 23. Cole G. Management, Teorie și practică. Chișinău: Știința, 2006. 443 p.
 24. Comunicare a Comisiei către Parlamentul european, consiliu, comitetul economic și social european și comitetul regiunilor. O Europă eficientă din punctul de vedere al utilizării resurselor – inițiativă emblematică a Strategiei Europa 2020. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0021:FIN:ro:PDF> (vizitat 10.10.2012).
 25. Constantinescu M. Tehnici promoționale. Tendințe și remodelări în societatea informațională. București: Pro Universitaria, 2015. 178 p.
 26. Cornescu V. ș. a. Managementul organizației. Ghid practic. București: ALL-Beck, 2004. 192 p.
 27. Crețu I. Strategii de creștere a vânzărilor în industria de prelucrare a laptelui din republica Moldova. Teză de dr. în economie. Chișinău, 2003. 157 p.
 28. Curteza A. Design și dezvoltare de produs. Iași: Casa de Editură Venus, 2005. 137 p.
 29. Cușnir M. Creșterea valorii adăugate în baza perfecționării managementului operațional (în baza materialelor industriei de confecții din R. Moldova). Teză de dr. în economie. Chișinău, 2010. 145 p.
 30. Cușnir N. Creșterea competitivității întreprinderii prin implementarea managementului performant (în baza materialelor industriei ușoare din R. Moldova). Teză de dr. în economie. Chișinău, 2010. 148 p.
 31. Deselnicu Dana Corina. Politici Europene pentru produse și relevanța lor pentru sectorul de încălțăminte. Politici, strategii, dezvoltare. București: AGIR, 2014. 231 p.
 32. Dezvoltarea industriei europene a textilelor și a încălțăminteii. Raport de informare al Comisiei consultative pentru mutații industriale (CCMI) privind dezvoltarea industriei europene a textilelor și a încălțăminteii, CCMI/041. Bruxelles, 7 februarie 2008.
 33. Dima E., Cobeț D., Manea L. Dicționarul explicativ ilustrat al limbii române. București: Arc și Gunivas, 2007. 2240 p.

34. Doltu C. Investițiile străine directe și influența lor asupra modernizării economiei în tranziție. Chișinău: Arc, 2008. 304 p.
35. Dragnev V. Strategia de dezvoltare a industriei vinicole din Republica Moldova în baza integrării agroindustriale (în industria vinicolă). Teză de dr. în economie. Chișinău, 2006. 156 p.
36. Dragomir A. Raport de țară privind industria de încălțăminte. LLP-LdV/PAR/2011/RO/039. Edu Shoe – International Integrated Trening Plan for the Footwear Sector.
37. Druică E. (coord.) Statistica pe înțelesul tuturor. București: C. H. Beck, 2011. 290 p.
38. Druker Peter F. The Essential Druker. Selecție din lucrările de management ale lui Peter F. Druker. București: Meteor Press, 2010. 304 p.
39. Dumitrescu, M. Marketing industrial. București: Politehnica Press, 2004. 129 p.
40. Foaia de parcurs pentru ameliorarea competitivității în Republica Moldova. Hotărâre de Guvern nr. 4 din 14 ianuarie 2014. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 24.01.2014, nr. 17-23, art. 27.
41. Gabor Manuela Rozalia. Prospectarea pieței prin metoda statistică. București: C. H. Beck, 2013. 324 p.
42. Ganea O. (coordonator). Reciclarea deșeurilor, o piață emergentă. Raport privind piața muncii în domeniul gestiunii deșeurilor în România. Proiectul Investește în oameni. București, 2011. 82 p.
43. Ghelbet A. Bernaz L. Economia și statistica ramurii. Indicații metodice privind calculația costului și determinarea prețului produsului. Chișinău: Tehnica-UTM, 2015. 42 p.
44. 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.
45. 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.
46. Ghelbet A. Managementul strategiei – condiție emergentă în asigurarea dezvoltării economice. Meridian ingineresc. Publicație tehnico-științifică și aplicativă. Nr. 1 (pag. 72-83). Chișinău: Tehnica UTM, 2016.
47. Ghelbet A. Procesarea externă – scenariu alternativ în afacerile industriei de încălțăminte. Studia Universitatis Moldaviae (Seria Științe Exacte și Economice). Nr. 7 (97), (pag. 124-

- 128). Chișinău: CEP USM, 2016.
48. 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.
 49. 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.
 50. Ghelbet A., Dolinscaia E. Aplicarea analizei pragului de rentabilitate în practica economică. Meridian ingineresc. Publicație tehnico-științifică și aplicativă. Nr. 1 (56), (pag. 101-107). Chișinău: Tehnica UTM, 2014.
 51. 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.
 52. 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.
 53. Ghelbet A., Ușanlî D. Piața de încălțăminte din Republica Moldova și specificul ei. Meridian ingineresc. Publicație tehnico-științifică și aplicativă. Nr. 3, (pag. 62-65). Chișinău: Tehnica UTM, 2012.
 54. Gheorghiuță M. Clusterul – bază pentru creșterea competitivității întreprinderii din industria ușoară. Creativitate. Tehnologie. Marketing. Al III-lea simpozion internațional. UTM. FIU, (pag. 310 - 315). Chișinău: Bons Office, 2014. 352 p.
 55. Gheorghiuță M. Economia întreprinderii industriale. Manual industrial. Chișinău: Cuvântul – ABC, 2011. 279 p.
 56. Guga L. Management strategic. Brașov: Editura Universității Transilvania, 2011. 167 p.
 57. Horngren Charles T., Dotar Srikant M., Foster George. Contabilitatea costurilor. Ediția XI. Chișinău: ARC, 2006. 994 p.
 58. Hotărâre de Guvern 1599 din 13.12.2007 cu privire la regulile de origine a mărfurilor. Publicat: 20.12.2002 în Monitorul Oficial Nr. 174-176, art. Nr: 1755.
 59. Hotărâre de Guvern Nr. 614 din 20.08.2013 cu privire la aprobarea Concepției dezvoltării clusterială a sectorului industrial al Republicii Moldova. Publicat: 30.08.2013 în Monitorul

- Oficial Nr. 187-190, art. Nr: 726.
60. Hotărâre de Guvern Nr. 955 din 21.08.2004 despre aprobarea Regulamentului-tip de funcționare a piețelor. Publicat: 03.09.2004 în MO Nr. 163-167, art. Nr: 1141.
 61. Hotărâre de Guvern pentru aprobarea Regulamentului de aplicare a destinațiilor vamale prevăzute de Codul vamal al Republicii Moldova nr. 1140 din 02.11.2005. Publicat: 25.11.2005 în Monitorul Oficial Nr. 157-160 art. Nr: 1285.
 62. Hotărâre de Guvern Republicii Moldova Nr. 685 din 13.09.2012 cu privire la aprobarea Strategiei de dezvoltare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2012-2020
În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 21.09.2012, nr. 198-204 art. Nr. 740.
 63. Hrebiniak G. Lawrence. Strategia în afaceri. Implementarea și executarea eficientă. București: All, 2009. 310 p.
 64. Hrișcev E. Managementul Inovațional. Chișinău: ed. ASEM, 2001. 532 p.
 65. Ischimji N., Bordian O., Bulgaru V. Anomalii și malformații ale picioarelor populației autohtone. Conferința Tehnico – Științifică a Colaboratorilor, Doctoranzilor și Studenților. Vol. III, (pag. 314 – 316). Chișinău: Secția Redactare și Editare a UTM, 2007.
 66. Ischimji N., Mironiuc T., Bulgaru V. Asigurarea populației autohtone cu încălțăminte ortopedică. Conferința Tehnico – Științifică a Colaboratorilor, Doctoranzilor și Studenților. Vol. III, (pag. 312 – 313). Chișinău: Secția Redactare și Editare a UTM, 2007.
 67. Jessua Claude, Labrousse Chrietian, Vitry Daniel. Dicționar de științe economice. Chișinău: Arc, Știința, 2006. 1023 p.
 68. Legea nr. 112 din 02.07.2014 pentru 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: 18.07.2014 în Monitorul Oficial Nr. 185-199 art. Nr: 442.
 69. Legea nr. 1515 din 16.06.1993 privind protecția mediului înconjurător. Publicat: 01.10.1993 în Monitorul Parlamentului Nr. 10 art. Nr: 283.
 70. Legea privind activitatea de reglementare tehnică nr. 141. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 16 martie 2007, nr. 36-38, (2023-2025).
 71. Legea privind activitățile de acreditare și de evaluare a conformității nr. 136. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 7 martie 2012, nr. 46-47, (4084-4085).
 72. Legea privind protecția consumatorilor nr. 513. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 21 octombrie 2011, nr. 176-181, (3972-3977).
 73. Lege Nr. 1347 din 09.10.1997 privind deșeurile de producție și menajere. În: MO Nr. 16-

- 17 din 05.03.1998. art. Nr: 101
74. Luca G.-P., Olariu O. Elemente de management financiar. Profitabilitate și competitivitate. Profit, preț și calitate. Risc și certitudine. Iași: Dosoftei, 1994. 248 p.
 75. Militaru Gh. Managementul serviciilor. București: C H Beck, 2010. 358 p.
 76. Moldova 2020. Strategia națională de dezvoltare: 7 soluții pentru creșterea economică și reducerea sărăciei. Legea nr. 166 din 11 iulie 2012. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 30.11.2012, nr. 245-247, art. 791. Denumire modificată prin LP 121 din 03.07.14. Strategia națională de dezvoltare: 8 soluții pentru creșterea economică și reducerea sărăciei.
 77. Nagle T. Thomas, Hogan E. John. Strategia și tactica stabilirii prețurilor. Un ghid pentru creșterea profiturilor. București: Brandbuilders, 2008. 464 p.
 78. Navarro Peter. Sincronizarea strategiei de afaceri cu ciclurile economice. București: editura ALL, 2009. 207 p.
 79. Nicolescu O. ș. a. Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației. București: Economică, 2000. 528 p.
 80. Nicolescu O., Verboncu I. Management. Ediția a III-a revizuită. București: Economică, 1999. 596 p.
 81. Petre Prisecaru, Mariana Papatulică, Alina Ligia Dumitrescu, Paul Calanter. Politica de reindustrializare din UE și România. <http://www.iem.ro/fisiere/Sinteze-comunicări/politica-reindustrializare.pdf> (vizitat 05.11.2015).
 82. Petrescu Ion (coordonator). Contribuții la conturarea unui model Românesc de management. Vol. I. București: Expert, 2014. 1114 p.
 83. Planuri de învățământ. Ministerul Educației R. Moldova. Chișinău, UTM, 2013. 266 p.
 84. Popa I., Nicolescu O. Management Strategic. București: Editura Economica, 2004. 327 p.
 85. Popescu D. Industria Ușoară din România. Integrarea economică europeană. București: ASE, 2005 140 p.
 86. Popescu D. Managementul modern al organizațiilor, București: România de mâine, 2005. 388 p.
 87. Popovici G., Bucatînschi A. Afaceri inovaționale. Esența și metodele de administrare. Academia de Științe a Moldovei, Parcul Științifico-Tehnologic "Academica". Chișinău: Arc, 2013. 138 p.
 88. Porter Michael E. Strategie concurențială. Manual de supraviețuire și creștere a firmelor în condițiile economiei de piață. București: Teora, 2001. 344 p.
 89. Pringle Hamish, Field Peter. Strategii pentru brandingul de succes. Notorietatea și

- longevitatea unei mărci. Iași: Polirom, 2011. 366 p.
90. Programul de dezvoltare a industriei ușoare până în anul 2015. HG nr. 223 din 19 martie 2009. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 27.03.2009, nr. 62-64, art. 274.
 91. Proiect de cercetare 07.420.16. IDNA "Studii antropometrice privind perfecționarea tehnologiei de fabricare a încălțăminte terapeutice".
 92. Prutianu Ș., Anastasiei B. Jijie T. Cercetarea de marketing. Studiul pieței pur și simplu. București: Polirom, 2002. 254 p.
 93. Radov M. Necesitatea abordării managementului strategic prin contribuția întreprinderii la dezvoltarea ramurii. ASEM, Revista "Economică" nr. 3 (73), 2010. 4 p.
 94. Ronen Palan, Jason Abbott, Phil Deans. Strategiile statelor în economia politică globală. Chișinău: Epigraf, 2007. 274 p.
 95. Rusu C. s. a. Analiza și reglarea firmei prin costuri. Iași: Gh. Asachi. 1995. 258 p.
 96. Rusu Gh., Șevciuc V. Problemele teoretice ale strategiei de stabilizare și creșterea economică. Meridian ingineresc. Publicație tehnico-științifică și aplicativă. Nr. 4, (pag. 86-87). Chișinău: UTM, 2006.
 97. Sandu P. Management pentru întreprinzători. București: Economică, 1997. 208 p.
 98. Seminar Perfectlink. Industria de pielărie-încălțăminte românească în context național și internațional. MEC. București 2005.
 99. Someșan Cornel. Strategii competitive ale întreprinderii. Modulul 14. Sălaj: Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013.
 100. Stone Bob, Jacobs Ron. Metode de succes în marketingul direct. Ediția a VII-a. Chișinău: Arc, 2004. 646 p.
 101. Strategia de dezvoltare a industriei pe perioada până în anul 2015. HG nr. 1149 din 5 octombrie 2006.
 102. Strategia de reindustrializare a României – Consultări cu industriile. Industriile textile, confecții, pielărie. 2013. 20 p.
 103. Strategia inovațională a Republicii Moldova pentru perioada 2013-2020 "Inovații pentru competitivitate". HG nr. 952 din 27 noiembrie 2013. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 06.12.2013, nr. 284-289, art. 1063.
 104. Tanțău A. D. Managementul strategic. De la teorie la practică. Ed. a III-a. București: Editura C. H. Beck, 2011. 228 p.
 105. Transfer tehnologic. Proiect „Studii doctorale și postdoctorale Orizont 2020: promovarea interesului național prin excelență, competitivitate și responsabilitate în cercetarea

- științifică fundamentală și aplicată românească”. Contract POSDRU/159/1.5/S/140106.
<http://www.iem.ro/orizont2020/wp-content/uploads/2014/07/Transfer-de-cunostinte-7.4.pdf> transfer de cunoștințe (vizitat 15.03.15).
106. Țurcan R. Creșterea performanțelor întreprinderilor vinicole prin implementarea managementului strategic. Teză de dr. în economie. Chișinău, 2005. 172 p.
107. Țuțurea M et al. Bazele managementului. Sibiu: ed. Universității ”Lucian Blaga” din Sibiu, 1999. 310 p.
108. Ursachi I. Management. București: ASE, 2001. 304 p.
109. Voinea L. (coordonator). Reindustrializarea României: politici și strategii. Studiu comandat de Ministerul Economiei, Comerțului și Mediului de Afaceri. Realizat de Grupul de Economie Aplicată – GEA. ASPES, Iunie 2010. 170 p.
110. Voinea L. Raport de cercetare GEA. Restructurare forțată: vremuri grele pentru industria ușoară – contribuție la Reactualizarea strategiei industriei textile, confecții și pielărie-încălțăminte în contextul scăderii producției în lohn și necesității revigorării industriei primare și de resurse pentru perioada 2005-2008, București 2005.

Surse de origine engleză

111. Analysis of the Luxury Goods & Apparel and Footwear Industries. <http://www.uwlax.edu/urc/JUR-online/PDF/2004/nguyen.pdf> (vizitat 09.02.2015).
112. CEED. Moldova economic sector analysis: final report. Footwear Sector. Chișinău 2010. http://moldova.usaid.gov/sites/default/files/CEEDcompetitiveness_Report_2010.Pdf (consulted 29.09.2011).
113. Channels and Segments: Footwear Sector. <http://www.cbi.eu/sites/default/files/competition-europe-footwear-2015.pdf> (consulted 04.03.2015).
114. China’s footwear market. <http://china-trade-research.hktdc.com/business-news/article/China-Consumer-Market/China-s-footwear-market/ccm/en/1/1X000000/1X002MPH.htm> (consulted 09.02.2015).
115. Footwear Industry. Republic of Turkey – Ministry of Economy, 2014. 5 p.
116. Foss J. Nicolai. Theory of Science Perspectives on Strategic Management Research: Debates and a Novel View. In: SMG (Center for Strategic Management and Globalization Copenhagen Business School) Working Paper No.7/2007, June 2007. 36 p. www.cbs.dk/smg (consulted 14.02.2016).
117. 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).
118. Gereffi Gary, Frederick Stacey. The Global Apparel Value Chain, Trade and the Crisis. Challenges and Opportunities for Developing Countries. The World Bank. Development Research Group. Trade and Integration Team. April 2010. 42 p.
[http://unstats.un.org/unsd/trade/s_geneva2011/refdocs/rds/apparel%20industry%20and%20crisis%20\(gereffi%20-%20apr%202010\).pdf](http://unstats.un.org/unsd/trade/s_geneva2011/refdocs/rds/apparel%20industry%20and%20crisis%20(gereffi%20-%20apr%202010).pdf) (consulted 18.08.2016).
119. Ghelbet A. Characteristics and trends in the development of local footwear industry. Meridian ingineresc. Technical and applied scientific publication. Nr. 4 (pag. 70-74). Chişinău: Technical University of Moldova, 2016.
120. Gorevaya Evgenya, Khayrullina Marina. Evolution of Business Models: Past and Present Trends. In: Procedia Economics and Finance, Volume 27, 2015, 22nd International Economic Conference of Sibiu 2015, IECS 2015 "Economic Prospects in the Context of Growing Global and Regional Interdependencies" Pages 344–350.
121. Heikki Mattila, Gheorghişa Maria. Moldova Trade Diagnostic Study. Textiles and Apparel Case Study. November, 2003. 27 p. (consulted 14.08.2016).
<http://siteresources.worldbank.org/INTMOLDOVA/Resources/trade2.pdf>.
122. IN-Depth assessment of the situation of the European Footwear sector and prospects for its future development. http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/footwear/files/footwear_survey7_en.pdf. (consulted 02.03.2015).
123. International Shoe Fair. Council for Leather Exports, India CLE India Pavilion. 70 Exhibiting Companies. 80th Expo Riva Schuh. Riva Del Garda, Italy, June 15-18, 2013.
124. International Trade Centre. Professional Associations National and regional organization for leathers industry development. <http://www.intracen.org/support-services/professional-associations/> (consulted 03.03.2015).
125. Jacobs Robert F., Chase Richard B., Aquilano Nicholas J. Operations and Supply Management. Twelfth edition. Boston, New York, London, Sydney et al: McGraw-Hill International Edition, 2009. 776 p.
126. Mitchell Levy. The Principles of Highly Successful Business Models: Using the Value Framework. ECnow.com, Inc., 2001-02. 4 p.
<http://www.valueframeworkinstitute.org/ValueFrameworkWorkbookIntro.pdf>.
127. Nagel Kurt et al. General Management Tools. Stuttgart: Steinbeis-Edition, 2013. 670 p.
<http://www.steinbeis-sibe.de/fileadmin/pdf/Publikationen/SIBE-General-Management>.

- (consulted 14.02.2016).
128. Negoita O. I., Negoita O. D., Guțuleasa C. Purcarea A.-A. Branding process – an important factor in guiding the company toward success. In: *Industria Textilă*. (pag. 103-107) Vol. 66, nr. 2, 2015.
 129. Niven R. Paul. *Balanced Scorecard. Maintaining. Maximum Performance*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2008. 365 p.
 130. Notta Ourania, Vlachveib Aspasia. Changes in Marketing Strategies during Recession. In: *Procedia Economics and Finance* 24 (2015). International Conference on Applied Economics, ICOAE 2015, 2-4 July 2015, Kazan, Russia c. 485 – 490.
 131. Osterwalder A. *The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach*. These, 2004. 172 p.
http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf.
 132. Pearce J. and Robinson R. *Strategic Management. Formulation, Implementation and Control*. 10-e ed. Edition McCraw-Hill Higher Education; 12th Revised edition, 2011. 992 p. <http://kb.olympia.edu.my.strategicmanagement>. Pearce and Robinson.10-e, McCraw-Hill/ (consulted 14.02.2016).
 133. Porter E. Michael. *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1998. 397 p.
 134. Porter E. Michael. *New Global Strategies for Competitive Advantage*. *Planning Review*; May/June 1990; 18, 3; *ABI/INFORM Trade & Industry*, 11 p.
 135. Professional association. *Leather, footwear and other leather-related associations of manufacturers, exporters and importers* <http://legacy.intracen.org/dbms/leather/CLResults.asp?CG=G22&DS=PA> (consulted 05.03.2015).
 136. Rumelt P. Richard. *Good Strategy / Bad Strategy. The difference and why it matters*. New York: Crown Business, 2011. 221 p.
 137. Ryszard Barnat. *The Nature and Value of Strategic Management*. <http://www.introduction-to-management.24xls.com/en202> (consulted 14.02.2016).
 138. Shugaepova Aliya A., Ravzieva Dilyara I. Regional strategic priorities identification approach. In: *Procedia Economics and Finance* 24 (2015). International Conference on Applied Economics, ICOAE 2015, 2-4 July 2015, Kazan, Russia c. 643 – 651.
 139. *Trade Statistics Footwear Sector*. CBI. Ministry of Foreign Affairs. 2014. 15 p.
 140. 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).
https://www.academia.edu/7053808/Thomas_L._Wheelen_J._David_Hunger_Strategic_Management_and_Business_Policy_Toward_Global_Sustainability_13th_Edition_2011
141. World Statistical Compendium for raw hides and skins, leather and leather footwear 1993-2012. Trade and Markets Division Food and Agriculture Organization of the United Nations. FAO 2013.
142. Yin Robert K. Case study research: design and methods. Los Angeles, London, New Delhi etc.: Sage. 2009. XIV-219 p.

Surse de origine franceză

143. Ahoure Alban A. E., Tano A. Paulin. Bilan diagnostic de l'industrie Ivoirienne. Politique Economique Et Developpement. Cellule d'Analyse de Politiques Economiques du CIRES. Année de publication : Avril 2009. 37 p.
144. Amit Raphael, Zott Christoph. Réinventer son modèle d'affaires. MIT Sloan Management Review. <http://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/management/reinventer-son-modele-d-affaires/548375> (consulté le 14.02.2016).
145. Bachy B., Harache C. (coordonné par). Toute la fonction. Management. Paris : Dunod, 2010. 496 p.
146. Banquin H. Le contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance. 8^e édition. Paris : Presses universitaires de France, 2008. 526 p.
147. Bennett G. James. Etude diagnostique de la compétitivité de l'économie Camerounaise : Phase I. CRETES, 2010. 308 p.
148. Boncler Jérôme, Hlady – Rispal Martine. Caractérisation de l'entrepreneuriat en économie solidaire, Paris : ADREG, 2003. http://thierry-verstraete.com/pdf/Adreg2006_Boncler_Hlady.pdf. (consulté 05.03.2015).
149. Jutras-Marion Charlotte. Sous la direction de Marc Ménard. Le modèle d'affaires, un outil au service du chercheur? Rapport de recherche. Centre de recherche : Gricis. École des médias UQAM Septembre 2012. (consulté le 14.02.2016).
<http://chairerenemalo.uqam.ca/upload/files/Strategies/modele-d-affaires.pdf>.
150. Latour Christian. Le modèle d'affaires... quelques définitions que l'on retrouve dans la littérature ! 28 mars 2015 – TAGS. <http://www.hrimag.com/Le-modele-d-affaires-quelques>. (consulté le 14.02.2016).
151. Le réflexe web pour les passionnés de la mode, de la chaussure et de la maroquinerie. www.myCTC.fr (consulté 10.10.2015).

152. Lescarbeau Robert. La transformation des organisations : ses impacts sur les personnes, et la contribution que peut y apporter le consultant en développement organisationnel. Dans: *Intéractions*. Vol. 2, n° 1 ; pages 134-153.
[logie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_2_no_1/V2N1_LESCARBEAU_Robert_p134-153.pdf](http://psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_2_no_1/V2N1_LESCARBEAU_Robert_p134-153.pdf) (consulté 05.02.16).
153. Lorino Ph. *Methodes et pratiques de la performance : le pilotage par le processus et les compétences*. 3^e édition. Paris : ed. d'Organization, 2003, 521 p.
154. Lorino Ph., Tarondeau J.-C. De la stratégie aux processus stratégiques. Dans : *Revue française de gestion*. 2006/1 (n° 160), pages 307 a 328.
155. Marchesnay Michel. *Management stratégique*. Paris : ADREG, 2004. 284 p.
156. Marchesnay Michel. *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources-Compétences – un essai de praxeologie*. Paris : ADREG, 2002. <http://thierry-verstraete.com/pdf/Adreg%20Marchesnay%20ressources.PDF>. (consulté 05.03.2015).
157. Marion Stéphane et al. *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*. Paris : ADREG, 2003. [http://thierry-verstraete.com/pdf/ADREG %2004%20Marion%20et%20al.PDF](http://thierry-verstraete.com/pdf/ADREG%2004%20Marion%20et%20al.PDF) (consulté 05.03.2015).
158. MBA. *L'essentiel de management par les meilleurs professeurs*. 2^e édition, Paris : Groupe Eyrolles, 2008. 554 p.
159. *Mon modèle d'affaires*. Banque Nationale et l'Institut d'entrepreneuriat. Banque Nationale – HEC Montréal. Business Model Foundry AG. <https://www.bnc.ca/fr/entreprises/programmes/demarrage-dentreprises/mon-modele-affaires.html>. (consulté 14.02.2016).
160. Pache Gilles, Paraponaris Claude, *L'entreprise en Réseau : approches inter et intra-organisationnelles*, Paris : ADREG, 2006. [http://thierry-verstraete.com/pdf/adreg %2011%20Pache%20Paraponaris.pdf](http://thierry-verstraete.com/pdf/adreg%2011%20Pache%20Paraponaris.pdf). (consulté 05.03.2015).
161. *Rapport de synthèse étude d'analyse du potentiel du secteur Cuir*. Etude Réalisée avec le soutien financier du programme MEDA de l'Union Européenne 2003. <http://www.cabinetseddik.com/enTelechargement/etudes/LE-SECTEUR-CUIR.pdf> (consulté 05.03.2015).
162. *Rapport sur la filière chaussure*. République France. Novembre 2008. http://archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.industrie.gouv.fr/enjeux/pdf/rapport_chaussure_cgefi.pdf. (consulté 05.03.2015).
163. Saïse M., Métails E. *Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée*. Dans : *Finance. Contrôle. Stratégie*. Vol. 4, n° 1, mars 2001, p. 183-213. Classification JEL : L190, M190.

164. Thiétart R.-A. (directeur de publication). Methodes de recherche en management. 4^e édition. Paris : Dunod, 2014. VIII-647 p.
165. Thiétart R.-A. Le management. 12^e édition. Paris : Presses universitaires de France, 2010. 127 p.
166. Thiétart R.-A., Xuereb J.-M. Strategies : concepts, methodes, mise en oeuvre. 2^e édition. Paris : Dunod, 2009. 343 p.
167. Warnier Vanessa, Lecocq Xavier, Demil Benoît. Le business model : l'oublié de la stratégie? Association internationale de management strategique. 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004. 23 p. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/10-xiiieme-conference-de-laims/communications/515-le-business-model-loublie-de-la-strategie/download>. (consulté le 14.02.2016).

Surse de origine rusă

168. Александров С. П., Бердникова И. П. Перспективные направления производства обуви в ЕС, США и РФ. Кожевенно-обувная промышленность. Научно - технический и производственный журнал, 2011, нр. 3, с. 33-38. Москва.
169. Андрунакиевич А. Г. Плюсы и минусы таможенного союза. Кожевенно-обувная промышленность. Научно - технический и производственный журнал, 2010, нр. 3, с. 14-15. Москва.
170. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 330 с.
171. Балдулин А. В., Чуб Б. А. Стратегический менеджмент организации. <http://www.cfin.ru/management/chub/> (посещался 10.03.2015).
172. Бизнес-анализ в России. Стратегия компании и модель бизнеса <http://iiba.ru/business-model-design/> (посещался 03.02.2016).
173. Бочкарев А. 7 нот менеджмента/ 5-е изд. Москва: «Журнал эксперт», 2001. 652 с.
174. Браславский В. А. и др. Система стратегически ориентированных показателей деятельности обувного предприятия. Кожевенно-обувная промышленность. Научно - технический и производственный журнал, 2010, нр. 1, с. 22-24. Москва.
175. Быков А. А., Авдеева Т. Г., Зезюлькина А. Е. Стратегический анализ предприятий легкой промышленности как звеньев цепочек создания стоимости. Вестник Витебского государственного технологического университета. 2013. № 24. с. 127. <http://vestnik.vstu.by/eng/issues/vestnik-24-2013/economy/strategic-analysis-of-the-light-industry-enterprises/> (посещался 12.11.14).
176. Виханский О. Наумов А. Менеджмент, 4-е изд. Москва: Экономист, 2008. 670 с.

177. Гиниятуллов Д. Р., Таймазов В. А., Браславский В. А. Объединение науки, образования и промышленности – единственный путь развития производства ортопедической обуви и возрождения производства спортивной обуви. Кожевенно-обувная промышленность. Научно - технический и производственный журнал, 2011, нр. 2, с. 27 и 42. Москва.
178. Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент: Конспект лекций. Таганрог: ТРТУ, 2003. 94 с. <http://www.aup.ru/books/m89/> (посещался 03.02.2016).
179. Грант Роберт. Современный стратегический анализ. 5-е издание. Санкт-Петербург: Питер, 2011. 554 с.
180. Губер Ю. Организационный менеджмент. Кишинэу: Еврика, 2004. 223 с.
181. Гусаковский А. Бизнес-модели во всём разнообразии. Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ) 29 с. <http://www.cmcrussia.ru/uploads/stati/Obzor%20bisnes-modeley.docx>. (посещался 03.02.2016).
182. Дафт А. Ричард. Менеджмент. 6-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2008 655 с.
183. Джестер Пер, Хасси Дэвид. Анализ сильных и слабых сторон компании: Определение стратегических возможностей. Москва, Санкт-Петербург, Киев: изд. дом Вильямс, 2004. 368 с.
184. Доклад Национального разведывательного совета США. Мир после кризиса. Глобальные тенденции – 2025: меняющийся мир. Москва: изд. Европа, 2009. 184 с.
185. Иванченко Дмитрий. Инновационные бизнес-модели в условиях конкурентной среды. в: Бизнес-Инновации. Strategy.ru, Ежеквартальное издание компании Strategy Partners Group. Зима 2011-2012. 6-11 с.
186. Ильина В. А. и др. Анализ эффективности трудовых процессов на обувном предприятии. Кожевенно-обувная промышленность. Научно - технический и производственный журнал, 2011, нр. 1, с. 36-37. Москва.
187. Ким В. Чан, Моборн Рене. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. Москва: Изд. «Манн Иванов и Фарбер», 2015. 304 с.
188. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. 2-е издание. Москва: Альпина Паблишер, 2015. 130 с.
189. Краевский И. С. Эволюция определения термина «бизнес-модель». в: Вопросы инновационной экономики № 8 (8) за 2011 год, стр. 10-14. <http://bgscience.ru/lib/8955/> (посещался 03.02.2016).

190. Малышева Л. А., Харламова О. Г. Адаптация бизнес-модели промышленных предприятий к кризисным условиям. в: Современные проблемы науки и образования. Электронный научный журнал – 2015. – № 1 (часть 1) Раздел: Экономические науки. 8 с. <http://www.science-education.ru/pdf/2015/1/615.pdf> (посещался 03.02.2016).
191. Moscow Business School. Модели бизнеса: виды, механизмы, технологии. https://mbschool.ru/articles/management/modely_biznesa_vidy_mehanizmy_tehnologii (посещался 03.02.2016).
192. Нивен Р. Пол. Диагностика сбалансированной системы показателей. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. 251 с.
193. Никитина Л. Л., Махоткина Л. Ю., Фукина О. В. Состояние и перспективы развития обувной промышленности. Кожевенно-обувная промышленность. Научно - технический и производственный журнал, 2010, нр. 3, с. 25-26. Москва.
194. Орехова С. А. и др. Статистика. Москва: ЭКСМО, 2010. 445 с.
195. Ридинг Клайв. Стратегическое бизнес-планирование. Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 384 с.
196. Савельева Н. Ю. Менеджмент и маркетинг в индустрии моды. Ростов на Дону: Феникс, 2004. 286 с.
197. Смирнов Э. А. Стратегический менеджмент, ориентированный на бренд. Ростов на Дону: Феникс, 2004. 316 с.
198. Сооляттэ А. Ю. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация. 6 с. <http://www.devbusiness.ru/lib/2010/02/06/бизнес-модели-сооляттэ/> (посещался 03.02.2016).
199. Сооляттэ А. Ю. Бизнес-модель — ключ к развитию Бизнеса на основе инноваций. Прикладные инструменты инноватики. В: Менеджмент Инноваций. 01(09) 2010. 6-15 с.
200. Стратегия-2020: Новая модель роста — новая социальная политика. Итоговый доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года. Книга 1; под научн. ред. В. А. Мау, Я. И. Кузьминова. Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. 430 с. <http://2020strategy.ru/2020б> (посещался 03.03.2015).
201. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент. 5-е изд. Санкт-Петербург: Изд.

- дом «Питер», 2006. 496 с.
202. Харитонов Г. Г., Климчук А. А. Использование бизнес-моделей при управлении компанией в условиях кризиса. Управление. Transport Business in Russia с. 176-180 <http://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-biznes-modeley-pri-upravlenii-kompaniey-v-usloviyah-krizisa>. (посещался 03.02.2016).
203. Хрищев Е. Экономическая стратегия малых стран в условиях глобализации. Кишинэу: ASEM, 2002. 320 с.
204. Щвайцер Ларс. Концепция и эволюция моделей бизнеса. В: ЭКОВЕСТ 6, 2. Минск: Исследовательский центр ИПМ, 2007. 146-168 с. <http://www.research.by/webroot/delivery/files/2007n2r01.pdf> (посещался 13.03.2016).
205. Ямпольская Н. Ю., Смолникова Г. Н. Условия и пути достижения конкурентоспособности. Кожевенно-обувная промышленность. Научно - технический и производственный журнал, 2011, нр. 1, с. 8-11. Москва.

Sitografie

206. <http://www.ec.europa.eu/europe2020> (vizitat 10.10.2012).
207. <http://www.ec.europa.eu/eurostat/data/database> (vizitat 10.10.2015).
208. [http://www.chamber.md/ro/Camera de comerț și industrie](http://www.chamber.md/ro/Camera_de_comert_si_industrie) (vizitat 10.10.2015).
209. [http://www.apius.md/Asociația patronală a industriei ușoare](http://www.apius.md/Asociația_patronală_a_industriei_ușoare) (vizitat 10.10.2015).
210. <http://www.civic.md> (vizitat 10.04.2016).
211. <http://www.souzkogevnikov.ru/> (ПCKO) (vizitat 10.01.2016) .
212. <http://www.wall-street.ro/tag/marochinarie+sfera-factor.html> (vizitat 10.04.2016).
213. <http://cec-footwearindustry.eu/> (vizitat 10.04.2016).
214. <http://www.euroleather.com/> (vizitat 10.04.2016).
215. https://www.wko.at/Content.Node/BS-Handel--Europaeischer-Schuhhandel--Ceddec/Startseite_-_BS_Handel__Europaeischer_Schuhhandel__Ceddec.html (vizitat 10.01.16).
216. <http://fashionunited.uk/> (vizitat 10.04.2016).
217. <http://www.intracen.org/itc/sectors/leather/> (vizitat 10.04.2016).
218. <http://www.uitic.org/> (vizitat 10.04.2016).
219. <http://www.leatherindia.org> (vizitat 03.03.2015).
220. [http://lessentiel.com/L'essentiel de la cheaussure](http://lessentiel.com/L'essentiel_de_la_cheaussure) (vizitat 2011-2016).
221. <http://www.statistica.md/> (Biroul Național de Statistică) (vizitat 2010-2016).
222. <http://www.edu.gov.md/ro/content/institutii-de-invatamant-0> (vizitat 14.11.2015).
223. <http://www.mckinsey.com/insights/> (vizitat 10.02.2016).

224. <http://goodbadstrategy.com/about-the-book/> (vizitat 10.02.2016).
225. <http://balancedscorecard.org/> (vizitat 01.02.2016).
226. <http://www.strategicplanninginstitute.org/>(vizitat 10.02.2016).
227. <http://www.blueoceanstrategy.com> (vizitat 10.02.2016).
228. <http://www.sciencedirect.com> (vizitat 14.02.2016).
229. <https://www.academia.edu/> (vizitat 14.02.2016).
230. <http://www.mheducation.co.uk> (McGray Hill education) (vizitat 14.02.2016).
231. <http://www.myctc.fr> (vizitat 14.02.2016).
232. <http://www.mindtools.com> (vizitat 14.02.2016).
233. <http://www.valuebasedmanagement.net/> (vizitat 14.02.2016).
234. <http://lib.aldebaran.ru>(vizitat 14.02.2016).
235. <http://www.stplan.ru/articles/theory/strplan.htm> (vizitat 14.02.2016).
236. http://www.12manage.com/i_s_ru.html (vizitat 14.02.2016).
237. <http://www.finexpert.ru/> (vizitat 14.02.2016).
238. <http://web.snauka.ru/> (vizitat 15.03.2016).
239. <http://www.cmcrussia.ru> (vizitat 15.03.2016).
240. <http://www.docs-library.com/pdf/1/tesis-phd.html> (vizitat 15.03.2016).
241. <http://powerbranding.ru/shablony/> (vizitat 06.04.2016).
242. <http://www.eco-label.com> (vizitat 16.04.2016).
243. [http://www.justice.gov.md/file/Centrul de armonizare a legislației/Baza de date/Materiale](http://www.justice.gov.md/file/Centrul%20de%20armonizare%20a%20legisla%C7%A2iei/Baza%20de%20date/Materiale) (vizitat 16.04.2016).
244. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content> (vizitat 16.04.2016).
245. <http://odimm.md/> (vizitat 16.04.2016).
246. <http://www.bnm.org/> (vizitat 16.04.2016).
247. <https://www.usaid.gov/where-we-work/europe-and-eurasia/moldova> (vizitat 14.08.2016).

PANORAMĂ A NOȚIUNILOR CONCEPTULUI DE STRATEGIE

Autorul	Conținutul definiției/sursa
Grecia antică	”Lingviștii afirmă că în greaca veche <i>strata</i> înseamnă ”armată”, iar <i>egos</i> – ”conducător”” [7, p. 43].
Clausewitz	„arta de a nu lupta decât în poziția de superioritate” [21, p. 21].
Aristotel	”Благо везде и повсюду зависит от соблюдения двух условий: 1) правильного установления конечных целей и 2) отыскания соответственных средств, ведущих к конечной цели” [176, p. 239]. ”Beneficiul peste tot depinde de respectarea a două condiții: 1) stabilirea corectă a scopurilor finale și 2) găsirea mijloacelor corespunzătoare, ce duc către obiectivul final”.
Dicționarul Larousse	„arta de a dirija mijloacele în vederea victoriei” [21, p. 21].
J. von Neuman, O. Morgenstern	Matematicianul John von Neuman și economistul Oskar Morgenstern în ”Teoria jocurilor” apărută în 1944 [202, p. 29] descriu strategia ca ”un plan complet, un plan care specifică ce opțiuni va avea [jucătorul] în orice situație posibilă și este sintetică, concisă concretă și clară” [7, p. 47], (definiția matematică).
Dicționarul explicativ ilustrat al limbii române	„partea cea mai importantă a artei militare care se ocupă cu problemele pregătirii, planificării și ducerii războiului, campaniilor și operațiilor militare; disciplină militară care se ocupă cu studiul acțiunilor militare de mare amploare; arta de a folosi toate mijloacele disponibile în vederea asigurării succesului într-o luptă, într-o activitate; comportament al omului sau al mașinii cu ocazia unui joc sau a unui conflict” [33, p. 1896].
Druker Peter	”Conform abordării sale conținutul strategiei unei organizații răspunde la două întrebări: în ce constă afacerea? Și care ar trebui să fie obiectul de activitate al firmei?” [80, p. 130]. ”reclamă strategii bazate pe spiritul întreprinzător” [38, p. 141].
Chandler Alfred D.	„[strategia este] stabilirea scopurilor și obiectivelor fundamentale pe termen lung ale companiei și adoptarea unor direcții de acțiune, precum și alocarea resurselor necesare pentru îndeplinirea acestor scopuri” [23, p. 123]. « La stratégie, c'est la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une firme, l'adoption de politiques déterminées et l'allocation des ressources pour atteindre le mieux possible ces buts » [155, p. 273].
Ansoff Igor	„tratează strategia ca axul comun al activităților organizațiilor și produselor/piețelor, ce definește natura esențială a activității economice, pe care organizația o realizează sau prevede să o facă în viitor” [80, p. 130]. ”strategiile sunt măsuri luate pentru a asigura succesul unei companii pe termen lung” [104, p. 33]. « Les décisions stratégiques sont celles qui concernent le choix d'affectation des ressources » [155, p. 273]. ”The new decision rules and guidelines, which guide the process of development of an organization” [155, p. 276].

Kenneth Andrews	”definește strategia ca fiind structura obiectivelor, țelurilor și scopurilor, politicile și planurile majore pentru realizarea lor, astfel stabilite încât să definească obiectul actual sau viitor de activitate al afacerii și tipul de întreprindere prezent sau preconizat” [80, p. 130]. ”strategia globală – un tipar de decizii, ce reprezintă ”unitatea, coerența și consecvența internă a deciziilor strategice ale companiei, care așază o companie în mediul său și îi dau firmei identitatea, puterea de a se mobiliza și perspectiva sa de succes pe piață”” [23, p. 124]. ”Corporate strategy is the pattern of major objectives, purposes or goals and essential policies and plans for achieving those goals, stated in such a way as to define what business the company is in or to be in and the kind of company it is or is to be” [155, p. 276].
Hofer G. și Schendel D.	”structura fundamentală a desfășurării (repartizării) resurselor prezente și previzionate și a interacțiunilor cu mediul care indică cum organizația își va atinge obiectivele” [80, p. 131]. ”mod de fundamentare al desfășurării actuale și preconizate a resurselor și de interacțiune cu mediul, indicând cum își va atinge organizația obiectivele” [7, p. 47]. ”The basic characteristics of the match an organization achieves with its environment is called its strategy” [155, p. 268].
Brian Quinn	”strategia este un model sau un plan ce integrează scopurile majore ale organizației, politicile și secvențele de acțiune într-un întreg coerent” [80, p. 131]. ”o strategie bine formulată ajută în alocarea și distribuirea resurselor într-un mod unic și eficient, pornind de la competențele și neajunsurile companiei, a schimbărilor presupuse de mediu și acțiunilor spontane a concurenților inteligenți” [179, p. 35].
Mintzberg Henri	a dezvoltat modelul celor 5 P pentru definirea conceptului: ”strategy as a plan, as pattern, as position, as perspective, as play” [80, p. 131; 104, p. 33]. ”plan (de acțiune), stratagemă (manevră de păcălire), model de comportament, poziție și perspectivă” [84, p. 23].
Porter M. E.	”specificarea abordării fundamentale pentru obținerea avantajului competitiv urmărit de firmă, ce furnizează contextul acțiunilor de întreprins în fiecare domeniu funcțional” [80, p. 131].
Richard L. Daft	operează cu termenul de strategie generică „ca plan general ale celor mai importante acțiuni, prin intermediul cărora întreprinderea își propune să atingă obiectivele pe termen lung” [182, p. 22].
Certo Samuel C.	”ca un plan cuprinzător și general, conceput pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen lung ale organizației; ea este rezultatul final al planificării strategice” [16, p. 223].
Glueck William F.	”un plan unitar, comprehensiv și integrat... proiectat să asigure că obiectivele bazice ale întreprinderii sunt realizate” [7, p. 47].
Barney Jay B.	”o teorie a firmei despre cum câștigă o performanță superioară pe piața pe care operează” [7, p. 47]. ”Стратегия – это модель размещения ресурсов, которая позволяет фирмам продолжать и совершенствовать свою деятельность” [179, p. 35].

Henderson Bruce (BCG)	”abilitatea de infiltrare în sistemul competitivității libere, astfel încât modificările induse de la echilibrul competițional să fie valorificate de întreprindere” [104, p. 34; 279, p. 32]. « Une stratégie d’entreprise est un plan d’utilisation et d’allocation des ressources disponibles dans le but de modifier l’équilibre concurrentiel et de le stabiliser à l’avantage de l’entreprise considérée » [155, p. 272].
Michel Marchesnay	« l’ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en oeuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts » [155, p. 21]. ”set de reflecții, decizii și acțiuni având ca obiect stabilirea scopurilor generale și a obiectivelor, alegerea mijloacelor pentru atingerea acestor obiective, punerea în aplicare a acțiunilor și activităților necesare și controlul performanțelor ce vizează executarea și realizarea scopurilor”.
Thiéart R.- A.	”strategia este ansamblul deciziilor și acțiunilor cu privire la alegerea mijloacelor și articulării resurselor în vederea atingerii unui scop” [20, p. 21]. « La stratégie est l’ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l’articulation des ressources en vue d’atteindre un objectif » [155, p. 275].
Baretta Victor	”Strategia definește căile și mijloacele ce permit întreprinderii să progreseze spre obiectivele esențiale în cele mai bune condiții: dezvoltarea armonioasă și legătura strânsă cu mediul actual și viitor” [84, p. 22]. « Elle définit les voies et les moyens permettant à l’entreprise de progresser vers ses objectifs essentiels dans les meilleures conditions : développement harmonieux et couplage étroit avec l’environnement actuel et futur » [155, p. 274].
Ciobanu I., Ciulu R.	”strategia firmei este ansamblul deciziilor destinate adaptării, în timp și spațiu, a resurselor firmei la oportunitățile și riscurile mediului în continuă schimbare” [21, p. 22].
Nicolescu O., Verboncu I.	„prin strategie desemnăm ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației” [80, p. 131; 84, p. 24].
Ursachi Ioan	„programe generale de acțiune și desfășurare a forțelor și resurselor unei organizații vizând realizarea integrală a obiectivelor” [108, p. 79].
Tanțău A.	”strategie este arta și știința de a folosi resursele organizației pentru a atinge obiectivele stabilite de politica întreprinderii sub atenta supraveghere a concurenților, a oportunităților și riscurilor de la nivelul pieței” [104, p. 35].
Allaire Y., Fîrșirotu M.	”strategia întreprinderii ca pe o implementare coordonată a unui evantai de strategii de piață, evantai ce se deschide treptat pe măsură ce dinamica piețelor și dezvoltarea rentabilă a întreprinderii o cer” [1, p. 306].
Zorlețan T., Burduș E., Căprărescu G.	”știința și arta de a stabili obiectivele generale ale organizației pe termen mediu și lung și de a forma opțiunile de acționare pentru atingerea acestora, ținând seama de toate resursele existente, în vederea adaptării eficiente a organizației la cerințele mediului ambiant în care acționează” [104, p. 35; 84, p. 24].

Dragnev Valeriu	„determinarea scopurilor și obiectivelor pe termen lung ale organizației, a mijloacelor de acțiune pentru atingerea obiectivelor organizației” [35, p. 12].
Crețu Ina	„ca o totalitate a deciziilor conducerii referitor la stabilirea obiectivelor pe termen lung, precum și alegerea căilor optime de urmat pentru atingerea acestor obiective, ținând cont de oportunitățile, restricțiile și amenințările mediului înconjurător, precum și de potențialul intern al organizației, de mijloacele și resursele pe care aceasta le poate aloca sau modifica pentru a se adapta la noile situații și a-și realiza misiunea în condiții de profitabilitate”, și mai adaugă „că strategia organizației trebuie înțeleasă de orice manager la etapa actuală ca ansamblul obiectivelor fundamentale pe termen mediu și lung formulate de conducerea organizației, care pot fi realizate prin opțiuni de natură antreprenorială, competitivă și funcțională, ținând cont de resursele disponibile și condițiile mediului contemporan concurențial foarte puternic și dinamic” [27, p. 14].
Țurcan Rina	”termenul strategie poate fi conceput ca un ansamblu de obiective pe termen lung stabilite – toate acestea având ca scop respectarea misiunii organizației și ridicarea gradului de competitivitate a întreprinderii” [106, p. 10].
Ambros Mariana	”strategia de dezvoltare a comerțului cu amănuntul este un ansamblu coerent de decizii, generat de sinteza integratoare atât a efortului de marketing al firmei, cât și al operaționalizării sistemului său managerial pe termen lung în vederea extinderii activității de comerț cu amănuntul, creșterii continue a volumului vânzărilor și satisfacerii necesităților consumatorilor” [3, p. 7].
Kenichi Ohmaie	”Чем занимается бизнес-стратегия, можно выразить двумя словами – конкурентным преимуществом... Единственная цель стратегического планирования состоит в том, чтобы помочь компании максимально эффективно добиться длительного перевеса над конкурентами. Корпоративная стратегия, таким образом, подразумевает попытку изменить силы компании в большую сторону по сравнению с ее конкурентами самым эффективным образом” [179, p. 35]. ”Preocuparea strategiei de business poate fi exprimată prin două cuvinte – avantaj competitiv... unicul scop al planificării strategice, rezidă în ajutorul acordat companiei, potrivit căruia aceasta, în condiții de maximă eficiență, să se poziționeze superior, pe termen lung, față de concurenți. Strategia corporatistă, în așa mod, subînțelege încercarea de a schimba forțele companiei, spre partea cea mai bună în comparație cu concurenții, în modul cel mai efectiv”.
Kostas Markides	”Трактует стратегию в терминах выбора позиционирования на рынке, которое обуславливается ответами на три вопроса: Кого мне нужно выбрать в качестве покупателей? Какие товары или услуги я могу им предложить? Как я должен это делать?” [179, p. 35]. ”Tratează strategia în termenii alegerii poziționării pe piață, care se bazează pe răspunsul la trei întrebări: pe cine trebuie să aleg în calitate de client? Ce produse sau servicii pot să le ofer? Cum trebuie de făcut acest lucru?”.
Vikhansky O. Naumov A.	”В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся фирмы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации в окружающей среде” [176, p. 239]. ”În managementul strategic, strategia este privită ca o direcție de dezvoltare a organizației pe termen lung, calitativă, determinată, ce ține direct de firmă, de mijloace și formele de activitate, de sistemul de interacționare cu mediul”.

Thomson A., Strickland A.	”strategia întreprinderii constă în definirea pașilor competiționali și a principalelor afaceri care vor fi urmate de manageri pentru a atrage clienți și pentru a satisface nevoile acestora, pentru a reacționa cu succes în lupta competițională, pentru a extinde afacerea, pentru a derula operațiunii și pentru a atinge obiectivele stabilite” [104, p. 34].
Alan J. Zacon	”strategia reprezintă procesul de creare continuă a unor noi valori și avantaje competitive” [104, p. 34].
Jonson G., Wittington R., Scholes K.	”strategia este direcția și scopul pe termen lung ale unei organizații, care, într-un mediu în schimbare, dobândește un avantaj, prin configurarea resurselor și competențelor pentru a satisface așteptările stakeholderilor” [7, p. 50].
Sutton C. J.	”Strategia presupune supraviețuirea pe termen lung și dezvoltarea activităților organizației. Aceasta constă în alegerea obiectivelor, căutarea căilor de dezvoltare care pot ajuta la atingerea acestor obiective și identificarea acelor dezvoltări care să fie compatibile cu resursele existente ale organizației” [84, p. 22]. ”strategy is concerned with the long-term survival and growth of business organizations. It involves the choice of objectives, the search for developments which may help to meet those objectives and the identification of those developments which are more likely to be feasible with the organization's existing resources” [155, p. 272].
Martinet A.- C.	”Strategia înseamnă o alegere a criteriilor de decizie așa-numite ”strategice”, pentru că ele vizează orientarea într-o măsură determinată și pe termen lung a activităților și structurilor organizației” [84, p. 22]. « La stratégie désigne un choix de critères de décision dits ”stratégique” parce qu’ils visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme les activités et structures de l’organisation » [155, p. 268].
McKinsey	”Strategia e un ansamblu de decizii și acțiuni relative pentru alegerea mijloacelor și pentru articularea resurselor în vederea atingerii obiectivului” [84, p. 22]. « A coherent set of actions aimed at gaining a sustainable advantage over competition improving position vis-à-vis customers, and allocating resources » [155, p. 275].
Horvits J., Pilot-Belin J.-P.	”Conceptul de bază al politicii generale, strategia, are două aspecte: - Alegerea dintre alternative, orientări pe care întreprinderea vrea să le urmeze pentru viitorul său; - Asigurarea coerenței acțiunilor decise” [84, p. 22]. « Concept de base de la politique générale; la stratégie a deux buts : - choisir parmi les alternatives, les orientations que l’entreprise veut prendre pour son avenir ; - assurer la cohérence des actions décidées » [155, p. 276].
Dussauge P. Ramanatsoa B.	« Élaborer la stratégie d’entreprise, c’est choisir les domaines d’activité dans lesquels elle entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu’elle s’y maintienne et s’y développe » [155, p. 275] ”Elaborarea strategiei de afaceri este alegerea domeniilor de activitate în care intenționează să fie prezentă și să aloce resurse, astfel

încât să se mențină și să se dezvolte.”

Karol Bent ”Scopul strategiei este asocierea resurselor în schemele integrate de acțiune, în vederea obținerii avantajelor concurențiale bine evidențiate și atingerii obiectivelor urmărite” [84, p. 22].

Le but de la stratégie est „d’associer des ressources dans des schémas d’action intégrés, en vue d’obtenir des avantages concurrentiels bien marqués et d’atteindre des buts déterminés” [155, p. 267].

Bărbulescu C. ”strategia economică reprezintă un concept complex care stabilește modul de realizare a obiectivelor adoptate de firmă, acțiunile care trebuie întreprinse, felul de alocare a resurselor, modalitățile de a răspunde în condiții optime schimbărilor din mediul înconjurător și de a fi competitiv în raport cu firmele concurente” [84, p. 24].

Rusu Corneliu ”Strategia reprezintă un produs al procesului managementului strategic ce constă într-un plan cuprinzător, unitar și integrator de acțiune managerială stabilită în vederea îndeplinirii obiectivelor fixate, care precizează cum va fi condusă firma și cum va acționa, precum și ce acțiuni vor fi desfășurate pentru a asigura firmei îndeplinirea misiunii asumate” [84, p. 24].

Popa Ion ”strategia rămâne un concept evaziv și mai degrabă abstract. Este evident că simpla sa formulare rămâne fără efect concret imediat privind funcționarea firmei. Mai curând, acesta este un proces care costă timp și bani. Managementul este o activitate pragmatică, care urmărește dacă un concept atât de abstract cum este strategia poate contribui util la îmbunătățirea firmei” [84, p. 25].

Roland C., Tugrul A. « Avant de coller l’étiquette ”stratégique”, l’essentiel pour le responsable d’un groupe, d’une division, d’une filiale, d’un service est de s’interroger sur les caractéristiques des décisions ou actions qui le préoccupent pour son unité : degré d’irréversibilité est stratégique » [155, p. 267].

”Înainte de a eticheta drept ”strategie”, esențial pentru responsabilul unui grup, divizie, filială, serviciu, este să ia în considerare caracteristicile deciziilor și acțiunilor care privesc unitatea sa: gradul de ireversibilitate este strategic”.

Labourdette A. « La définition de actions cohérentes cherchant à atteindre dans le temps des buts hiérarchisés » [155, p. 268].

”Definirea acțiunilor coerente ce caută să atingă în timp scopurile ierarhizate”.

Croon Peter ”The organization must choose a course of action (a strategy) out of all the possible courses, against the background of its environment” [155, p. 268].

”Organizația trebuie să aleagă un curs de acțiune (o strategie) din toate cursurile posibile, pe fundalul mediului său”.

Besseyre des Horts C.-H. « La stratégie est avant tout perçue comme un processus du management de l’entreprise : orientant l’évolution de l’entreprise à terme... relatives au diagnostic des ressources, à la formation des objectifs généraux, et au choix parmi des options possibles... consistant en un ensemble d’actions... plans opérationnels... concernant tout autant le domaine externe... que le domaine interne..., impliquant la participation d’un nombre de personnes qui peut varier... » [155, p. 269].

”Înainte de toate, strategia este percepută ca un proces de management al întreprinderii în termeni relativi, legat de diagnosticarea resurselor, de formularea obiectivelor generale, și alegerea opțiunilor posibile... constând dintr-un ansamblu de acțiuni... planuri operaționale... văzând printre altele, domeniul extern... și domeniul intern..., implicând un număr de persoane care pot varia...”.

Mathe J.-C.	« Nous réservons la notion de stratégie aux aspects purement concurrentiels et économiques et nous retiendrons celle de politique générale pour montrer la nécessité d'intégrer les aspects socio-économiques et culturels pour une meilleure compréhension de la dynamique de l'entreprise » [155, p. 269]. "Noi rezervăm noțiunea de strategie aspectelor pur concurențiale și economice și noi reținem aspectul politicilor generale pentru a arăta necesitatea de integrare a aspectelor socio-economice și culturale pentru o mai bună înțelegere a dinamicii întreprinderii".
Lawrence J., Glueck W.	"A strategy is the means used to achieve the ends (objectives). A strategy is a plan, however. A strategy is a plan that is unified: it ties all ties all the parts of the enterprise together. A strategy is comprehensive: it covers all major aspects of the enterprise. A strategy is integrated..." [155, p. 270]. "O strategie este mijlocul folosit pentru atingerea scopurilor (obiectivelor). Cu toate acestea, o strategie este un plan. O strategie este un plan unificat: care leagă legăturile între toate părțile întreprinderii. O strategie este cuprinzătoare: acoperă toate aspectele majore ale întreprinderii. O strategie este integrată".
Gelinier O.	« Pour la survie compétitive à long terme et la rentabilité des fonds propres, décrypter l'environnement et remettre en question ses activités de façon que l'entreprise se batte sur des « créneaux » où elle ait : 1] des atouts par rapport à ses concurrents et 2] des possibilités d'expansion » ; « Construire des avantages concurrentiels durablement défendables » ; « C'est l'art de maîtriser le destin, de choisir plutôt que subir » [155, p. 271]. "Pentru a atinge competitivitatea pe termen lung și rentabilitatea fondurilor proprii, descriind mediul și repunând în ordinea de zi activitățile în maniera în care întreprinderea se bate pe nișă în cazul în care ea are: 1) atuuri în raport cu concurenții, 2) posibilitatea de expansiune"; „Justificarea construirii avantajelor competitive durabile“; „Aceasta este arta de a stăpâni soarta, aleasă în comparație cu a fi supusă“;
Matricon C.	« La stratégie est la manière dont l'entreprise compte s'y prendre réaliser sa vocation : c'est la procédure de réussite » [155, p. 273]. "Strategia este maniera în care întreprinderea calculează dacă merge să realizeze vocația sa: este procedura reușitei".
Boudeville J., Meyer J.	« Parler de décisions stratégique, c'est évoque les allocations volontaires de ressources au portefeuille d'activités de l'entreprise » [155, p. 273]. "Vorbind despre deciziile strategice, acestea invocă alocările voluntare de resurse portofoliului de activități a întreprinderii".
Saporta B.	« Les décisions stratégique en général... sont plurifonctionnelles ..., ont un horizon à long terme, sont difficilement réversibles, et sont prises au niveau le plus élevé de la hiérarchie » [155, p. 273]. "Deciziile strategice în general... sunt multifuncționale..., au un orizont de timp pe termen lung, sunt ireversibile și sunt luate la cel mai înalt nivel în ierarhie".
Merigot J.-G. , Labourdet	« Traitant de l'entreprise en tant que système total, (les stratégies) seraient... orientées vers le long terme, le choix n'étant pas déterminé par une simple extrapolation de présent, mais effectué en fonction des mutations affectant le futur. Apanage du chef

A. d'entreprise et du comité de direction, elles auraient une grande importance, les erreurs commises pouvant entraîner dans un environnement d'incertitude et de lutte des conséquences catastrophiques. Bien entendu, elles résulteraient d'une démarche consciente des dirigeants » [155, p. 274].

”Tratând întreprinderea ca un sistem total, (strategiile) sunt... orientate doar pe termen lung, alegerea nu e determinată de o simplă extrapolare a prezentului, dar efectuată în funcție de mutațiile ce afectează viitorul. Prerogativă al administratorului întreprinderii și a comitetului director, acestea au o mare importanță, erorile comise pot antrena într-un mediu de incertitudine și de luptă cu consecințe catastrofice. Desigur, acestea rezultă dintr-o cerere conștientă a administratorului”.

Duhamel H. « La manière d'atteindre le but fixé, la série ordonnée dans le temps des réponses aux questions du type : comment s'y prendre ? » [155, p. 274].

”Maniera de atingere a scopurilor fixate, o serie ordonată în timp a răspunsurilor la întrebări de tipul: cum se face asta?”.

Fréry F. « La stratégie d'entreprise est une allocation cohérente de ressources (financières, humaines, technologiques, physiques, etc.) qui engage durablement l'entreprise. Elle consiste schématiquement à répondre à trois questions fondamentales :
Quel modèle de création de valeur déployer afin de générer un profit durable (quel est le modèle économique) ?
Comment éviter l'imitation de ce modèle de création de valeur par les concurrents (quel est l'avantage concurrentiel) ?
Sur quel périmètre déployer ce modèle de création de valeur (choix de l'industrie, de la filière, des marchés, des produits et services) ? » [158, p. 115].

”Strategia întreprinderii este o alocare coerentă de resurse (financiare, umane, tehnologice, fizice, etc.) care angajează întreprinderea în afaceri durabile. Schematic răspunde la trei întrebări de bază: ce model de creare a valorii se utilizează pentru generarea unui profit durabil (care este modelul economic). Cum să evităm imitarea modelului de creare a valorii de către concurenți? Pe ce perimetru se lansează modelul de creare a valorii (industrie, filieră, piață, produse și servicii)”.

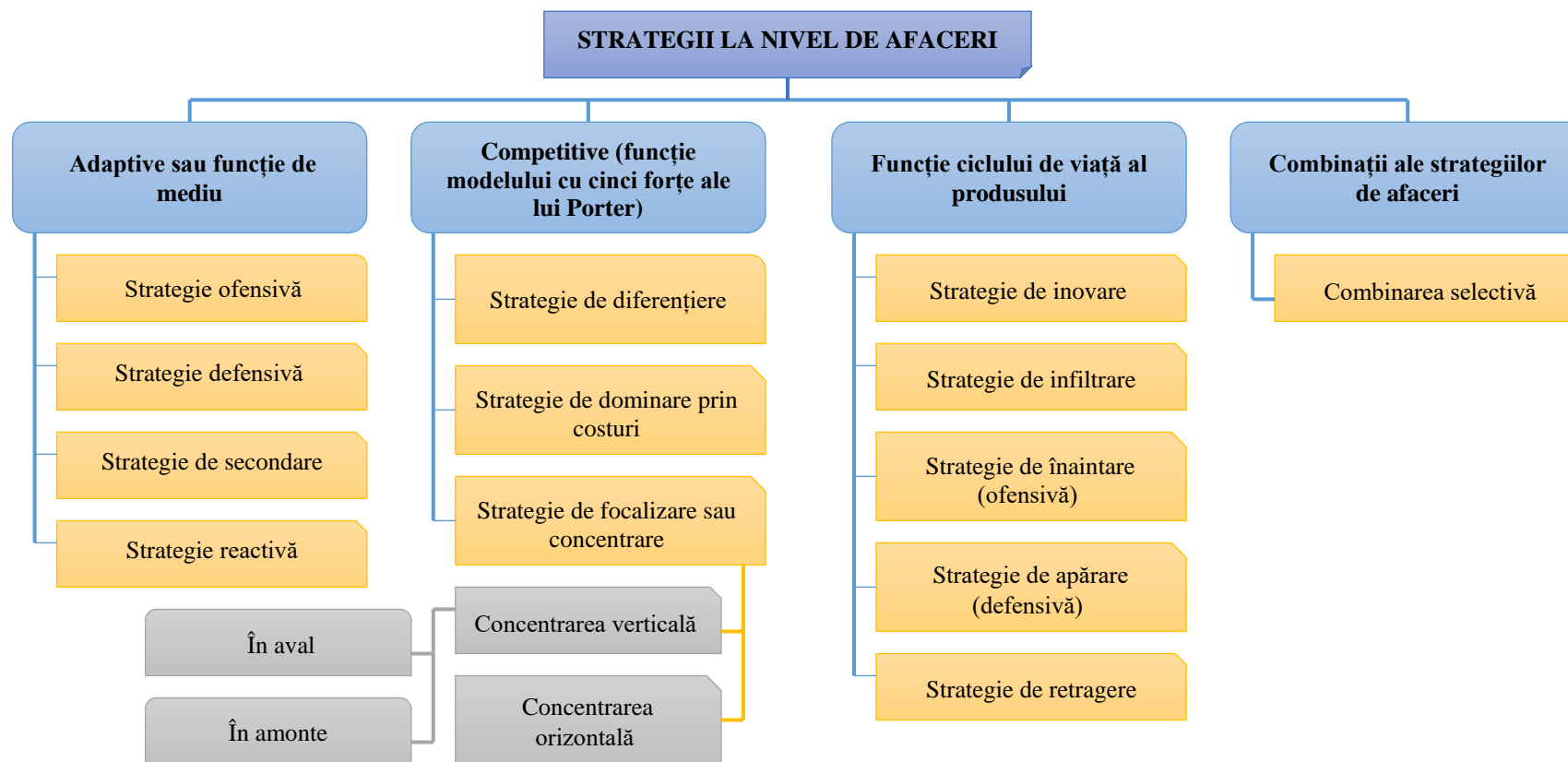
Bachy B., Harahe C. « La stratégie d'une entreprise correspond a une configuration cohérente d'activités visant a lui permettre de faire la différence par rapport a ses concurrents » [145, p. 50].

”Strategia întreprinderii corespunde cu o configurație coerentă de activități ce permit să se facă diferențe în raport cu concurenții săi”.

Kurt Nagel et al ”Business strategy is a concrete plan of action for achieving the objectives defined by the company. This is the key to guaranteeing lasting business success” [127, p. 22].

”Strategia de business este un plan concret de acțiuni pentru atingerea obiectivului definit le companiei. Aceasta este cheia de garantare a succesului durabil în business”.

SINTEZĂ A TIPOLOGIEI STRATEGIILOR DE AFACERI



Sursa: elaborat de autor în baza materialelor tezei

TIPOLOGIA STRATEGIILOR

A) Abordări ale tipologiei strategiilor

Pentru clasificarea strategiilor la nivel de afaceri sunt abordate 4 tipologii: reacția față de mediu, cele competitive, strategiile funcție de ciclu de viață al produsului și strategiile combinate. Cele mai recunoscute sunt **strategiile competitive ale lui Porter** care, au drept element central al mediului - sectorul în care concurează.

Analiza forțelor care influențează concurența dintr-un sector de activitate se impune ca o analiză structurală care va sta la baza elaborării ”strategiei concurențiale” [88].

La nivel de afacere strategiile propuse de Porter M. sunt: diferențierea, dominația prin costuri și focalizarea, numite și strategii concurențiale generale sau ”Generic Competitive Strategies” [133, p. 35], sau business-strategie [179, p. 36]. ”**Diferențierea** este o strategie care se focalizează pe creșterea competitivității organizației prin conceperea unui produs sau a unor produse pe care clienții le percep ca fiind diferite de produsele oferite de concurenți” [16, p. 214; 88, p. 45; 21, p. 66].

”**Dominația prin costuri** este o strategie care se focalizează asupra creșterii competitivității organizației prin realizarea produselor mai ieftin decât concurenții” [16, p. 214; 88, p. 43; 21, p. 56].

”**Focalizarea** este strategia care pune accentul pe creșterea competitivității organizației prin concentrarea pe un anumit grup de clienți” [16, p. 214; 88, p. 46; 21, p. 75].

Aceste tipuri de strategii se utilizează în aria industriei sau sectorului pentru a lupta cu cele cinci forțe competitive specifice lor.

Studiul tipologiei strategiilor nu poate omite **abordarea lui Ansoff**. Contribuția lui Ansoff la dezbateră despre strategii (mijloace) o constituie o matrice pe care a construit-o,

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**. Această din urmă opțiune este dezvoltată mai mult de către Ansoff pentru a include și alte alternative, cum ar fi diversificarea orizontală (extinderea laterală pe același tip de piață cu produse înrudite), integrarea verticală și diversificarea conglomerată, care se referă la noile produse dintr-o tehnologie neînrudită și cu un nou tip de piață [23, p. 124-125].

Samuel C. Certo prezintă **modele de strategii ale organizației**, pe baza analizei portofoliului de activități (BCG), în calitate de instrument folosit pentru alegerea strategiei, ca patru strategii obișnuite: **creșterea**, stabilitatea, fortificarea și retragerea [16, p. 241].

Același concept îl susține Vikhansky O., care prezintă patru grupuri ale strategiilor de bază sau etalon, din care trei sunt **strategii de creștere (concentrarea, diversificarea și integrarea verticală)** și, grupul al patrulea, strategii de descreștere cu următoarele opțiuni: lichidarea, recoltarea, captivitatea (reducerea) și strategii de reducere a cheltuielilor [176].

Aportul autorilor români Ciobanu I. și Ciulu R. constă în sistematizarea strategiilor în două grupe mari: **strategiile concurențiale generice** (ale lui Porter) pe post de strategii ale afacerii și **strategii concurențiale specifice firmei**, cu referire la cele organizaționale. Strategiile concurențiale specifice firmei cuprind 11 categorii [21]:

- **Strategii ofensive și defensive** (ofensive pentru obținerea avantajului concurențial și defensive pentru protejarea avantajului concurențial) [21, p. 80-85];
- **Strategii adaptate ciclului de viață al sectorului industrial** (sectoarele aflate la

maturitate: ajustarea liniei de producție, accentuarea inovării de proces, concentrarea și reducerea costurilor, creșterea vânzărilor către consumatorii actuali, achiziționarea la prețuri mici a firmelor aflate în dificultăți financiare, expansiunea internațională; sectorul matur și în declin își poate asigura succesul prin combinarea selectivă a celor trei opțiuni strategice de bază) [21, p. 90-91];

- **Strategii situaționale în funcție de poziția competitivă a firmei** (strategii în sectoarele fragmentate, strategiile liderilor, strategiile challengerilor (concurenți dispuși la confruntare) și ale următorilor (concurenți mulțumiți de situația lor curentă) strategii pentru afaceri slabe (bazată pe metoda analitică a lui Thietart A. care impune două criterii de performanță: partea de piață și eficiența investițiilor [21, p. 96]), strategii pentru inversarea crizei);

- **Strategii corporatiste** rezultante a analizei portofoliului cu matricea BCG, Ecranul GE a lui McKinsey, matricea evoluției pieței a lui Hofer și alte instrumente. Opțiunile strategice sunt strategii de menținere, **de creștere** și **restrângere** [21, p. 99];

- **Strategiile tehnologice** țin de tehnologia produselor și se manifestă prin dominare prin costuri, diferențiere, concentrare bazată pe costuri și concentrare bazată pe diferențiere [21, p. 111];

- **Strategiile inovaționale.** În funcție de criterii, de formă și intensitatea inovației distingem următoarele tipuri care au în vedere elemente cum sunt produsele și piețele: statu quo, integrarea producției în amonte, inovare de produs, integrarea comercială în aval sau utilizarea noilor produse, diversificarea piețelor și a producției și/sau utilizări noi ale produselor, inovarea produselor și diversificarea piețelor, diversificarea piețelor, diversificarea piețelor și a producției și inovare de produse cu crearea noilor piețe [21, p. 134];

- **Strategiile antreprenoriale** (strategiile antreprenoriale ale lui Drucker) pornesc de la sursele inovaționale și cuprind patru categorii: folosirea în luptă a tuturor resurselor, lovirea zonelor complet libere, găsirea și ocuparea unei breșe ecologice și schimbarea caracteristicilor economice ale unui produs, unei piețe sau unui sector [21, p. 142; 38, p. 141];

- **Strategii ale inovațiilor de sistem** includ: maquiladora mexicană (zonă de schimb situată în țările în curs de dezvoltare, în care firme străine deschid centre de lucru), externalizarea serviciilor (outsourcing), noua teorie a manufacturării (puterea intelectuală preia conducerea, puterea materială a fabricii viitorului descrește de la a face și a raționa la a coordona și a medita), întreprinderea suplă (are misiunea de a analiza colectiv și focaliza asupra unui întreg lanț valoric, astfel ca grupul să coordoneze întregul proces) [21, p. 148];

- **Strategia internaționalizării** se manifestă în funcție de obiectiv și dimensiunea operațională prin o parte importantă din piața globală, nișa globală, o parte importantă din piața națională și nișa națională [21, p. 152];

- **Strategiile relaționale:** consorții de servicii reciproce, joint-venture și parteneriate în cadrul lanțului valoric [21, p. 215];

- **Alianțele strategice.** Strategii de diminuare a riscului politic: licențierea, constituirea de societăți mixte, împrumuturi locale, integrarea verticală, reducerea investițiilor în fonduri fixe asigurarea împotriva riscurilor politice. Alianțele între firmele neconcurrente se realizează prin internaționalizare, integrarea verticală și diversificarea. Distingem joint-venture multinaționale, parteneriate verticale și acorduri intersectoriale. Alianțele între firmele concurente: alianțe de cointegrare tehnologica sau industrială, alianțe de pseudo concentrare și alianțe complementare [21, p. 227].

Prezintă interes tipologia strategiilor propusă de Tanțău A. care cuprinde opt categorii de strategii [104]:

- **Strategii de creștere internă și externă.** Creșterea externă este asigurată prin strategii de cooperare (**alianțele strategice**), achiziția și fuziunea [104, p. 140];

- **Strategia de diversificare (strategii produse-piață)** include: strategiile diversificărilor focalizată, relaționară cu variantele orizontală și verticală în aval și în amonte, laterală sau conglomerată [104, p. 146];

- **Strategii de supraviețuire**, respectiv defensive pot fi asigurate prin strategiile: de neutralitate sau stabilitate care este reprezentată de strategiile de ”recoltare” și cea de consolidare, ultima fiind corelată cu fazele ciclului de viață (lider pe piață, nișă, restrângere și lichidare); de restrângere cu alternativele strategiile de redresare și de lichidare [104, p. 149];

- **Strategiile concurențiale ale lui Porter.** Strategiile cubului strategic includ strategia de nișă, formă a strategiei de concentrare, strategii de adaptare și schimbare; strategia de diferențiere și de orientare prin costuri; strategia de conducere prin costuri și diferențierea [104, p. 152];

- **Strategiile produs-piață ale lui Ansoff.** Acestea sunt strategiile de conservare, penetrare a pieței; expansiune, extindere a pieței; inovare, dezvoltare de produs și diversificare [104, p. 167];

- **Strategia ”Hidden Champions”, strategia câștigătorilor** se manifestă intern (prin valorificarea punctelor forte) prin inovații, valorificarea punctelor forte și strategii ale resurselor umane și extern (prin valorificarea oportunităților) prin concentrarea asupra unui segment de piață, orientarea globală et al [104, p. 169];

- **Strategia antreprenorială** se bazează pe valorificarea oportunităților de la nivelul pieței și crearea în organizație a mediului favorabil inovației [104, p. 170];

- **Strategiile funcționale** cuprind: strategiile de marketing, ale resurselor umane, producție, financiare și de cercetare-dezvoltare [104, p. 172].

Aportul autorilor Allaire Y. și Firșirotu M. rezultă cu un clasament al strategiilor de piață și relația dinamică în funcție de fazele evoluției pieței. ”...insistăm asupra strategiei întreprinderii, privită ca un ansamblu integrat al strategiei de piață” [1, p. 300], abordare din care rezultă strategii de anvergură de piață sau anvergură de produse. Clasamentul cuprinde 12 poziții [1]:

- **Crearea și dominarea de piață;**
- **Diferențiere;**
- **Anvergură de piață (trei variante): Segmentare; Expansiune geografică;**

Mondializare;

- **Anvergură de produse;**
- **Avantaj de costuri;**
- **Strategii de creșterea (trei tipuri): Concentrare; Specializare; Interstiții;**
- **Strategie de diversificare** în sectoare de activitate fără nici o legătură cu cele în care activează firma: grup de firme aparținând unor sectoare de activitate complet diferite și holding financiar.

Criteriile de clasificare regăsite în diferite referințe bibliografice care tratează domeniul strategiei sunt totalizate de către Nicolescu și cuprind: sfera de cuprindere; gradul de participare a firmei la elaborarea strategiei; după dinamica principalelor obiective încorporate; după tipul obiectivelor și natura abordărilor; după natura viziunii, obiectivelor și mijloacelor încorporate; [80, p. 163-166], la care putem adăuga modul de obținere a avantajului competitiv și clasificările de autor.

De asemenea, prezintă interes abordările sau clasificările de autor, cum sunt: clasificarea lui Hofer și Schendel, sistematizarea lui Collins, tratarea lui Mintzberg, abordarea lui Porter, clasificarea lui Ansoff, clasificarea lui Vikhansky, abordarea autorilor Ciobanu și Ciulu, tipologia autorilor Allaire și Firșirotu, abordarea lui Tanțău et al, care prezintă o varietate semnificativă a tipologiei strategiilor. Observăm abordarea tipologiilor strategiilor, deplasată din dimensiunea criteriului de raportare față de nivelul ierarhic către sistematizări ale tipologiilor regăsite în abordările de autor.

B) Strategii de creștere/dezvoltare

”În practică, dezvoltarea poate fi realizată prin două căi: o dezvoltare organică, adică din

interior cu resurse și competențe proprii, sau o dezvoltare externă, adică o creștere bazată pe fuziuni și achiziții” [104, p. 140].

În viziunea a mai mulți autori, strategia de dezvoltare stabilește obiective sensibil superioare cantitativ și calitativ celor din perioada precedentă și se bazează pe o solidă situație economică, dublată de un apreciabil potențial tehnic și comercial [80, p. 164; 27, p. 21]. Alt autor completează tipologia și rolul resurselor, alături de potențialul financiar, integrând potențialul ”material și uman, care să-i asigure premisele realizării acestor obiective superioare” [27, p. 22].

”Strategiile de dezvoltare sunt, prin excelență, active sau ofensive, adică firmele care le practică anticipează oportunitățile și amenințările mediului și acționează în direcția acestora înainte de a fi nevoite să reacționeze la apariția lor” [35, p. 22].

Cea mai larg acceptată tipologie a strategiilor de creștere este cea concepută ca consecință a ”analizei portofoliului de activități în calitate de instrument folosit pentru alegerea strategiei, deși aceleași strategii pot fi alese folosind analiza întrebărilor esențiale, analiza SWOT sau modelul lui Porter” [21, p. 214] cuprinde: **creșterea, stabilitatea, fortificarea și retragerea.**

Aceiași abordarea e susținută de Vikhansky și împarte strategiile în grupuri ale **strategiilor organizaționale de creștere** [176, p. 241-245]: Grupul I. *Creșterea concentrată* asigurată prin strategii de poziționarea pe piață, de dezvoltare a pieței și dezvoltare a produsului; Grupul II. *Creșterea prin strategii de integrare verticală*, asigurată prin integrarea în aval și integrarea în amonte, și Grupul III. *Strategii de creștere diversificată* ce se asigură prin strategii ale diversificării centrate, ale diversificării orizontale și strategii ale diversificării conglomerate.

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. Succesul acestei opțiuni strategice are ca bază reputația firmei și interesul provocat de produsele/serviciile oferite. *Integrarea orizontală* constă din adăugarea de noi afaceri cu bunuri similare cu cele ale firmei în cadrul lanțului cercetare – dezvoltare – producție – vânzări.

Strategia de integrare verticală se manifestă prin forma de pătrundere a întreprinderii în zonele de afaceri a furnizorilor sau a clienților săi. Distingem două forme de integrare pe verticală: *în amonte sau în spate* – în domeniul furnizorilor și *în aval sau în față* – în domeniile asigurate de către clienți. ”*Integrarea în amonte* poate genera economii de cost numai dacă volumul producției este comparabil cu cel al celorlalți furnizori. Potențialul de câștig al strategiei sporește atunci când furnizorii aplică marje substanțiale de profit,... dacă furnizorii se bucură de o mare putere de negociere, iar condițiile de negociere sunt instabile, menținerea stocurilor permanente și creșterea continuă a prețurilor sporesc atractivitatea acestei categorii de strategii... Impulsul economic al integrării în aval îl constituie variația imprevizibilă a vânzărilor, acumularea costisitoare de stocuri de produse finite, subutilizarea frecventă a capacităților de producție și, în consecință, reducerea marjei unitare de profit” [104, p. 107]. Pentru întreprinderile de producție, acest tip de integrare se poate realiza prin stabilirea unei rețele de franșize, magazine proprii sau reprezentanți regionali. ”Integrarea în aval este mai puțin profitabilă decât integrarea în amonte” [104, p. 108].

Strategia de diversificare propune completarea portofoliului entității cu noi produse sau USA, diferite de cele existente. Distingem diversificare concentrică și de tip conglomerat. *Diversificarea concentrică* se referă la suplینirea portofoliului entității cu produse și USA legate de activitatea curentă printr-o tehnologie comună, competențe manageriale sau produse de același tip. Dezvoltarea internă realizată de diversificarea concentrică se realizează prin construirea avantajelor concurențiale organizaționale și prin recoltarea unor profituri ca urmare a repartizării riscurilor și costurilor fixe asupra unui volum mai mare de produse. *Diversificarea de tip conglomerat* asigură condițiile în care entitatea trece la completarea portofoliului cu activități nelegate afacerii efective. Cel mai mare atu al tipului de strategie dat constă în reducerea

dependenței companiei de un singur tip de afacere, criteriu distinct pentru cele mai multe entități reprezentante ale domeniului.

Kotler Ph. propune **șapte strategii de creștere**, completând tipologia strategiilor de creștere în manieră practică [188, p. 81]: 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.

Îmbogățesc tipologia strategiilor de creștere autorii Ciobanu I. și Ciulu R. care disting **două mari strategii de creștere de nivel corporatist: concentrarea în cadrul unui sector**, atunci când acesta este deosebit de atractiv din punctul de vedere al profitabilității, ratei de creștere etc.; **diversificarea** și urmărirea creșterii în alte sectoare. Aceste strategii se pot realiza prin dezvoltare internă, care este mai ieftină decât expansiunea (*începând cu lansarea afacerii complete*) și prin expansiune externă (*achiziții, fuzionări și joint-venture*) [21, p. 105]. Concentrarea, în viziunea autorilor, are două forme distincte: *strategia de creștere orizontală* și *strategia de creștere verticală* sau integrarea verticală. Diversificarea se manifestă prin aceleași forme: *concentrică* și *de tip conglomerat* [21, p. 108].

Abordarea susținută de către Tanțău A. prezintă de asemenea interes și viziune diferită sub unele aspecte decât cele prezentate anterior. Autorul prezintă topul clasamentului strategiilor cu **strategii de creștere internă și externă**. *Strategia de creștere internă* se realizează în scopul creșterii volumului "activelor" interne, prin creștere în mod progresiv caracterizat de procese de adaptare. *Strategia de creștere externă* indică trei direcții ale creșterii: orizontal, vertical sau lateral. Strategiile externe evoluează în *strategii de cooperare, achiziție și fuziune* [104, p. 140].

"Alianțele strategice sunt coaliții formate din două sau mai multe întreprinderi independente din punct de vedere juridic, cu scopul obținerii sau asigurării de avantaj prin unirea punctelor forte individuale" [104, p. 141].

În cadrul alianțelor distingem mai multe tipuri de alianțe.

Tipologia **alianțelor** după Tanțău cuprinde: *alianțe de mărfuri și servicii, alianțe de promovare a vânzărilor, alianțe de logistică și alianțe de stabilire a prețurilor*. După categoriile părților participante în cooperare distingem *alianța orizontală* (între concurenți), *alianța verticală* (între furnizori și clienți) și *alianță laterală* (între actori din domenii diferite) [104, p. 141].

Din tipologia strategiilor prezentate anterior observăm cadrul deplasat și manifestările privind clasificările existente. În această ordine de idei, menționăm aspectul potrivit căruia unii autori atașează alianțele strategice cadrului și tipologiei strategiilor, însă alți autori, în sensul "delimitării cât mai riguroase a conceptului de strategie și a evitării de confuzii, consideră necesară precizarea raporturilor sale cu alianța strategică." Prin alianță strategică, Nicolescu O. și Verboncu I., "desemnează o relație specială între două sau mai multe organizații, în care partenerii alocă o cantitate apreciabilă de resurse, într-o viziune pe termen lung, în vederea realizării unor obiective prioritare comune" [80, p. 134]. Autorii disting alianțele verticală și orizontală. Dintre cele mai cunoscute tipuri fac parte: consorțiul, franchisingul, societățile mixte și licențierea în comun de produse et al.

Unele dintre tipurile de cooperare, autorii I. Ciobanu și R. Ciulu le-au suprapus cu **strategiile relaționale**, care urmăresc scopul de a multinaționaliza IMM și multitehnologiza marile corporații, dar care prezintă distincții față de strategia internaționalizării care se focusează pe multinaționale. Ca forme ale acestor alianțe menționează consorțiile de servicii reciproce (între concurenți, scopul de a câștiga o experiență prea scumpă pentru a fi obținută individual), societățile mixte (joint venture, între concurenți cu competențe distincte ce urmăresc împreună o oportunitate) și parteneriate în cadrul lanțului valoric (din sectoare diferite, competențe distincte, dar complementare, aliați în scopul oferirii valorii superioare consumatorului final). Primul grup de autori accentuează că dacă strategia are implicații în ansamblul organizației, afectându-i direct și indirect toate activitățile majore, atunci în cazul alianțelor strategice amploarea schimbărilor necesare în firmele implicate este mult mai redusă, concentrându-se în vederea corelării de

rezultate sau de activități de firmă și mai rar pe ansamblul activităților acestora [80, 20].

Alți autori evidențiază alianțele strategice în tipologia strategiilor analizate anterior, care sunt comune procesului de internaționalizare, dar totodată distincte de strategia internaționalizării. Formele de cooperare sunt: leasingul, franșiza, licensingul, colaborarea în producție și furnitura specială [21, p. 234]. Autorii accentuează rolul cooperării sau a parteneriatelor în formarea alianțelor. Alianțele sunt la polul opus al cartelurilor (înțelegerilor). ”Termenii care desemnează cooperarea sunt foarte variați. Vorbim de alianțe, de parteneriate, de joint-venture, fără a stabili un vocabular precis. Cuvântul alianță este utilizat pentru a desemna relații care nu sunt, în mod obligatoriu, relații de cooperare, ci, câteodată, de fuziune sau de achiziție” [21, p. 237].

”Prin alianță strategică nu înțelegem orice aranjament între întreprinderi... alianțele sunt acorduri între întreprinderi care urmăresc realizarea unor obiective comune, dar își păstrează autonomia strategică și își conservă interesele care le sunt proprii” [21, p. 238].

Tipologia alianțelor după Ciobanu I. și Ciulu R. privește parteneriate diferite: între întreprinderile care nu aparțin aceluiași sector de activitate și care nu sunt în concurență, neconcurente: joint-venture multinaționale, parteneriate verticale și acorduri intersectoriale; și alianțe între firme concurente: alianțe de co-integrare, alianțe de pseudo-concentrare și alianțe complementare [21].

Reglementarea în cadrul activității alianței este efectuat prin legislația asupra concurenței și monopolurilor.

EVOLUȚIA CONCEPTULUI DE MANAGEMENT AL STRATEGIEI

Reliefarea conceptului Management al strategiei are loc etapizat, și în general sunt considerate patru faze diferențiate temporar și conceptual.

Aportul recunoscut pentru etapizarea dată se datorează autorilor Frederick W. Gluck, Stephen P. Kaufman, și A. Steven Walleck, care au studiat evoluția managementului în jur de 120 companii și au sugerat că planificarea strategică în cele mai multe organizații trebuie să evolueze prin intermediul a patru faze consecutive [132, p. 32].

Faza I. Planificarea financiară de bază. Organizația aflată în faza I pune accent pe elaborarea și executarea bugetelor. Obiectivele financiare sunt monitorizate cu atenție. Accentul principal ține de aspectele funcționale ale organizației orientate pe termen scurt, completate cu viziuni perspective modeste sau specifice.

Faza 2. Planificarea bazată pe previziune sau prognoză. Organizațiile în faza dată extind exigențele planificării spre diferite perioade de timp. În procesul de previziune se conștientizează rolul și efectele mediului extern asupra organizației. Prin urmare, această etapă este caracterizată de alocarea mai eficientă a resurselor și reacții decizionale asupra poziției competitive pe termen lung a organizației.

Faza 3. Planificarea orientată extern. Faza 3 se caracterizează prin încercarea de a înțelege fenomenele pieței de bază. Organizația începe să caute noi modalități de a defini și satisface nevoile clienților. La nivelul planificării se generează o serie de cursuri alternative de acțiune, iar manageriatul entității începe să evalueze alternativele strategice într-un mod formalizat prin planificare și acțiuni.

Faza 4. Managementul strategic sau al strategiei. Această fază este caracterizată prin fuziunea elementelor planificării cu al managementului strategic într-un singur proces. Această abordare integrată se realizează prin prezența a trei elemente: gândire strategică extinsă (manageri la toate nivelurile au învățat să gândească strategic), un amplu proces de planificare și un sistem capabil să susțină valori.

Conceptul expus susține ideea potrivit căreia organizația, prin maniera proprie ce ține de realizarea funcției planificării strategice, poate să se identifice într-una din fazele enumerate, la fel cum și poate migra de la o fază la alta, în ambele sensuri.

Există și altă abordare potrivit căreia acestor patru faze îi corespund orizonturi temporale istoric argumentate și acceptate ca etape de dezvoltare a managementului strategiei.

Dacă anexăm explicațiilor anterioare și diapazonul temporar, ca consecință formăm o panoramă istorică privind evoluția a însăși conceptului management al strategiei.

Perioada anilor 1960-1970 este caracterizată prin eforturi optimiste legate de rezultatele strategiilor organizaționale. Așteptările legate de efectul sinergic al strategiilor de diversificare a fost altul decât cel planificat [173, p. 31]. Corespunde etapei de planificare financiară de bază, axate pe utilizarea bugetelor anuale cu scop de asigurare a controlului operațional [7, p. 67].

Spre sfârșitul deceniului al 7-lea, sec. XX, se contura o nouă eră macroeconomică caracterizată de incertitudine și relații concurențiale ostile din partea marilor corporații. Ca rezultat, în scopul maximizării potențialului de profituri, are loc migrarea accentului de la planificare spre strategie însăși, iar preocuparea principală devine poziționarea firmei în raport cu concurenții. Este etapă caracterizată de asimilarea prognozelor macroeconomice bazate pe indicatori economici agregați, sau planificarea bazată pe previziune [7, p. 67].

După 1980 accentul este transferat spre sursele de profituri din mediul extern. Strategiile concurențiale, studiul determinantilor profitului ramurii și determinantii diferențierii profiturilor din ramură, se află într-un apogeu pregnant [86]. Corespunde fazei III de evoluție, numită planificarea orientată spre extern, când decidenții se raportează la clienți, concurență et al,

caracterizată prin flexibilitatea procesului ca urmare a alocării unice a resurselor [7, p. 67].

Spre 1990 accentul în analiza strategică s-a deplasat dinspre sursele de profituri din mediul extern spre sursele de profituri din interiorul firmei [179, p. 32]. Tot mai des resursele și potențialul entității sunt privite ca element central și sursă a avantajelor concurențiale și pistă pentru formularea strategiei. Analiza structurii ramurale, în care activează firma, servește drept imbold pentru identificarea piețelor atractive și a unei poziționări strategice favorabile. Ca rezultat a urmat imitarea de proporții de către companii a strategiilor. Încep să se identifice resursele interne și capacitățile firmei, iar în mod deosebit se identifică aspectele ce fac obiectul deosebiri față de concurenți, pentru a fi utilizate în conceperea strategiilor, care ar asigura o poziționare unică din contul avantajelor concurențiale [154, 179].

După anii 1990, caracterizat de un bum tehnologic, cele mai viabile firme își focusează eforturile iarăși spre modelele de strategii la nivel de afaceri. Alături de toate, un interes deosebit prezintă inovațiile strategice. Accentul se extinde asupra noilor abordări de formare a veniturilor și creării avantajului concurențial în condițiile tendințelor de continuă schimbare a mediului de activitate a entității [179]. Aspectul central al acestor căutări este rezervat noilor modele de afaceri sau modele de business, ca metode fundamentale noi de oferire a accesului la sursele valorii [179, p. 33].

Faza IV corespunde abordării managementului strategic sau al strategiei [7, p. 67].

Această etapizare o putem suprapune cu viziunea privind școlile și curentele principale cu privire la strategia aplicată gestiunii întreprinderii:

1. Politica afacerii a școlii de la Harvard, care definește conceptul global de politică generală. Are la bază conceptul lui Chandler, dezvoltat și susținut de Lawrence și Lorsch [21, p. 24].

2. Strategia corporatistă (Corporate Strategy) bazată pe conceptele lui P. Tebatoni în 1975 și ale lui Ansoff I. în 1988. În viziunea curentului dat strategia conține patru elemente: câmpul de activitate (obiectul afacerii/piața țintă), vectorul creșterii (identifică direcțiile pentru investițiile ulterioare), avantajul competitiv și sinergia. Această școală este axată pe deciziile strategice și nu face distincție între strategia de afaceri și cea organizațională [21, p. 24].

3. Strategia concurențială (Business Strategy) promovată cu succes de cabinetele de consultanță BCG, ADL și McKensey. Strategia concurențială are în vizor analiza portofoliului de activități alături de alte instrumente cum sunt ciclul de viață, curba experienței etc. și este pusă în legătură cu ceea ce a condus la formarea conținutului pentru sintagma "marketing strategic".

Modelul BCG examinează portofoliul de activități ale firmei cu ajutorul matricei creștere-cotă de piață pentru fiecare USA identificate. Cele patru cvadrante ale matricei sunt Stelele, Văcuțele de muls, Semnele de întrebare și Căinii [21, p. 24; 16, p. 237-238]. Modelul ADL este un model superior modelului BCG. Modelul ia în considerare poziția concurențială a entității și fazele ciclului de viață a afacerii [155, p. 104]. Modelul McKensey este o matrice multifuncțională a portofoliului companiei General Electric. Este concepută în sensul completării modelului BCG. Tabloul strategic de acest tip are la bază următoarele variabile: poziția concurențială și valoarea sectorului [20, p. 96; 16, p. 238].

4. Strategia contingentă este pusă în sensul strategiilor lui M. Porter [21, p. 25].

5. Managementul strategic este sistem care depășește procedura planificării strategice. "Noua optică a managementului strategic o constituie strategia socio-economică ce depășește stadiul analizei strategice, integrând condițiile de execuție" [21, p. 25].

Altă abordare care prezintă interes este a notorietății Igor Ansoff. Modelul lui Ansoff prezintă caracteristici ale provocărilor mediului în schimbare cu care se confruntă organizațiile și a reacției manageriale, a strategiilor competitive și a celor antreprenoriale de care se face uz. Ansoff identifică două tipuri diferite de sisteme, care au evoluat pe parcursul secolului XX:

1. Sistemul de poziționare (planificare pe termen lung, planificare strategică, management strategic) care orientează axial organizația în mediu;

2. Sistemul în timp real "real-time" (gestiunea semnalelor puternice, gestiunea semnalelor slabe și managementul surprizelor) [137, p. 33].

Sistemele pot fi grupate în patru etape distincte de evoluție, receptive la familiaritatea progresiv diminuantă a evenimentelor și scăderea vizibilității de viitor [137]:

1. Managementul prin controlul performanței, care a fost suficient în situațiile caracterizate de schimbări lente; 2. Managementul prin extrapolare a fost convenabil la etapa accelerării schimbării, iar viitorul ar putea fi precizat prin extrapolarea trecutului; 3. Managementul prin anticipare a prevalat în etapa apariției discontinuităților, când schimbarea s-a dovedit a fi lentă pentru a permite anticiparea și reacția; 4. Managementul reacției flexibile/rapide care este în prezent în curs de dezvoltare, în condițiile în care multe provocări semnificative se dezvoltă prea repede pentru a se permite anticiparea lor în timp util.

În contextul analizei actuale oportună este viziunea academicianul dr. Yvan Allaire, care prezintă „două școli de gândire în strategie”. Abordarea cunoscută drept „analiza strategică a industriei și a concurenței”, popularizată de Michael Porter (anii 1980) în opoziție cu abordarea supranumită „resurse și competențe strategice”, direcție promovată mai recent de un șir de nume noi în domeniu (după 1980) [1].

După părerea academicianului aceste două tabere „nu fac altceva decât să pună accentul pe dimensiuni diferite ale domeniului strategic” [1, p. 30].

Școala de "analiză strategică" sau de poziționare propune un examen al factorilor strategici legați de produs, de piețe și de concurenți. „Demersul este cerebral și analitic, strategia asemănându-se astfel cu o partidă de șah în care stabilirea pozițiilor și a deplasărilor strategice se face în urma activității intelectuale desfășurate la cel mai înalt nivel al firmei. Organizația va trebui să se adapteze și să-și grupeze resursele și competențele pentru a îndeplini opțiunile strategice ale conducătorilor” [1, p. 30].

Școala „resurselor și competențelor” concepe strategia firmei ca pe o consecință a opțiunilor investiționale și de dezvoltare a resurselor pe care firma le-a făcut în trecut și care marchează marja sa de manevre strategice. Fiecare întreprindere este singulară, neasemănându-se cu nici o alta; este suma și rezultatul multiplilor opțiuni, ale investițiilor trecute și ale angajamentelor ireversibil asumate, care definesc ceea ce firma este capabilă să facă și ceea ce nu este capabilă să facă. Autorii concluzionează că examinarea simultană a acestor două aspecte ale strategiei, poziționarea și competențele, reprezintă o componentă esențială a procesului de reflecție strategică [1, p. 31].

Concept similar privind evoluția gândirii în strategie este evocat de către Saïse M., Métais E. Potrivit cărora "poziționarea" are loc prin stabilirea cadrului adecvat strategic și intenția strategică transpusă în "acțiune" prin resursele disponibile și transformarea permanentă [186, p. 184].

Altă abordare o găsim la Mintzberg H, care invocă 10 școli de gândire în strategie sau în managementul acesteia [155, p. 13; 80, p. 130].

PANORAMA A NOȚIUNILOR CONCEPTULUI DE MANAGEMENT AL STRATEGIEI (MANAGEMENT STRATEGIC)

Autorul	Conținutul definiției/sursa
Gerald A. Cole	„Managementul strategic este un proces, condus de managementul de la vârf, prin care se determină țintele sau scopurile fundamentale ale organizației și se oferă o varietate de decizii, care vor atingearea acelor ținte sau scopuri pe termen lung, dar, în același timp, oferind și reacții de adaptare pe termen scurt” [23, p. 121].
Samuel C. Certo	„Managementul strategic este procesul prin care managementul se asigură că organizația dispune și beneficiază de folosirea unei strategii adecvate” [16, p. 225].
Jonson G., Wittington R., Scholes K.	”include înțelegerea poziției strategice a unei organizații, opțiunile strategice pentru viitor și organizarea strategiei în acțiune” [11, p. 66].
Avenier M.-J.	« Le management stratégique est défini comme un mode de gestion qui vise à assurer un couplage étroit entre stratégies et opérations... toute décision opérationnelle qui n'est pas une décision de gestion courante est systématiquement examinée dans une perspective stratégique » [155, p. 269]. ”Managementul strategic este definit ca un management care urmărește să asigure o legătură strânsă a strategiilor și operațiunilor ... orice decizie de afaceri care nu este o decizie de gestionare curentă este examinată în mod sistematic dintr-o perspectivă strategică”.
Lawrence J., Glueck W.	”Strategic management is a stream of decisions and actions which leads to the development of an effective strategy or strategies to help achieve corporate objectives. The strategic management process is the way in which strategists determine objectives and make strategic decisions” [155, p. 270]. ”Gestiunea strategică este un flux de decizii și acțiuni care conduc la elaborarea unei strategii sau strategii eficiente care să ajute la atingerea obiectivelor corporative. Procesul de management strategic este modul în care strategii determină obiectivele și iau decizii strategice”
Koenig Gérard	« Savoir en cours d'organisation et art appliqué au profit d'une organisation, le management stratégique consiste à mobiliser, à combiner et engager des ressources à des fins d'efficience, d'efficacité et de réduction de l'incertitude » [155, p. 267]. ”A cunoaște cursul organizației este arta aplicată în favoarea unei organizații, managementul strategic constă din a mobiliza, a combina și a aloca resurse în scopul eficienței, eficacității și reducerii incertitudinii”.
Higgins J. M.	”procesul examinării simultane a prezentului și a viitorului mediului înconjurător, al formulării obiectivelor organizației și al luării, implementării și controlării deciziilor focalizate asupra acestor obiective în mediul înconjurător actual și viitor” [7, p. 66]. ”Strategic management is the process of managing the pursuit of organizational mission while managing the relationship of the organization to its environment” [132].

Rue L. W., Holland P. G.	”procesul prin care conducătorii determină direcția pe termen lung și performanțele organizației, asigurând realizarea unei formulări atente, a unei implementări corecte și a unei continue evaluări a strategiei” [7, p. 66; 80].
David Fred	”arta și știința formulării, implementării și evaluării deciziilor funcționale corelate care permit unei organizații să își atingă obiectivele” [7, p. 66].
Pearce J., Robinson R.	”definit ca un set de decizii și acțiuni care se concretizează în formularea și implementarea planurilor proiectate să îndeplinească obiectivele companiei” [7, p. 66; 80, p. 134; 132, p. 221]. ”Strategic management is defined as the set of decisions and actions resulting in the formulation and implementation of strategies designed to achieve the objectives of the organization” [132, p. 1].
Carpenter M., Sanders G.	”un proces prin care o firmă conduce formularea și implementarea strategiei sale” [7, p. 66].
Thompson A.	”procesul prin care managerul stabilește obiectivele pe termen lung și specifice ale întreprinderii, dezvoltă strategii pentru atingerea obiectivelor, pentru care ia în considerare toți factorii importanți interni și externi și monitorizează activitățile planificate” [104, p. 43].
Ansoff A.	”... o abordare sistematică în vederea controlului schimbării, care constă în: 1. Poziționarea firmei prin strategie și planificarea abilităților; 2. Răspuns strategic în timp real prin managementul problemelor; 3. Managementul sistematic al rezistenței în timpul implementărilor strategice” [23, p. 125].
Țuțurea M. et al	”Managementul strategic este un proces de conducere cuprinzător și continuu care ajută la formularea și implementarea efectivă a strategiilor și care asigură punerea de acord a organizației cu mediul ei, în vederea realizării obiectivelor strategice” [107, p. 64].
Smith G., Arnold D., Bizzell B.	”Strategic management is the process of examining both present and future environments, formulating the organization's objectives, and making, implementing, and controlling decisions focused on achieving these objectives in the present and future environments” [127, p. 1]. ”Gestionarea strategică este procesul de examinare a ambelor medii prezente și viitoare, formularea obiectivelor organizației și luarea, implementarea și controlul deciziilor axate pe atingerea acestor obiective în mediu sunt actuale și viitoare”
Lester A. Digman	”Strategic management is a continuous process that involves attempts to match or fit the organization with its changing environment in the most advantageous way possible” [155, p. 2]. ”Gestiunea strategică este un proces continuu care implică încercări de a se potrivi sau a se adapta organizației cu mediul în schimbare în cel mai avantajos mod posibil”.
Voicu M., Condurache G.	”Managementul strategic reprezintă latura managementului care se referă la acțiunile viitoare ale organizației pentru termene medii și lungi” [5, p. 1351].
Dragnev V.	”Procesul managerial de formulare și implementare a unei strategii” [35, p. 31].

PANORAMĂ A NOȚIUNILOR CONCEPTULUI MODEL DE AFACERI (BUSINESS-MODEL)

Autorul	Conținutul definiției/sursa
Venkatraman N., Henderson J. S.	<p>« Le Business Model est un plan coordonné pour désigner la stratégie selon trois vecteurs : l'interaction avec les consommateurs, la configuration des actifs et le niveau de connaissance [150].</p> <p>”The business model is a coordinated plan to design strategy along all three vectors [customer interaction, asset configuration and knowledge leverage] [117, p. 7].</p> <p>”Modelul de afaceri este un plan coordonat pentru a desemna strategia potrivit a trei vectori: interacțiunea cu consumatorii, configurarea activelor și nivelului de cunoaștere”.</p>
Maître, Alidjidi	<p>« Le Business Model est composé de trois éléments : une proposition de valeur, une gestion adéquate du temps et une typologie de l'écosystème puis du positionnement spécifique de l'entreprise. Le Business Model d'une entreprise est pour l'essentiel la structure de son offre, sa manière de générer des revenus, son organisation et la structure de coûts qui en résulte, sa manière de nouer des alliances adéquates et la position dans la chaîne de valeur qui en résulte » [149].</p> <p>”Modelul de afaceri este compus din trei elemente: o propunere de valoare, o gestiune adecvată în timp și o tipologie a ecosistemului prin poziționarea specifică a întreprinderii. Modelul de afaceri al unei companii este, în esență structura ofertei sale, modul de a genera venituri, organizarea și structura costurilor care rezultă, modul său de a stabili alianțe și poziția corespunzătoare în lanțul de valoare rezultată”.</p>
Benavent et Verstraete T.	<p>« Le business model désigne un ensemble « large qui inclut les relations avec les fournisseurs, les partenaires, les interactions entre plusieurs marchés et peut se traduire par des choix qui définissent les conditions et la réalité de l'affaire » [150; 167, pag. 8].</p> <p>”Modelul de afaceri este un set „care include relații largi cu furnizori, parteneri, interacțiuni între diferite piețe și ar putea duce la alegeri care definesc condițiile și realitatea afacerii”.</p>
Kraemer et al.	<p>« Ils présentent le business model comme étant quatre blocs constitutifs: « direct sales, direct customer relationships, customer segmentation for sales and service and build to order production » [149].</p> <p>”Ei prezintă modelul de afaceri sub forma a patru blocuri constitutive „vânzări directe, relații directe cu clienții, segmentarea consumatorilor pentru vânzări și servicii de producție la comandă”.</p>
Amit Raphael, Zott Cristoph	<p>« Un Business Model dépeint le contenu, la structure et la gouvernance de transaction conçu de manière à générer de la valeur à travers l'exploitation d'opportunités d'affaires » [149; 150].</p> <p>”Они описывают бизнес-модель как архитектурную конфигурацию компонентов операций, разработанную для реализации бизнес-возможностей. Их концепция отображает способы, в рамках которых возможны операции между компаниями, поставщиками, партнерами и клиентами, объединенными в единую сеть” [189].</p>

”A business model depicts the content, structure and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities” [117, p. 7].

”Un model de afaceri descrie conținutul, structura și governanța tranzacțiilor destinate să genereze valoare prin exploatarea oportunităților de afaceri”.

Magretta Joan « Un Business Model est « une tentative de décrire, en pensant les systèmes, comment la mission de l’organisation sera réalisée » Développer son Business Model revient à « écrire une histoire » qui va être communiquée. Selon l’auteur, il s’agit d’un outil pour convaincre les investisseurs qu’un concept va effectivement fonctionner avant d’en faire la démonstration en pratique. Magretta divise « le modèle d’affaires en deux parties : les activités liées à la fabrication/production et les activités liées à la vente » [150].

« les modèles d’affaires comme étant les différentes variations de la chaîne de valeur générique de chaque entreprise » [149, p. 6].

”добавляет, что бизнес-модель — это как рассказ, объясняющий принципы работы предприятия. И также она проводит различие между понятием бизнес-модели и понятием стратегии. Она объясняет, что бизнес-модель описывает то, как части бизнеса соответствуют друг другу и складываются в единую систему, но в отличие от стратегии она не включает в себя информацию о результативности и конкуренции” [189].

”modelul de afaceri este o poveste care explică principiile activității întreprinderii. Și ea face, de asemenea, o distincție între conceptul de model de afaceri și conceptul de strategie. Ea explică faptul că modelul de afaceri descrie modul în care părțile de afaceri se potrivesc împreună și se pliază într-un singur sistem, dar, spre deosebire de strategie nu include informații cu privire la impact și concurență”.

Chesbrough G. « Le Business Model est une structure utile pour lier les décisions techniques aux résultats économiques. Même si le terme business model est habituellement appliqué dans le contexte de firmes entrepreneuriales, il a aussi de la valeur pour comprendre comment les entreprises de toutes tailles peuvent convertir leur potentiel technologique en valeur économique. Les fonctions d’un Business Model sont les suivantes : la proposition de valeur, le segment de marché, la structure de la chaîne de valeur, la structure des coûts, la position de l’entreprise dans le réseau de valeur la stratégie concurrentielle » [150].

”In the most basic sense, a business model is a model of doing business by which a company can sustain itself – that is, generate revenue. The essence of the idea is ‘how you get paid’, or ‘how you make money’ with a taxonomy of alternative mechanisms”.

”Бизнес- модель компании – это способ, который компания использует для создания ценности и получения прибыли” [149, p. 7; 198, p. 2].

”Modelul de afaceri al companiei este o metodă pe care compania o utilizează pentru a crea valoare și profit”.

Warnier W. et Lecocq X. « Nous définissons le business model comme les choix qu’une entreprise effectue pour générer des revenus. Le business model apparaît comme l’ensemble des choix opérés sur un certain nombre de variables influençant la mise en œuvre opérationnelle d’une stratégie » [167 p. 6].

”ca o variantă aleasă de întreprindere pentru a genera venituri. Modelul de afaceri, se prezintă, ca totalitatea deciziilor primite în raport cu un oarecare număr de variabile care influențează operaționalizarea unei strategii”.

Beley « Positionner une offre dans le marché, dessiner les processus qui assurent à la fois la valeur de l’offre et la performance économique

de l'entreprise, et enfin, choisir le système de contrôle et de management, c'est construire le business model. Il s'agit d'aligner ces trois maillons du business model afin que celui-ci soit gagnant » [150].

”Plasarea ofertei pe piață, trasarea proceselor care asigură atât valoarea ofertei cât și performanțe economice a companiei și, în cele din urmă, alegerea sistemului de control și de management, așa se construiește modelul de afaceri. Acest lucru constă în alinierea acestor trei relații astfel încât modelul de afaceri să fie câștigător”.

Schoettl J-M. et al « Le business model se définit comme « l'ensemble des mécanismes permettant à une entreprise de créer de la valeur à travers la proposition de valeur faite à ses clients, son architecture de valeur et de capter cette valeur pour la transformer en profits » [150].

”Modelul de afaceri este definit ca fiind „ansamblul de mecanisme care permit unei companii să creeze valoare prin propunerea de valoare pentru clienții săi, arhitectura valorii și captarea acestei valoare pentru a o transforma în profit”.

Lecocq X. et al « Nous définissons le business model comme les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus. Ces choix portent sur trois dimensions principales que sont les ressources et compétences mobilisées (qui permettent de proposer une offre), l'offre faite aux clients (au sens large) et l'organisation interne de l'entreprise (chaîne de valeur) et ses transactions avec ses partenaires externes (réseau de valeur) » [150].

”Noi definim modelul de afaceri ca alegerile pe care le face o companie pentru a genera venituri. Aceste opțiuni se referă la trei dimensiuni principale care sunt resurse și abilități mobilizate (care pot propune o ofertă), oferta pentru client (în sens larg) și organizarea internă a companiei (lanțul valoric) și tranzacțiile cu parteneri externi (rețeaua de valoare)”.

Jouison et Verstraete T. « comme la première convention autour de laquelle des possesseurs de ressources se rejoignent et prennent parti au projet. Le modèle d'affaires est la représentation d'une affaire exprimant comment la valeur est générée, rémunérée et partagée avec, pour ces trois dimensions, des questions relatives aux volumes (de génération, de rémunération, de partage) et aux canaux (par quelles voies la valeur est-elle générée, rémunérée, partagée ? » [150].

”ca prima convenție în jurul căreia proprietarii de resurse se reunesc și iau parte la proiect. Modelul de afaceri este reprezentarea unui caz care exprimă modul în care valoarea este generată, remunerată și partajată cu aceste trei dimensiuni, aspecte legate de volum (generare, compensare, partajare) și canale (modalități prin care valoarea este generată, plătită, partajată)”.

Casadessus et Ricart ”The logic of the firm, the way it operates and how it creates value for its stakeholder” [150].

”Logică a firmei, modul în care funcționează și modul în care creează valoare pentru părțile sale interesate”.

Moingeon B. et Lehmann-Ortega L. « Le business model ; est la description pour une entreprise des mécanismes lui permettant de créer de la valeur à travers : la proposition de valeur faite à ses clients, son architecture de valeur, et de capter cette valeur pour la transformer en profits (équation de profits). La proposition de valeur inclut : Le type de clients ou les segments de marché auquel l'entreprise s'adresse ; Le produit et/ou le service proposé au client. L'architecture de valeur comprend : La chaîne de valeur interne de l'entreprise, selon l'acceptation de Porter (1985); Le réseau de valeur (Brandenburger & Nalebuff, 1996), c'est-à-dire l'ensemble des liens avec les fournisseurs, partenaires, etc. Il s'agit de la partie de la création de valeurs réalisée à l'extérieur de l'entreprise. L'équation de profits intègre : La valeur captée par l'entreprise, expliquant le chiffre d'affaires ; la structure de coûts et les capitaux engagés, reflets de l'architecture de valeur » [150].

”Modelul de afaceri pentru o companie este o descriere a mecanismelor de creare a valorii prin: propunerea de valoare clienților săi, arhitectura valorii, și capturarea acestei valori pentru a o transforma în profit (ecuația de profit). Propunerea de valoare include: Tipul de clienți sau segmente de piață la care compania se adresează; Produsul și/sau serviciului oferit clientului. Valoarea arhitecturală include: Lanțul valoric intern al afacerii, potrivit accepțiunii lui Porter (1985); Rețeaua de valoare (Brandenburger & Nalebuff, 1996), adică toate legăturile cu furnizorii, partenerii, etc. Aceasta este partea de creare a valorii realizată în afara companiei. Ecuția de profit include: Valoarea captată de către companie, explicând cifra de afaceri; structura costurilor și a capitalului angajat, care reflectă arhitectura valorii”.

Osterwalder A. Et Pigneur I. ”Business model - a understanding of how the organization is doing (or intends to do so) the money. The business model describes the value that the organization offers a variety of customers, reflects the ability of the organization, a list of partners that are required for the creation, promotion and delivery of value to customers, relationship capital that required to obtain a stable stream revenue” [131, p. 346].

« Un modèle économique (ou business model) décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur. Nous considérons qu’un modèle économique (un business model) peut être représenté par 9 blocs qui décrivent l’économie d’une entreprise, la façon dont elle envisage de gagner de l’argent. Ces blocs couvrent les 4 grandes dimensions d’une entreprise : clients, offre, infrastructure et viabilité financière. Le modèle économique (ou business model) s’apparente au schéma directeur du déploiement d’une stratégie dans les structures, processus et systèmes de l’organisation » [149, 150].

”Бизнес-модель описывает то, как компания создает, доставляет и реализовывает ценность. Разработанная им концепция предполагает описание бизнес-модели через девять блоков, которые показывают логику того, как компания зарабатывает деньги. Эти девять блоков объединены в четыре бизнес области: клиенты, предложение (товар или услуга), необходимая инфраструктура и финансовая жизнеспособность. Иными словами, бизнес-модель является планом того, как стратегия компании должна реализовываться в рамках ее внутренних структур, процессов и систем” [189].

”o reprezentare a modului în care organizația face (sau intenționează să facă) bani”. Autorul continuă cu explicația potrivit căreia ”un model de afaceri descrie valoarea pe care organizația o oferă diverșilor clienți, reflectă capacitățile organizației și a partenerilor necesare pentru crearea, promovarea și livrarea valorii date clienților, relația față de capitalul necesar pentru asigurarea fluxurilor durabile de venituri”.

Saives et al « Le modèle d’affaires est un outil d’exploration et de représentation d’un projet. Le modèle d’affaires en gros c’est « comment faire des affaires » profitable » [144].

” Modelul de afaceri este un instrument pentru explorarea și reprezentarea unui proiect. Modelul de afaceri, practic arată „Cum e a face afaceri“ profitabile”.

Verstraete T. et al « Tout Business Model possède au moins trois composantes génériques : (1) la génération d’une valeur appréciée par les marchés (informant sur le porteur, la proposition de la valeur et la fabrication de cette valeur), (2) la rémunération de cette valeur (identifiant les sources de la rémunération, le chiffre d’affaires et le profit potentiels) et (3) le partage de la réussite avec le réseau (nommé aussi

« réseau de valeur » pour témoigner que l'ensemble de la valeur d'un système se partage entre les acteurs ce système par ce qui est qualifié d'architecture de la valeur, lesquels se comportent aussi en fonction de conventions, leur fournissant des repères) par des stratégies relationnelles gagnantes gagnant. Ainsi nous parlons de modèle GRP (Génération, Rémunération, Partage), lequel regroupe les composantes du Business Model. Chaque élément du modèle est lié aux autres » [144].

” Orice model de afaceri are cel puțin trei componente generice: 1) generarea unei valori apreciate de pe piațe (informându-ne despre purtător, propunerea de valoare și fabricarea acestei valori), (2) compensarea acestei valori (identificarea surselor de venituri, cifrei de afaceri și profitului potențial) și (3) schimbul de succes În rețea (de asemenea numit „sistem de valori“, pentru a arăta că întreaga valoare a unui sistem este partajată între actorii din sistem, care este o valoare arhitecturală calificată, care se comportă, de asemenea, în conformitate cu acordurile, oferind valori de referință) prin strategii relaționale câștigând câștiguri. Astfel, vorbim de modelul GCP (Generare, Compensare, Partajare), care reunește componentele modelului de afaceri. Fiecare element al modelului este legat de altele”.

Demil B. et al « Le modèle d'affaires montre comment la valeur est créé par une entreprise et comment elle est capturé par cette organisation au sein du réseau de valeur, constitué de partenaires divers. Le « modèle RCOV détaillé » (ressources et compétences, organisation interne et externe, proposition de valeur et leur conséquence (revenus, coûts, marge) peut être utilisé pour définir plus finement un Business Model ou pour penser l'évolution incrémentale (c'est-à-dire partielle et progressive) du Business Model actuel, mais également de manière heuristique pour développer un Business Model innovant » [144].

” Modelul de afaceri arată modul în care valoarea este creată de o întreprindere și modul în care este captată de această organizație rețeaua de valoare, formată din diverși parteneri”.

Berthelot et al « Un business model ne peut se définir que comme un ensemble de propositions de valeurs coordonnées réalisées par une organisation pour l'ensemble de ses parties prenantes. Il permet d'identifier toutes les activités relatives à la construction des propositions de valeurs, y compris celles que l'organisation ne peut pas effectuer et qu'elle pourra externaliser » [144].

”Un model de afaceri nu poate fi definit decât ca un set de valori coordonate ale propunerilor valorii făcute de către o organizație pentru toate părțile interesate. Acesta identifică toate activitățile legate de construcția propunerilor de valoare, inclusiv cele care organizația nu le poate efectua și le va externaliza”.

Lehmann-Ortega L. et al « Le business model se définit comme la description des mécanismes permettant à une entreprise de générer des profits. Il s'articule autour de trois piliers : la proposition de valeur, architecture de valeur et équation de profit. Une entreprise peut avoir un ou plusieurs business models » [144].

”Modelul de afaceri este definit ca descrierea mecanismelor care permit unei companii să genereze profituri. Acesta se învârtă în jurul a trei piloni: propunere de valoare, arhitectura valorii și ecuația de profit. O companie poate avea unul sau mai multe modele de afaceri”.

Girotra et Netessine « Tout business model se caractérise surtout par un ensemble de décision qui déterminent collectivement la manière dont une entreprise génère ses revenus, s'engage dans des dépenses et gère ses risques » [144].

	<p>”orice model de afaceri se caracterizează printr-o serie de decizii care determină totalitatea modalităților prin care o companie generează venituri, se angajează în cheltuieli și gestionează riscurile sale”.</p>
Timmers Paul	<p>”совокупность продуктов, услуг и информационных потоков, включающих описание различных участников бизнес процесса, их ролей, их потенциальных выгод, а также описание источников получения прибыли” [189].</p> <p>”An architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; a description of the potential benefits for the various business actors; and a description of the sources of revenues” [117; 120].</p> <p>”un set de produse, servicii și fluxuri de informații, inclusiv descrierea diferiților participanți la procesul de afaceri, rolurile lor și beneficiile potențiale ale acestora, precum și sursele de profit”.</p>
Weill Peter Vitale Michael	<p>”определяют бизнес-модель как описание ролей и взаимоотношений между потребителями, клиентами, партнерами и поставщиками, а также выявляют основные потоки продуктов, информации, денежных средств и выгод для участников бизнес-процесса” [189].</p> <p>« en décrivant le modèle d'affaires comme étant un schéma qui permet d'identifier les rôles et relations entre les divers acteurs, les flux d'argent, les flux de produits et les flux d'informations ainsi que les principaux bénéficiaires qu'en retirent les participants » [149].</p> <p>”descriu modelul de afaceri ca o diagramă care identifică rolurile și relațiile dintre diferiți actori, fluxurile de bani, fluxul de produse și a fluxurilor informaționale precum și principalele beneficii ale participanților”.</p>
Linder, Cantrell	<p>”в своем определении бизнес-модели выделяют три типа моделей: компонентные бизнес-модели, модели реально действующего бизнеса и динамические модели, но все они определяют бизнес-модель как базовую логику организации в создании ценности” [189].</p> <p>”în definirea lor modelele de afaceri evidențiază trei tipuri de modele: modele de afaceri pe componente, modele reale de operare în afaceri și modele dinamice, dar toate definesc modelul de afaceri ca logica de bază a organizației pentru a crea valoare”.</p>
Petrovic Otto, Kittl Christian	<p>”воспринимают бизнес-модель как логику создания ценности в бизнес-системе” [189].</p> <p>”percep modelul de afaceri ca o logică de creare a valorii în sistemul de afaceri”.</p>
Gordijn Jaap, Hans Akkermans	<p>”отмечают, что, как в исследовательских работах, так и в реальной предпринимательской деятельности, термин «бизнес-модель» часто понимается неверно и смешивается с термином «модель бизнес-процесса». Данный факт приводит к тому, что бизнес-модель описывают с помощью диаграмм деятельности, составленных на универсальном языке моделирования (UML), или сетей Петри, но они объясняют, что это неправильное понимание, и что бизнес-модель говорит нам не о процессах, а об обмене «ценностью» между участниками бизнес-процессов. По их мнению, неспособность понять это разделение ведет к принятию неправильных бизнес-решений и неадекватным требованиям бизнеса” [189].</p> <p>”modelul de afaceri nu ne spune despre procese operaționale, ci despre schimbul de „valoare“ între participanții proceselor de afaceri”.</p>
Applegate M. Lynda	<p>”описание комплексной бизнес-системы, которое дает возможность изучить ее структуру, взаимосвязи между структурными элементами, а также то, каким образом эта система будет взаимодействовать с реальным миром” [189].</p> <p>”descriere complexă a sistemului de afaceri, care oferă posibilitatea de a studia structura sa, relația dintre elementele structurale,</p>

	precum și modul în care sistemul va interacționa cu lumea reală”.
Stähler Patrick	”который напоминает о том, что модель — это всегда упрощение сложной действительности. Она помогает понять основы бизнеса или спланировать то, каким этот бизнес должен быть” [189]. ”care ne amintește că modelul - este întotdeauna o simplificare a unei realități complexe. Aceasta ajută să se înțeleagă elementele de bază ale afacerii sau să se planifice modul în care afacerea trebuie să fie”.
Tapscott Don, Ticoll David	”в своей работе не дают определение непосредственно бизнес-модели, но говорят о том, что они называют Б-сети (бизнес-сети). Б-сети — это бизнес в сети Интернет, который представляет собой определенную систему потребителей, дистрибуторов, поставщиков коммерческих служб, инфраструктурных поставщиков и клиентов, которые используют Интернет для первичных бизнес-коммуникаций и сделок” [189]. ”Business model refers to the core architecture of a firm, specifically how it deploys all relevant resources” [163, pag. 7]. ”Modelul de afaceri se referă la arhitectura de bază a unei firme, în special la modul în care implementează toate resursele corespunzătoare”.
Afuah Alan, Tucci L. Christopher	”установили, что каждая компания, использующая в своей работе Интернет, должна иметь Интернет-бизнес-модель. Они подразумевают под этим комплекс действий как в сети Интернет, так и за ее пределами, которые позволяют компании получать прибыль” [191]. s-a constatat, că fiecare companie care utilizează în activitatea sa internet, trebuie să aibă un model de afaceri pe Internet. Ei subînțeleg prin aceasta un set de acțiuni în Internet, și în afara lui, care permit companiei să primească profit”.
Hawkins Richard	”описывает бизнес-модель как коммерческую взаимосвязь между предприятием и продуктами и/или услугами, которые оно предоставляет на рынке. Он объясняет, что данный способ структурирования различных потоков расходов и доходов, позволяет организовать бизнес так, чтобы он стал жизнеспособным, т. е. смог существовать за счет генерируемой им прибыли” [191]. ”descrie modelul de afaceri ca o relație comercială între companie și produsele și / sau serviciile pe care le oferă pe piață. El explică că modalitatea de structurare a diferitelor fluxuri de costuri și venituri, permit organizarea activității, astfel încât aceasta să devină viabilă, adică. ar putea exista din contul profiturilor generate”.
Rappa Michael	”определяет бизнес-модель как метод ведения бизнеса, при котором компания может быть самостоятельной — т.е. генерировать выручку. Он считает, что бизнес-модель должна описывать то, как компания зарабатывает деньги, уточняя ее место в цепочке создания ценности” [191]. « qu’un modèle d’affaires est la méthode par laquelle une compagnie fait affaire de manière à survivre, c’est-à-dire à générer des revenus » [120]. ” un model de afaceri este metoda prin care o societate face afaceri, în scopul de a supraviețui, adică, pentru a genera venituri”.
Kim, C.W., Mauborgne, R.	”The business model is a curve values, which reflects how the company will meet the needs of the consumer according to different criteria” [120, p. 345].

	”Modelul de afaceri este curba valorii, care reflectă modul în care compania va satisface nevoile consumatorului în funcție de diferite criterii”.
Prakhalad, K., Ramasvame, V.	”The concept of business model - a unified unit of analysis, which helps to understand the process of creating value, which is the result of attracting many kinds of resources and the result of many processes. Organization's business model - is the logic connection resources and capabilities in order to consistently achieve their goals and carry out business activities. ... It's such a configuration of resources and abilities that will allow us to create unique value” [120, pag. 345]. ”Conceptul de model de afaceri - o unitate de analiză, care ajută să se înțeleagă procesul de creare de valoare, care este rezultatul atragerii a mai multor tipuri de resurse și rezultatul multor procese. Modelul de afaceri al organizației - este o conectare logică a resurselor și a capacităților pentru a atinge în mod constant obiectivele și să desfășoare activități de afaceri. ... Este o astfel de configurație de resurse și abilități care ne va permite să creăm valoare unică”.
Debelak D.	”For investors, the business model - it is a way to evaluate whether the company will reach success. But for a businessman - this is a tool for creating dynamic company” [120, p. 345]. ”Pentru investitori, modelul de afaceri - este o modalitate de a evalua dacă entitatea va ajunge la succes. Dar pentru un om de afaceri - acesta este un instrument pentru crearea unei companii dinamice”.
Christensen C.	”and other Business model consists of four interrelated elements: customer value of the product, the formula of profit, key resources, key processes” [120, p. 346]. ”modelul de afaceri este format din patru elemente interdependente: valoarea produsului pentru clientului, formula de profit, resurse cheie, procese cheie”.
Linder J., Cantrell S.	”Business model - is the basic logic of value creation in the company. There are three types of models: the component business model, operating business model and changes model” [120, p. 346]. ”Modelul de afaceri - este logica de bază a creării de valoare în cadrul companiei. Există trei tipuri de modele: modelul de afaceri pe componente, model de afaceri operaționale și modelul de schimbare”.
Slywotzky A. J.	”Business model - this is how the company chooses the consumer, formulates and delineates their proposals, allocates resources, defines what tasks it can perform itself and for which have to involve experts outside the market, creates value for the customer and receives profit. Companies can offer the products, services or technology, but this proposal is based on an integrated system of actions and relationships, which is the company's business model” [120, p. 346]. ”Модель бизнеса – это то, как компания выбирает потребителя, формулирует и разграничивает свои предложения, распределяет ресурсы, определяет, какие задачи она сможет выполнить своими силами и для каких придется привлекать специалистов со стороны, выходит на рынок, создает ценность для потребителя и получает от этого прибыль. Компании могут предлагать продукты, услуги или технологии, но это предложение основывается на комплексной системе действий и взаимоотношений, которая представляет собой бизнес-модель компании” [181, p. 2]. ”modelul de afaceri este modul în care compania selectează consumatorul, formulează și diferențiază ofertele, alocă resursele, definește

sarcinile care pot fi îndeplinite de sine stătător și pentru care trebuie atrași specialiști din exterior, creează valoare pentru client și cum primește profit”.

Hamel G. ”Business concept and business model are made from the same dough: business model is simply a business concept implemented in practice. The main characteristics of the business models are formed depending on its ability to innovate, the specificity of the industry and the company's past (updates, revolution, flexibility and cost reduction)” [120, p. 346].

”Conceptul de afaceri și modelul de afaceri sunt realizate din același aluat: Modelul de afaceri este pur și simplu un concept de afaceri implementat în practică. Principalele caracteristici ale modelelor de afaceri sunt formate în funcție de capacitatea sa de a inova, specificul industriei și trecutul companiei (update, revoluție, flexibilitate și reducerea costurilor)”.

Markides C. ”The business model is the sum of the responses, which the company gives to the three related questions. Who should be my target audience? What products or services I have to offer our customers and what should distinguish my offer? How can I do this efficiently?” [120, p. 346].

”Modelul de afaceri este suma răspunsurilor, pe care compania le dă, legate de trei întrebări. Cine ar trebui să fie publicul meu țintă? Ce produse sau servicii am pentru a oferi clienților noștri și ce ar trebui să facă distincția ofertei mele? Cum pot face acest lucru în mod eficient”.

Afuah Tucci « ceux-ci décrivent le modèle d'affaires comme étant la méthode par laquelle une entreprise construit et utilise ses ressources afin d'offrir à ses consommateurs une meilleure valeur que ses concurrents, et ce, en générant des revenus » [149].

”descriu modelul de afaceri ca metodă prin care o societate construiește și utilizează resursele sale pentru a oferi consumatorilor o valoare mai bună decât concurenții săi și prin aceasta generând venituri”.

Desmarteau Saives « propose une définition qui diffère des autres en ajoutant la notion de compromis. Selon celui-ci, « un modèle d'affaires est une construction dans l'action, constituée d'une série de compromis, négociés par la firme sur la base de compétences clés, orientés en fonction d'une stratégie et porteurs d'une finalité de profit » [149].

”este o construcție în acțiune, ce constă dintr-o serie de compromisuri negociate de firmă în baza competențelor cheie, orientate în conformitate cu o strategie și cu o finalitate purtătoare de profit”.

Shafer et al. « en viennent ainsi à définir le modèle d'affaires comme étant une représentation de la logique fondamentale sous-jacente d'une entreprise et de ses choix stratégiques pour créer et capturer de la valeur au sein d'un réseau de valeur » [149].

”definesc modelul de afaceri ca o reprezentare a logicii fundamentale a unei întreprinderi și alegerile cu valoare strategică pentru a crea și captura valoare într-o rețea de valoare”.

TIPOLOGII ȘI ABORDĂRI PRESTATE ÎN DOMENIUL MODELELOR DE AFACERE

Literatura legată de conceptul dat ne propune clasificări comprehensive privind tipologia MA. Pentru tipologia modelelor de afaceri putem aprecia diferite clasificări de autori, după cum urmează:

- Clasificarea modelelor de afaceri după C. Markides [226, p. 158; 119, p. 347];
- Clasificarea modelelor de afaceri ” MIT Business Model Archetypes” [226, p. 177];
- Clasificarea modelelor de afaceri după H. Chesbrough (Business model Framework (BMF)) [226, p. 177; 198, p. 4; 119, p. 347];
- Clasificarea modelelor de afaceri după A. Osterwalder și I. Pigneur [144, p. 348; 205];
- Clasificarea modelelor de afaceri după Schwaizer Lars [235, p. 348].

Clasificările prezentate ne duc spre concluzia lipsei unei viziuni generice asupra tipologiei modelelor de afaceri. Clasificările date fac parte din categoria aportului științific în dezvoltarea și difuzarea conceptului, fiind considerate valabile dar nu atotcuprinzătoare. Studiile efectuate în domeniu sunt dedicate problematicilor specifice mediului de afaceri occidental și vestic. În situația în care se află la etapa dată Republica Moldova, modelele de afaceri existente necesită adaptare sau chiar abordare specifică. Încercări de a impregna conceptul în mediul economic se fac în Est atât în mediul academic cât și la nivel practic prin grupuri de consulting specializate, dar variabilele ”dimensionale”, referitoare la piață, clienți, furnizori, costuri, resurse et al, se prezintă la scări diferite față de potențialul autohton. Câmpul de studiu al Modelelor de afaceri este unul nou pentru RM, constituind o provocare reală atât pentru mediul academic, cât și pentru cel practic.

Referindu-ne la abordările conceptului Modelului de afacere putem enumera: Abordarea după Chesbrough H.; Abordarea după Debelac D.; Abordarea după Osterwalder A. și Pigneur I.; Abordarea după Kim Cean și Mauborgne R.; Abordarea după Slywotzky A.; Abordarea după Hamel G.; Abordarea după Johnson M., Christensen C. și Kagermann H.; Abordarea după Schwaizer L.

Altă abordare comună tipologiei, pusă în valoare de componentele modelelor de afaceri și parametrii strategiei: domeniul de activitate, piețele/grupurile țintă actuale domeniului dat și logica economică a afacerii (transferul riscurilor sau activitate comună) [217, p. 61], prezintă interes, prin abordarea inovativă a tipologiei produselor în comparație cu abordarea anterioară, conform căreia produsele se împart în produse/servicii/lucrări pentru consum și produse industriale [16, p. 114].

Având la bază modelul matricei produs/piață a lui Ansoff, Knyphausen-Aufsess și D. și Meinhardt Y. în lucrarea ”Revisiting Strategy: Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen” (Revizuirea strategiei: abordare în sistematizarea modelelor de afaceri), în: Zukünftige Geschäftsmodelle (Modele de afaceri ale viitorului), T. Bieger et al. (ed.), Berlin et al. 2002, p. 69, - citați de Kotler Ph., propun o matrice cu nouă celule, care oferă posibilitatea unei abordări profunde a strategiilor de piață [189]. Matricea dată este prezentată în Figura A 7.1:

		Consumatorii		
		Consumatorul	Business	Administrația
Furnizorii	Consumatorul	Consumatorul pentru consumator	Businessul pentru consumator (B2C)	Administrația pentru consumator
	Business	Consumatorul pentru business	Businessul pentru business (B2B)	Administrația pentru business (G2B)
	Administrația	Consumatorul pentru administrație	Businessul pentru administrație (B2G)	Administrația pentru administrație

Figura A 7.1. Matricea de identificare a strategiei de piață

Sursa: adaptat de autor după Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический

менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. 2-е издание. Москва: Альпина Паблишер, 2015; Moscow Business School. Модели бизнеса: виды, механизмы, технологии. https://mbschool.ru/articles/management/modely_biznesa_vidy_mehanizmy_tehnologii.

Această matrice este pusă în evidență prin abordările de trecere de la modele "vechi" ale afacerilor către modele de afaceri "noi" și componentelor de bază a modelelor de afaceri: alegerea combinației produs/piață, determinarea mecanismului de formare a veniturilor și planificarea și executarea activităților ce au în vizor formarea valorii adăugate [189].

Schwaizer L. vorbește despre componentele modelelor, enumerând: structura lanțului valorii, cu accent pe formarea valorii, sursele avantajului competitiv și modul de generare a veniturilor [204, p. 152].

Mai mult, metodele de analiză și perfecționare a modelelor de afaceri se bazează pe același concept al valorii și prezintă variantele [202, p. 179]:

1) Abordarea clusterială. În cadrul general al modelului de afaceri al entității, în baza criteriilor geografic, de produs sau al clienților, se conturează mini-afacerile care includ complexul de lanțuri de creare a valorii produselor, membrii lanțului, obiectele de infrastructură și tehnologiile, utilizate și abordate în tehnica lanțului de creare a valorii. Instrumentul propune soluții cu privire la creșterea productivității muncii, a profitabilității și a competitivității în cadrul clusterului;

2) Rețeaua valorii. În baza complexului verigilor lanțului de formare a valorii produse de către entitate și de către furnizorii acesteia, partenerilor, clienților și entităților ramurilor complementare, se petrece analiza posibilităților de creștere a eficienței și dezvoltării businessului pe verticala, orizontala și diagonală rețelei. Deciziile de lărgire/dezvoltare, în baza lanțului existent, privește centralizarea proceselor unor verigi, prin transmiterea integrală sau doar la nivel de procese (parțială) în outsourcing, pentru diversificarea businessului în ramurile complementare.

3) Analiza breșelor competențelor strategice. În baza modelului de afacere existent și a celui "nou" (sau prin compararea cu modelul de afaceri ale companiilor de top ale domeniului) se evidențiază competențele strategice, care necesită să fie dezvoltate, create sau "cumpărate". Instrumentul permite identificarea crenelurilor sau breșelor în competențele strategice și oferă posibilitatea deciziilor privind dezvoltarea, crearea sau "achiziția" competențelor necesare;

4) Analiza migrării valorii [185, p. 9]. Instrumentul are ca scop analiza dinamicii intrărilor mijloacelor bănești, și a valorii de piață a businessului și privește relația indicatorilor numiți în sensul evaluării capacităților modelului de afaceri existent cu cel al concurenților sau a companiilor de top ale domeniului, de creare a valorii. Instrumentul oferă informații în baza cărora se pot lua decizii privind modificările afacerii existente sau privind elaborarea unui nou model de afaceri.

Formarea și captarea valorii adăugate este una dintre prerogativele business-modelelor.

Clasificări de autor ale modelelor de afaceri

- **Clasificarea modelelor de afaceri ” MIT Business Model Archetypes”**

În tabelul A 7.1 este prezentată clasificarea ”MIT Business Model Archetypes” (BMAs):

Tabelul A 7.1. Clasificarea modelelor de afaceri ”MIT Business Model Archetypes”

Ce se vinde?		Tipurile activelor			
		Financiare	Fizice	Nemateriale	Umane
Dreptul asupra activelor	”Creatorul” Transformare substanțială a proprietății	1. Antreprenorul (antreprenori în serie, firme-incubatoare)	2. Producătorul	3. Inventatorul	4. Creatorul și vânzătorul de resurse umane
	”Distribuitorul” Transformare limitată a proprietății	5. Trader financiar	6. Angrosist/retailer	7. IP Trader	8. Distribuitorul de resurse umane
	”Proprietarul” Utilizare	9. Proprietarul activelor financiare	10. Proprietarul activelor fizice	11. Proprietarul activelor nemateriale	12. Contractantul
	”Brokerul” Alegerea în corespondență cu cererile	13. Brokerul activelor financiare	14. Brokerul activelor fizice	15. IP Broker	16. Brokerul resurselor umane

Sursa: Харитоновa Г. Г., Климчук А. А. Использование бизнес-моделей при управлении компанией в условиях кризиса. Управление. Transport Business in Russia. с. 177; Соолятэ А. Ю. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация. с. 4.

Clasificarea ”MIT Business Model Archetypes” (BMAs), a fost elaborată de către un grup de specialiști de la Massachusetts Institute of Technology în 2004. Această clasificare este una duo dimensională, bazată pe parametrii ca: drepturile asupra activelor, ce se vând de către companie și active implicate în afacere. Sistemul dimensional ne permite să evidențiem patru modele de afaceri de bază: Creatorul, Distribuitorul, Proprietarul și Brokerul. Categoriile de active utilizate sunt patru: financiare, fizice, nemateriale și umane. Ca rezultat matricea ne oferă 16 combinații posibile ale sistemului duo dimensional cu câte 4 variabile. Șapte dintre modelele date sunt implementate de către companiile mari din USA.

- **Clasificarea modelelor de afaceri după Markides C.**

În baza studiilor de evaluare a noilor modele de afaceri competitive, Markides C. propune următoarele caracteristici pentru clasificarea modelelor de afaceri:

Tabelul A 7.2. Clasificarea modelelor de afaceri după Markides C.

Atributele clasificării	Tipurile de modele de afaceri
În baza conceptelor fundamentale ale afacerii	Crearea unei noi piețe
	Crearea unui nou segment
	Crearea unor noi nevoi/necesități
După selectarea clienților	Atragerea clienților de pe piața existentă
	Formarea unei noi piețe și stabilirea clienților proprii
După strategia de diferențiere	Aceeași propunere ca pe piața tradițională, dar cu alte tipuri de servicii (închiriere auto companie Zipcar)
	Propunere nouă, tipuri de servicii vechi (Mașina electrica)
	Propunere nouă, un nou serviciu (sistem de plată PayPal)
După sistemul de producție	Tehnologie de producție clasică, tehnologii noi de deservire (Dell)
	Tehnologie de producție nouă, tehnologii vechi de deservire (apartamente de închiriere site-ului Roomorama)
	Tehnologii de producție și servicii noi (platforma P2P)

În conformitate cu structura organizatorică	În prezența structurii organizatorice a companiei
	În prezența structurii organizatorice a companiei și freelancerilor
Prin canalul de distribuție	Mesh-model (modelul ochirilor de plasă) și utilizatorii în baza platformei IT propuse de companie
	Tradițional
	Virtual
	Combinat

Sursa: Gorevaya Evgenya, Khayrullina Marina. Evolution of Business Models: Past and Present Trends. In: Procedia Economics and Finance, Volume 27, 2015, 22nd International Economic Conference of Sibiu 2015, IECS 2015 "Economic Prospects in the Context of Growing Global and Regional Interdependencies" Pages 347.

• **Clasificarea modelelor de afaceri după H. Chesbrough (Business model Framework (BMF))**

Clasificarea autorului H. Chesbrough cunoscută ca Business model Framework (Cadrul modelului de afaceri) face uz de doi parametri după care se deosebesc modelele de afaceri: nivelul investițiilor produse în scopul susținerii modelului de afaceri și gradul de deschidere a modelului de afaceri. Ca consecință deosebim șase tipuri ale modelelor de afaceri. În tabelul A 7.3 este reprezentată tipologia dată pentru modelele de afaceri existente:

Tabelul A 7.3. Clasificarea modelelor de afaceri după H. Chesbrough

Tipul modelului de afaceri	Denumirea MA	Procesul inovator	Managementul proprietății intelectuale	Exemple
Tipul I	Nediferențiat	Acum	Fără informații	Restaurantele de familie
Tipul II	Diferențiat	De la caz la caz	Tip reactiv	Companii tehnologice tinere
Tipul III	Segmentat	Conform planului	Tip protectiv	Companii care promovează o tehnologie
Tipul IV	Orientat extern	Cu suport extern	Calitate de active suport	Companii specializate pe cercetare în ramuri mature
Tipul V	Integrată	Ca parte a modelului de afaceri	Identifică noi modele de afaceri	Companii financiare de top
Tipul VI	Adaptiv	Ca un activ financiar	Ca un avantaj strategic	Intell, Wall-Mart, Dell

Sursa: Харитоновa Г. Г., Климчук А. А. Использование бизнес-моделей при управлении компанией в условиях кризиса. Управление. Transport Business in Russia с. 177; Соолятэ А. Ю. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация. с. 4.; Gorevaya Evgenya, Khayrullina Marina. Evolution of Business Models: Past and Present Trends. In: Procedia Economics and Finance, Volume 27, 2015, 22nd International Economic Conference of Sibiu 2015, IECS 2015 "Economic Prospects in the Context of Growing Global and Regional Interdependencies" Pages 346.

- **Clasificarea modelelor de afaceri după Osterwalder A. și Pigneur I.**

Specialistul care a contribuit în măsura cea mai mare la dezvoltarea, mediatizarea și implementarea MA este A. Osterwalder, care împreună cu I. Pigneur propune următoarea clasificare a modelelor de afaceri:

- 1) Separarea modelelor de afaceri;
- 2) ”Coadă lungă”;
- 3) Platforme multilaterale;
- 4) Modele de afaceri FREE;
- 5) Modele de afaceri OPEN

Sursa: Gorevaya Evgenya, Khayrullina Marina. Evolution of Business Models: Past and Present Trends. In: Procedia Economics and Finance, Volume 27, 2015, 22nd International Economic Conference of Sibiu 2015, IECS 2015 "Economic Prospects in the Context of Growing Global and Regional Interdependencies" Pages 348; <http://web.snauka.ru/issues/2015/07/56150>.

- **Clasificarea modelelor după Schwaizer Lars:**

Autorul propune patru modele de afaceri bazate pe conceptul de ”abordare a resurselor”, și acestea sunt:

- 1) Modelul integrat - compania acoperă întregul lanț valoric al industriei, are un potențial ridicat pentru generarea de venituri și acces la toate activele complementare importante în cadrul organizației;
- 2) Modelul jucătorului care acționează la un anumit nivel (Layer Player) - este specializat într-o verigă a lanțului valoric al industriei, are un nivel relativ "mic" de potențial de generare a veniturilor și acces la toate activele complementare importante prin cooperare cu alte companii;
- 3) Modelul formatorului de piață (Market Maker) - compania creează un element complet nou în cadrul lanțului valoric al industriei, are un nivel relativ "mic" al potențialului de a genera venituri și, ca un inovator, nivelul ridicat al puterii de piață, creând astfel o cerere pentru serviciile lor;
- 4) Modelul conducătorului (Orchestrator) - este specializat în una sau mai multe părți ale lanțului valoric al industriei, are un potențial ridicat pentru generarea de venituri și accesul la toate activele complementare importante prin cooperare cu alte companii.

Sursa: Швайцер Ларс. Концепция и эволюция моделей бизнеса. В: ЭКОБЕСТ 6, 2. Минск: Исследовательский центр ИПМ, 2007. 146-168 с.
<http://www.research.by/webroot/delivery/files/2007n2r01.pdf>

Unitățile structurale ale modelului de afaceri după Osterwalder A.

PARTENERII CHEIE! <ul style="list-style-type: none"> • Cine sunt partenerii și furnizorii cheie (investitori, angajați, asociați, distribuitori etc.)? • Cu care dintre parteneri efectuați tranzacțiile din oficiu? • Care sunt partenerii care vă permit să procurați resursele de care nu dispuneți? 	ACTIVITĂȚI CHEIE! <ul style="list-style-type: none"> • Ce activități veți întreprinde pentru a pune în valoare propunerile 	OFERTA VALORILOR! <ul style="list-style-type: none"> • La ce categorie de nevoi răspundeți? • Care este valoarea creată? • Ce oferiți, de fapt, clientului? • Care sunt caracteristicile produselor/serviciilor oferite de entitate? • Care sunt beneficiile ofertei? 	RELAȚIA CU CLIENȚII! <ul style="list-style-type: none"> • Care este natura relației cu clienții (tranzacțională, personalizată, comunitară)? • Ce tip de relație cer clienții? 	SEGMENTELE DE PIAȚĂ! <ul style="list-style-type: none"> • Pentru cine creați valoare? • Cine sunt clienții vizați sau segmentele de clienți? • Care sunt clienții cei mai importanți? • Care sunt nevoile lor? • Care sunt problemele lor? • Care este profilul clienților (vârstă, sex, venit, stilul de viață)?
	RESURSELE CHEIE! <ul style="list-style-type: none"> • De ce aveți nevoie pentru a pune în valoare oferta? • Care sunt resursele de bază (umane, fizice, intelectuale, materiale...)? 		CANALELE DE DISTRIBUȚIE! <ul style="list-style-type: none"> • Cum veți ajunge la clienți? • Prin ce canale distribuiți produsele/serviciile? • Prin ce canale comunicați cu clienții? 	
STRUCTURA COSTURILOR! <ul style="list-style-type: none"> • Care sunt costurile activităților și resurselor cheie ale afacerii dumneavoastră (fixe și variabile)? • Care sunt cele mai importante costuri în modelul dumneavoastră? 		FLUXURILE DE VENITURI! <ul style="list-style-type: none"> • În ce manieră vă recuperați cheltuielile? • Cum plătesc clienții? Cum preferă să plătească (la momentul tranzacției, în avans, cu cardul, prin autorizație...)? • Care produse sau servicii sunt mai profitabile? 		

Figura A 7.2. Unitățile structurale după Osterwalder

Sursa: Mon modèle d'affaires. Banque Nationale et l'Institut d'entrepreneuriat. Banque Nationale – HEC Montréal. Business Model

Șablonul modelului de afaceri după Osterwalder A.

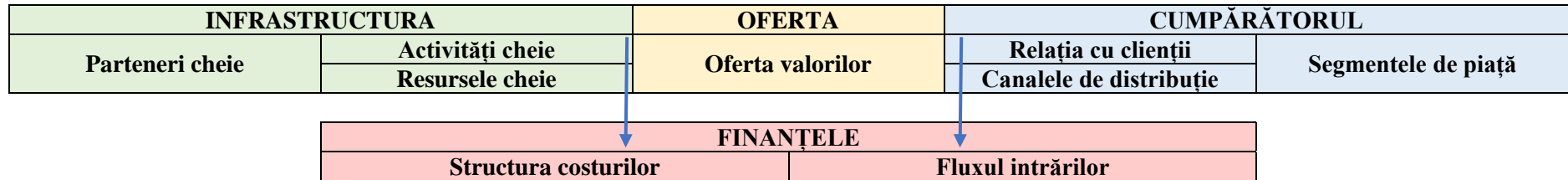


Figura A 7.3. Șablonul modelului după Osterwalder

Sursa: Mon modèle d'affaires. Banque Nationale et l'Institut d'entrepreneuriat. Banque Nationale – HEC Montréal. Business Model Foundry AG; Солянтэ А. Ю. Бизнес-модель — ключ к развитию Бизнеса на основе инноваций. Прикладные инструменты инноватики. В: Менеджмент Инноваций.

MODELE ALE MANAGEMENTULUI STRATEGIEI (ABORDĂRI DE AUTOR)

	Autori Conținutul modelului
	- Etapele general valabile în procesul de management strategic: formularea strategiei (uneori numită planificarea strategică), implementarea strategiei și evaluare și control [140, p. 21].
Wheelen Th. și Hunger D.	Procesul implică 4 faze: 1) Prospectarea mediului, 2) Formularea strategiei, 3) Implementarea strategiei și 4) Evaluarea și controlul strategiei. Modelul include un element care asigură legătura integratoare și sistemică - feedback și learning – element ce permite cât mai fidel să se exploateze competențele și să se profite de oportunități [140, p. 16-21].
Pearce J. și Robinson R.	Conține 11 componente cheie: 1) Misiunea companiei, 2) Analiza internă, 3) Analiza externă, 4) Analiză Strategică și identificarea opțiunilor, 5) Obiective pe termen lung, 6) Strategia, 7) Obiective pe termen scurt, 8) Tactici funcționale, 9) Politicile, 10) Restructurare, Reengineering și 11) Reorientarea, Controlul Strategic și Îmbunătățirea continuă [132, p. 28; 117, p. 55].
Churchman C. West	Modelul este reprezentat de către 5 pași: 1) Identificarea valorilor entității, stabilirea scopului și obiectivelor; 2) Analiza mediului, 3) Analiza resurselor interne, 4) Identificarea Unităților Strategice de Activitate (USA), 5) Alocarea resurselor necesare implementării [140, p. 20].
Kenneth Andrews	În 1965 a dezvoltat un model simplu. Acest model include alegerea unei strategii, dar ignoră implementarea și controlul. În 1971, Andrews a formulat un model mai complet, care include punerea în aplicare, dar încă ignoră etapa de control și evaluare [140, p. 25].
William F. Glueck	Autorul a dezvoltat un model de management bazat pe procesul general de luare a deciziilor. Fazele acestui model sunt următoarele: 1) Elemente de formulare (misiune, obiective și valori), 2) Analiză și control, 3) Alegerea strategiei adecvate, 4) Implementarea și 5) Evaluarea [140, p. 27].
Schendel Dan, Hofer Charles	Modelul acestor autori încorporează funcțiile de planificare și control: 1) Formularea obiectivelor, 2) Analiza de mediu, 3) Formularea strategiei, 4) Evaluarea strategiei, 5) Implementarea și 6) Controlul strategic. Autorii propun trei subprocese caracteristice: Analiza de mediu, Analiza resurselor și Analiza valorii [140, p. 28].
Thompson A., Strickland A.	Managementul strategic este un proces continuu: ”nimic nu este definitiv, iar acțiunile și deciziile anterioare vor fi supuse modificărilor în viitor”. Procesul conține cinci sarcini: 1) Dezvoltarea unui concept de afaceri și formarea viziunii generale, 2) Transformarea misiunii în obiective specifice de performanță, 3) Conceperea/formularea strategiei, 4) Implementarea și executarea strategiei și 5) Evaluarea performanței [140, pag. 29; 117, pag. 55].
Korey-Krzeczowski Jerzy	Modelul propus de fondatorul și președintele Școlii de Management Canadiene este unul integrat și cuprinde trei etape distincte: 1) Faza de analiză preliminară, 2) Faza de planificare strategică și 3) Faza de management strategic. Alături de acestea, autorul afirmă că planificarea sistematică constă din patru subprocese continue: studii de planificare, revizuire, control, și studii de fezabilitate [140,

Wright Peter, Pringle Charles, Kroll Mark, Este numit și modelul schematic care conține șase etape: 1) Analiza oportunităților și amenințărilor de mediu, 2) Analiza punctelor forte și slabe interne ale organizației, 3) Stabilirea cursului organizației: misiune și obiective, 4) Formularea strategiei, 5) Implementarea strategiei și 6) Controlul strategic. Faza de control este asigurată prin feedback, care conectează controlul strategic cu celelalte faze ale modelului [140, p. 31].

Rue L. W. Holland Phyllis G. Modelul care întrunește cea mai largă acceptare prezintă următoarele faze constituente: 1) Analiza situației curente, viziune și misiune, 2) Examinarea perspectivelor, 3) Stabilirea alternativelor strategice, compararea și alegerea lor, 4) Implementarea strategiei adoptate și 5) Evaluarea și controlul strategiei [117, p. 55].

Kaplan & Norton, Sveiby Potrivit conceptului BSC, performanța companiei poate fi măsurată prin indicatori legați de obiectivele strategice care se concentrează pe patru perspective majore: 1) Financiară, 2) Clientul, 3) Procesele interne și 4) Învățare și dezvoltare [192, pag. 30; 117, pag. 55]. Metodologia de implementare a BSC se referă la următoarele etape: 1) Determinarea schimbării prin leadership executiv, 2) Traducerea strategiei în termenii operaționali, 3) Alinierea organizației la strategie, 4) Motivarea – strategia e treaba fiecăruia și 5) Adaptarea – strategia este un proces continuu [192, 235].

Veldsman T. Genericul interdependenței acțiunilor strategice constau în elaborarea hărții strategice a elementelor principale prin corelarea a patru acțiuni: 1) Explorarea și setarea direcției, 2) Atașamentul și angajamentul, 3) Direcția de navigație și 4) Urmărirea și evaluarea. Elementele principale ale hărții strategice sunt: 1) Misiunea, 2) Bazele competențelor de afaceri, 3) Avantajul competitiv, 4) Bazele filosofiei, 5) Indicatori critici de performanță, 6) Strategia și 7) Viziunea. Modelul propus scoate în relief două procese care apar simultan în mediul operațional și de afaceri: primul proces de jos în sus, considerat organic, are cinci elemente: experiența stakeholderilor, răspunsul stakeholderilor, acțiuni organizatorice, performanța organizațională și crearea/distrugerea bogăției. Procesul al doilea, de sus în jos, este unul sistematic format din cinci elemente: misiune, viziune, filozofie, inițiative strategice și obiective [117, p. 55].

Johnson G., Scholes T. Acest cadru este format din trei elemente principale care sunt integrate și interdependente: 1) Analiza strategiei, 2) Alegerea strategiei și 3) Implementarea strategiei [117, p. 55].

Hill C. V. L., Jones G. R. Procesul constă din cinci etape: 1) Dezvoltarea misiunii și obiectivelor, 2) Decizii privind variante strategice bazate pe analiza internă și externă, 3) Formularea strategiei la diferite niveluri a organizației, 4) Implementarea strategiei și 5) Feedback [117, p. 55].

Dobson P., Starkey K. Autorii propun un model cu opt faze: 1) Istoricul strategic, 2) Strategia actuală, 3) Analiza mediului, 4) Analiza organizațională, 5) Analiza stakeholderilor, 6) Viziunea strategică, 7) Alegerea strategiei și 8) Realizarea strategiei [117, p. 55].

Hampden-Turner C. M. Autorul propune un model ce se bazează pe elemente contrare și principii contrastante, care sunt mediate prin strategia companiei. Principiile contrastante sunt: 1) Strategia concepută versus strategia emergentă, 2) Poziționarea

competitivă versus cooperarea adaptivă, 3) Competența rațională față de evoluția pe trepte, 4) Corecția deviantelor versus amplificarea deviantelor și 5) Oportunitățile/potențialurile față de standarde/recompense [117, p. 55].

Leidtko J. M., Acest model se adresează factorilor interni și externi ai organizației: 1) **Rosenblum J.** Competențe organizaționale (ce putem face?), 2) Valorile și implementările **W.** cheie (ce vrem să facem?), 3) Oportunitățile și riscurile industriei (ce am putea face?) și 4) Responsabilitățile societale (ceea ce ar trebuie să facem?) [117, p. 55].

Vancil Autorii optează pentru un proces ciclic la nivelul planificării strategice, care **Richard,** conține trei faze: 1) stabilirea obiectivelor generale, dezvoltarea obiectivelor de **Lorange Peter** afaceri și a strategiilor, 2) Dezvoltarea programelor de acțiune și 3) Alocarea resurselor prin bugete [104, p. 46].

Watermann Modelul 7-S McKinsey aduce în prin plan șapte factori, dintre care trei tip **Peters** "hard" (strategia, structura, sistemele) și patru tip "soft" (autocunoașterea, cunoștințele speciale, stilul și resursele umane) [104, p. 47].

Kim Chan W., Modelul privește mai mult formularea strategiei decât execuția acesteia: Crearea **Mauborghe** oceanelor albastre include etapele: 1) Reorientarea organizației spre pasul **Reneé** strategic, 2) Inovarea valorii și 3) Elaborarea și realizarea strategiei oceanului albastru. Sunt identificate patru principii de bază responsabile de elaborarea unei strategii de succes: 1) reconstruirea frontierelor pieței (căi: revizuirea ramurilor alternative, revizuirea grupurilor și ramurilor strategice, analiza lanțului consumatorilor, revizuirea produselor și serviciilor suplimentare, analiza atractivității funcționale și emoționale a produsului pentru cumpărători, abordarea de la egal la egal pentru viitor), 2) Concentrarea atenției către imaginea de ansamblu (elaborarea pânzei (diagrama) strategice, depășirea limitelor planificării strategice) 3) Migrarea peste frontierele cererii existente și 4) Respectarea succesiunii strategice corecte (utilitatea pentru cumpărători, formarea strategică a prețului, costuri țintă, introducerea actualizărilor). Realizarea strategiei este pusă în conjunctură cu procesul "corect" de implementare. Și după logica finalității generale, procesele converg spre etapa denumită Stabilitatea și actualizarea strategiei [117, pag. 47; 187, pag. 66].

Sursa: Elaborat de către autor în urma sintezei informațiilor din referințele: Ryszard Barnat. *The Nature and Value of Strategic Management*; Thomas L. Wheelen, Hunger J. David, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. Thirteenth Edition. New York: Pearson, 2012; Pearce J. și Robinson R. *Strategic Management. Formulation, Implementation and Control*. 10-e ed. Edition McCraw-Hill Higher Education; 12th revised edition, 2011; Paul. R. Niven. *Balanced Scorecard. Maintaining. Maximum Performance*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2008; Geldenhuys A. Chris, Naudé Louis, Veldsman H. Theo, *An Integrated Strategic Management Model to Navigate the Establishment of Transport Authorities*; Ким В. Чан., Моборн Рене. *Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков*. Москва: Изд. «Манн Иванов и Фарбер», 2015; Vachy B., Harache C. (coordonné par). *Toute la fonction Management*. Paris : Dunod, 2010.

**DINAMICA LIVRĂRILOR INTERNE, EXTERNE ȘI TOTALE
PE PERIOADA 2006-2015**

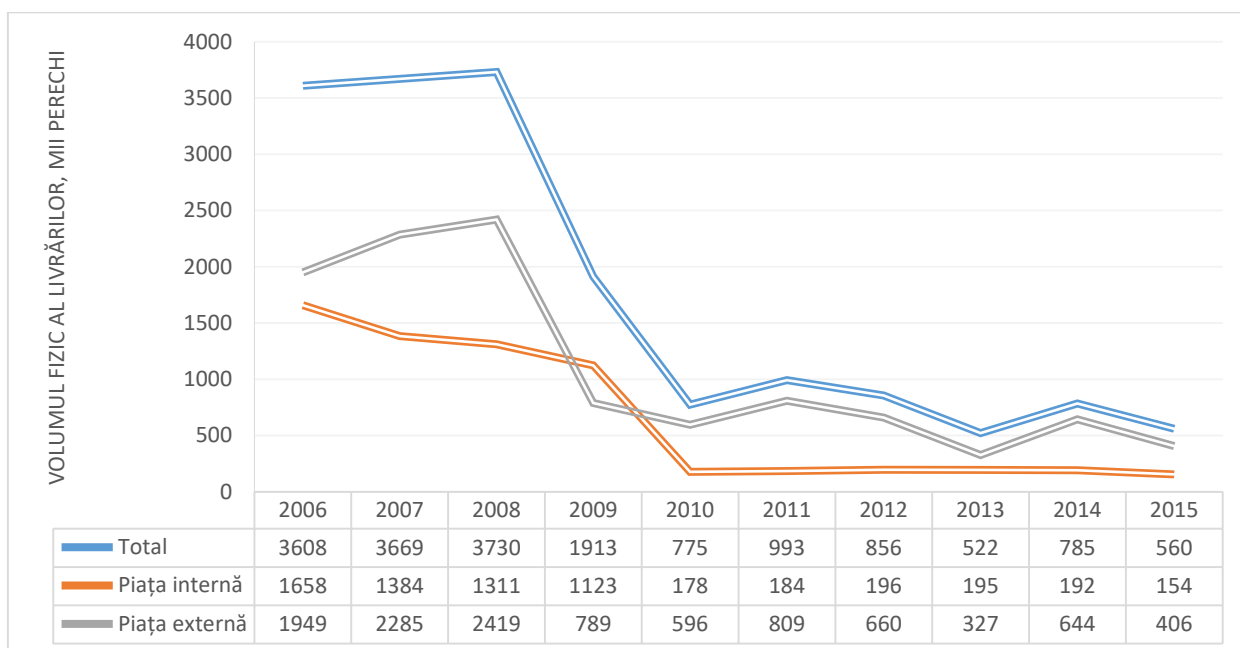


Figura A 9. Dinamica livrărilor pe piața internă și externă a produselor de încălțăminte¹

Sursa: sistematizat de autor în baza datelor Serviciului Vamal (declarațiile vamale de export și import a agenților economici) și Direcțiilor Statistica comerțului exterior și serviciilor și Infrastructură statistică a BNS al RM (¹ datele incluse privesc asortimentul de produse pentru bărbați, femei și copii cu fețe din piele naturală).

Tabelul 9. Structura livrării încălțăminte

Perioada de referință	Livrat				
	Total	Piața internă		Piața externă	
	unități fizice	unități fizice	mii lei	unități fizice	mii lei
2011	2849063	1615202	109422	1209761	179443
2012	3055127	1903849	125895	1196665	133601
2013	2941194	1670243	130460	1192291	138342
2014	2866378	2111646	135065	772702	148077
2015	1967680	1510113	114125	457567	154819

Sursa: sistematizat de autor în baza datelor Serviciului Vamal (declarațiile vamale de export și import a agenților economici) și Direcțiilor Statistica comerțului exterior și serviciilor și Infrastructură statistică a BNS al RM.

VALOAREA PRODUCȚIEI INDUSTRIALE FABRICATE

POZIȚIA 15 CAEM

Tabelul A 10. Valoarea producției industriale fabricate în prețuri curente, mln lei

Activitatea industrială ¹	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 ²
Tăbăcirea și prepararea pieilor	35,3	6,6	-	-	-	-	-	-
Fabricarea articolelor de voiaj și de marochinărie	76,0	58,7	75,6	86,4	79,0	95,6	121,1	122,02
Harnașamente, vopsirea blănurilor, alte articole din piele³	-	-	-	-	-	-	3,1	
Fabricarea încălțămintei	188,7	168,8	257,4	259,5	252,2	279,3	275,3	293,46
Total, poziția 15⁴	300,1	234,1	333,1	346,7	331,4	376,4	399,5	415,48

Sursa: sistematizat de autor în baza datelor BNS a RM

¹indicatorul include valoarea producției fabricate, calculată estimativ, pentru anii 2008-2015;

²datele pentru anul 2015 sunt cu caracter semi definitiv;

³subpoziția dată nu a fost evidențiată în CAEM în vigoare până în 2013

⁴poziția 15 din CAEM rev. 2 coincide cu poziția 19 al anteriorului clasificator

INDICATORII ACTIVITĂȚII ECONOMICO-FINANCIARE 2011-2015

Tabelul A 11.1. Dinamica indicatorilor situației economico-financiare pentru poziția
”Fabricarea încălțăminte”

Indicatori	2011	2012	2013	2014	2015
Numărul de întreprinderi	58	57	64	53	51
Cifra de afaceri, mii lei	281046	276078	292551	316229	325327
Costul vânzărilor, mii lei	199232	208951	216448	234183	221211
Profit brut, mii lei	81814	67127	76103	82046	104116
Rentabilitatea vânzărilor, %	29,11	24,31	26,01	25,95	32,00
Cheltuieli de distribuție, mii lei	7895	15405	8450	11864	10744
Cheltuieli generale, mii lei	36710	37372	42783	45190	49878
Alte cheltuieli, mii lei	19820	15577	20390	18179	17741
Rez. activitatea de investiții, mii lei	2530	391	4586	2947	8477
Rez. activitatea financiară, mii lei	2564	-159	-510	-3629	
Profit (pierdere până la impozitare), mii lei	42688	7361	15496	13930	23391
Impozit pe profit, mii lei	-447	3187	2742	2064	3934
Profit net (pierdere netă), mii lei	43135	4174	12754	11867	19457
Rentabilitatea economică, brută, %	15,19	2,67	5,30	4,41	7,19
Rentabilitatea economică, netă, %	15,35	1,51	4,36	3,75	5,98
Cifra de afaceri critică, mii lei	221312	281124	275329	289970	244858
Numărul de angajați, pers.	2890	2733	2536	2589	2405
Retribuția muncii, mii lei	79106	68869	77246	88716	90268
Salariu mediu, lei/lunar/pers.	2281	2100	2538	2856	3128
Volumul de producție, mii perechi	2849	3053	2942	2866	1967
Productivitatea muncii, lei/pers.	97,25	101,02	115,36	122,14	135,27
Productivitatea muncii, un./pers.	986	1117	1160	1107	818
Active immobilizate, mii lei	289791	266036	276947	319251	337730
Mijloace fixe, mii lei	375909	320114	338897	395617	142686
Active circulante, mii lei	199645	210165	291448	264408	284933
Stocuri de mărfuri și materiale, mii lei	119278	116345	146837	149489	69020
Creanțe comerciale, mii lei	54136	59400	67380	81791	60623
Elemente de numerar, mii lei	11469	11587	20130	15400	26960
Rata lichidității generale, % (lim 1,5)	14,4	1,8	1,6	1,6	1,1
Total active, mii lei	489436	476201	568395	583659	622664
Rentabilitatea activelor, %	16,72	14,10	13,39	14,06	16,72
Capital propriu, mii lei	268814	322279	387980	395657	446560
Rentabilitatea financiară, %	16,05	1,30	3,29	3,00	4,36
Datorii pe termen lung, mii lei	107229	49933	33304	37486	37494
Gradul de îndatorare, %	0,3989	0,1549	0,0858	0,0947	0,0840
Datorii curente, mii lei	12878	103989	147110	150515	138609
Datorii față de personal, mii lei	6523	4934	6186	6032	12980
Datorii privind defalcările la buget, mii lei	2220	1408	1157	1590	2879
Datorii față de buget, mii lei	1268	2617	1191	1356	3122

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNS

Tabelul A 11.2. Rezultate economico-financiare ale activității industriei autohtone de încălțăminte (producere piața locală și activitate mixtă)

Indicatori	2011	2012	2013	2014	2015
Numărul de întreprinderi	46	47	55	43	41
Cifra de afaceri, mii lei	192101	182766	194531	194548	178034
Numărul de angajați, pers.	1714	1687	1584	1437	1266
Productivitatea muncii, mii lei/pers.	112	108	123	135	141
Costul vânzărilor, mii lei	135077	133193	139309	139067	105684
Profitul brut, mii lei	57024	49573	55222	55481	72350
Rentabilitatea vânzărilor, %	29,68	27,12	28,39	28,52	40,64
Cheltuieli ale perioadei, mii lei	45482	56249	55227	59329	61795
Pondere cheltuielilor perioadei, mii lei	28,69	30,08	29,50	31,11	36,29
Impozit pe profit, mii lei	-447	1603	1220	679	1496
Rezultatul financiar, mii lei	33566	-4201	7301	3846	7775
Rentabilitatea netă, %	17,47	-2,30	3,75	1,98	4,37

Sursa: totalizat de autor în baza datelor oferite de Departamentul Infrastructură Statistică a BNS

Tabelul A 11.3. Rezultate economico-financiare ale activității industriei autohtone de încălțăminte (servicii procesare)

Indicatori	2011	2012	2013	2014	2015
Numărul de întreprinderi	12	10	9	10	10
Cifra de afaceri, mii lei	88945	93313	98020	121681	147293
Numărul de angajați, pers.	1176	1046	952	1152	1139
Productivitatea muncii, mii lei/pers.	76	89	103	106	129
Costul vânzărilor, mii lei	64156	75758	77139	95115	115527
Profitul brut, mii lei	24789	17555	20881	26566	31766
Rentabilitatea vânzărilor, %	27,87	18,81	21,30	21,83	21,57
Cheltuieli ale perioadei, mii lei	18942	12000	16396	15904	16568
Pondere cheltuielilor perioadei, mii lei	23,86	14,13	17,71	13,99	12,22
Impozit pe profit, mii lei	0	1584	1522	1385	2437
Rezultatul financiar, mii lei	9569	8375	5453	8021	11682
Rentabilitatea netă, %	10,76	8,98	5,56	6,59	7,93

Sursa: totalizat de autor în baza datelor oferite de Departamentul Infrastructură Statistică a BNS

**CRITERII DE REPREZENTATIVITATE
ALE ENTITAȚILOR PARTICIPANTE IN STUDIU**

Criteria de descriere	Entitatea 1	Entitatea 2	Entitatea 3	Entitatea 4	Entitatea 5	Entitatea 6	Entitatea 7
Denumirea entității	ÎCS ”Cristina Mold-Rom Simpex” SRL	SA ”Zorile”	”Olsa- Shoes” SRL	”Hîncu- Com” SRL	FPC ”Tabita Com” SRL	FPC ”Armir” SRL	”Oldcom” SRL
Natura entității	Întreprinde re mare, capital privat 100%	Întreprinde re mare, capital privat 100%	Întreprinde re mică, capital privat 100%	Întreprinde re mică, capital privat 100%	Întreprinde re medie, capital privat 100%	Întreprinde re mică, capital privat 100%	Întreprinde re medie, capital privat 100%
Dimensiuni juridice și financiare	SRL; CA ¹ – 48 mln. lei; Np ² - 272	SA; CA – 84 mln. lei; Np – 335	SRL; CA – 400 mii lei; Np – 12	SRL; CA – 1,8 mln. lei; Np – 19	SRL; CA – 15 mln. lei; Np – 145	SRL; CA – 1,2 mln. lei; Np – 11	SA; CA – 39 mln. lei; Np – 125
Regimul procesului	Piața locală	Servicii Lohn Piața locală	Piața locală	Piața locală	Servicii Lohn Piața locală	Piața locală	Export, piață locală
Locația entității	Chișinău	Chișinău	Chișinău	Chișinău	Chișinău, Florești	Soroca	Chișinău
Anvergura pieței	Teritoriu RM	Teritoriu RM	Chișinău	Chișinău	Chișinău	Teritoriu RM	Teritoriu RM
Stilul de management	Autoritar, Birocratizat	Autoritar	Democrat – Autoritar	Autoritar	Democrat – Autoritar	Democrat – Permisiv	Democrat – Autoritar
Relațiile cu catedra de profil	Active, inițiative reciproce	Active, inițiative reciproce	Moderat, inițiativă formator	Rezervate, la nivel de management superior	Rezervate, la inițiativă formator	Rezervate, la inițiativă formator	Moderate, inițiative reciproce
Relația APIUS	Membru	Membru	Membru	Membru	Membru	Nu	Membru
Dimensiunile strategice	Vânzări	Vânzări, servicii	Tipul și calitatea producției	Vânzări	Servicii	Vânzări	Modele de afaceri
Responsabil strategii	Proprietar (familia)	Echipa	Proprietar (familia)	Proprietar (familia)	Proprietar (familia)	Proprietar (familia)	Proprietar (familia)
Tipul strategiei	Modernizare producție	De marketing	Funcționale De piață	De piață; Funcționale	De afaceri	De piață	Marketing; De afaceri

Sursa: elaborat de autor în baza rapoartelor financiare ale entităților, în baza interviurilor, a observațiilor; Ghelbet A. Managementul strategiei – condiție emergentă în asigurarea dezvoltării economice. Meridian ingineresc. Publicație tehnico-științifică și aplicativă. Nr. 1. Chișinău: Tehnica UTM, 2016

¹ CA – cifra de afaceri

² Np – numărul de personal

FIȘA DE OBSERVARE:

atribuirea criteriilor³ de reprezentativitate ale entităților participante în studiu

Denumirea întreprinderii			
Categoria-Natura întreprinderii	Mică	Medie	Mare
Structura-Tipul capitalului			
Forma de Organizare Juridică	SRL	SA	Altă formă
Cifra de afaceri			
Numărul de personal	Administrativ:	Muncitori:	Total:
Amplasarea întreprinderii-subdiviziunilor	Chișinău	Teritoriu RM	Mixtă
Modelul de afaceri	Producție proprie pentru piața locală		
	Producție proprie pentru piața externă (export)		
	Servicii Lohn		
	Activitate mixtă		
Aria pieței locale	Chișinău	Teritoriu RM	Altă abordare
Stilul de management:	Autoritar:	Democrat:	Liberal:
	Despotic	Participativ	Permisiv
	Binevoitor	Consultativ	Birocratic
Relația APIUS	Calitatea de membru: DA - NU		
Caracterul relațiilor cu catedra de profil (UTM, FIU, MTCP):	Active	Inițiativa menținerii și dezvoltării parteneriatului:	Reciproce
	Moderate		Din partea entității
	Rezervate		Din partea catedrei
Accente strategice:	Vânzări- creșterea vânzărilor		
	Calitatea producției		
	Tipul sortimentului - sortimentul		
	Servicii de producție		
	Dezvoltarea modelelor de afaceri		
Responsabil de alegerea strategiei	Proprietarul (familia)- Coproprietarii		
	Echipa		
Tipul strategiei identificate sau planificate	De afaceri (dezvoltare)		
	De piață		
	De marketing		
	Funcționale		
	Altele		
<p>Notă explicativă privind identificarea stilului de management în cadrul întreprinderii</p> <p>Prin stilul de conducere se identifică maniera de lucru, modalitatea de a acționa și de a se comporta a managerului entității. Potrivit lui K. Lewin în funcție de exercitarea autorităților manageriale deosebim:</p> <p>Stilul Autoritar (Despotic sau Binevoitor) – conducătorul determină activitatea grupului, verifică și supraveghează strict sarcinile și activitățile. Fluxul informațional descendent (de sus în jos). Puterea se bazează pe autoritate, constrângere și recompensă;</p> <p>Stilul Democratic (Participativ sau Consultativ) – practică delegarea competențelor și a sarcinilor. Comunicare bilaterală. Echipă satisfăcută;</p> <p>Stilul Liberal (Permisiv sau Birocratic) sau (laissez-faire) – conducătorul evită intervenția, caracterizat prin conducere spontană și toleranță. Comunicare orizontală.</p>			

Sursa: elaborat de către autor

³ Informația a fost colectată cu acordul administratorilor entităților, care au aprobat caracterul și natura datelor și informației ce urmau să fie prezentate în teză. Informația de natură cantitativă a fost colectată în baza rapoartelor financiare, iar informația de natură calitativă a fost colectată în baza interviurilor cu factorii de decizie și a observațiilor individuale prin intermediul comunicărilor directe ale autorului pe parcursul vizitelor de lucru în cadrul entității.

SEGMENTELE LANȚULUI DE VALORI PENTRU INDUSTRIA AUTOHTONA DE INCĂLȚĂMINTE (PRODUȚIE PENTRU PIAȚA AUTOHTONA)

1. Logistica aprovizionării. Funcția acestei verigi este considerată una strategică și este dedicată achizițiilor. Logistica aprovizionării definește zona în amonte. Obiectul zonei amonte rezidă în programarea cumpărărilor și aprovizionarea unităților de producție, gestiunea stocurilor, transport și manipulare. Lanțul logistic este extins în afara întreprinderii, pornind de la ansamblul furnizorilor și subcontractanții lor, procese care leagă producătorul de furnizor. Aprovizionarea domeniului cu materiale și accesorii, este unul dificil pentru producătorul autohton, întrucât procesul, în exclusivitate este asigurat prin import și este însoțit de un ”retail” dezvoltat. Neomogenitatea provizioanelor (ansamblul superior, ansamblul interior, ansamblul inferior și calapodul) domeniului face și mai dificilă aprovizionarea entităților de producție, care majoritar se înscriu în categoria IMM. Funcția de achiziții se poziționează ca garant al calității produselor finite prin calitatea materialelor achiziționate. Pentru o întreprindere mare, funcția de achiziții poate constitui un centru de profit în cadrul lanțului logistic. Aprovizionarea cu materiale în cadrul entităților se face pentru unele poziții de sine stătător de către întreprindere, iar pentru cele mai multe, are loc prin intermediari, proces prin care o parte din valoare, conștient se cedează furnizorilor de materiale și componente, fapt care duce la diminuarea marjei de contribuție la profit. Acest lucru are ca consecință efecte direct legate de preț din cauza costurilor legate de achiziția materialelor și calitatea produselor autohtone de încălțăminte, aspecte ce contribuie la diminuarea competitivității articolelor de încălțăminte autohtone.

2. Concepția produselor. Activitățile verigii date se focusează spre capacitatea întreprinderii de a-și adapta oferta la cerere. Procesele proprii concepțiilor produselor se desfășoară în laboratoarele sau sectoarele/secțiile experimentale ale întreprinderilor, etapizarea cărora diferă de la o întreprindere la alta. Clasic, etapele concepției unui produs de încălțăminte privește: elaborarea schiței modelului sau conceperea artistică; elaborarea fișei tehnice; proiectarea modelului pe repere componente; elaborarea fișei tehnologice; obținerea gamei de mărimi prin gradare; elaborarea modelului experimental (etalon); aprobarea modelului în vederea lansării în fabricație. Această verigă se identifică a fi una neexploată de majoritatea entităților domeniului. Organizarea activităților laboratorului experimental depinde de capacitatea întreprinderii, un lux permis de cei mai buni, dar cu rezultate, nu mai mult decât medii. Această constituentă a lanțului valorii este slab dezvoltată în mediului producătorului autohton din următoarele motive: fie, lipsește parțial în activitățile serviciilor în regim vamal de perfecționare activă fie, nu poate fi suportată, la nivel de costuri antrenate de către entitățile mici, sau fie, nu există potențial capabil să valorifice etapa nominalizată. Din moment ce producătorii autohtoni sunt responsabili de asigurarea segmentului low cost, mediu inferior și mediu, exigențele segmentelor date nu depășesc cu mult capacitatea întreprinderii de a-și adapta oferta la cerere, prin urmare cererea consumând oferta disponibilă. La acest capitol nu poate fi neglijat studiul pieței, astfel, Studiul tendințelor pe piața de încălțăminte presupune începutul încadrării în competiția existentă pe piața produselor autohtone de încălțăminte. Identificarea tendințelor ”de modă” pentru sezoanele viitoare va permite elaborarea unor colecții competitive, adaptate segmentelor de piață. Fenomenul se prezintă de importanță vitală, din moment ce industria de încălțăminte, la nivel național, nu prezintă o enclavă creatoare, capabilă să se impună pe piață. Acest aspect devine important datorită accesibilității informației, proximității geografice a țării noastre față de UE, Asia și Rusia, migrației de proporții și proceselor de globalizare la care este expusă societatea contemporană. Abordarea conceptuală se extinde de la produsul menit să satisfacă nevoile de consum ale populației cu încălțăminte (valabilă pentru o mare parte a pieței autohtone de încălțăminte) spre produsul estetic care definește personalitatea. Aceasta este etapa care inspiră și educă gustul,

formează și definește cultura consumatorilor. Studiul propriu zis a tendințelor pe piața articolelor de încălțăminte se recomandă a fi inițiat prin studiul noutăților și tendințelor impuse de marii designeri prin frecventarea expozițiilor specializate de nivel european, regional și internațional; prin studiul publicațiilor de modă; prin stilurile propuse de designerii – shows. În paralel cu aceasta, etapa respectivă include și studiul pieței furnizorilor de materiale și accesorii. Cumulativ, acest segment al lanțului este alimentat de cunoștințe profunde ale pieței. Aportul acestor dexterități este valorificat la etapa concepției produselor de încălțăminte.

3. Fabricația propriu-zisă. Procesul de fabricație propriu zis se manifestă prin principalele sale domenii de activitate cu următoarele componente ale sistemului de producție: domeniul pregătirii fabricației (acțiunea sistemului se concretizează asupra volumului mare de informații de natură tehnologică și tehnică care stau la baza funcționării sistemului, respectiv a subsistemelor sale: subsistemul tehnic, subsistemul tehnologic, subsistemul forței de muncă, subsistemul de control al fabricației et al); domeniul programării – lansării (acțiunea subsistemului se concretizează asupra calculării și optimizării parametrilor de intrare în procesele de fabricație, în vederea exploatării în condiții de eficiență maximă a sistemului operațional); domeniul urmăririi producției (acțiunea subsistemului se concretizează asupra producției și a informațiilor care evidențiază gradul de realizare a sarcinilor impuse de fabricație). În cadrul întreprinderii procesul etapizat vizează activitățile de transformare fizică a mărimilor de intrare în mărimi de ieșire în cadrul atelierelor de croire a reperelor rigide și flexibile, de asamblare și tras – tălpuit – finisat. Având ca punct de plecare teoria sistemelor, suntem pe deplin îndreptățiți să includem activitatea de depozitare, deși distinctă, în cadrul verigii de fabricație, ca făcând parte din subsistemul tehnic al celui operațional. Depozitățile reprezintă un aspect limită al deplasărilor și anume ansamblul operațiilor și activităților legate de așteptările organizate implicând recepția, stocarea, conservarea, gestionarea și livrarea la care sunt supuse materiile prime, materialele, semifabricatele, reperatele, subansamblurile și produsele finite. Analiza activităților entităților domeniului nu identifică activitățile legate de depozitare ca creatoare de valoare, cel puțin la momentul studiului.

4. Activitățile suport. Problematicele subsistemului de producție, prin complexitatea sa, leagă totalitatea mijloacelor auxiliare (de deservire), care nu participă la transformarea productivă principală dar asigură condițiile pentru desfășurarea lor sub aspect material, informațional și chiar rațional. Aceste activități au o pondere suficientă capabilă să diminueze drastic profiturile agenților economici și, în mare parte reflectă modalitatea de gestionare de care sunt responsabili factorii decidenți ai entităților.

5. Logistica comercială sau distribuția fizică. Funcția de bază rezidă în schimbarea utilității de posesie a resursei. Veriga dată se divide în două canale distincte creatoare de valoare: vânzări en grosse și en detail. Aceste elemente sunt prezentate ca componente a logisticii comerciale (a una și aceeași verigi a lanțului valorii) din motiv că doar o parte din entități realizează produse prin vânzările en grosse, cedând astfel o parte din profitul lor intermediarilor, acumulând excedentul din cantități mai mari realizate. În principiu, acestei practici se supun producătorii din teritorii, piața locală fiind cu mult insuficientă. Această situație este dirijată și de locația specifică a producătorilor de încălțăminte pe zonele geografice ale țării, astfel concentrația amplă se înregistrează în municipiul Chișinău, urmat de raionul Soroca și restul țării. Activitățile se integrează perfect zonei în aval, înglobând și etapa **distribuției comerciale**. Procesele converg în activitățile de marketing și distribuție comercială. Funcția distribuției comerciale constă în transferarea dreptului de proprietate a mărfurilor de la producător la vânzător. Tot aici includem **service-ul**. Principala caracteristică este tratamentul sau oferirea de prestații (facilități) cuiva sau pentru ceva. Etapa în sine identifică o schimbare în utilitatea stării resursei. Domeniului îi este proprie această activitate care rezidă în efectuarea reparațiilor pe garanție la un interval de 1 lună de la procurarea încălțăminte sau începutul sezonului în cazul când achiziția a fost efectuată mai devreme. Etapa nu s-a dovedit relevantă pentru aprecierea costurilor.

Analiza lanțului de valori nu poate să neglijeze aspectele cu caracter inovativ pe care se

mizează atât de mult în noua economie. Procesele se aliniază dezideratelor expuse în Strategia Inovațională potrivit căreia „inovațiile sunt tehnologii și practici noi pentru societatea dată. Acestea pot să nu fie inedite în termeni absoluți, dar pot fi noi la nivel de companie sau de piață” [123, p. 1]. Ca procese distincte amintim capacitățile entităților autohtone de asimilare, copiere, reproducere, reinginerie și optimizare a inovațiilor existente. Transferul de tehnologii și de cunoștințe înglobează procese active prin care tehnologia este transmisă între două sau mai multe entități, cu scopul ca dezvoltările științifice și tehnologice să fie accesibile unui domeniu mai larg de utilizatori, în vederea comercializării sub forma de noi produse și/sau servicii. În general, obiectul transferului poate consta în tehnologii de fabricație, tehnologii de produs, tehnologii de proces, tehnici de management (de proiectare și conducere), procedee de prestare a serviciilor etc. [124]. ”Mecanismul inovațional, dezvoltarea economică bazată pe cunoaștere nu s-au format definitiv, de unde rezultă că un factor important al activității de inovare este comercializarea realizărilor științifico-tehnologice” [101, p. 11]. Metodele de transfer pot fi: asistența tehnică, licențierea brevetelor, acorduri de cercetare în cooperare, parteneriat în educație, acorduri de cooperare, granturi, formarea de consorții și alianțe. Prin transferul de tehnologie, informațiile sau tehnologia sunt transferate de la autor la beneficiar, de la sursă la receptor. Entitățile sectorului care prestează servicii în regim vamal de perfecționare activă au beneficiat și beneficiază de oportunitățile transferului de tehnologie și cunoștințe, numit transfer pe orizontală. În rest, forța motrice de integrare într-o ramură creatoare de valoare, o constituie implementarea programelor de modernizare sau re tehnologizare a producției, pentru exploatarea noilor echipamente și tehnologii modernizate precum și colaborarea între entitățile sectorului.

Modelul propus de descompunere a activităților întreprinderii vizează ideea de contribuție la generarea profitului ce sunt generatoare de valoare pentru client. La fel, amintim că modul de segmentare a verigilor depinde de domeniul studiat și specificitățile procesului.

Analiza lanțului de valori pentru articolele de încălțăminte fabricate în Moldova ne ajută să formulăm concluzii referitoare la o suficientă valoare adăugată de care beneficiază producătorul autohton de încălțăminte, profituri care îl stimulează să continue cu modele de afaceri vechi, oferite de modalitatea inedită de gestionare a afacerilor cu încălțăminte și prețurile înalte la produsele de încălțăminte cu fețe din piele, de cele mai multe ori, raportul preț-calitate fiind nejustificat.

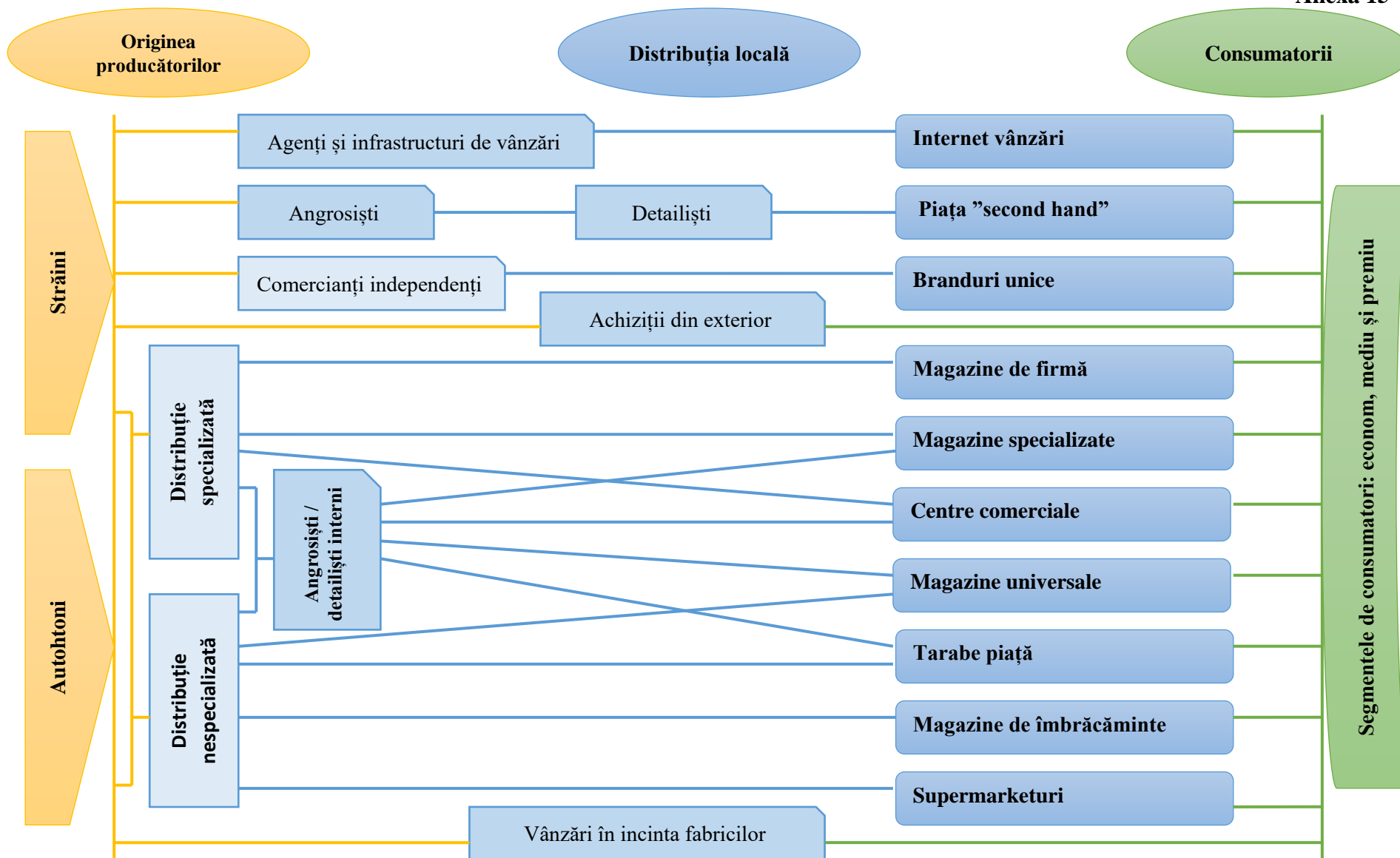


Fig. A.15. Structura distribuției încălțămintei pe piața autohtonă

Sursa: elaborat de autor

MODELUL AFACERILOR ȘI MODELE ALE DISTRIBUȚIEI

Tabelul A 16. Informații privind modelul afacerilor și modelelor de distribuție ce caracterizează industria de încălțăminte autohtonă

Nr. d/o	Denumirea întreprinderii	Localizarea geografică	Modelul afacerii			Distribuția	
			Piață locală	Lohn	Mixtă	Proprie	Intermediere
1.	SA "ZORILE"	mun. Chișinău			+	+	
2.	ÎCS "NIRES INTERNATIONAL" S.R.L	or. Nisporeni		+			
3.	SA "OLDCOM"	mun. Chișinău	+			+	+
4.	ÎCS "CRISTINA MOLD-ROM SIMPEX" SRL	mun. Chișinău	+			+	+
5.	"ROTAN" S.A.	mun. Chișinău			+	+	+
6.	ÎCS "MARITAN-SOR" S.R.L.	or. Soroca	+			+	+
7.	FPC "TABITA COM" S.R.L	mun. Chișinău			+	+	+
8.	ÎCS "LONES-MOL" S.R.L.	or. Ungheni		+			
9.	ÎCS "GEMAN SHOES" S.R.L.	or. Călărași		+			
10.	ÎCS "GARENTERPRISE" SRL	mun. Chișinău		+			
11.	SRL "ARMONIMOB"	mun. Chișinău	+				+
12.	FPC "TIRAS" S.R.L.	or. Soroca	+			+	+
13.	SA "ROMANITA"	or. Hîncești	+			+	+
14.	ÎCS "CD-CORNELIUSDESIGN" SRL	or. Lipcani		+			
15.	SRL "HINCU. COM"	mun. Chișinău	+			+	
16.	"GOLTVIS LUX" SRL	mun. Chișinău	+			+	+
17.	II "POTEHIN VEACESLAV"	mun. Chișinău	+			+	
18.	FPC "IZVORUL CUCULUI" SRL	mun. Chișinău			+	+	+
19.	SRL "OLEZIA"	mun. Chișinău	+			+	+
20.	II "MATCHEVICI I. A."	mun. Chișinău	+			+	
21.	FPC "LUX-ELEGANT" SRL	mun. Chișinău	+			+	+
22.	SRL "BEJU & COMPANIE"	Cahul, s. Zîrnești		+			
23.	SRL "BARCOVSCHI SI COVALI" S.R.L.	or. Soroca			+	+	+
24.	FPC "ARMIR" S.R.L.	or. Soroca	+			+	+
25.	SRL "OLSA-SHOES"	mun. Chișinău	+			+	
26.	II "ZELTER EDUARD"	mun. Chișinău	+			+	
27.	II "BENITA SAHATCAIA"	mun. Chișinău	+			+	
28.	SRL "ILAD-TEZAUR"	mun. Chișinău	+			+	+
29.	ÎM "L,ARTIGIANO" S.R.L	Orhei, s. Peresecina		+			
30.	SRL "IMEX FLOARE LUX"	mun. Chișinău	+			+	+
31.	FIRMA "EMERSON" SRL	mun. Chișinău	+			+	+
32.	FIRMA "PRIAP" SRL	or. Ialoveni	+			+	

33.	SRL "SIBOPRIM"	mun. Chișinău					
34.	SRL "VANZANI"	mun. Chișinău	+			+	+
35.	SRL "VERSANDI & S"	mun. Chișinău	+			+	
36.	II "SUHONOS PLEX"	mun. Chișinău	+			+	
37.	Întreprinzător Individual Anton Valentina	or. Nisporeni		+			
38.	SRL "OCTAL-COM"	mun. Chișinău	Inactivă				
39.	"MALINDI-TANDEM" S.R.L	or. Soroca	+			+	+
40.	SRL "LENIG DAN"	mun. Chișinău	Inactivă				
41.	"ONSALEX" SRL	mun. Chișinău	+			+	+
42.	"VALERINI-STIL"	Chișinău, s. Băcioi,	Inactivă				
43.	SRL "LEONACOM"	mun. Chișinău					
44.	SRL "NORDIG-LUX"	or. Soroca	+			+	+
45.	II "MERABEAN"	Mun. Bălți	+			+	
46.	FPC "GMS" S.R.L.	or. Orhei	Inactivă				
47.	FPC "VISTMA-BEST" SRL	mun. Chișinău	Inactivă				
48.	"NEW LINE SHOES" SRL	mun. Chișinău	Inactivă				
49.	SRL "PASCAL IULIA"	mun. Chișinău	Inactivă				
50.	SRL "UNIVER-MOL"	mun. Chișinău	Inactivă				
51.	SRL "UROPAM"	Hîncești, s. Obileni	Inactivă				

Sursa: generalizată de autor în baza Rapoartelor Financiare (a. 2015) ale entităților ce practică genul principal de activitate codul 15200, oferite de departamentul Infrastructură Statistică a BNS și în baza studiilor individuale

REZULTATELE TESTĂRII DE LABORATOR

Centrul de Analiză și Încercări «Pielart - AIRIN» S.R.L. 2069, mun. Chișinău, str. Calea Ieșilor, 10 tel.: 508 - 269, 508 - 270	RAPORT DE ÎNCERCĂRI Nr. 114/1-15 «29» aprilie 2015	Cod: ПИ 5.10 - 1
		Ediția: 1
		Data: 10.09.2009
		Pag. 1/3

Certificat de Acreditare
CNARM MOLDAC
Nr. LÎ - 016
(31.12.2013 – 14.04.2017)



La încercări s-au prezentat mostrele № 1-Pantofi pentru fete, art.64A50T, mărime 23, cu fețe din piele artificialăcăptușeală din piele artificială, tălpi-TEP;

№2- Pantofi pentru femei, art. YH2928-3, mărime 38, cu fețe din piele artificială acoperită cu lac, căptușeală din piele artificială, tălpi-TEP;

№ 3- Încălțăminte de voiaj pentru fete, art. 79B50T, mărime 37, cu fețe din piele artificială căptușeală din piele artificială, tălpi-TEP;

Solicitant persoană fizică Ghelbet Angela

Producător China

Cantitatea mostrelor prezentate la încercări cîte o pereche

Data primirii mostrelor 07.04.2015

Data începerii încercării 07.04.2015

Mostrele prelevate de către persoană fizică Ghelbet Angela

și prezentate pe baza cererii Nr. K-12-15 din 07.04.2015

Tipurile și scopurile încercărilor pentru informație

DN la produse GOST 26165-2003 « Обувь детская. ОТУ», GOST 1135-2005 «Обувь домашняя и дорожная.ОТУ», GOST 26166 - 84 «Обувь повседневная из синтетических и искусственных кож. ТУ», GOST 21463-87 «Обувь. Нормы прочности», GOST 14226-93 «Обувь. Нормы гибкости»

DN metodelor de încercări GOST 9292-82 «Обувь. Метод определения прочности крепления подошв в обуви химических методов крепления», GOST 9135-2004«Метод определения общей и остаточной деформации подноски и задника», GOST 9718-88 «Метод определения гибкости»

Condițiile mediului în timpul încercărilor $t = 18 - 22 \text{ } ^\circ\text{C}$

Rezultatele încercărilor se prezintă în tabelul.

Centrul de Analiză și Încercări «Pielart - AIRIN» S.R.L. 2069, mun. Chișinău, str. Calea Leșilor, 19 tel.: 508 - 269, 508 - 270	RAPORT DE ÎNCERCĂRI Nr. 114/1-15 «29» aprilie 2015	Cod: ПИ 5.10 - 1
		Ediția: 1
		Data: 10.09.2009
		Pag. 2/3

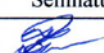
Rezultatele încercărilor mostrelor № 1-Pantofi pentru fete, art. 64A50T, mărime 23, cu fețe din piele artificială, căptușeală din piele artificială, tălpi-TEP;

№2- Pantofi pentru femei, art. YH2528-3, mărime 38, cu fețe din piele artificială acoperită cu lac, căptușeală din piele artificială, tălpi-TEP;

Nr. mostr.	Denumirea indicilor, unități de măsură	Indicativul DN la produsele încercate	Indicativul DN metodelor de încercări	Norma indicilor conform DN	Valoarea indicilor de facto
1.1	Determinarea rezistenței de fixare a tălpilor la încălțăminte asamblată prin metoda chimică N/cm, min	GOST 26165 pct. 4.5 GOST 21463 pct. 4 Tab. 2	GOST 9292	28	st - 14 dr - 18
1.2	Flexibilitatea încălțăminteii, N, max	GOST 26165 pct. 4.7 GOST 14226	GOST 9718	70	st - 6 dr - 5
2.1	Flexibilitatea încălțăminteii, N, max	GOST 26167 pct. 4.5. GOST 14226	GOST 9718	100	st - 34 dr - 38
2.2	Determinarea rezistenței de fixare a tălpilor la încălțăminte asamblată prin metoda chimică N/cm, min	GOST 26167 pct. 4.5.3 GOST 21463 pct. 4 Tab. 2	GOST 9292	43	st - 23 dr - 24
2.3	Deformarea bombeului, mm, max - remanentă	GOST 26167 pct. 4.5.4 GOST 21463 pct. 8 Tab. 6	GOST 9135	1,0	st - 0,2 dr - 0,3
	Deformarea ștaifului, mm, max - remanentă	GOST 26167 pct. 4.5.4 GOST 21463 pct. 9 Tab. 7			1,0

Declarația de conformitate:

Rezultatele încercărilor se referă numai la mostrele încercate.
Reproducerea raportului e posibilă numai în întregime și cu permiterea în scris CAÎ.

Funcție	Nume, prenume	Semnătură
Inginer	Popa E.	

Centrul de Analiză și Încercări «Pielart - AIRIN» S.R.L. 2069, mun. Chișinău, str. Calea Ieșilor, 10 tel.: 508 - 269, 508 - 270	RAPORT DE ÎNCERCĂRI Nr. <u>114/1-15</u> «29» aprilie 2015	Cod: ПИ 5.10 - 1
		Ediția: 1
		Data: 10.09.2009
		Pag. 3/3

Rezultatele încercărilor mostrelor № 3- Încălțăminte de voiaj pentru fete, art. 79B50T, mărime 37, cu fețe din piele artificială, căptușeală din piele artificială, tălpi-TEP;

Nr. mostr.	Denumirea indicilor, unități de măsură	Indicativul DN la produsele încercate	Indicativul DN metodelor de încercări	Norma indicilor conform DN	Valoarea indicilor de facto
3.1	Rezistența de fixare a tălpiilor prin metoda chimică, N/cm, min	GOST 1135 pct. 4.4.3 GOST 21463 pct. 4 Tab. 2	GOST 9292	43	st – 17 dr – 36
3.2	Flexibilitatea încălțăminteii, N, max	GOST 1135 pct. 4.4.5 GOST 14226 pct. 4 Tab. 1	GOST 9718	100	st – 38 dr – 32

Nota: Во всех представленных образцах обуви установлено несоответствие требованиям GOST 21463 «Обувь. Нормы прочности» в показателе «прочность крепления подошвы с заготовкой верха обуви химическим методом.»

Анализируя органолептический характер разрушения линии приклеивания детали низа обуви к верху обуви установлено следующее:

Образец №1- количественная недостаточность клея, отсутствие следов взъерошивания на затяжной кромке.

Образец №2 и №3 — линия разрушения клеевого соединения проходит по материалу верха обуви который представляет собой искусственную кожу на вспененной полимерной подоснове.

Материал верха обуви не обладает достаточными прочностными показателями.

Rezultatele încercărilor se referă numai la mostrele încercate.

Reproducerea raportului e posibilă numai în întregime și cu permiterea în scris CAI.



(Foto 1)



(Foto 2)



(Foto 3)

Funcție	Nume, prenume	Semnătură
Inginer	Popa E.	

CADRUL DE APLICARE A ANALIZEI SWOT PENTRU INDUSTRIA DE ÎNCĂLȚĂMINTE A REPUBLICII MOLDOVA

IDENTIFICAREA PUNCTELOR TARI:

A.	Situația juridică – 4
	<ul style="list-style-type: none"> - Cadrul legal de funcționare - Mijloace fixe în proprietatea entității - Respectarea condițiilor activității comerciale - Reglementarea raporturilor de muncă
B.	Potențialul de cercetare-dezvoltare – 4
	<ul style="list-style-type: none"> - Accesul la baza informațională necesară - Recunoașterea la nivel organizațional a necesității în cercetare-dezvoltare - Calitatea satisfăcătoare, posibilități identificate de creștere a calității - Asimilarea și modernizarea prin transfer de cunoștințe și tehnologii
C.	Potențialul uman – 2
	<ul style="list-style-type: none"> - Formarea profesională a personalului (pregătirea specialiștilor este asigurată prin sistemul de educație, pregătirea muncitorilor calificați are loc în cadrul întreprinderilor) - Motivarea salariaților (implicații subiective individuale)
D.	Potențialul tehnic și tehnologic – 4
	<ul style="list-style-type: none"> - Asigurarea cu echipamente și instrumente cantitativ - Asigurarea cu echipamente și instrumente calitativ a întreprinderilor mari și medii - Organizarea muncii - Nivelul tehnic și tehnologic
E.	Potențialul comercial – 5
	<ul style="list-style-type: none"> - În jur de 20 % din totalul entităților implică export și import de servicii - Prețuri competitive, valoare adăugată suficientă pentru a genera profituri - Funcționalitatea rețelei de aprovizionare (actorii mari sunt clienții țintă a furnizorilor) - Promovarea brandului de țară - Realizarea produselor pe piața locală are loc prin diferite modalități (de la centre comerciale, magazine proprii la tarabe)
F.	Potențialul financiar – 2
	<ul style="list-style-type: none"> - Rezultate financiare (profit) – 46 % din actorii ramurii - Lichidități asigurate prin vânzările cu amănuntul la articolele de încălțăminte
G.	Potențialul managerial – 2
	<ul style="list-style-type: none"> - Metodele și tehnicile de management bazate pe experiența individuală a fondatorilor, deplasate de la tendințele moderne sau a companiilor cu tradiții - Rezolvarea conflictelor de muncă

IDENTIFICAREA PUNCTELOR SLABE:

A.	Situația juridică – 2
	<ul style="list-style-type: none"> - Cadrul legal permite eludarea de la obligațiile bugetare - Cadrul legal permite activitatea nereglementară în raporturile de muncă
B.	Potențialul de cercetare-dezvoltare – 3
	<ul style="list-style-type: none"> - Asigurarea problematică cu cadre înalt calificate - Asigurarea cu resurse financiare limitată - Limitele financiare frânează procesul inovativ

C.	Potențialul uman – 5
	<ul style="list-style-type: none"> - Fluctuația personalului medie - Remunerarea muncii prezintă extreme de la o întreprindere la alta, resimțită prin comparație de la o întreprindere mare la una mică sau de la una plasată în capitală față de alta plasată în teritoriu - Eficiența utilizării personalului - Lipsa școlilor de pregătire a muncitorilor calificați - Condiții de muncă grele, zgomot, miros toxic
D.	Potențialul tehnic și tehnologic – 4
	<ul style="list-style-type: none"> - Gradul de uzură fizică a echipamentelor mare - Gradul de utilizare a capacităților de producție în scădere - Indicele valorificării mijloacelor
E.	Potențialul comercial – 8
	<ul style="list-style-type: none"> - Prețurile de aprovizionare sunt în creștere - Relațiile cu furnizorii sunt grevate de caracterul imediat al plăților - Condițiile pieței de aprovizionare sunt nefavorabile - Rezerve de creștere a cotei de piață - Cererea sensibilă la creșterea prețurilor - Concurență neloială - Rolul promovării și publicității perceput greșit - Promovare și publicitate insuficientă, limitată financiar
F.	Potențialul financiar – 3
	<ul style="list-style-type: none"> - Rezultate financiare (pierderi) – 54 % din actorii ramurii - Accesarea rezervată a finanțării prin granturi - Dezechilibru financiar
G.	Potențialul managerial - 5
	<ul style="list-style-type: none"> - Gestiune inedită a afacerilor cu încălțăminte - Perceperea informației de natură financiară - Structura organizatorică și sistemul informațional este neglijat - Manageri cu stil conservatist și dominant, reacție greoaie la schimbări și inovație - Recunoașterea scăzută a rolului instrumentelor manageriale, financiare și de organizare a proceselor

IDENTIFICAREA OPORTUNITĂȚILOR

A	MEDIUL EXTERN GENERAL 6
A1	Mediul politico-legal 1
	<ul style="list-style-type: none"> - Crearea condițiilor și atragerea proiectelor finanțate extern
A2	Mediul macroeconomic 2
	<ul style="list-style-type: none"> - Creșterea valorilor vânzărilor cu amănuntul - Cursul de schimb valutar, în cazul prestării serviciilor lohn
A3	Mediul social 1
	<ul style="list-style-type: none"> - Păstrarea locurilor de muncă și veniturilor
A4	Mediul tehnic și tehnologic 1
	<ul style="list-style-type: none"> - Cadrul propriu transferului de tehnologii și cunoștințe prin servicii lohn
A5	Mediul ecologic 1
	<ul style="list-style-type: none"> - Cerințe minime care să limiteze activitatea
B	MEDIUL DIRECT SAU CONCURENȚIAL 7
B1	Potențialii intrați 2
	<ul style="list-style-type: none"> - Activitatea nu necesită autorizații speciale

	- Costuri relativ medii pentru lansarea unei afaceri
B2	Puterea de negociere a furnizorilor 2
	- Caracterul aprovizionărilor - Modele noi de aprovizionare prin cooperarea la nivel de ramură
B3	Puterea de negociere a cumpărătorilor 2
	- Piețe alternative de desfacere, în interior și exterior - Cerințe medii față raportul preț/calitate
B4	Presiunea produselor substituente
	- -
B5	Rivalitățile entităților concurente 1
	- Ritmul lent de creștere a sectorului
C	FACTORII COMPETITIVITĂȚII 16
C1	Determinanții factoriali 3
	- Forță de muncă relativ ieftină - Îmbunătățirea factorilor existenți - Capacitatea de generare/dezvoltare a noilor factori
C2	Determinanții cererii 3
	- Exigența și structura pieței - Nivelul calitativ al produselor - Efecte ale lansării brandului de țară
C3	Strategia, rivalitatea și structura 2
	- Atractivitatea sectorului datorită valorii adăugate - Orientarea spre lohn, ca afacere alternativă
C4	Industria furnizoare și cele adiacente (conexe) 4
	- Acțiunile finanțatorilor externi USAID și impactul acestora - Beneficiile de membru APIUS - Existența tradiției în pregătirea cadrelor profesionale - Furnizorii de materiale și echipamente
C5	Șansa (mediul internațional) 3
	- Profitarea de acțiunile proiectelor finanțate din exterior - Prospectarea piețelor estice și vestice - Promovarea în exterior
C6	Acțiunile guvernamentale 1
	- Reglementarea cadrului investițional

IDENTIFICAREA RISCURILOR

A	MEDIUL EXTERN GENERAL 25
A1	Mediul politico-legal 6
	- Semnarea acordului de asociere și capabilitatea redusă de raliere la directivele europene - Stabilitatea politică - Politica fiscală - Acțiunile legislative - Mecanism slab de funcționare a politicilor guvernamentale - Legislație privind mediul formalizată și prost executată
A2	Mediul macroeconomic 5
	- Rata șomajului mare - Cursul de schimb valutar - Disponibilitatea creditării rezervată datorită costului

	<ul style="list-style-type: none"> - Productivitatea muncii și rata acesteia mică - Presiune fiscală
A3	Mediul social 7
	<ul style="list-style-type: none"> - Atitudinea angajaților față de muncă - Reacția față de schimbare și acceptarea schimbărilor - Migrarea populației apte de muncă - Populație cu tendințe spre îmbătrânire - Îmbunătățirea condițiilor de viață - Atitudinea populației față de organele administrative - Securitatea socială redusă
A4	Mediul tehnic și tehnologic 6
	<ul style="list-style-type: none"> - Dotarea tehnică a producției - Starea echipamentelor uzate fizic și moral - Gradul de înnoire a utilajelor (specific întreprinderilor mici) - Gradul de înzestrare a producției cu fonduri joasă (datorită caracterului industriei, intensiv în forță de muncă, mai pronunțat pentru actorii IMM) - Utilizarea invențiilor și noutăților tehnice și tehnologice - Dotarea limitată cu soft-uri specializate
A5	Mediul ecologic 1
	<ul style="list-style-type: none"> - Respectarea legislației privind protecția mediului prin eludare
B	MEDIUL DIRECT SAU CONCURENȚIAL 15
B1	Potențialii intrați 2
	<ul style="list-style-type: none"> - Capitalul necesar pentru intrare nu este mare - Economii de scară nu există pentru a fi valorificate
B2	Puterea de negociere a furnizorilor 5
	<ul style="list-style-type: none"> - Furnizorii foarte puternici, influențează industria autohtonă - Materia primă și accesoriilor dețin în jur de 40 % din lanțul valoric al produselor de încălțăminte - Costuri mari de transfer la alt furnizor - Sector mic, neinteresant pentru furnizori - Materia primă nu poate fi substituită
B3	Puterea de negociere a cumpărătorilor 3
	<ul style="list-style-type: none"> - Costul de transfer la alt furnizor neglijabile - Consumatorul consideră produsul autohton (substituibil), înlocuibil - Componentele și calitatea materialelor cu pondere mare în produse
B4	Presiunea produselor substituente 1
	<ul style="list-style-type: none"> - Produsele sunt substituibile sau înlocuite cu articole diferite convenabil la raportul preț/calitate
B5	Rivalitățile entităților concurente 4
	<ul style="list-style-type: none"> - Diferențierea produselor și imaginea de marcă slab manifestate - Creșterea lentă a capacităților de producție (față de excedent) - Tendințe de cooperare forțate de terți (APIUS, USAID) - Tendințe de fuziune și achiziții în vederea asigurării creșterii și dezvoltării
C	FACTORII COMPETITIVITĂȚII 23
C1	Determinanții factoriali 4
	<ul style="list-style-type: none"> - Accesarea rezervată a surselor financiare oferite de către donatori străini - Forță de muncă cu disponibilitate reținută și relativ ieftină - Influența foarte mare a factorilor generați și educați - Investiții minime în ramură

C2	Determinanții cererii 5
	<ul style="list-style-type: none"> - Concurență inovativă - Industrie concentrată și specializată pe orizontală și verticală slabă - Sensibilitatea mare la variația prețului - Eforturi nevalorificate de inoculare a culturii de consum a produselor autohtone - Cerere orientată pe competitivitatea la preț
C3	Strategia, rivalitatea și structura 5
	<ul style="list-style-type: none"> - Orientarea la profituri pe termen scurt - Șanse pierdute pentru strategii de dezvoltare - Strategii incorect alese și prost executate - Cooperare forțată de către decidenții conecși - Industrie fragmentată
C4	Industria furnizoare și cele adiacente (conexe) 3
	<ul style="list-style-type: none"> - Instituții responsabile de formarea specialiștilor (UTM, Col Tehnologic, CEADT) cu rol recunoscut slab de către entitățile domeniului - Dependența excesivă de dealerii de echipamente - Dependența excesivă de intermediarii în aprovizionare
C5	Șansa (mediul internațional) 3
	<ul style="list-style-type: none"> - Șanse ratate datorate proximității geografice - Asocierea în vederea cooperării prin alianțe strategice - Promovarea producătorilor autohtoni în exterior asistată profesional, la nivel financiar și organizatoric
C6	Acțiunile guvernamentale 3
	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorizarea inefficientă a pieței din partea organelor guvernamentale - Reglementarea insuficientă a cadrului concurențial - Susținerea indirectă a derulărilor activităților economice în maniere inedite

Sursa: elaborat de către autor

Sinteza matricei SWOT

	Mediul intern	Puncte tari	Puncte slabe
Mediul extern		S (23)	W (30)
Oportunități	O (29)	Acord/Dezvoltare	Constrângeri
Riscuri	T (63)	Stare vulnerabilă	Probleme

Sursa: elaborat de către autor









The EU Ecolabel for Footwear

"The official EU mark for Greener Products"

Choose the Flower for your Footwear

if you want to show your commitment to a better environment. Once it's on your products, the Flower guarantees:

-  Limited water pollution during production
-  A reduction of emissions of volatile organic compounds during production
-  The exclusion of substances harmful for the environment and health
-  Limited residues of metals and formaldehyde in the final product
-  The use of recycled packaging
-  The careful control of different aspects of durability

It can be awarded to all categories of shoes, including sports shoes, occupational, children's, men and women's town, specialist shoes for cold, casual, fashion and indoors.

Meet your customers' demand

Consumers are today more sensitive to the protection of the environment. Four out of five European consumers would like to buy more environmentally friendly products, provided they are properly certified by an independent organisation.

With the Flower on your products you offer them a reliable guide to easily identify the good environmental performers available on the market.

Give your footwear a credible sign of Environmental Excellence...
Apply for the EU Ecolabel!
For a quick test use the check list on the back

They said it!


"The shoe market is very complex. It is not easy for the consumer to estimate the true value of a product's features. The Eco-Label is an easy and very reliable source of information - it is valid all over Europe and shows a company's environmental commitment."


Pierluigi Mazzoli, sales manager at Sabatini

"We were already selling shoes to retailers specialising in organic products. We consider the European Eco-label as a reward for our work. Thanks to the Eco-label, our customers have a good indicator of our performance and our image has been enhanced."

Rémy Caspar, CEO of Bionat

For more information...

... on the scheme, its feature, the actors involved, the application process... 
www.ecolabel.eu

... on the "footwear" product group: detailed criteria, date of revision... 
www.ecolabel.eu
Choose "Ecolabelled products" on the menu on the left



Check-list (for a first assessment only)

European Commission



Life Cycle Step	Criterion	Expectations
Materials (packaging)	Use of recycled material	<ul style="list-style-type: none"> ┆ Cardboard boxes: 100% recycled material ┆ Plastic bags: at least 75% recycled material or biodegradable or compostable
Manufacturing (processes and chemicals)	Limitation of water pollution	<p>Treatment of tannery waste water:</p> <ul style="list-style-type: none"> ┆ <250mg COD/L of water discharged if released directly into fresh water. ┆ In line with minimum community requirements according to Council Directive 91/271/EEC if released into municipal waste water treatment plant/facility ┆ Cr (III) < 1mg/L
Manufacturing (processes and chemicals)	Reduction of air pollution	<ul style="list-style-type: none"> ┆ Volatile Organic Compounds (VOC): VOC < or equal to 20 to 25g/pair (according to type of footwear)
Manufacturing (processes and chemicals)	Reduction of water consumption	<p>Limits to water consumption for the tanning of hide and skin:</p> <ul style="list-style-type: none"> ┆ Hides < 35m³/t ┆ Skins < 55m³/t
Manufacturing (processes and chemicals)	Energy consumption	Information shall be declared
Manufacturing (processes and chemicals)	Exclusion of the use of substances harmful for health and the environment	<ul style="list-style-type: none"> ┆ Pentachlorophenol, tetrachlorophenol and certain azo dyes excluded ┆ C10-13 chloralkanes excluded from leather, rubber or textile components ┆ Certain N-Nitrosamines excluded from rubber ┆ No dyes meeting the criteria for classification as carcinogenic, mutagenic, toxic to reproduction, hazardous/dangerous to the following R-phrases: R40, R43, R45, R50, R51, R52, R53, R60, R61, R62, R63 or R68 (or any combination) shall be used ┆ APE and PFOS shall not be used ┆ Phthalates classified with the phrases: R60, R61, R62, R50, R51, R52, R53, R50/53, R51/53, R52/53 in accordance with Directive 67/548/EEC ┆ Only biocidal products containing biocidal active substances included in Annex IA of the Directive 98/8/EC shall be allowed for use ┆ DNOP, DINP, DIDP are not permitted in the product
Use	Performance and durability	<ul style="list-style-type: none"> ┆ Occupational and safety footwear must carry the EC mark (Dir. 89/686/EEC). ┆ Other footwear must be tested for the following parameters: uppers flex resistance, uppersole adhesion, uppers tear strength, outsoles flex resistance, outsoles abrasion resistance, outsoles tear strength, colour fastness of the inside of the footwear
Use	Advice to consumers	<ul style="list-style-type: none"> ┆ If the shoes have been treated to improve their water resistance, no further treatment required ┆ Invitation to repair and recycle the product when possible
End of life	Limitation of toxic and other residues in the shoes	<ul style="list-style-type: none"> ┆ For shoes made of leather, there shall be no Cr(VI) in the final product ┆ As, Cd and Pb shall not be detected in the final product. ┆ Formaldehyde: <ul style="list-style-type: none"> - in textile: not detectable - in leather: < or equal to 150ppm ┆ No electric or electronic components

To market your ecolabelled products use our free Green Store
www.eco-label.com



Sursa: eco-label.com

POLARIZAREA GEOGRAFICĂ A AFACERILOR INDUSTRIEI DE ÎNCĂLȚĂMINTE



Fig. 20. Polarizarea geografică a afacerilor în domeniul încălțămintei

Sursa: elaborată de autor

COSTUL PROMOVĂRII

Tabelul A 21.1. Costul publicității outdoor

Articolul calculației	u. m.	Prețul u. m.		Consum specific	Total, lei
		€	lei		
Afișă sau Banner (2,5 x 4,5 = 11,25 m ²)					
Elaborarea/aprobarea conținutului	-	30	668	2	1336
Imprimare banner-ului	m ²	7	156	2 x 11,25	3510
Instalarea	-	40	891	8	7128
Arenda lunară a plasamentului	-	140	3228	10	32280
Total	-	-	-	-	44254

Sursa: elaborat de autor

Tabelul A 21.2. Costul publicității indoor

Articolul calculației	u. m.	Prețul u. m.		Consum specific	Total, lei
		€	lei		
Fluturași, pliante, afișe de format A3 și A4					
Elaborarea/aprobarea conținutului	-	10	222	3	666
Imprimare	tiraj	-	1750	6	10500
Total	-	-	-	-	11166

Sursa: elaborat de autor

Tabelul A 21.3. Costul acțiunilor publicitare online

Articolul calculației	u. m.	Prețul u. m.		Consum specific	Total, lei
		\$	lei		
Arenda hosting-ului	lună	9	178	12	2136
Elaborarea sit-ului	-	-	3000	-	3000
Întreținerea sit-ului	an	-	1100	-	1100
Mesaje promoționale publicitare	e-mail în masă	-	8200	1 bulk SMS	8200
Gestionarea sit-ului	salariu	-	8375	1	8375
Total	-	-	-	-	22811

Sursa: elaborat de autor în baza https://host.md/index.php?pag=terms_of_services; * - cursul dolar BNM din 25.04.2016 – 19,7781 lei

Costul participării la târguri și expoziții specializate

Participarea obligatorie a expozițiilor/târgurilor cu vânzări – medie 3 ori anual:

- Arenda spațiului Mold Expo – 56126 lei anual
- Alte cheltuieli de participare – 40000 lei anual
- **Total cheltuieli cu expozițiile – 96126 lei anual**
- Total cheltuieli cu expozițiile – 8010 lei lunar

Sursa: elaborat de autor

BUGETELE DE CHELTUIELI ȘI ÎNCASĂRI

Tabelul A 22.1. Structura cheltuielilor scenariului propus pentru implementare

N. d/o	Articolul calculației	Suma, lei
Faza preliminară lansării activității Societății Comerciale		
*	Cheltuieli ale activităților de autorizare comercială (înregistrarea)	7200
*	Capital social minim	20000
*	Arenda oficiului (6 luni)	48108
*	Amenajarea oficiului	45000
*	Cheltuieli privind evidența contabilă – servicii outsourcing	15000
*	Închirierea spațiului pentru locația unui centru comercial specializat – minim 200 m ² , cu 12 €/m ² sau 267 lei/m ²	320718
*	Costul proiectului privind designul interior al spațiului comercial – 1000 €	22272
*	Procurarea unității de transport (tip Dubiță)	222721
*	Costul reparației spațiului – 300 €/m ²	1336326
*	Costuri privind amenajarea – 2100 lei m ²	420000
*	Cheltuieli promoționale (startul paginii oficiale)	20811
*	Asigurarea securității (monitorizare video – instalare, testare)	130000
*	Cheltuieli deschidere oficială	50000
Total fază		2658156
Cheltuieli curente lunare ale activității economice a Societății		
**	Întreținerea spațiilor – servicii outsourcing – 2 €/m ²	8909
**	Asigurarea securității (monitorizare video)	12000
**	Servicii pază – servicii outsourcing	6000
**	Alte cheltuieli ale întreținerii – 2 €/m ²	8909
**	Costul acțiunilor promoționale	4620
**	Cheltuieli pentru participarea la expoziții	8010
**	Cheltuieli întreținerea/alimentarea mijlocului de transport	9000
**	Costul creditării (5 mln lei, 36 luni, anuități constante, rata anuală 19 %)	194712
Total lunar		252160
I	Costul producției lunar	2512134
II	Costul producției lunar	2743412
III	Costul producției lunar	2930823
IV	Costul producției lunar	3231232
V	Costul producției lunar	3554356

Sursa: elaborat de autor

Tabelul A 22.2. Planificarea cheltuielilor

Perioada	Articolul calculației	Suma, lei
I	Cheltuieli (pierderile perioadei)	22431252
II	Cheltuieli (pierderile perioadei)	39505134
III	Cheltuieli (pierderile perioadei)	43087588
IV	Cheltuieli (pierderile perioadei)	46941504
V	Cheltuieli (pierderile perioadei)	51076032

Tabelul A 22.3. Planificarea veniturilor anuale

Perioada	Articolul calculației	Suma, lei
I	Venit din vânzări (6 luni, calculat la comercializarea a 30 perechi de încălțăminte la 1 m ² suprafață utilă, lunar)	16747560
II	Venit din vânzări (calculat la comercializarea a 34 perechi de încălțăminte la 1 m ² suprafață utilă, lunar)	39454354
III	Venit din vânzări (calculat la comercializarea a 40 perechi de încălțăminte la 1 m ² suprafață utilă și diferență de preț de 5 %, față de media precedentului an, lunar)	46893168
IV	Venit din vânzări (calculat la comercializarea a 42 perechi de încălțăminte la 1 m ² suprafață utilă și diferență de preț de 5 %, față de media precedentului an, lunar)	51699718
V	Venit din vânzări (calculat la comercializarea a 44 perechi de încălțăminte la 1 m ² suprafață utilă și diferență de preț de 5 %, față de media precedentului an, lunar)	56869689

Tabelul A 22.4. Planificarea fondului de salarii lunare

N. d/o	Funcția	Nr. de posturi	Nr. de persoane	Salariu lunar, lei	Total salariu, lei	Fond de salarizare, lei
1.	Administratorul	1	1	12000	12000	-
2.	Adjunctul	1	1	10000	10000	
3.	Manager de oficiu	1	1	10000	10000	
4.	Contabilitate	2	2	9000	18000	
5.	Vânzători	20	20	8000	160000	
6.	Monitorizarea video	2	2	8000	16000	
7.	Securitatea internă	6	6	8000	48000	
8.	Șofer	1	1	8000	8000	
9.	Hamal	1	1	8000	8000	
Total		35	35	-	290000	369750
Planificarea fondului de salariu anual						
I, din care		35	35	-	1970000	2511750
12 luni (administratorul)		1	1	12000	12000	144000
10 luni (managerul de oficiu)		1	1	10000	10000	100000
7 luni (alte categorii de angajați)		13	13	-	98000	686000
6,5 luni (vânzătorii)		20	20	8000	160000	1040000
II		35	35	8700	3654000	4658850
III		35	35	9135	3836700	4891792
IV		35	35	9600	4032000	5140800
V		35	35	10080	4233600	5397840

Sursa: elaborat de autor

INFORMAȚII ADIȚIONALE PRIVIND ALGORITMUL DE CALCUL AL PROIECTULUI

- Cheltuieli privind constituirea societății comerciale implică cheltuieli privind înregistrarea – 2000 lei, capitalul social – 20000 lei și Autorizarea unității comerciale – 5200 lei anual;
- Cheltuieli privind arenda oficiului: opțiunea 1, prin rotație, să se asigure de fondatorii ce dețin spații, în baza unui contract preferențial de închiriere a spațiului pentru oficiu; opțiunea 2, luarea în locațiune a spațiului pentru oficiu în următoarele condiții 18 m² cu 20 €/m² sau 445 lei/m² (la cursul oficial al BNM din 25.04.2016 – 22,2721 lei pentru un euro) – 8018 lei/lunar, pe termenul de 6 luni (48108);
 - Amenajarea oficiului (mobilier, mijloace fixe, obiecte de mică valoare și scurtă durată) – 30000 lei și întreținerea formată din cheltuieli generale lunare bugetate: telefonie fixă, trafic internet, cheltuieli de reprezentanță, birotică, alte cheltuieli generale – 5000 lei;
 - Cheltuieli privind salarizarea personalului entității: angajat în calitate de administrator – 12000 lei lunar; defalcări la buget – 3300 lei, fond lunar – 15300 lei lunar și asistentul angajat după 2 luni de la înregistrare – 10000 lei, defalcări 2750, fond lunar 12750, managerul de oficiu, angajat cu 3 luni anterior lansării activității – 10000 lei, defalcări 2750, fond lunar 12750 ;
 - Cheltuieli privind evidența contabilă – servicii outsourcing – 2500 lei lunar primele 6 luni, cu operațiuni economico-financiare limitate (costuri negociabile);
 - Închirierea spațiului pentru locația unui centru comercial specializat – minim 200 m², cu 12 €/m² sau 267 lei/m², în limita de la 53453 lei lunar;
 - Costul proiectului privind designul interior al spațiului comercial – 1000 €– 22272 lei;
 - Costul reparației spațiului – 200 €/m² – 890884 lei;
 - Costuri privind amenajarea – 1100 lei m² – 220000 lei;
 - Procurarea unității de transport – 10000 €– 222720 lei;
 - Întreținerea spațiilor – servicii outsourcing – 2 €/m² – 8909 lei/lunar;
 - Asigurarea securității (monitorizare video) – 130000 lei inițial și 12000 lei/lunar;
 - Servicii pază – servicii outsourcing – 6000 lei/lunar;
 - Costul acțiunilor promoționale (banner, pagină oficială et al) pot fi suportate prin bugetarea lunară a sumei de 8010 lei, anual 96126 (Anexa 19);
 - Cheltuieli deschidere oficială – 50000 lei;
 - Fondul de salarizare – lei și alte cheltuieli, conform bugetelor Anexei 20, tabelul A 20.4.

Calculul veniturilor din vânzări are loc după următorul algoritm:

- Planificarea vânzărilor: suprafața utilă 135 m² din 200 m²; producția vândută pe 1m² – 38 perechi de încălțăminte comercializate în primul an de activitate, până la 44 perechi încălțăminte în anul 5 de activitate (conform datelor CC Zorile, o entitate, agent IMM comercializează până la 50 perechi de încălțăminte pe 1m² suprafață utilă);
- Prețul mediu de comercializare este stabilit orientativ, ținând cont de specificul vânzărilor în domeniu și rentabilitatea sezonieră a vânzărilor, uniform repartizate (pentru sortimentul de articole de la pantofi la cizme prețul variază de la 350 lei sandale 500 lei pentru pantofi, 700 lei pentru ghete și 1250 lei pentru cizme femei, conform următoarei ponderi – 20 % : 35 % : 25 % : 20 %); pentru bărbați încălțăminte de vară – 10 %, pantofi – 55 % și 35 % ghete de iarnă, cu prețurile respectiv de 380, 600 și 1000 lei.

În scopul determinării eficienței reale a proiectului (variantei predictive) vom recurge la tehnica de actualizare, care are la bază determinarea unor indicatori dinamici calculați în funcție de factorul timp asupra fluxurilor de venituri și cheltuieli. Tehnica de actualizare pune în evidență influențele factorului timp asupra eficienței economice a procesului investițional. Metoda actualizării sau scontării asigură comparabilitatea unor parametri ai fezabilității prin eforturi și efecte ce se înregistrează în perioade diferite de timp. ”Comparabilitatea se asigură din punctul de vedere al echivalării economice a parametrilor respectivi, prin aducerea sau scontarea cheltuielilor de investiții și a veniturilor ce se vor obține, la un moment dat de timp” [62, p. 134]. Valorile coeficienților de actualizare se determină prin calcule directe sau pot fi selectate din tabele standard, care conțin valoarea coeficientului ” α ” pentru o perioadă de 35 ani la o rată a eficienței de la 1 % până la 100 % [148, p. 749; 62, p. 136]. Coeficientul ” α ” reprezintă coeficientul de actualizare a valorii viitoare la valoarea actuală.

Sursa: elaborat de autor

MODELE DE AFACERI EXISTENTE

PARTENERI CHEIE! Furnizori de materiale importate: Italia, Turcia, Ucraina; Furnizori de materiale locali; APIUS, USAID, CCI.	ACTIVITĂȚI CHEIE! Asigurarea procesului operațional; Pregătirea pachetului de documente constructiv-tehnologice după design propriu în afara țării (birouri de proiectare în Ucraina).	OFERTA VALORILOR! Produse de încălțăminte/colecții destinate femeilor și bărbaților. Încălțăminte cu fețe din piele naturală, stil casual și clasic, design elevat, abordare unică.	RELAȚIA CU CLIENȚII! Formatul tranzacțional; Cartele rambursabile cu reduceri de 10 %; Excedente de stocuri minime, oferte modeste de rabaturi de preț înainte de lansarea noilor colecții.	SEGMENTULE DE PIAȚĂ! Categoria de buget mediu; doamne, domnișoare și bărbați inclusiv adolescenți.
	RESURSELE CHEIE! <ul style="list-style-type: none"> • Umane, fizice. 		CANALELE DE DISTRIBUȚIE! Magazine proprii; Expoziții cu vânzări, prezentări de modă; Pagină web oficială.	
STRUCTURA COSTURILOR! Costuri de aprovizionare ; Costuri elaborare documentație model, inclusiv modelul etalon; Costuri proces de conversie; Costuri perioadei de gestiune; Costuri ale activității financiare (operații în valută străină)		FLUXURILE DE VENITURI! 100 % vânzări proprii.		

Fig. A 24.1. Modelul afacerii entității ”Hîncu Com” SRL, or. Chișinău

Sursa: elaborat de autor

PARTENERI CHEIE! Furnizori de materiale importate: Italia, Spania, Turcia, Ucraina; Furnizori de materiale locali; APIUS, USAID, CCI.	ACTIVITĂȚI CHEIE! Asigurarea procesului operațional; Solicitarea serviciilor de croit la mașini automate în cadrul entităților ce dețin nivelul de dotare tehnică ("Zorile" SA, Vitalie Burlacu)	OFERTA VALORILOR! Produse de încălțăminte/colecții destinate femeilor ; Încălțăminte cu fețe din piele naturală, stilul casual, design elevat, abordare unică.	RELAȚIA CU CLIENȚII! Formatul tranzacțional; Excedente de stocuri minime, oferte modeste de rabaturi de preț înainte de lansarea noilor colecții; Reduceri la modele din colecții vechi.	SEGMENTULE DE PIAȚĂ! Categorii de buget mediu; doamne, domnișoare;
	RESURSELE CHEIE! <ul style="list-style-type: none"> • Umane, fizice. 		CANALELE DE DISTRIBUȚIE! Magazine proprii; Expoziții cu vânzări, prezentări de modă; Pagină web oficială.	
STRUCTURA COSTURILOR! Costuri de aprovizionare ; Costuri croire repere; Costuri proces de conversie; Costuri perioadei de gestiune; Costuri ale activității financiare (operații în valută străină).		FLUXURILE DE VENITURI! 100 % vânzări proprii		

Fig. A 24.2. Modelul afacerii entității "Olsa Shoes" SRL, or. Chișinău

Sursa: elaborat de autor

PARTENERI CHEIE! Furnizori de materiale importate: Ucraina; Furnizori de materiale locali; ME, CCI.	ACTIVITĂȚI CHEIE! Asigurarea procesului operațional;	OFERTA VALORILOR! Produse de încălțăminte/colecții destinate femeilor și bărbaților. Încălțăminte cu fețe din piele naturală, stilul casual clasic și sport.	RELAȚIA CU CLIENȚII! Formatul tranzacțional; Excedente de stocuri există, oferte modeste de rabaturi de preț la colecțiile trecute.	SEGMENTULE DE PIAȚĂ! Categorii de buget economic și mediu; doamne, domnișoare și bărbați inclusiv adolescenți; Mediu rural și urban.
	RESURSELE CHEIE! <ul style="list-style-type: none"> • Umane, fizice. 		CANALELE DE DISTRIBUȚIE! Magazine proprii; Expoziții cu vânzări ; Pagină web oficială.	
STRUCTURA COSTURILOR! Costuri de aprovizionare; Costuri achiziție documentație de model; Costuri proces de conversie; Costuri perioadei de gestiune; Costuri ale activității financiare (operații în valută străină).			FLUXURILE DE VENITURI! 40 % vânzări proprii ; 60 % vânzări prin canale medii (cu intermediari).	

Fig. A 24.3. Modelul afacerii entității ”Armir” SRL, or. Soroca

Sursa: elaborat de autor

MODEL DE AFACERI RECOMANDAT

PARTENERI CHEIE! Furnizori de materiale importate (Est, Vest, Asia); Furnizori de materiale locali prin societatea mixtă; APIUS, USAID, ME, CCI, Colegiu Tehnologic, UTM, FITP, CEADT, Moldova Standard.	ACTIVITĂȚI CHEIE! Asigurarea procesului operațional; Crearea biroului de proiectare a modelelor noi de încălțăminte.	OFERTA VALORILOR! Produse de încălțăminte/colecții destinate femeilor, bărbaților și copiilor. Încălțăminte cu fețe din piele naturală, textile, înlocuitori; Stil diferit, design diferențiat.	RELAȚIA CU CLIENȚII! Formatul tranzacțional; Cartele rambursabile cu reduceri de 5% - 15 %; Excedente de stocuri minime, oferte de rabaturi la preț.	SEGMENTULE DE PIAȚĂ! Categoria de buget economic și mediu; doamne, bărbați și copii.
	RESURSELE CHEIE! <ul style="list-style-type: none"> • Umane, fizice. 		CANALELE DE DISTRIBUȚIE! Magazine proprii; Realizarea prin intermediari; Expoziții cu vânzări, prezentări de modă; Pagină web oficială.	
STRUCTURA COSTURILOR! Costuri de aprovizionare; Costuri elaborare documentație model; Costuri proces de conversie; Costuri perioadei de gestiune; Costuri ale activității financiare (operații în valută străină)			FLUXURILE DE VENITURI! 50 % vânzări proprii; 50 % vânzări prin societatea mixtă și alte canale medii.	

Fig. A 25. Modelul afacerilor cu încălțăminte a industriei de încălțăminte (crearea societății mixte)

Sursa: elaborat de autor

ACTE DE IMPLEMENTARE A REZULTATELOR**“ HINCUCOM “ S.R.L.**MD-2072, Bd.Cuza-Voda, 37, of.22,
Chisinau, Republica Moldova,
c.f.1003600032852, cod TVA 0301888**CERTIFICAT**

de implementare a rezultatelor cercetării cu valoare științifică și practică
din cadrul tezei de doctor în științe economice, elaborată de către dna Ghețbet Angela
**”Elaborarea direcțiilor strategice de dezvoltare a industriei de încălțăminte
din Republica Moldova”**
în cadrul entității ”Hincucom” SRL, or. Chișinău

Prezentul certificat confirmă implementarea rezultatelor studiului tezei de doctor
”Elaborarea direcțiilor strategice de dezvoltare a industriei de încălțăminte din Republica
Moldova” în cadrul întreprinderii de încălțăminte ”Hincucom” SRL, or. Chișinău.

Rezultatele studiului și cercetării efectuate cu ocazia tezei de doctor, confirmă valoarea
științifică și practică privind justificarea aplicării acestora în procesul de luare a deciziilor
manageriale, cu precădere în procesul de elaborare și executare a strategiilor, prin procesul
adecvat de management al strategiei.

Valoarea aplicativă a tezei de doctor pentru întreprinderea ”Hincucom” SRL privesc
dimensiunea strategiilor funcționale – strategiile de marketing. Acestea de asemenea privesc
strategiile de creștere cotă-piață sugerate de Ansoff.

Aspectul forte constă în atragerea atenției asupra verigilor lanțului valorii produselor de
încălțăminte, focusându-ne asupra concepției produselor și aprovizionării, urmând recomandările
conținute în teză.

În continuare, la cele menționate, afirmăm că implementarea rezultatelor științifice din
cadrul tezei de doctor prezintă valoare practică în ce privește creșterea și dezvoltarea activității
întreprinderii ”Hincucom” SRL, or. Chișinău și prin extensia a industriei autohtone de
încălțăminte.

Timbalist Stele



Administrator ”Hincucom” SRL

CERTIFICAT

de implementare a rezultatelor cercetării cu valoare științifică și practică
din cadrul tezei de doctor în științe economice, elaborată de către dna Ghelbet Angela

**"Elaborarea direcțiilor strategice de dezvoltare a industriei de încălțăminte
din Republica Moldova"**

în cadrul entității "Olsa Shoes" SRL, or. Chișinău

Prezentul certificat confirmă implementarea rezultatelor studiului tezei de doctor "Elaborarea direcțiilor strategice de dezvoltare a industriei de încălțăminte din Republica Moldova" în cadrul întreprinderii de încălțăminte "Olsa Shoes" SRL, or. Chișinău.

Rezultatele studiului și cercetării efectuate cu ocazia tezei de doctor, relevă cointeresarea sinceră a autorului în ce privește identificarea direcțiilor ce vor asigura o dezvoltare durabilă a industriei autohtone de încălțăminte.

Valoarea aplicativă a tezei de doctor pentru întreprinderea "Olsa Shoes" SRL se conțin în următoarele recomandări: recunoașterea rolului rezervat investițiilor în capitalul fix, ca impulsioneare a activității economice prin modernizarea proceselor de producție; recunoașterea valorii cooperării cu actorii ramurii în sensul schimbului de experiență și transferului de cunoștințe.

Recomandările au contribuit la inițierea creșterii și dezvoltării întreprinderii și s-au extins asupra unor aspecte și constau în aplicarea metodelor noi de organizare a procesului de producție, inclusiv diviziunea muncii pe categorii de complexitate și recurgerea la operațiuni de outsourcing în urma cooperării cu actorii mai calificați ai domeniului, care ca consecință agregată oferă posibilitatea atingerii unui nou nivel al raportului preț/calitate a produselor de încălțăminte.

În continuare, la cele menționate, afirmăm că implementarea rezultatelor științifice din cadrul tezei de doctor prezintă valoare practică în ce privește creșterea și dezvoltarea activității întreprinderii "Olsa Shoes" SRL, or. Chișinău.



Administrator "Olsa Shoes" SRL

SRL "Armir", or. Soroca

CERTIFICAT

de implementare a rezultatelor cercetării cu valoare științifică și practică
din cadrul tezei de doctor în științe economice, elaborată de către dna Ghelbet Angela

**"Elaborarea direcțiilor strategice de dezvoltare a industriei de încălțăminte
din Republica Moldova"**

în cadrul entității "Armir" SRL, or. Soroca

Prezentul certificat confirmă implementarea rezultatelor studiului tezei de doctor "Elaborarea direcțiilor strategice de dezvoltare a industriei de încălțăminte din Republica Moldova" privind **Sporirea capacității de penetrare a pieței** în cadrul întreprinderii de încălțăminte "Armir" SRL, or. Soroca.

Aspectele cu caracter practic de care a beneficiat entitatea ca consecință a studiului s-au extins asupra **definirii strategiei de piață** prin următoarele dimensiuni: stabilirea obiectivelor financiare și de piață ale entității, identificarea segmentelor țintă către care au fost direcționate eforturile întreprinderii și asupra analizei mix-ului de marketing. În continuare a fost propus și implementat un sistem de marketing și vânzări modelat față de situația inițială, s-au determinat structura și procesele de marketing necesare întreprinderii, s-au accentuat și definit rolurile și competențele angajaților implicați în activitatea de marketing și s-au elaborat instrumente de lucru (contracte, trasee, et al). Drept criteriu de evaluare a executării strategiei în cadrul entității au fost definiți și previzionați indicatori de performanță ai activității de marketing.

În continuare, la cele menționate, afirmăm că implementarea rezultatelor științifice din cadrul tezei de doctor prezintă valoare practică în ce privește creșterea și dezvoltarea activității întreprinderii "Armir" SRL, or. Soroca.



Administrator "Armir" SRL

ACT DE IMPLEMENTARE

<< 23 >> ianuarie 2014

Nr. 01-218



APROB

Prorector pentru studii UTM

Dr. conf. univ., **Serghei ANDRONIC** -

APROB

Director Școală Doctorală
Economie, Finanțe și Management,

Dr. hab, conf. univ., **Svetlana ALBU**

**Referitor la rezultatele științifice
ale lectorului superior Ghelbet Angela
obținute în teza de doctor
"Elaborarea direcțiilor strategice de dezvoltare
a industriei de încălțăminte
din Republica Moldova",
în procesul de studiu la Facultatea de Industrie Ușoară, UTM**

În scopul confirmării actului de implementare a rezultatelor științifice, obținute de Doamna Angela GHELBET în cadrul tezei sale de doctorat, la Facultatea de Industrie Ușoară a UTM a fost creată o Comisie în următoarea componență:

Președinte – Valentina Bulgaru, conf. univ., dr., decan FIU

Membrii: Marina Malcoci, conf. univ., dr., șef catedră MTCP

Marcela Irovan, conf. univ., dr., prodecan pentru cercetare științifică FIU

Jana Cîrja, conf. univ., dr., prodecan calitate FIU

Svetlana Cangaș, conf. univ., dr., prodecan pentru studii FIU

În perioada 5-9 decembrie 2016 Comisia a studiat subiectul cu privire la implementarea și utilizarea rezultatelor cercetărilor științifice ale d-nei Angela Ghelbet, în procesul de studiu la Facultatea de Industrie Ușoară a UTM și constată:

1. Începând cu anul de studii 2014/2015 elaborările d-nei Ghelbet A. sunt utilizate în procesul de învățământ în cadrul cursurilor la programele de studii, Ciclul I: Inginerie și Management în Industria Ușoară (IMIU); Ingineria Produselor Textile și din Piele (IPTP); Design Vestimentar Industrial (DVI); Arte Decorative (AD) și Design și Tehnologii Poligrafice (DTP), și la programele de master Ciclul II – Design și Dezvoltare de Produs (DTP); Inginerie și Managementul Afacerilor în Industria Ușoară (IMAIU); Design Vestimentar Textil (DVT) și Design și Tehnologii Poligrafice (DTP).
2. Modulele dezvoltate în cadrul tezei:
 - Rolul strategiilor și importanța acestora pentru dezvoltarea industriei de încălțăminte;

- Valențele modelelor de afaceri pentru un management adecvat al strategiei;
- Responsabilitatea procesului de management al strategiei pentru aplicarea fidelă a variantelor predictive;
- Analiza situației domeniului. Aplicarea instrumentelor de ordin strategic pentru diagnosticarea stării industriei autohtone de încălțăminte.

3. Rezultatele cercetării sunt utilizate în procesul de învățământ la următoarele discipline:

Denumirea disciplinelor (specialitatea)		Ciclul de studii
1.	Economia și Statistica Ramurii (IPTP, DVI, AD): Tema 1. Elemente introductive în economia și statistica ramurii Tema 2. Activitatea de antreprenariat și întreprinderea în economia de piață	Ciclul I
2.	Management (IPTP, DVI, AD, DTP) Tema 3. Funcția de planificare a managementului	
3.	Management general (IMIU) Tema 3. Planificarea strategică	
4.	Bazele antreprenorialului (IMIU) Tema 1. Elemente introductive privind antreprenoriatul	
5.	Antreprenariat. Planul afacerii (IMAIU, DDP, DTP, DVT) Tema 1. Elemente privind antreprenoriatul Tema 3. Lansarea în afaceri	Ciclul II

4. Elaborările menționate ale D-nei Angela Ghelbet sunt pe larg utilizate la elaborarea tezelor de licență și masterat ale studenților specialităților Inginerie și Management în Industria Ușoară (IMIU, IMAIU)

Valentina Bulgaru, conf. univ., dr., decan FIU

Marina Malcoci, conf. univ., dr., șef catedră MTCP

Marcela Irovan, conf. univ., dr., prodecan pentru cercetare științifică FIU

Jana Cîrja, conf. univ., dr., prodecan calitate FIU

Svetlana Cangaș, conf. univ., dr., prodecan pentru studii FIU



20 decembrie 2016

DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnata, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Ghelbet Angela

Semnătura

21.10.2016

CURRICULUM VITAE

Numele de familie și prenumele	Ghelbet Angela
Cetățenia	MD
Studii	
2010 – până în prezent	Studii doctorat, specialitatea 521.03 – Economie și Management în domeniul de activitate Facultatea Inginerie Economică și Business (FIEB) Instituția Universitatea Tehnică a Moldovei
01.09.1996 – 30.06.2001	Specialitatea Modelarea și tehnologia confecțiilor din țesături Profilul Tehnologia industriei ușoare Titlul Inginer licențiat Instituția Universitatea Tehnică a Moldovei
Stagii	
26.11.2012 – 30.05.2013	Recalificare la specialitatea Psihopedagogie, UTM, Departamentul Formare Continuă.
30.10.2009 – 15.01.2010	Perfecționare în domeniul Antreprenoriat, FIEB, Universitatea Tehnică a Moldovei.
05.10.2008 – 10.12.2008	Contabil, utilizator 1 C, ”Business Audit Grup” SRL, or. Chișinău.
22-23.01.2008	Programul de promovare și extindere a abilităților antreprenoriale, ME, ODIMM.
Activitate profesională	
2001 - până în prezent	Lector universitar, Universitatea Tehnică a Moldovei Facultatea Textile și Poligrafie Departamentul Modelarea și tehnologia confecțiilor din țesături și piele
2013-2015	Servicii consultanță, ”ProConsulting” SRL, or. Chișinău.
2010-2011	Servicii consultanță, ”ARIA” SA (Centrul pentru Productivitate și Competitivitate din Moldova), or. Chișinău.
2005-2008	Contabil, ”Casa Inteligentă” SRL, or. Chișinău.
Lucrări științifice și științifico-metodice publicate	Articole în reviste de circulație internațională – 3. Articole la conferințe științifice naționale și cu participare internațională – 1. Articole în publicații tehnico-științifice naționale – 5. Materiale ale comunicărilor științifice – 10. Din care, articole la tema tezei – 12. Lucrări metodice-didactice – 4.
Cunoașterea limbilor	Limba nativă – româna. Competențe înalte – limba rusă. Competențe medii – limba franceză.
Date de contact de serviciu	Telefon: 067400907 Email: angela.ghelbet@mtcp.utm.md