

## STRATEGII DE ASIGURARE A DEZVOLTĂRII AFACERILOR ÎN INDUSTRIA DE ÎMBRĂCĂMINTE

Nina SOLOTCHI

*Departamentul Design și Tehnologii în Textile, grupa DDP-211M, Facultatea de Design,  
Universitatea Tehnică a Moldovei, Chișinău, Republica Moldova*

Autorul corespondent: Nina Solotchi, e-mail: nina.solotchi@dt.utm.md

Îndrumător/coordonator științific: Angela GHELBET, conf. univ., dr. UTM

**Rezumat.** Aspectele de asigurarea a dezvoltării afacerilor în industria de îmbrăcăminte a Republicii Moldova fac trimitere directă la noțiunea de strategie. Ca bază de studiu este propusă entitatea "Artizana" SRL, or. Chișinău, iar strategiile identificate și descrise pentru asigurarea dezvoltării vor revendica statutul respectivei entități. Articolul propune o scurtă inspecție în dimensiunile teoretice ale managementului strategiei, ale componentelor planificării strategice și ale instrumentelor specifice pentru identificarea și formularea strategiei. Finalitatea articolului o prezintă o serie de recomandări specifice în cadrul strategiei de dezvoltarea a respectivei afaceri, ca model pentru dezvoltarea industriei de îmbrăcăminte sau a confecțiilor textile din Republica Moldova.

**Cuvinte cheie:** strategie, strategii de dezvoltare, instrumente de concepere a strategiei, dezvoltarea afacerii.

### Introducere

Strategia de afaceri nu este decât o foaie de parcurs pentru atingerea obiectivelor afacerii. Aceasta stabilește un set de principii care sa informeze prioritățile, deciziile și acțiunile afacerii dvs. Nu este totuși tactica actuală pe care o veți folosi pentru a va executa strategia de afaceri [1].

Scopul abordării strategice a unei entități este minimizarea riscurilor de a greși, precum și crearea condițiilor performanței superioare prin dezvoltarea coerenței procesului și a rigorii metodologiilor de acțiune. Succesul firmei va depinde de calitatea strategiilor, chiar mai mult decât de tehnologii sau resurse financiare. Strategia nu este planificare, chiar dacă această activitate are un aport util; nu este marketing, deși cunoașterea dinamicii piețelor este esențială; ea nu reprezintă coordonarea diferitelor funcțiuni, chiar dacă aceasta este necesară în executarea strategiei [1; 2].

### Metode și materiale

Documentarea este o metodă de studiu și etapă necesară a cercetării științifice, având drept scop cunoașterea experienței științifice în domeniul supus investigației, în domeniile afiliate și în celelalte domenii de cunoaștere a realității.

Pentru identificarea aspectelor de implementare a strategiei în întreprinderile autohtone de îmbrăcăminte s-a optat pentru colectarea informației prin documentare bibliografică, de asemenea, prin observație și deducție.

### Noțiunea de strategie

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, etc. [2; 3]. La moment sunt cunoscute sute de noțiuni pentru definirea conceptului strategiei, unele dintre acestea fiind destul de cunoscute sau citate. În tabelul 1 sunt prezentate unele noțiuni, care exemplifică natura conceptului [1; 2; 4]:

Tabelul 1

**Noțiuni ale conceptului "Strategie"**

<b>Autorul</b>	<b>Descrierea conceptului</b>
J. B. Quinn	Strategia este un model sau un plan care integrează într-un tot coerent scopurile majore ale organizației, politicile și etapele acțiunii.
H. Mintzberg	1) Plan de acțiune 2) Stratagemă 3) Model de comportament 4) Poziție 5) Perspectivă.
J. Thompson	Strategiile sunt mijloace în obținerea scopurilor iar aceste scopuri sunt obiectivele organizației.
M. Porter	Arta de a construi avantaje concurențiale ce pot fi apărute o perioadă lungă de timp.
I. Ansoff	Ansamblul criteriilor de decizie care ghidează comportamentul unui agent economic ce se exprimă prin criterii și reguli.
I. Ciobanu, R. Ciulu	Strategia firmei este ansamblul deciziilor destinate adaptării, în timp și spațiu, a resurselor firmei la oportunitățile și riscurile mediului în continuă schimbare.

Din definițiile prezentate observăm o variație a naturii conceptului "strategie", dar și o diversitate în abordarea respectivelor abordări. Sunt prezentă aspecte comune, dar și distincte. Un aspect clar este faptul că noțiunea de "strategie" nu se extinde asupra procesului de elaborare a acesteia.

Procesul de elaborare a strategiei face o legătură directă cu planificarea strategică. Componentele esențiale ale planificării strategice sunt: Misiunea organizației; Scopul planificării strategice; Obiectivele; Direcțiile de acțiune (opțiunile) pentru îndeplinirea obiectivelor; Resursele necesare îndeplinirii obiectivelor; Termenele de îndeplinire și responsabilitățile de implementare [1-9]. Respectarea etapelor enumerate facilitează traseul de la planificarea strategică până la implementarea propriu zisă a strategiei.

**Instrumente pentru conceperea strategiei**

Prin procesul de concepere a strategiei identificăm stabilirea unor modalități de acțiune adecvate pentru îndeplinirea obiectivelor și scopului organizației. Printre cele mai cunoscute și aplicabile instrumente de concepere a strategiei amintim [1-10]:

- **Analiza întrebărilor esențiale**, care reprezintă o analiză interogativă prin următoarele aspecte: care sunt obiectivele și scopul firmei; în ce direcție se îndreaptă în prezent; în ce tip de mediu funcționează și ce poate fi făcut pentru a îndeplini mai bine în viitor obiectivele.
- **Analiza SWOT** care pune de acord punctele forte și cele slabe ale firmei, cu oportunitățile și riscurile externe;
- **Analiza portofoliului de activități prin Matricea BCG**, de creștere-cotă de piață a Boston Consulting Group. Esența instrumentului se bazează pe ideea că organizațiile trebuie să-și elaboreze strategiile în maniera gestionării portofoliului investițiilor;
- **Modelul lui Porter**, care prezintă analiza sectorială prin forțele concurențiale principale prin factorii: noii intrați pe piață, produsele substituente, poziția furnizorilor, puterea cumpărătorilor și rivalitatea din sector.

**Concluzii și recomandări**

O afacere de succes are la bază un plan și o strategie de dezvoltare. Planul de dezvoltare a afacerii detaliază strategia de dezvoltare în ceea ce privește oferta de produse și servicii, modelul de afaceri, planul de marketing, infrastructura, angajații și finanțarea. Gestiunea activităților și a proceselor în afacere devine mai ușoară atunci când există o foaie de parcurs dezvoltată corespunzător și un plan de operare detaliat gândit în faza de strategie și planificare [1].

Sectorul și mediul în care funcționează firma constituie factorii externi care influențează elaborarea strategiei. Studiul impactului unor factori externi asupra profitabilității firmei i-au fost dedicate multe studii și lucrări în domeniul managementului strategic și managementului. Modelul celor cinci forțe ale lui Porter este un instrument recomandat pentru analiză înainte de conceperea strategiei. Sectorul de activitate (Industria Textilă autohtonă), mediul de activitate (situația internă a R. Moldova) sunt variabile importante cu o forță decizională deosebită, care nu pot fi ignorate. Mediul intern prezintă anumite specificități, descrise de "fenomenele" specifice activității economico-financiare.

Nu putem ignora situațiile mediului extern, care sunt prezente. Activitatea firmei a fost influențată direct de perioada Pandemiei Covid 19, care a început în R. Moldova din 10 martie 2020 și s-a relaxat la sfârșitul lui februarie 2022 sau începutul lui martie 2022, odată cu începerea războiului în Ucraina, - 24 februarie 2022. Aceste fenomene au influențat și influențează activitatea în toate sferile existente, inclusiv a entității vizate în studiu actual.

Războiul actual a condus la migrarea unei mase a populației din sectorul Premium și Medium, posibili clienți. Situația creată a condus la o anumită reticență cu privire la achizițiile de bunuri, inclusiv articole de îmbrăcăminte, relativ scumpe.

Entitatea "Artizana" SRL este bine cunoscută pe piața Republicii Moldova, o entitate cu imagine construită în timp. Analiza activității generale arată că entitatea are o viziune și strategie bine formulate și lucrative, care se aplică pas cu pas, metodologic, dar care are și efecte vizibile.

Strategiile de dezvoltare a produsului-pieței pentru SRL "Artizana" sugerate de Ansoff sunt prezentate ca formulă a strategiei de dezvoltare pentru entitate. În Figura 1 sunt prezentate scenariile aprobate/modelate:

	Produse actuale	Produse noi
Piețe actuale	<b>Penetrarea pieței</b>	<b>Dezvoltarea produsului</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Este situația de care se menține permanent linia strategică a entității;</li> <li>Entitatea are o specializare clară și continuă să surprindă clienții cu modele similare (conform specializării).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chiar dacă entitatea este specializată pe produse exterioare, continuă să pregătească colecții noi în fiecare sezon, acest lucru va fi considerat dezvoltarea produsului.</li> </ul>
Piețe noi	<b>Dezvoltarea</b>	<b>Diversificarea pieței</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La moment entitatea are deschise 4 magazine de firmă în orașul Chișinău. Penetrarea pe piețe noi ar presupune deschiderea magazinelor de firmă în unele raioane ale țării și orașul Bălți, ținându-se cont de capacitatea de plată a consumatorilor, reieșind din faptul că prețurile la produsele cu marca "GT" sunt ridicate față de media prețurilor similare;</li> <li>Penetrarea pe piețe noi se recomandă să înceapă cu România.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exportul produselor în România (spre exemplu va fi considerată drept strategie de diversificare a pieței);</li> <li>Deschiderea unui magazin de firmă într-o localitate din R. Moldova unde nu a fost anterior poate fi interpretat ca diversificarea pieței locale.</li> </ul>

**Figura 1. Matricea creștere cotă-piață sugerată de Ansoff**

Firma a divizat produsele foarte clar, cele pentru femei, cât și pentru bărbați sunt divizate în câteva segmente sau nișe, fiind prezente și produsele destinate segmentului econom. Deci, putem concluziona că entitatea aplică cu succes strategiile preț-calitate.

Se poate de confirmat ca produsele entității "Artizana" SRL, specializată în fabricarea de articole vestimentare exterioare cu o tehnologie complexă și specifică pentru tipul de produse ale firmei nu sunt corespunzătoare pentru segmentul low-cost. Este prezente o aliniere a segmentelor de consumatori și corespondența tipurilor de colecții ale întreprinderii marca "GT" față de poziția segmentului de consumatori.

Produsele de îmbrăcăminte ale "Artizana" SRL sunt orientate către segmentele Medium și Premium. Prețurile stabilite pentru produsele companiei sunt destul de ridicate și accesibile pentru o anumită categorie de consumatori. Produsele de tipul scurtelor, trencurilor de toamnă-primăvară, iarnă dublate cu santeon și alte neșesute sau cele umplute cu puf natural de gâscă sunt mai accesibile la preț și sunt populare segmentului Medium. Iar produsele din piele naturală, din lână naturală, cașmir, etc. sunt disponibile segmentului Premium, cu prețuri care ajung la 1,5 mii euro.

Politica și cultura entității este identificată ca una excepțională pe fonul ”culturii colective” specifice domeniului. Entitatea este considerată una leader în domeniu. Combină cu succes câteva modele de business, nu a ignorat piața locală, și a putut să se recomande ca o întreprindere cu reputație și de încredere în fața partenerilor din afara țării, branduri străine cu renume.

Responsabilii de la departamentul de vânzări sunt orientați categoric în privința strategiei, și putem comunica cu încredere că entitatea are o strategie de dezvoltare, are o strategie de marketing, care funcționează pe piața autohtonă și se impune ca una implementată de către o echipă profesională.

Recomandările cu privire la strategiile aplicate pentru asigurarea dezvoltării afacerii entității „Artizana” SRL, mun. Chișinău cuprind un șir de recomandări descrise și analizate care fac referire la sfaturi pentru folosirea unor strategii sau instrumente de marketing și publicitate gratuite sau mai ieftine, care pot da rezultate bune, care sunt oglindite în mai multe surse [10-14]. Acestea pot fi: a rămâne relevant pe piață; a nu face compromisuri în privința serviciului clienți; adoptarea tehnologiei potrivite; asumarea riscurilor; să nu fie frică de eșecuri; să continue să facă ceea ce funcționează; să înceteze să facă ceea ce nu funcționează; să studieze competiția; să se extindă conform modelului lui I. Ansoff; să ofere afacerea pentru franciză.

Modelul de dezvoltare a entității poate fi recomandat, fără echivoc ca model de dezvoltare pentru entități cu model de afaceri similar.

### **Referințe**

1. CIOBANU I., CIULU R. Strategiile competitive ale firmei. Iași: Polirom, 2005. 335 p.
2. COLE G. Management, Teorie și practică. Chișinău: Știința, 2006. 443 p.
3. BĂCANU B. Anti-strategic Management: teorie și studii de caz. Iași: Polirom, 2014. 310 p.
4. GHELBET A. Dezvoltarea industriei de încălțăminte din Republica Moldova. Teză de doctor în economie. Chișinău: UTM, 2017. Disponibil: <http://www.cnaa.md/thesis/52415/>
5. NICOLESCU O., Verboncu I. Management. Ediția a III-a revizuită. București: Economică, 1999. 596 p.
6. NICOLESCU, O. Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației. București: Economică, 2000.
7. OSTERWALDER Alexander, PIGNEUR Yves. Business Model Generation: un manual pentru vizionari, reformatori și aspiranți. București: Publica, 2017.
8. POPESCU D. Managementul modern al organizațiilor. București: România de mâine, 2005. 388 p.
9. TANȚĂU Adrian. Managementul strategic. De la teorie la practică. Ed. – 3-a. București: C. h. Beck, 2011. 228 pag.
10. <https://consultex.md/en/blog/ce-trebuie-sa-tii-in-primul-rand-despre-strategie-in-afaceri.html>
11. <https://ghidulafacerii.ebrd.md/posts/Dezvoltarea-strategiei-de-business>
12. <http://bizsmart.ro/index.php/despre-proiect/anunturi/57-11-strategii-pentru-a-dezvolta-o-afacere-de-succes>
13. <https://ro.weblogographic.com/difference-between-business-strategy>
14. <https://www.raiffeisen.ro/imm/expertiza/centru-de-expertiza/pentru-afaceri-noi/cum-concepem-strategia-de-afaceri/>