

UNIVERSITATEA TEHNICĂ A MOLDOVEI

Cu titlu de manuscris

CZU: 658.012.4:332.1:339.923:061.1 EU(043)

DOINA NISTOR

**APLICAREA METODELOR MODERNE DE MANAGEMENT A
SERVICIILOR DE CONSULTANȚĂ ÎN COMPANIILE
INDUSTRIEI UȘOARE DIN R. MOLDOVA**

**Specialitatea: 521.03 - Economie și Management
în domeniul de activitate**

**TEZĂ
de doctor în economie**

Conducător științific:

Larisa Bugaian,
dr. hab., prof. univ.

Autor:

Doina Nistor

CHIȘINĂU, 2024

© Doina Nistor

CUPRINS

ADNOTARE	5
ADNOTARE ENGLEZA.....	6
ADNOTAREA RUSA	7
LISTA TABELELOR	8
LISTA FIGURILOR.....	8
LISTA ABREVIERILOR.....	11
INTRODUCERE	12
1. ABORDĂRI CONCEPTUALE ÎN CONSULTANȚĂ.....	19
1.1. Definirea conceptului modern de consultanță	19
1.2. Abordări teoretice ale conceptului de consultanță prin prisma dezvoltării pieței de consultanță	24
1.3. Reflecții asupra consultanței moderne: tipuri, metode și etica organizațională	29
1.4. Concluzii la Capitolul 1	41
2. INDUSTRIA UȘOARĂ DIN REPUBLICA MOLDOVA ȘI DETERMINAREA NECESITĂȚILOR DE CONSULTANȚĂ PENTRU CREȘTEREA VALORII ADĂUGATE	44
2.1. Analiza contextului global și tendințele care afectează companiile din industria ușoară	44
2.2. Dinamica industriei ușoare din Republica Moldova și alinierea la tendințe internaționale: corelații cu piața UE și perspective globale.....	56
2.3. Rolul consultanței în procesul de evoluție a industriei ușoare în lanțul valoric	64
2.4. Concluzii la Capitolul 2.....	72
3. PROIECTAREA CADRULUI DE CONSULTANȚĂ ADAPTAT INDUSTRIEI UȘOARE DIN R.MOLDOVA	76
3.1. Integrarea sistemică a consultanței pentru inovare și creștere valorică în industria ușoară	76
3.2. Creșterea eficienței, digitalizării, sustenabilității și designului prin consultanță – programul SMART.....	79
3.3. Loializarea consumatorului prin consultanța în îmbunătățirea brandului și comerțului electronic.....	103
3.4. Propuneri de politici industriale pentru avansarea în lanțul valoric, inovația și sustenabilitatea industriei ușoare din R. Moldova.....	112
3.5. Concluzii la Capitolul 3	117
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	122

BIBLIOGRAFIE	131
ANEXE	142
Anexa 1. Indicatori privind amploarea și evoluția sectorului industriei ușoare, comparativ 2011, 2015 și 2022.....	142
Anexa 2. Evoluția exportului în industria ușoară din R. Moldova	143
Anexa 3. Studiu de caz: Impactul consultanței în creșterea productivității la fabrica de confecții S.A. Tricon.....	144
Anexa 4. Componente și zone de intervenție recomandate pentru consultanță în baza Programului SMART.....	145
Anexa 5. Termeni-tip de referință pentru consultanță standardizată în îmbunătățirea brandului întreprinderii-client.....	146
Anexa 6. Chestionar Transformarea digitală și oferirea suportului pentru companiile din industria ușoară.....	148
Anexa 7. Lista companiilor participante la chestionarea privind Transformarea digitală și oferirea suportului pentru companiile din industria ușoară, 2023	152
Anexa 8. Finalitățile de studiu cursul Prototipare 3D oferit de Ziphouse Centrul de Excelență și Design în Tehnologii	154
Anexa 9. Act de Implementare Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării al Republicii Moldova	155
Anexa 10. Act de implementare Ministerul Culturii al Republicii Moldova	156
Anexa 11. Act de Implementare APIUS	157
Anexa 12. Act de Confirmare Chemonics International	158
DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII	159
Curriculum Vitae.....	160

ADNOTARE

Doina Nistor „Aplicarea metodelor moderne de management a serviciilor de consultanță în companiile industriei ușoare din R. Moldova”. Teză de doctor în științe economice. Chișinău, 2024.

Structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, 148 surse bibliografice 12 Anexe, conține 8 tabele și 42 de figuri. Rezultatele obținute sunt publicate în 13 lucrări științifice.

Cuvinte cheie: management, industria ușoară, consultanță, valoare adăugată, competitivitate.

Domeniul cercetării: Științe sociale și economice. **Profilul:** Management.

Scopul lucrării determinarea rolului și importanței serviciilor de consultanță pentru a contribui la creșterea valorii adăugate în industria ușoară din R Moldova și elaborarea propunerilor care ar stimula creșterea competitivității bazată pe dezvoltare durabilă și inovatoare a acestei industrii și adaptarea la schimbările globale. Cercetarea urmărește să identifice soluții empirice pentru implementarea eficientă a serviciilor de consultanță în diferitele aspecte de competitivitate ale industriei ușoare, prin valorificarea sinergiilor interdisciplinare și aplicarea eficientă a metodelor moderne de management a serviciilor de consultanță.

Obiectivele studiului: Cercetarea contribuțiilor teoretice și a stadiului actual al practicilor de management a serviciilor de consultanță în contextul interdisciplinar cercetat; determinarea tendințelor din industria textilă la nivel mondial și în cadrul Uniunii Europene, relevante pentru competitivitatea industriei ușoare din R.Moldova; identificarea factorilor care influențează competitivitatea întreprinderilor industriei ușoare din R.Moldova, avansarea în lanțul valoric și conformarea la tendințele globale; identificarea particularităților serviciilor de consultanță necesare dezvoltării durabile a industriei ușoare autohtone; determinarea corelației dintre serviciile de consultanță și creșterea valorii adăugate în întreprinderile industriei ușoare; investigarea influenței serviciilor de consultanță și a metodelor moderne de management asupra eficienței, inovării și sustenabilității întreprinderilor din industria ușoară; propuneri de politici industriale prioritare pentru dezvoltarea durabilă a industriei ușoare din R.Moldova.

Noutatea și originalitatea științifică în elaborarea unui cadru comprehensiv inovator pentru utilizarea serviciilor de consultanță în industria ușoară moldovenească, cu potențial de a influența pozitiv dezvoltarea și competitivitatea industriei la nivel național, prin adoptarea metodelor moderne și sustenabile de management.

Cercetarea aduce o contribuție teoretico-empirică în contextul transformărilor globale din industria modei, marcând importanța adaptării la noile preferințe ale consumatorilor, digitalizare și sustenabilitate. Lucrarea reprezintă prima cercetare științifică complexă autohtonă care prezintă o abordare integrată a rolului serviciilor de consultanță în sprijinirea dezvoltării afacerilor competitive în industria ușoară din R. Moldova, esențiale pentru avansarea în lanțul valoric și creșterea competitivității pe piața Uniunii Europene și la nivel global.

Autoarea a fundamentat conceptul modern de consultanță printr-o definiție proprie, concentrându-se pe tendințele actuale de creare de valoare, digitalizare și adaptabilitate într-un mediu de afaceri în continuă schimbare. În cadrul cercetării a fost proiectat un cadru conceptual și practic de consultanță adaptat particularităților industriei ușoare, precum și s-au formulat soluții pentru implementarea metodelor moderne de consultanță în domeniul cheie de creștere a valorii adăugate în industria ușoară din R Moldova pentru o eficiență mai mare, adoptarea digitalizării, branding eficient, practici de sustenabilitate și vânzări în economia digitală. Au fost elaborate recomandări de consultanță privind implementarea sistemelor de management al calității și responsabilitate socială specifice întreprinderilor din industria ușoară. Au fost elaborate propuneri de politici industriale prioritare menite să sprijine avansarea în lanțul valoric, inovația și sustenabilitatea industriei ușoare din Republica Moldova.

Problema științifică soluționată a fost necesitatea de tranziție a industriei ușoare din R. Moldova spre valoare adăugată mai înaltă și conformarea la transformările globale, tendințele și cerințele internaționale și ale Uniunii Europene, prin utilizarea eficientă și sistemică a consultanței specializate, care a generat recomandări pentru adoptarea metodelor moderne de consultanță, concentrându-se pe îmbunătățirea eficienței, digitalizare, sustenabilitate și integrarea comerțului electronic.

Semnificația teoretică a cercetării constă în abordarea modernă și interdisciplinară a corelației directe între serviciile de consultanță și capacitatea sectorului industriei ușoare din R.Moldova de a se adapta la cerințele pieței globale, creșterea valorii adăugate și îmbunătățirea profilului de sustenabilitate.

Valoarea aplicativă a lucrării: Prin introducerea unui cadru sistemic personalizat pentru serviciile de consultanță, teza oferă o metodologie clară și structurată pentru implementarea acestor servicii în industria ușoară. Acest cadru poate ghida atât furnizorii de servicii de consultanță, cât și companiile beneficiare în procesul de colaborare. Cercetarea oferă companiilor din industria ușoară un set de instrumente, tehnici și strategii de management modernizate a serviciilor de consultanță, adaptate la nevoile și provocările specifice sectorului. Acestea pot fi utilizate pentru a îmbunătăți eficiența operațională, inovarea, sustenabilitatea și dezvoltarea de branduri, contribuind la creșterea competitivității pe piețele naționale și internaționale. Rezultatele cercetării pot servi ca fundament pentru elaborarea sau ajustarea politicilor industriale la nivel național, având potențialul de a influența deciziile legislative și de reglementare în favoarea dezvoltării durabile a industriei ușoare. Valoarea aplicativă a tezei constă în contribuția sa directă la îmbunătățirea practicilor de management în industria ușoară din Moldova, cu efecte pozitive asupra performanței, inovării și sustenabilității sectorului, având potențialul de a stimula creșterea economică și de a îmbunătăți poziționarea internațională a companiilor moldovenești.

Implementarea rezultatelor științifice a fost realizată prin: publicațiile științifice la subiectul cercetat; implementarea propunerilor de consultanță în companiile din industria ușoară cu suportul asociației sectoriale APIUS; punerea în aplicare a propunerilor de politici industriale de către Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării, în special în Programul PACC 2027, accentuând digitalizarea și sustenabilitatea. La fel, Ministerul Culturii a pus în aplicare propunerile de a recunoaște industria modei ca domeniu creativ esențial, în Programul Național de Dezvoltare a Industriilor Creative 2027 (aprobat la 13 martie 2024).

ADNOTARE ENGLEZA

Doina Nistor, "Applying Modern Management Methods of Consultancy Services in Light Industries Companies in R. Moldova".

Doctoral thesis in economic sciences. Chisinau, 2024.

The thesis structure includes an introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, 148 bibliographic sources, 12 annexes, containing 8 tables and 42 figures. The results obtained are published in 13 scientific publications.

Keywords: management, light industry, consultancy, added value, competitiveness.

Research field: Social and economic sciences. **Profile:** Management.

The aim of the thesis is determining the role and importance of consultancy services to contribute to the increase of added value in the light industry of R. Moldova and developing proposals that would stimulate competitiveness based on sustainable and innovative development of this industry and adaptation to global changes. The research aims to identify empirical solutions for the effective implementation of consultancy services in various aspects of competitiveness in the light industry, by leveraging interdisciplinary synergies and applying modern management methods of consultancy services effectively.

The study's objectives include researching theoretical contributions and the current state of consultancy service management practices in the interdisciplinary context under study; identifying trends in the global textile industry and within the European Union relevant to the competitiveness of the light industry in Moldova; pinpointing key aspects of competitiveness for enterprises in Moldova's light industry for advancement in the value chain and alignment with global trends; identifying the specific consultancy services needed for the sustainable development of the local light industry; determining the correlation between consultancy services and the increase in added value in enterprises within the light industry sector.

Evaluating essential consultancy services and the impact of contemporary management methods on the efficiency, innovation, and sustainability of enterprises in the local light industry; identifying priority industrial policy measures for the sustainable development of the light industry in Moldova.

The scientific novelty and originality lie in the development of a comprehensive innovative framework for the application of consultancy services in the Moldovan light industry, potentially impacting the sector's national development by integrating modern and sustainable management methods. The research contributes theoretical and empirical insights in the context of global transformations in the fashion industry, highlighting the importance of adapting to new consumer preferences, digitalization, and sustainability. This work represents the first extensive local scientific research offering an integrated approach to the role of consultancy services in supporting the development of competitive businesses in the Moldovan light industry, crucial for advancing in the value chain and enhancing competitiveness in the European Union market and globally.

The author has established the modern concept of consultancy through a unique definition, focusing on current trends in value creation, digitalization, and the adaptability of companies in an ever-changing business environment. The research outlines a conceptual and practical consultancy framework tailored to the light industry's specifics, along with specific recommendations for implementing modern consultancy methods in key areas to increase added value in Moldova's light industry for greater efficiency, digital adoption, effective branding, sustainability practices, and sales in the digital economy. Consultancy solutions have been developed supporting implementation of quality management systems and social responsibility specific to companies in the light industry. Priority industrial policy proposals have been developed to support advancement in the value chain, innovation, and sustainability in the Moldovan light industry.

The significant scientific problem solved was the need for Moldova's light industry to transition to higher added value and align with global transformations, trends, and international and European Union requirements through the efficient and systematic use of specialized consultancy, leading to recommendations for adopting modern consultancy methods focusing on improving efficiency, digitalization, sustainability, and integrating e-commerce.

The theoretical significance of the research lies in its modern and interdisciplinary approach to the direct correlation between consultancy services and the light industry sector's ability in Moldova to adapt to global market requirements, increase added value, and enhance its sustainability profile.

The applied value of the thesis: Introducing a customized systematic framework for consultancy services, the thesis offers a clear and structured methodology for implementing these services in the light industry. This framework can guide both consultancy service providers and beneficiary companies in their collaboration process. The research provides light industry companies with a set of modernized management tools, techniques, and strategies for consultancy services, tailored to the sector's specific needs and challenges. These can be used to improve operational efficiency, innovation, sustainability, and brand development, contributing to increased competitiveness in national and international markets. The research results can serve as a basis for developing or adjusting national industrial policies, potentially influencing legislative and regulatory decisions in favor of the sustainable development of the light industry. The applied value of the thesis lies in its direct contribution to improving management practices in Moldova's light industry, positively affecting the sector's performance, innovation, and sustainability, with the potential to stimulate economic growth and enhance the international positioning of Moldovan companies.

The scientific results were implemented through: scientific publications on the researched subject; implementing consultancy proposals in light industry companies with the support of the sectoral association APIUS; implementing industrial policy proposals by the Ministry of Economic Development and Digitalization, particularly in the PACC 2027 Program, emphasizing digitalization and sustainability. Similarly, the Ministry of Culture has implemented proposals to recognize the fashion industry as an essential creative domain in the National Program for the Development of Creative Industries 2027 (approved on March 13, 2024).

ADNOTAREA RUSA

Доина Нистор "Применение современных методов управления консультационными услугами в компаниях легкой промышленности Р. Молдовы". Докторская диссертация по экономическим наукам. Кишинев, 2024.

Структура диссертации: введение, три главы, общие выводы и рекомендации, 148 библиографических источников, 12 приложений, содержит 8 таблиц и 42 рисунка. Полученные результаты опубликованы в 13 научных работах.

Ключевые слова: управление, лёгкая промышленность, консультации, добавленная стоимость, конкурентоспособность.

Область исследования: социальные и экономические науки. **Профиль:** Менеджмент

Целью работы определены роли и значения консультационных услуг для повышения добавленной стоимости в лёгкой промышленности Республики Молдова и разработка предложений, направленных на стимулирование конкурентоспособности на основе устойчивого и инновационного развития данной отрасли и адаптации к глобальным изменениям. Исследование направлено на выявление эмпирических решений для эффективного внедрения консультационных услуг в различные аспекты конкурентоспособности лёгкой промышленности, путём использования междисциплинарных синергий и эффективного применения современных методов управления консультационными услугами.

Задачи исследования: Исследование теоретического вклада и современного состояния практики управления консалтинговыми услугами в междисциплинарном контексте исследования; определение тенденций в текстильной промышленности во всем мире и в Европейском Союзе, имеющих значение для конкурентоспособности легкой промышленности Республики Молдова; определение факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятий легкой промышленности Республики Молдова; продвижение в цепочке стоимости и соответствие мировым тенденциям; выявление особенностей консалтинговых услуг, необходимых для устойчивого развития отечественной легкой промышленности; определение взаимосвязи консалтинговых услуг и увеличения добавленной стоимости на предприятиях легкой промышленности; исследование влияния консалтинговых услуг и современных методов управления на эффективность, инновационность и устойчивость предприятий легкой промышленности; приоритетные предложения промышленной политики для устойчивого развития легкой промышленности в Республике Молдова.

Научная новизна и оригинальность заключается в разработке комплексной инновационной основы использования консультационных услуг в легкой промышленности Республики Молдова, обладающей потенциалом для улучшения конкурентоспособности отрасли на национальном уровне через внедрение современных методов управления. Исследование вносит теоретико-эмпирический вклад в глобальные преобразования индустрии моды, подчеркивая важность адаптации к новым потребительским предпочтениям, цифровизации и устойчивому развитию. Это первое отечественное комплексное научное исследование, посвященное роли консалтинговых услуг в поддержке конкурентоспособности предприятий легкой промышленности Республики Молдова, необходимых для продвижения в цепочке стоимости и повышения конкурентоспособности на европейском и мировом уровне. Автор обосновала собственное определение современной концепции консалтинга, акцентируя внимание на современных тенденциях создания стоимости, цифровизации и адаптивности в меняющейся бизнес-среде. Разработана концептуальная и практическая основа консалтинга, адаптированная к особенностям легкой промышленности, с решениями для внедрения современных методов консалтинга в ключевых областях повышения добавленной стоимости: цифровизация, брендинг, устойчивое развитие и продажи в цифровой экономике. Также предложены рекомендации по внедрению систем менеджмента качества и социальной ответственности, а также приоритетные предложения промышленной политики для поддержки инноваций и устойчивости легкой промышленности в Молдове.

Решаемая научная проблема заключалась в необходимости перехода легкой промышленности Республики Молдова к более высокой добавленной стоимости и соответствии глобальным изменениям, тенденциям и международным требованиям, включая требования Европейского Союза, с помощью эффективного и систематического использования специализированных консультационных услуг, что привело к разработке рекомендаций по внедрению современных методов консультации с фокусом на повышение эффективности, цифровизацию, устойчивость и интеграцию электронной коммерции.

Теоретическая значимость исследования заключается в современном и междисциплинарном подходе к прямой корреляции между консультационными услугами и способностью сектора легкой промышленности Республики Молдова адаптироваться к требованиям мирового рынка, увеличивать добавленную стоимость и улучшать устойчивость.

Практическая ценность работы: Введение системной персонализированной рамки для консультационных услуг предоставляет четкую и структурированную методологию для внедрения этих услуг в легкой промышленности. Она может служить руководством как для консультационных фирм, так и для компаний в сфере моды. Исследование предоставляет компаниям легкой промышленности набор инструментов, техник и стратегий управления современными консультационными услугами, адаптированными к специфическим потребностям и вызовам сектора. Они могут быть использованы для улучшения операционной эффективности, инноваций, устойчивости и развития брендов, способствуя повышению конкурентоспособности на национальных и международных рынках. Результаты исследования могут служить основой для разработки или корректировки промышленных политик на национальном уровне, имея потенциал влиять на законодательные и регулирующие решения в пользу устойчивого развития легкой промышленности. Практическая ценность тезиса заключается в его прямом вкладе в улучшение управленческих практик в легкой промышленности Молдовы, с положительным влиянием на производительность, инновации и устойчивость сектора.

Реализация научных результатов была достигнута через: научные публикации по изучаемой теме; внедрение предложений консультаций в компаниях легкой промышленности с поддержкой отраслевой ассоциации APIUS; реализация предложений промышленной политики Министерством Экономического Развития и Цифровизации, особенно в рамках Программы РАСС 2027, с акцентом на цифровизацию и устойчивость. Также Министерство Культуры реализовало предложения по признанию модной индустрии как важной сферы творчества в Национальной Программе Развития Креативных Индустрий 2027 (одобрено 13 марта 2024 года).

LISTA TABELELOR

Tabelul 1.1. Analiză comparativă între modele de categorisire a tipurilor de consultanță	31
Tabelul 2.1 Provocările industriei de modă europene.....	49
Tabelul 2.2. Analiza comparativă a evoluției numărului de angajați în industria ușoară, R. Moldova și România, 2018-2020.....	62
Tabelul 3.1. Cadrul de consultanță la fiecare etapă a lanțului valoric a industriei ușoare	78
Tabelul 3.2. Informație privind investiții totale pentru realizarea Programului SMART.....	88
Tabelul 3.3. Efortul de timp evaluat la livrabilele consultantului internațional în design.....	99
Tabelul 3.4. Setul de indicatori recomandat pentru măsurarea impactului consultanței în design.....	100
Tabelul 3.5. Propuneri pentru servicii de consultanță inovatoare în dezvoltarea comerțului electronic pentru firmele avansate din R. Moldova.....	109

LISTA FIGURILOR

Figura 1.1. Elementele fundamentale ale consultanței	22
Figura 1.2. Evoluția pieței de consultanță europene, 1996-2022.....	27
Figura 1.3. Evoluția consultanței și factorii de influență	29
Figura 1.4. Tipurile de servicii de consultanță și tendințele de <i>productizare</i> și <i>digitizare</i> în serviciile de consultanță.....	36
Figura 1.5. Principii de bază ale Codului de etică	38
Figura 1.6. Strategiile de stabilire a onorariilor de consultanță.....	41
Figura 2.1. Top 15 exportatori de confecții în lume, miliarde Euro	45
Figura 2.2. Tendințele industriei globale de modă.....	46
Figura 2.3. Evoluția indicatorului de confidență a business-ului în textile și confecții în UE, 2013-2023.....	47
Figura 2.4. Modelul de modă sustenabilă	50
Figura 2.5. Prognoza globală a veniturilor din comerț electronic pe categorii de produse, 2017-2027 .	52
Figura 2.6. Piața comerțului electronic în R.Moldova: tranzacții și valoare, 2017-2021	53
Figura 2.7. Aplicarea vânzărilor online de către firmele din industria ușoară din R. Moldova, 2019, eșantion 63 companii.....	54
Figura 2.8. Aplicarea vânzărilor online de către firmele din industria ușoară din R. Moldova, 2023, eșantion 27 companii.....	55
Figura 2.9. Evoluția exportului industriei de modă din R. Moldova, 2018-2022	57
Figura 2.10. Evoluția companiilor în industria ușoară din R.Moldova, 2018-2022	58
Figura 2.11. Evoluția angajați și export per angajat, 2018-2022	59
Figura 2.12. Dinamica salariului mediu brut lunar în industria ușoară din R. Moldova, 2013-2022	60
Figura 2.13. Mărci comerciale înregistrate în sectorul textile, îmbrăcăminte, încălțăminte din UE.....	61
Figura 2.14. Activitățile economice ale industriei ușoare din R. Moldova și evoluția spre industria de modă.....	64
Figura 2.15. Viziune pentru tranziția industriei ușoare din R. Moldova la industrie de modă cu valoare adăugată înaltă.....	65
Figura 2.16. Cerințele de aptitudini, tehnice și de finanțare în funcție de Valoarea Adăugată a afacerii	67
Figura 2.17. Studiu de caz: profitabilitatea diferitor modele de afaceri în producerea de cămăși.....	68

Figura 2.18. Domenii-cheie pentru asistență indicate de către întreprinderile din industria ușoară din R. Moldova, chestionare eșantion 63 firme, 2019	69
Figura 2.19. Domeniile prioritare de asistență externă indicate de întreprinderile din industria ușoară, chestionare eșantion 27 firme, 2023	70
Figura 2.20 Modelul de creștere a valorii adăugate în industria ușoară corelat cu abilitățile și suportul extern necesar companiilor din R. Moldova.....	72
Figura 3.1. Programul SMART: Ariile de consultanță pentru creșterea productivității în fabricile de confecții din R.Moldova	81
Figura 3.2. Programul de consultanță SMART propus și implementat în întreprinderile de confecții din R.Moldova	81
Figura 3.3. Investiții prioritare în modernizare tehnologică și digitalizare conform maturității tehnologice a fabricii	86
Figura 3.4. Accelerarea co-investitiilor de către întreprinderile de confecții în automatizări prin granturi programul SMART a) 20 fabrici, 2016-2019 și b) 32 fabrici, 2020-2023.....	88
Figura 3.5. Corelații între talia întreprinderii, mărimea grantului și a co-investiției în modernizare de echipamente și tehnologii, în baza Programului de Consultanță SMART	89
Figura 3.6. Implementarea Sistemului Integrat de Management.....	93
Figura 3.7. Procesul de consultanță în implementarea Sistemului Integrat de Management	94
Figura 3.8. Șase domenii-cheie de consultanță pentru îmbunătățirea designului de produs.....	96
Figura 3.9. Colecția designerului autohton L. Storojuc, dezvoltată cu utilizarea AI Art Generator Midjourney	102
Figura 3.10. Studiu de caz Olsa Shoes și Special Baby: variația prețurilor pentru consultanța în branding.....	106
Figura 3.11. Cadrul de consultanță în comerț electronic adaptat la maturitatea întreprinderilor.....	108
Figura 3.12. Adaptarea programelor de consultanță în comerțul electronic pentru industria ușoară din R. Moldova în funcție de maturitatea firmelor.....	110
Figura 3.13. Utilizarea consultanței după tipul serviciului de consultanță, numărul de consultații, %.....	111
Figura 3.14. Utilizarea consultanței după timpul alocat diferitor servicii de consultanță, ore per serviciu de consultanță, % Program de Mentorat în Comerț Electronic: utilizarea consultanței de firmele participante.....	112
Figura 3.15. Modelul pentru Industrie de modă sustenabilă aplicabil pentru R Moldova.....	117

LISTA ABREVIERILOR

- ACAM – Asociația Consultanților în Afaceri și Management din Moldova
- AMCF – Asociația Firmelor de Consultanță în Management
- ACEC – Asociația Companiilor de Consultanță în Inginerie
- APIUS – Asociația Patronală a Întreprinderilor din Industria Ușoară din R Moldova
- BNS – Biroul Național de Statistică
- CAEM – Clasificatorul Activităților din Economia Moldovei
- CEED – Proiectul de Creștere a Competitivității și Dezvoltare a Întreprinderilor, finanțat de USAID și implementat de Chemonics International
- CMC – Consultant Certificat în Management
- CMC Global – Consiliul Internațional al Institutelor de Consultanță în Management
- CMC BOK – Ghidul Consultanților în Management Certificați (eng Certified Management Consultants Body of Knowledge)
- CM/CMT – Cut&Make, Cut, Make and Trim, termeni utilizați în industria de textile pentru practicile de contractare a serviciilor de manufactură
- DTI – Departamentului de Comerț și Industrie al Marii Britanii
- FEACO – Federația Europeană a Asociațiilor de Consultanță în Management
- FTA – Proiectul Tehnologiile Viitorului, finanțat de USAID, Suedia și UK, implementat de Chemonics International
- FOB – Free on Board
- IA – Inteligență Artificială
- IECA – Asociația Independentă a Consultanților Educaționali Independenți
- ISO – Organizația Internațională pentru Standardizare
- IMM – Intreprinderi mici și mijlocii
- LOHN - Regim de lohn - tip de activitate economică. Este folosit ca sinonim pentru regim de perfecționare activă
- MCP – Proiectul de Competitivitate din Moldova, finanțat de USAID, Suedia și UK, implementat de Chemonics International
- PACC – Programul Național pentru Promovarea Antreprenoriatului și Creșterea Competitivității R.Moldova – Republica Moldova
- UE – Uniunea Europeană

INTRODUCERE

Actualitatea și semnificația problemei cercetate. Industria ușoară din Republica Moldova, precum și cea globală, traversează transformări semnificative, necesitând o adaptare rapidă la un mediu în schimbare. Această industrie, afectată atât de evoluția comportamentului consumatorului, care devine din ce în ce mai educat și mai informat, cât și de schimbările care se petrec în mediul de afaceri, se confruntă cu provocări, precum supraproducția, digitalizarea, automatizarea și revoluția tehnologică (Industry 4.0). Transformările respective generează schimbări fundamentale în modelele de afaceri, iar jucătorii globali de modă își accelerează procesele de transformare și aliniere la condițiile actuale, de la design la amplasarea produselor pe rafturile magazinelor. Totuși, viteza și flexibilitatea solicitate de consumatori adaugă complexitate operațională.

Conform studiului efectuat de confederația europeană de îmbrăcăminte și textile Euratex, industria textilă și de confecții europeană se orientează către două direcții principale: lanțuri valorice globale pentru *producția de masă* și lanțuri de aprovizionare bazate pe producători locali pentru *articole cu valoare adăugată înaltă*. Aceasta reflectă necesitatea de echilibru între eficiența producției la scară largă și calitatea și inovația produselor. Totodată, industria se confruntă cu provocări, precum capacitățile de producție în exces, concurența intensă și volatilitatea prețurilor materiilor prime. Industria de îmbrăcăminte și textilă, numită și industria modei, un mare generator de deșeuri, se confruntă cu presiuni pentru adoptarea sustenabilității, iar Strategia UE din 2022 pentru textile circulare prefigurează noi reglementări și restricții începând cu anul 2030.

Acest context îi oferă industriei ușoare din R.Moldova anumite oportunități.

Industria ușoară din R.Moldova constituie un pilon economic și social, care contribuie semnificativ la exporturile naționale, preponderent către UE. Deși a avut o evoluție pozitivă, se confruntă cu provocări ce țin de valoarea adăugată scăzută, concentrarea pe servicii LOHN și dependența de forță de muncă slab calificată. Ținând cont că exporturile industriei ușoare autohtone merg preponderent către UE, R.Moldova își propune să transforme industria ușoară într-una bazată pe cunoștințe, eficiență și sustenabilă, axată pe servicii complexe de manufactură cu valoare adăugată mai înaltă, crearea de branduri proprii și design inovativ. În ultimii ani, industria ușoară a avansat în această tranziție, multe fabrici oferind servicii mai complexe de confecții pentru clienți europeni și lansând branduri proprii de modă pe piața locală și primele exporturi. Evoluția către un model de afaceri cu valoare adăugată este esențială pentru a rămâne competitivă pe termen mediu pe plan intern și internațional. În același timp, schimbările în preferințele consumatorilor, accelerarea economiei digitale și presiunea pentru adoptarea practicilor sustenabile reprezintă, atât provocări, cât și oportunități pentru inovare și dezvoltare a industriei ușoare autohtone.

În acest context, serviciile de consultanță joacă un rol esențial, ajutând companiile să își îmbunătățească eficiența operațională, să inoveze și să se poziționeze strategic pe piață. Consultanții pot oferi expertiză și perspective noi, esențiale pentru navigarea într-un mediu de afaceri în continuă schimbare. Astfel, serviciile de consultanță devin un instrument important pentru companiile din industria ușoară, care urmăresc să-și maximizeze potențialul de creștere și să-și îmbunătățească performanța pe termen lung.

Gradul de studiere. În literatura științifică și de specialitate autohtonă sunt studiate aprofundat doar anumite aspecte ce vizează subiectul cercetării, de exemplu determinantele științifice, precum: modelele și metodele moderne de consultanță, lanțurile valorice industriale și valoarea adăugată în industria de confecții, fiind cercetate din punct de vedere științific sau economic, dar mai puțin la nivel managerial sau sub aspect de corelare a impactului consultanței asupra dezvoltării întreprinderilor din industria ușoară. Astfel, putem menționa existența unor surse ce cuprind cercetarea părții economice sau tehnologice a dezvoltării industriale și industriei ușoare. În acest context, cităm cercetătorii: Gheorghiuța M., Cușnir M., Cușnir N., Dicuseară I., Ciobanu M., Radov M., Florea Burduja E., Irovan M., Vircolici M. etc.

În literatura străină de specialitate spre deosebire de cea autohtonă, cercetătorii și experții au elaborat multiple lucrări, cercetări și analize despre evoluția lanțurilor valorice industriale, modelele de afaceri și metodele moderne de management în industria de modă, în special în ultimii ani, abordând, prin prismă științifică, transformările și provocările globale reprezentate la comportamentul consumatorului, sustenabilitate, digitalizare. De acest aspect au fost preocupați autorii: Henninger, C. E., Alevizou, Womack J., Evans B., Mason R., dar și cercetătorii și analiștii din cadrul firmelor globale de consultanță precum McKinsey.

Știința consultanței în management este relativ nouă. Astfel, în această lucrare, accentul a fost plasat pe lucrările care au oferit conceptele teoretice și metodologiile practice în domeniul de consultanță, care continuă să formeze practicile de consultanță în diferite sectoare și industrii. În această ordine de idei pot fi menționați următorii autorii: Maister D., Porter M., Block P., Peters T., Drucker P., Weiss Alan, Schein E. Acești autori au cercetat diverse aspecte ale consultanței, inclusiv relația consultant-client, strategii pentru servicii de consultanță eficiente și impactul consultanței asupra schimbării și performanței organizaționale.

Scopul cercetării constă în determinarea rolului și importanței serviciilor de consultanță pentru creșterea valorii adăugate în industria ușoară din R Moldova și elaborarea propunerilor care ar stimula creșterea competitivității bazată pe dezvoltare durabilă și inovatoare a acestei industrii și adaptarea la schimbările globale. Cercetarea urmărește să identifice soluții empirice pentru implementarea eficientă a serviciilor de consultanță în diferitele aspecte de competitivitate ale

industrii ușoare, pentru a contribui la îmbunătățirea competitivității și adaptabilității întreprinderilor din sectorul industrii ușoare, prin valorificarea sinergiilor interdisciplinare și aplicarea eficientă a metodelor moderne de management a serviciilor de consultanță.

Obiectivele cercetării:

1. Cercetarea contribuțiilor teoretice și a stadiului actual al practicilor de management a serviciilor de consultanță în contextul interdisciplinar cercetat;
2. Analiza tendințelor din industria textilă la nivel mondial și în cadrul UE, relevante pentru competitivitatea industrii ușoare din R.Moldova;
3. Identificarea factorilor care influențează competitivitatea întreprinderilor industrii ușoare din R.Moldova, avansarea în lanțul valoric și conformarea la tendințele globale;
4. Identificarea particularităților serviciilor de consultanță necesare dezvoltării durabile a industrii ușoare autohtone;
5. Determinarea corelației dintre serviciile de consultanță și creșterea valorii adăugate în întreprinderile din sectorul industrii ușoare;
6. Investigarea influenței serviciilor de consultanță și a metodelor moderne de management asupra eficienței, inovării și sustenabilității întreprinderilor din industria ușoară autohtonă.;
7. Formularea recomandărilor cu privire la politicile industriale prioritare pentru dezvoltarea durabilă a industrii ușoare din R.Moldova.

Ipoteza de cercetare

Ipoteza 1: Tranziția către valoare adăugată mai înaltă este critică pentru dezvoltarea durabilă a industrii ușoare din R. Moldova.

Ipoteza 2: Implementarea consultanței moderne specializate conduce la creșterea eficienței, competitivității și sustenabilității companiilor din industria ușoară din R. Moldova.

Problema științifică importantă soluționată constă în abordarea imperativului de tranziție a industrii ușoare din R. Moldova către o valoare adăugată mai înaltă și investigarea modului în care utilizarea serviciilor de consultanță specializate poate facilita această tranziție. Aceasta s-a concretizat în elaborarea unui cadru sistemic și inovator al serviciilor de consultanță și al metodelor moderne de aplicare a acestora, cu scopul de a crește competitivitatea întreprinderilor din industria ușoară, punând un accent deosebit pe îmbunătățirea eficienței, digitalizare, sustenabilitate și integrarea comerțului electronic.

Sinteza metodologiei de cercetare și argumentarea metodelor alese de cercetare

Metodologia cercetării a combinat metode calitative și cantitative pentru o abordare interdisciplinară și sistemică, axându-se pe studii de caz empirice din industria ușoară autohtonă. Aceasta a inclus analiza și sinteza datelor, inducția și deducția pentru extrapolarea tendințelor

globale la contextul moldovenesc, precum și evaluarea critică a informațiilor. Metodele au fost selectate pentru a răspunde specificului temei și pentru a valida ipotezele de cercetare. Studiile de caz au examinat implementarea reușită a consultanței în domenii precum creșterea eficienței, digitalizarea și sustenabilitatea, oferind o perspectivă practică asupra efectelor acestor strategii. În plus, s-au utilizat sondaje pentru a aduna date directe de la companiile din sector, completând astfel analiza cu insight-uri relevante privind provocările și oportunitățile specifice industriei ușoare moldovenești.

Noutatea și originalitatea științifică rezidă în crearea unui cadru inovator și cuprinzător pentru utilizarea serviciilor de consultanță în industria ușoară moldovenească, cu potențial de a influența pozitiv dezvoltarea și competitivitatea industriei la nivel național, prin adoptarea metodelor moderne și sustenabile de management. Astfel, noutatea științifică constă în:

- Fundamentarea conceptului modern de consultanță prin elaborarea unei definiții proprii, axată pe tendințele actuale de creare de valoare, digitalizare și adaptabilitate într-un mediu de afaceri în continuă schimbare;
- Proiectarea cadrului conceptual și practic de consultanță adaptat particularităților industriei ușoare;
- Formularea soluțiilor pentru implementarea metodelor moderne de consultanță în domenii cheie de creștere a valorii adăugate în industria ușoară din R.Moldova pentru o eficiență mai mare, adoptarea digitalizării, branding eficient, practici de sustenabilitate și vânzări în economia digitală;
- Elaborarea recomandărilor de consultanță privind implementarea sistemelor de management al calității și responsabilității sociale specifice întreprinderilor din industria ușoară;
- Propuneri de politici industriale și măsuri aferente prioritare pentru avansarea în lanțul valoric, inovarea și sustenabilitatea industriei ușoare din R.Moldova.

Această lucrare reprezintă prima cercetare științifică complexă în arealul științific autohton, care prezintă o abordare integrată a rolului serviciilor de consultanță în sprijinirea dezvoltării unor companii competitive în industria ușoară din R.Moldova, esențiale pentru avansarea în lanțul valoric și creșterea competitivității pe piața UE și la nivel global.

Semnificația teoretică a cercetării constă în abordarea modernă și interdisciplinară a corelației directe între serviciile de consultanță și capacitatea sectorului industriei ușoare din R.Moldova de a se adapta la cerințele pieței globale, creșterea valorii adăugate și îmbunătățirea profilului de sustenabilitate. Cercetarea stabilește o bază teoretică pentru necesitatea de consultanță

în industria ușoară, demonstrând că consultanța este esențială pentru avansarea în lanțul valoric și adaptarea la tendințele globale și cerințele pieței.

Valoarea aplicativă a cercetării. Prin introducerea unui cadru sistemic personalizat pentru serviciile de consultanță, teza oferă o metodologie clară și structurată pentru implementarea acestor servicii în industria ușoară. Acest cadru poate ghida atât furnizorii de servicii de consultanță, cât și companiile beneficiare în procesul de colaborare. Cercetarea oferă companiilor din industria ușoară un set de instrumente, tehnici și strategii de management modernizate a serviciilor de consultanță, adaptate la nevoile și provocările specifice sectorului. Acestea pot fi utilizate pentru a îmbunătăți eficiența operațională, inovarea, sustenabilitatea și dezvoltarea de branduri, contribuind la creșterea competitivității pe piețele naționale și internaționale. Rezultatele cercetării pot servi ca fundament pentru elaborarea sau ajustarea politicilor industriale la nivel național, având potențialul de a influența deciziile legislative și de reglementare în favoarea dezvoltării durabile a industriei ușoare. Valoarea aplicativă a tezei constă în contribuția sa directă la îmbunătățirea practicilor de management în industria ușoară din Moldova, cu efecte pozitive asupra performanței, inovării și sustenabilității sectorului, având potențialul de a stimula creșterea economică și de a îmbunătăți poziționarea internațională a companiilor moldovenești.

Implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele cercetării sunt puse în aplicare de APIUS, care este cea mai reprezentativă asociație a industriei ușoare autohtone. Propunerile pentru utilizarea serviciilor de consultanță, vizând creșterea competitivității în industria ușoară din R.Moldova prin avansarea în lanțul valoric și alinierea la tendințele globale, au fost implementate efectiv în întreprinderile sectorului, ceea ce a permis testarea eficacității acestora și evaluarea impactului pozitiv și eficacității consultanței asupra activității întreprinderilor din acest sector. Totodată, propunerile și recomandările autorului pentru fundamentarea viziunii de dezvoltare și a modelelor de sustenabilitate a industriei ușoare autohtone sunt puse în aplicare de APIUS în procesul de elaborare a documentelor sectoriale.

De asemenea, recomandările privind politicile pentru industria ușoară și măsuri de suport pentru stimularea exporturilor, digitalizare, adoptarea principiilor ESG, dezvoltarea competențelor au fost aplicate de Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării, fiind integrate în Programul Național pentru Promovarea Antreprenoriatului și Creșterea Competitivității 2027. Totodată, Ministerul Culturii a pus în aplicare propunerile autorului, care vizează includerea industriei de modă, design și textile în Programul Național de Dezvoltare a Industriilor Creative 2023-2027 (în proces de aprobare), care aduc obiective specifice și acțiuni de sprijin pentru includerea industriei de modă ca parte a industriilor creative, ceea ce va contribui pe termen lung la creșterea valorii adăugate și evoluția industriei ușoare la industrie de modă.

Actele de implementare sunt anexate.

Aprobarea rezultatelor cercetării. Rezultatele cercetării sunt confirmate prin lucrările publicate în materialele conferințelor naționale și internaționale, precum și în revistele de profil recenzate. În total, ideile fundamentale ale tezei au fost publicate în 13 lucrări științifice, cu un volum de 6.61 coli de autor, editate în Republica Moldova, Grecia, România și Bulgaria, dintre care 6 lucrări, cu volumul de 3,99 coli de autor au fost publicate în reviste recomandate de ANACEC categoria B+ și B; 2 publicații - în reviste din străinătate recunoscute cu volumul de 0,84 coli de autor și alte 5 – în cadrul conferințelor internaționale desfășurate la Iași (Romania), Plovdiv (Bulgaria), Alexandroupolis (Grecia) și Chișinău (R.Moldova).

Structura lucrării. Teza constă din: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, 147 de surse bibliografice, 12 Anexe, conține 7 tabele și 42 de figuri. În Introducere, sunt incluse principalele elemente ce determină cercetarea efectuată, respectiv: este argumentată relevanța temei de cercetare, sunt definite scopul, obiectivele, ipotezele de cercetare, sunt demonstrate noutatea științifică, semnificația teoretică și practică a cercetării.

Capitolul 1 cuprinde partea teoretico-metodologică a cercetării, care conține: definirea principalelor noțiuni și determinante științifice care reprezintă obiectul și subiectul cercetării. De asemenea, este descris studiul teoretic efectuat de către autor cu privire la definirea conceptului de consultanță, cercetează conceptele teoretice și practicile din domeniul consultanței, definește conceptul modern de consultanță și abordări teoretice ale pieței de consultanță, analiza comparativă a tipurilor de consultanță, categorisirea și modelele de clasificare. În acest capitol, autorul a efectuat și un studiu referitor la tendințele actuale în serviciile de consultanță, precum digitalizarea, importanța eticii în consultanță și sistemele de onorarii folosite în acest domeniu. Ca rezultat al acestui studiu, autorul a prezentat o viziune proprie privind definirea noțiunii de consultanță, aplicat în analiza practică, expusă în capitolele ulterioare. Definiția proprie a serviciului de consultanță prezentată de autor combină elemente tradiționale și moderne, evidențiind importanța expertizei, experienței și a unui set solid de valori etice și profesionale în prestarea serviciilor de consultanță. Această definiție pune un accent deosebit pe livrarea unei schimbări semnificative și valoroase pentru organizația-client, fapt ce reflectă o orientare către rezultate și impactul practic al consultanței. Constatările și concluziile din acest capitol au fost utilizate la elaborarea principalelor recomandări cu privire la necesitatea, impactul practic și tipurile de consultanță specializată aplicabile pentru industria ușoară din R. Moldova.

Capitolul 2 include partea cercetării aplicative efectuată la tema investigată, pentru analiza industriei ușoare din Republica Moldova și identificarea necesităților de consultanță pentru creșterea valorii adăugate. Capitolul oferă un cadru detaliat pentru înțelegerea contextului în care

serviciile de consultanță pot fi aplicate pentru stimularea creșterii și dezvoltării industriei ușoare din R.Moldova. În acest sens, a fost efectuată analiza contextului global al industriei de modă și a tendințelor care influențează companiile, a fost examinată dinamica industriei ușoare din R.Moldova și realizarea ei la tendințele internaționale, cu o concentrare specială pe piața UE și perspective globale, a fost efectuată analiză detaliată a cerințelor de aptitudini, tehnice și de finanțare în funcție de valoarea adăugată a afacerii. În acest capitol, autorul a analizat corelația dintre serviciile de consultanță și creșterea valorii adăugate a companiilor din industria ușoară din R.Moldova, precum și a determinat necesitatea de consultanță la fiecare etapă de creștere a valorii adăugate în industria ușoară în contextul serviciilor de consultanță pentru companiile din industria ușoară. De asemenea, rezultatele obținute au fost utilizate pentru testarea ipotezei de cercetare nr. 1, prin care s-a demonstrat că tranziția la valoare adăugată mai înaltă în industria ușoară este critică pentru dezvoltarea durabilă a industriei ușoare din R. Moldova.

Capitolul 3 constituie partea inovațională a cercetării: autorul a identificat cadrul de consultanță adaptat specificului industriei ușoare și componentele-cheie de consultanță necesare la fiecare etapă de creștere a valorii adăugate. Pe baza cercetărilor empirice privind implementarea consultanței în întreprinderile de confecții și încălțăminte din Republica Moldova în perioada 2015-2024, autorul prezintă, prin prisma competitivității și inovației a lanțului valoric, recomandări pentru utilizarea consultanței specializate în domenii prioritare, având ca scop perfecționarea sistemelor de producție, digitalizare, design, branding, comerț electronic și sustenabilitate.

Autorul testează ipoteza nr. 2 de cercetare, prin care se demonstrează că prin implementarea metodelor moderne de management în serviciile de consultanță se va ajunge la creșterea eficienței și competitivității companiilor din industria ușoară din Republica Moldova. Autorul demonstrează faptul că consultanța specializată poate juca un rol decisiv în tranziția companiilor din industria ușoară moldovenească spre practici de afaceri sustenabile și digitalizate, pentru a face față noilor cerințe a pieței europene și internaționale. De asemenea, autorul prezintă la nivel de industrie un set de acțiuni prioritare de politici industriale recomandate Guvernului și mediului asociativ, care vizează să faciliteze evoluția spre valoare adăugată mai înaltă și dezvoltare durabilă a industriei ușoare din R.Moldova.

Concluziile generale și recomandările conțin principalele constatări și rezultate ale prezentei cercetări, sunt accentuate elementele de noutate științifică, indică obiectivele care au fost realizate prin indicarea paragrafelor, capitolelor din prezenta teză.

Cuvinte-cheie: *management, industria ușoară, consultanță, valoare adăugată, competitivitate.*

1. ABORDĂRI CONCEPTUALE ÎN CONSULTANȚĂ

1.1. Definirea conceptului modern de consultanță

Cuvântul *consultanță* își are originea în limba latină, cuvântul *consultare*, care înseamnă a delibera, a consulta. Dicționarele explicative definesc *consultanța* ca: „oferirea de sfaturi calificate în probleme de conducere și organizare” – DEX [1], „oferirea de sfat pe un anumit subiect” – Cambridge[2], „businessul de oferire de sfaturi calificate altor profesioniști” – Oxford [3], Conform WIKIPEDIA, *consultantul* este un profesionist, care oferă sfat calificat, într-un anumit domeniu, cum ar fi business, educație, drept, conformitate regulatorie, resurse umane, marketing, finanțe, sănătate, inginerie, știință, securitate (electronică sau fizică), sau oricare din multe alte domenii specializate. Consultantul este, de obicei, un expert sau un profesionist experimentat într-un domeniu specific și are cunoștințe vaste în domeniu. Originea comună a acestor definiții implică faptul că consultanța reprezintă oferirea de sfat, de obicei calificat, într-un anumit domeniu.

Definiția consultanței a evoluat în timp. Conform Milan Kubr [4] există două abordări în definirea consultanței și a rolului său. Prima abordare ține de faptul că consultanții sunt facilitatori sau ajutoare, care nu au control direct asupra implementării sarcinii și nici nu sunt responsabili de aceasta. Adeptii acestei abordări este bine-cunoscutul analist-practician din industria de consultanță Fritz Steele, care în lucrarea sa, „*Consulting for Organizational Change*” [5] definește consultanța ca „... orice formă de asistență asupra conținutului, procesului și structurii unei sau mai multor sarcini, unde consultantul nu este, de facto, responsabil de execuția sarcinii în sine, ci doar îi ajută pe cei responsabili”. Similar, Peter Block susține că: „Consultă atunci când încerci să îmbunătățești o situație, însă nu ai control direct asupra implementării...” [6].

A doua abordare privește consultanța drept un serviciu profesionist specializat cu un set de caracteristici și atribute, cum ar fi reguli, standarde de calitate, etică etc. Larry Greiner și Robert Metzger, au definit consultanța în management, în lucrarea sa, „*Consulting to management*”, ca pe un serviciu consultativ contractat de și prestat organizațiilor de persoane calificate și instruite care asista într-o manieră obiectivă și independentă organizația-client pentru a identifica probleme de management, a analiza aceste probleme, a recomanda soluții pentru aceste probleme și a ajuta, dacă se solicită, în implementarea soluțiilor [7]. Conform lui Milan Kubr aceste două abordări nu sunt diametral opuse, ci sunt complementare și definesc „consultanța în management ca pe un serviciu profesionist, sau o metodă de a oferi sfat și ajutor practic” [4].

De asemenea din această abordare face parte și definiția Federației Europene a Asociațiilor de Consultanță FEACO, care susține că „... consultanța în management acoperă o gamă largă de servicii și poate fi definită ca prestarea unei asistențe și consilieri independente despre problematici

de management, inclusiv identificarea și investigarea problemelor și oportunităților, recomandarea acțiunilor oportune și asistență în implementarea recomandărilor”[8].

Consiliul Internațional al Instituțiilor de Consultanță în Management (ICMCI) definește consultanța în management ca fiind „o activitate profesională independentă, care ajută managerii și organizațiile să atingă obiectivele lor de afaceri, prin soluționarea problemelor de management, identificarea și valorificarea noilor oportunități, îmbunătățirea învățării și implementarea schimbărilor” (ICMCI, 2014). Această definiție subliniază rolul consultanței ca pe un catalizator pentru îmbunătățire și creștere, oferind expertiză externă organizațiilor pentru a-și optimiza performanța și a naviga prin provocările complexe ale afacerii.

Conform studiului CBInsights [9], sunt patru funcții de bază ale consultantului în raport cu clientul:

- **Informație:** Datele și analiza care interpretează, într-un mod rațional și cu sens poziționarea clientului în piață, industria și lumea în care activează.
- **Expertiză:** O perspectivă asupra problemei și cum poate fi aceasta rezolvată din partea unui consultant cu experiență.
- **Viziune:** Aplicarea riguroasă, analitică a expertizei pentru a veni cu noi viziuni asupra modului în care compania poate avea succes.
- **Execuție:** Planul pentru agrearea și implementarea schimbărilor care urmează să fie făcute.

Definiția consultanței a fost reinterpretată și adaptată pentru diferite domenii de consultanță. Frederick W. Taylor, unul din primii consultanți în management și denumit părintele managementului științific, în lucrarea sa, *Principiile Managementului Științific* din 1911, a concluzionat că ”... principalul obiectiv al managementului ar trebui să conștientizeze în asigurarea prosperității maxime, atât pentru angajator, cât și pentru angajat” [10]. Astfel, raționalizarea producerii trebuie să aducă valoare adăugată și echitate - profituri mai mari pentru firmă, dar și venituri salariale mai mari pentru angajați.

Similar, observăm și o evoluție în decursul timpului a conceptului de consultanță și redefinirea acestuia în funcție de evoluțiile economice. Marile companii de consultanță, cum ar fi McKinsey de exemplu, au introdus noi noțiuni și dimensiuni care modernizează definiția consultanței și o adaptează la evoluțiile economice și relaționale ale secolului XXI. Astfel McKinsey definește organizația-client ca *partener* și pune la baza filosofiei sale *consultanța care creează schimbarea care contează* (engl. *Change that Matters*) pentru organizația partener [11].

Inovația, ca parte inerentă a conceptului de consultanță, a fost marcată de practicieni, simbolizând însăși esența consultanței contemporane de a susține transformarea și schimbarea în firmă. Astfel, Ezio Lattanzio, Președintele FEACO, definește consultanța ca fiind ”...inovativă prin

natura sa, este hibridizarea între *cunoscut* și *nou* (prin formă și/sau conținut); este, prin urmare, cel mai bun instrument pentru a ajuta afacerile să crească, un instrument, care trebuie angajat la nivel național și european pentru a promova creșterea” [12].

Abordările conceptuale în consultanță evidențiază o gamă largă de definiții și interpretări care reflectă evoluția și complexitatea domeniului. Însă, în ciuda acestei diversități, există **câteva contradicții și dezbateri notabile în cadrul definițiilor și rolurilor consultantului**.

*Prima contradicție semnificativă se referă la **responsabilitatea consultantului*** în implementarea soluțiilor. Pe de o parte, există o viziune conform căreia consultantul acționează ca un facilitator, care nu deține control direct asupra implementării și nici nu comportă responsabilitatea directă pentru rezultate, cum subliniază Fritz Steele și Peter Block. Această abordare subliniază rolul consultantului în oferirea de sfaturi și asistență, dar fără a implica o responsabilitate directă pentru succesul final al proiectului. Pe de altă parte, există o perspectivă, care vede consultanța ca un serviciu profesional specializat, unde consultantul joacă un rol activ în identificarea problemelor, recomandarea soluțiilor și, în unele cazuri, asistența în implementarea acestora, precum sugerează Larry Greiner și Robert Metzger. Această abordare implică o responsabilitate mai mare din partea consultantului în asigurarea succesului intervenției sale.

*O altă dezbateră se concentrează pe **valoarea adăugată a consultanței***. În decursul timpului ce definițiile clasice pun accent pe oferirea de sfaturi calificate, definițiile moderne, inclusiv cele promovate de companii, precum McKinsey, subliniază importanța creării unei schimbări semnificative și valoroase pentru organizația-client. Această schimbare în percepție reflectă o evoluție a așteptărilor față de consultanță, de la o simplă oferire de sfaturi la un parteneriat strategic care vizează transformarea și creșterea durabilă.

În plus, există o discuție despre **rolul inovației în consultanță**. Definițiile contemporane, precum cea a lui Ezio Lattanzio, evidențiază consultanța ca un motor al inovației și creșterii. Acest aspect contrastează cu abordările mai tradiționale care nu includ neapărat inovația ca o componentă esențială a consultanței.

În concluzie, domeniul consultanței este caracterizat printr-o pluralitate de abordări și definiții, care reflectă diversitatea și complexitatea practicilor și așteptărilor în acest domeniu. Contradicțiile și dezbaterile dintre diferitele perspective subliniază necesitatea unei abordări flexibile și adaptabile în practica consultanței, care să răspundă nevoilor specifice ale fiecărei organizații-client, în contextul unui mediu de afaceri în continuă schimbare.

Analizând definițiile și noțiunile expuse în literatura studiată, este evident că definiția consultanței a evoluat în timp de la o formă simplistă de „oferire de sfaturi calificate într-un anumit domeniu” la încorporarea unor aspecte, actualmente, considerate indispensabile pentru activitatea

de consultanță, cum ar fi etica, valoarea, calitatea, soluția, schimbarea, inovația. În definițiile clasice ale conceptului de consultanță, nu se pune accentul pe *valoarea* consultanței pentru organizația-client, ci dimpotrivă, prima abordare denotă că consultantul nu-și asumă nicio responsabilitate asupra rezultatului final. Totuși, pentru definirea contemporană a consultanței, aspectul de valoare a consultanței pentru client este unul critic și o consultanță poate fi considerată eficace, dacă a adus o *schimbare* valoroasă, fie percepută sau măsurată/demonstrată, pentru client.

Analizând seriile de abordări ale noțiunii de consultanță se conturează câteva elemente fundamentale ale consultanței contemporane, și anume– **Expertiză, Experiență, Valoare și Relație de parteneriat cu clientul**, și se propune, în ordinea importanței lor, o reprezentare grafică în Figura 1.1:

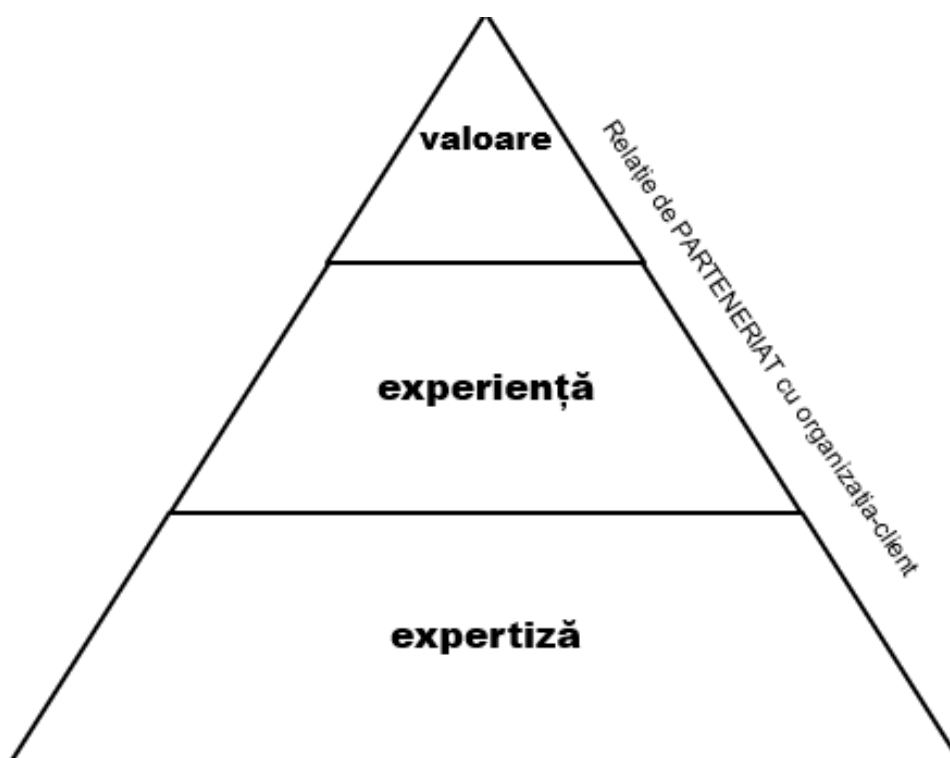


Fig. 1.1. Elementele fundamentale ale consultanței

Sursa: Elaborată de autor în baza cercetării

Prin combinarea conceptelor clasice și contemporane de definire a consultanței, precum și a tendințelor actuale de dezvoltare economică și sociale, autorul propune o definiție nouă a activității de consultanță prezentată mai jos.

Activitatea de consultanță este ***un serviciu consultativ prestat organizațiilor client de către persoane care posedă expertiza și experiența necesară, ghidate de un set de valori ce întrunesc standardele profesionale, legale și etice, pentru a livra o schimbare percepută ca semnificativă și valoroasă de către organizația client.***

Analizând definiția nouă a serviciului de consultanță prin prisma conceptelor și definițiilor prezentate în Capitolul I, se observă că definiția propusă integrează elemente fundamentale din abordările clasice și contemporane, reflectând o evoluție naturală a conceptului în concordanță cu dinamica economică și socială actuală. Definiția clasică, centrată pe oferirea de sfaturi calificate într-un anumit domeniu, este extinsă în definiția nouă pentru a include aspecte precum responsabilitatea etică, profesionalismul și crearea de valoare semnificativă pentru organizația-client, aspecte, care rezonază cu abordările lui Kubr, Greiner și Metzger, și cu noțiunea de consultanță ca parteneriat pentru schimbare susținută de McKinsey.

Prin includerea valorii și a standardelor etice, definiția nouă subliniază importanța impactului pozitiv și durabil al consultanței, îndepărtându-se de viziunea limitativă în care consultantul nu-și asumă responsabilitatea pentru rezultate. Această abordare reflectă tendințele moderne în consultanță, unde relația dintre consultant și client este văzută ca un parteneriat strategic, axat pe inovație și creștere sustenabilă, precum sugerează și FEACO și Lattanzio.

Elementul de inovație, evidențiat în definițiile moderne, este, de asemenea, prezent în definiția nouă, subliniind rolul consultanței în promovarea transformării și adaptării la noile provocări ale pieței. Acest aspect se află în concordanță cu viziunea lui Frederick W. Taylor despre managementul științific și cu accentul plasat pe crearea de valoare și echitate în relația dintre angajator și angajat.

În concluzie, definiția nouă a serviciului de consultanță reușește să îmbine elementele-cheie ale abordărilor clasice și contemporane, oferind o perspectivă holistică și adaptată la contextul actual. Prin concentrarea pe valoare, etică și parteneriat, definiția reflectă evoluția naturală a consultanței în direcția unei practici mai responsabile și orientate spre impactul pozitiv în cadrul organizațiilor-client.

În concluzie, această definiție nouă aduce în prim-plan importanța adaptabilității și a responsabilității în consultanță, reflectând tendințele actuale din economie și societate. Comparativ cu alte definiții, aceasta pare să ofere o perspectivă mai holistică și orientată spre impact, care subliniază rolul consultantului, nu doar ca expert, ci și ca agent al schimbării și inovării.

1.2. Abordări teoretice ale conceptului de consultanță prin prisma dezvoltării pieței de consultanță

Dezvoltarea serviciilor de consultanță contribuie direct la competitivitatea economică, la nivel de firmă, industrie sau țară. Serviciile de consultanță susțin inovarea și schimbările necesare pentru menținerea și creșterea competitivității economice. În secolul contemporan, care este marcat de schimbări majore și transformări fundamentale economice, sociale și tehnologice, rolul consultanței ca factor de suport pentru accelerarea și susținerea acestor schimbări și transformări, este unul esențial, dacă nu decisiv.

Istoria consultanței datează din anii 80, ai sec. XX, odată cu revoluția industrială și urmează traiectoria dezvoltării economice, susținând economia în transformările sale majore, la fiecare etapă de dezvoltare. Binecunoscutul dicționar Merriam-Webster consemnează că, pentru prima dată, noțiunea *consultanță* a fost introdusă în anul 1801 [13]. Consultanța și cererea pentru serviciile de consultanță au evoluat odată cu creșterea firmelor și a necesităților lor să-și îmbunătățească performanța. Majoritatea istoricilor de afaceri și de management științific se referă la apariția consultanței în contextul revoluțiilor industriale în Statele Unite ale Americii și, oarecum, industria de consultanță și originile sale se raportează la SUA. Se consideră că consultanța formală, profesională, modernă, cum o cunoaștem astăzi, a apărut în anii 80, momentul simbolic fiind definit atunci când profesorul Artur Dehon Little a lansat, în 1886, prima firmă de consultanță în management [14], ca serviciu general de management, după care s-a specializat în managementul ingineriei și tehnologiei.

Revoluția industrială din secolul XX [15] a fost catalizatorul industriei de consultanță, fiind considerat **primul val de dezvoltare**, așa-numita eră de aur, și a cauzat o ascendență rapidă a serviciilor de consultanță. Producerea mecanizată a bunurilor și serviciilor a generat o cerere crescândă pentru consultanță în finanțe, strategie și managementul activității operaționale pentru a susține firmele să pună pe rol noile tehnologii.

Complexitatea și internaționalizarea în business, în perioada 1960-1970, a dus la dezvoltarea unor noi servicii și metode moderne de consultanță, cum ar fi studiile de piață și analiza de date [16]. Astfel, a survenit necesitatea unor experți industriali și cercetători, care să susțină firmele în strategiile de piață, cucerirea de noi piețe, diferențierea și poziționarea produselor, conform segmentării de piață, organizarea lanțurilor valorice de aprovizionare și comerț. De asemenea, în această perioadă a revoluțiilor industriale au apărut și s-au dezvoltat cele mai mari firme de consultanță strategică din lume, considerate Cele Trei (engl. The Big Three), după volumul anual de vânzări: McKinsey (fondată în 1926, 10 miliarde de dolari SUA în 2018), Boston Consulting Group (fondată în 1963, 8.5 miliarde de dolari SUA în 2019) și Bain & Company

(fondată în 1973, 4,5 miliarde de dolari, SUA în 2019) [17]. Aceste mari firme au evoluat în decursul timpului cu anumite specializări și direcții prioritare de consultanță, prin care se diferențiază oarecum: McKinsey – consultanță în management și strategii corporative, Boston Consulting Group – consultanță în marketing și vânzări, Bain & Company – consultanță în strategii corporative, investiții, achiziții, finanțe. Modelele strategice și , elaborate în cadrul acestor mari companii, în anii 60, au fost definatorii pentru multe industrii, au revoluționat cultura organizațională, precum și au influențat modele și strategii de business. De exemplu, schema de ”analiză a valorii costurilor indirecte” (engl. overhead value analysis) introdusă în 1975 de McKinsey și consultantul său John L. Neuman a cauzat o întreagă tendință în rândul firmelor de a reduce costurile indirecte și a eliminat multe posturi de muncă ale personalului indirect și din veriga de mijloc a managementului [18]. De asemenea, modele de producție și eficiență ale marilor corporații au stat la originea unor noi sisteme, care, ulterior, au stat la baza consultanței în producere. Cum ar fi binecunoscutul Sistem de Producere Toyota (engl. Toyota Production System), sistemul socio-tehnic integrat dezvoltat de Toyota pentru a elimina supraîncărcarea, inconsistențele și pierderile, care s-a fundamentat și a fost precursorul sistemului Lean Manufacturing și, mai târziu, Just-In-Time Production utilizate până la ora actuală.

Introducerea tehnologiilor informaționale în business și apariția internetului este considerat **al doilea val transformațional** în traiectoria dezvoltării industriei de consultanță. În anii 1980-1990, cererea pentru expertiză în tehnologii informaționale a crescut exponențial. Numărul consultanților și raza lor de activitate s-a majorat extrem de rapid, la fel și geografia consultanței, care s-a extins din SUA spre Europa, Asia și America de Sud [19]. Implementarea soluțiilor tehnice, eficientizările în business și productivitatea au constituit noile aspecte ale consultanței. Astfel, industria de consultanță a crescut, de la o industrie de nișă la una din cele mai mari din lume. Volumul pieței de consultanță a ajuns la 506 miliarde de dolari SUA, în 2019. Un fenomen interesant l-a constituit migrarea firmelor mari de contabilitate și audit, cunoscute ca the Big Four în consultanță, Deloitte, KPMG, Ernst and Young și Price Waterhouse Coopers. Acestea și-au adaptat modelul de business sesizând o nouă oportunitate și au început să ajute clienții să implementeze soluții tehnologice pentru planificare și gestionare a resurselor, cum ar fi sisteme ERP (engl. Enterprise Resource Planning) [19]. Se estimează că, actualmente, aceste companii mari dețin circa 50 la sută din piața globală de consultanță.

Inovația în tehnologie, în sec. XXI, a declanșat cel de-al **treilea val transformațional** în dezvoltarea industriei de consultanță, și schimbări structurale importante. Inovația tehnologică și transformarea digitală au cauzat un trend pozitiv ascendent în dezvoltarea industriei de consultanță, amplificând rolul acesteia și generând o creștere fără precedent. A crescut

complexitatea proiectelor de consultanță, precum și s-a înregistrat o diversificare a tipurilor de consultanță. În general, industria de consultanță, în această perioadă, a înregistrat tempouri de creștere mai rapide, comparativ cu alte sectoare economice, în medie, de la 8 la 15 la sută anual.

Schimbări structurale ale pieței europene de consultanță. Conform FEACO, în Europa, industria consultanței în management a înregistrat o creștere semnificativă, crescând de 5.2 ori în 2009, comparativ cu 1996, după care a urmat o stabilitate în perioada 2001-2004, cauzată de încetinirea creșterii economice globale. Însă, începând cu 2005, piața europeană de consultanță a reintrat în tendința ascendentă și a marcat o creștere excepțională până în 2008. În 1998, membrii FEACO au remarcat că tehnologiile informaționale (consultanța, integrarea și dezvoltarea de sisteme tehnologice) au constituit cel mai mare generator de venituri din consultanță (cca 9.2 miliarde Euro sau 37.4% din totalul veniturilor din serviciile de consultanță), devansând Dezvoltarea Organizațională și Strategiile Corporative, care erau lideri până în acel moment [20].

După o descreștere de (-)2.3% în 2020, provocată de pandemia COVID-19, piața europeană a serviciilor de consultanță în management a înregistrat o creștere semnificativă post-pandemie. Conform Federației Europene a Asociațiilor de Consultanță în Management (FEACO), se preconizează ca cifra de afaceri în sectorul consultanței de management din Europa să fi crescut cu 12,2% în 2022. Această creștere a fost impulsionată, în principal, de țări ca Marea Britanie, Grecia, Austria, Danemarca, Franța, Italia și Germania, toate înregistrând rate de creștere cu două cifre. De asemenea, angajarea în sectorul consultanței de management a cunoscut o accelerare a ratei de creștere, ajungând la o medie de 8,9%, în Europa, în anul 2022 [20].

Creșterea pieței serviciilor europene de consultanță în management a fost impulsionată, în ultimii ani, în mare parte, de transformarea digitală. *Consultanța în tehnologie* continuă să constituie segmentul cu cea mai rapidă creștere în 2020-2023. În perioada post-pandemică, o creștere majoră a înregistrat și categoria de servicii de *consultanță în strategie de afaceri*. Pentru că pandemia a adus schimbări radicale în piețe și scenarii sociale, firmele au început să solicite consultanță pentru re poziționarea strategică. Pandemia a remodelat profund modelele de consum și producție: cererea de articole vestimentare și de modă, în general, a scăzut brusc, iar lockdown-urile au perturbat multe fabrici și lanțuri de aprovizionare. Toate aceste schimbări au determinat mulți clienți, din aceste industrii, să înghețe sau chiar să anuleze proiecte de consultanță în management, degenerând într-o scădere medie de 14,1% pentru serviciile de consultanță în marketing și dezvoltare de produse industriale. Prin urmare, piața europeană de consultanță s-a orientat mai mult către sectoarele de servicii. Astfel, în 2020 - 2022, Industria Energetică a constituit industria-client cu cea mai rapidă creștere (+9% în 2020), urmată de Sectorul Public (+4,2% în 2020), care s-ar putea să rămână o industrie centrală pentru industria de consultanță

pentru următorii ani, dat fiind rolul-pivot al Serviciului Public în planurile masive de redresare economică promovate în întreaga Europă. [21]

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022 (prev)
Creșterea anuală	15%	15%	15%	16%	16%	12%	-2%	4%	4%	14%	3%	7%	8%	8%	8%	7.3%	-2.3%	11.5%	9.9%

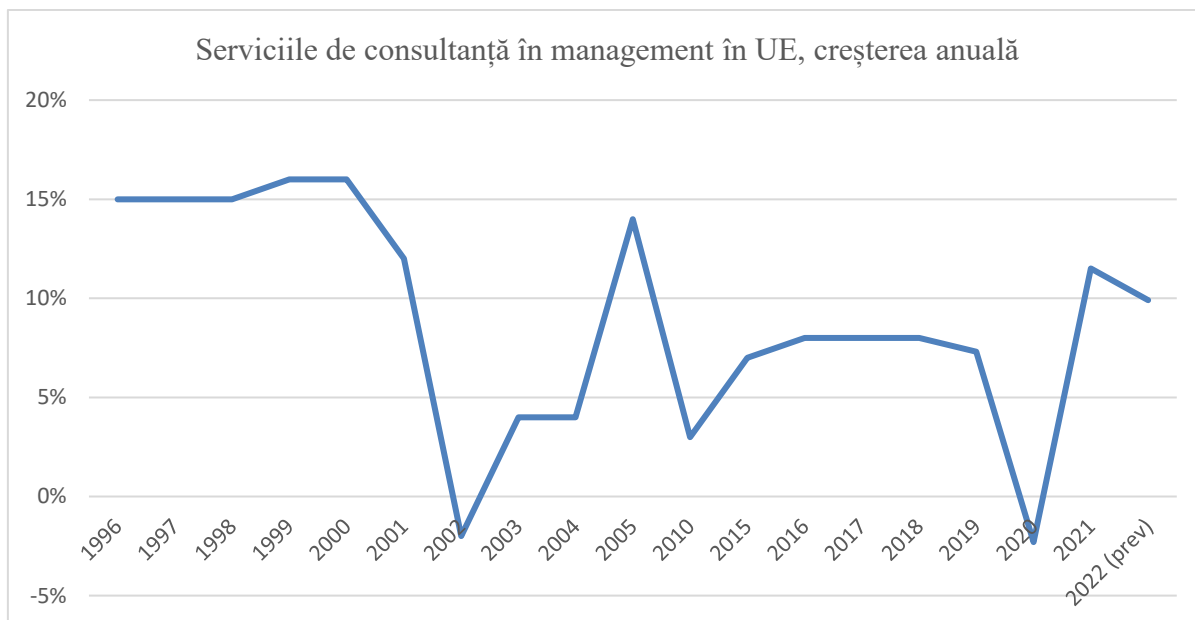


Fig. 1.2. Evoluția pieței de consultanță europene, 1996-2022

Sursa: Elaborată de autor în baza studiilor anuale FEACO[21]

Transformări relevante în industria serviciilor de consultanță. Industria de consultanță a fost marcată de importante transformări, în special tehnologizarea metodologiilor, dezvoltarea standardizării calității serviciilor de consultanță, precum și dotări tehnice tot mai sofisticate ale consultanților. Ascendența noilor tehnologii în automatizări, inteligența artificială, blockchain-ul, datele mari (*engl. Big data*) și digitalizarea schimbă modelele de business nu doar ale firmelor-client, dar și ale consultanților, solicitând industria de consultanță să avanseze rapid, să schimbe vechile metode, să-și îmbunătățească baza de cunoștințe, dar și să investească în oameni, forța de muncă calitativă constituind fundamentul competitivității viitoare [22]. Necesitatea cea mai acută a firmelor, chiar și în prezent, o constituie *consultanța tehnologică și digitală*, precum și transformarea digitală, menită să susțină implementarea acestora. Firmele au enunțat că au nevoie mai mult de *execuția* strategiilor, și nu atât de *definirea* strategiilor. Marile firme de consultanță nu mai pot concura cu metodele vechi, pentru că, chiar și unele practici sau metode de consultanță, cum ar fi diagnozele, scoring-ul, testele și instrumentele pentru evaluarea businessului, pieței, consumatorului, care, anterior, constituiau secrete de afaceri, în prezent, sunt disponibile pe larg în internet. Se denotă apariția unei infrastructuri de calitate a serviciilor de consultanță, preponderent auto, reglementarea profesiei prin coduri deontologice, standarde de practică și de

etică. Pentru a susține infrastructura de calitate, au apărut instituții și asociații profesionale, al căror rolul statutar s-a concentrat, în primul rând, pe garantarea eticii și aderarea benevolă la standarde de calitate validate de breaslă. Două dintre cele mai vechi organizații asociative principale pentru industria de consultanță sunt FEACO, creată în 1960, care, actualmente, reunește 25 de asociații naționale din țările europene, membrii săi numărând peste 1200 de firme de consultanță și 12,000 consultanți; precum și Asociația Firmelor de Consultanță în Management AMCF, fondată în 1929, în SUA, care, însă, recent și-a anunțat dizolvarea după mai bine de 90 de ani de activitate în promovarea excelenței și integrității profesiei [23], invocând business modelul depășit pentru a aduce valoare membrilor săi. Asociațiile profesionale au introdus *programe de certificare* a consultanților, care acreditează benevol competențele și calificările acestora, cum ar fi Consultant Certificat în Management (CMC), atribuit de Institutul de Consultanți în Management din SUA și de Consiliul Internațional al Institutelor de Consultanță în Management (CMC-Global) și care este recunoscut de autoritățile din 58 de țări [24]. CMC-Global este una din organizațiile contemporane de breaslă importante, recunoscută de Națiunile Unite, fondată în 1987, de către consultanți în management, reprezentând zece țări, inclusiv SUA, Canada și Marea Britanie, care, în prezent, reunește institutele de management consulting din 48 de țări care au ratificat o serie de standarde de profesie, cum ar fi Codul de conduită profesională, Modelul de Practici acreditate de consultanță, standard-CEN de management consulting [25].

Unii analiști mai definesc alte două perioade contemporane (Figura 3), care au marcat evoluția industriei de consultanță. **Era excelenței în afaceri [19]**, odată cu introducerea, de către McKinsey a modelului 7-S [26] în 1970 pentru îmbunătățirea performanței și managementul schimbării în organizație, care este valabil și-n prezent. Co-inventatorul modelului 7-S, cunoscutul Thomas Peters, fost consultant McKinsey, a desfășurat aspectul excelenței în afaceri, împreună Robert Waterman, Director McKinsey, în lucrarea Managementul primei excelențe (engl. in Search of Excellence). Aceștia au definit opt factori de bază, care au stat la baza excelenței în afaceri în ultimii treizeci de ani, sistematizați în baza chestionării a top 43 corporații americane, printre aceștia înregistrându-se Acțiunea, Apropierea de consumator, Productivitatea prin oameni [26].

Sistemele de calitate internaționale constituie domenii recunoscute de consultanță, astfel, firmele bazându-se pe suport consultativ extern în implementarea sistemelor de calitate. În decursul timpului, acestea au devenit servicii reglementate și, pentru majoritatea sistemelor de calitate, se solicită consultanți autorizați și/sau certificați pentru implementarea acestuia. De exemplu, pentru standardele ISO-9001, se reglementează infrastructura de pregătire, certificare și control de către consultanți și auditori certificați.

Mai recent, a fost definită și **Era segmentării și specializării** [19], care determină firmele de consultanță să se specializeze conform capabilităților și pe sectoare industriale. Astfel, consultanța în management s-a specializat, în mai multe direcții, precum consultanța în tehnologii informaționale, consultanța în managementul resurselor umane, consultanța în managementul ingineriei. În Europa, actualmente, sunt definite șase direcții vaste, distincte de specializare a serviciilor de consultanță Tehnologie, Operațiuni, Strategie, Resurse Umane și Schimbări, Finanțe și Risc, Vânzări și Marketing, Altele [27]. Specializarea în consultanță a catalizat și apariția unor asociații profesionale, pe domenii de specializare, care permit promovarea excelenței, cunoștințelor și practicilor specifice domeniului, cum ar fi Asociația de Marketing din Canada, Asociația Companiilor de Consultanță în Inginerie (ACEC) sau Asociația Independentă a Consultanților Educaționali Independenți (IECA) [28].

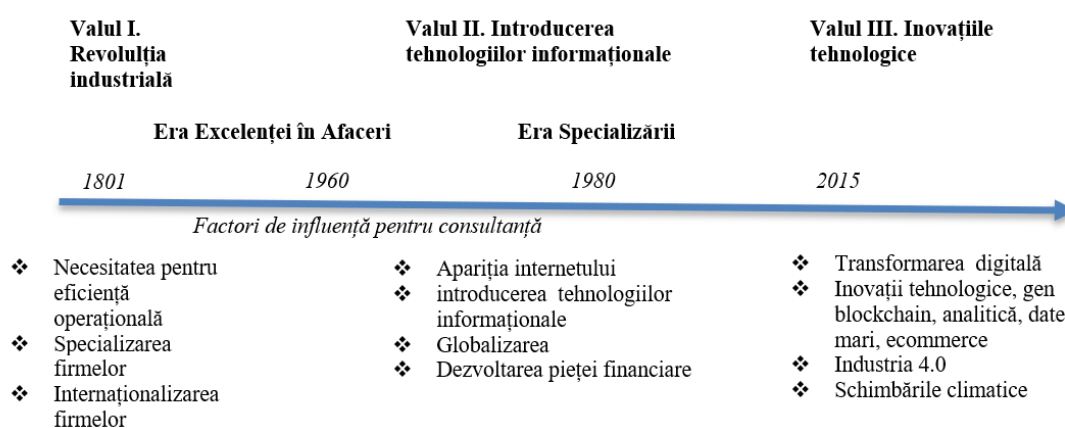


Fig. 1.3. Evoluția consultanței și factorii de influență

Sursa: Elaborată de autor în baza cercetării [19] [14]

Globalizarea extinde și hotarele industriei de consultanță, care a devenit o rețea globală cu un spectru tot mai larg și mai divers de servicii. Federația Europeană a Asociațiilor de Consultanță FEACO localizează fenomenul globalizării și face referință la europenizare ca factor care generează schimbări, atât la nivelul pieței de consultanță din Europa, a serviciilor, cât și a necesităților firmelor mai mici de a concura într-o conjunctura globală, regională și de a găsi noi parteneri, în acest sens, pentru a face față ambițiilor de internaționalizare ale clienților săi [29]. Apar noi servicii și jucători în industria de consultanță, datorită inovațiilor tehnologice, industriale și de business.

1.3. Reflecții asupra consultanței moderne: tipuri, metode și etica organizațională

Sistematizarea tipurilor de consultanță: analiza comparativă și evolutivă

Nu există o abordare uniformă pentru a categorisi tipurile de consultanță. În decursul ultimelor decenii, asociațiile profesionale și analiștii au jucat un rol consacrat în definirea și

categorisirea diferitelor tipuri de consultanță, în funcție de rolurile, specializarea și serviciile consultanților. Un model cunoscut îl constituie abordarea utilizată de Kennedy Consulting Research & Advisory, subsidiară a Bloomberg L.P., care este lider în analiza de piață a profesiei de consultanță, executând studii ale pieței de consultanță încă din anii 70. Metodologia Kennedy se bazează pe șase tipuri de consultanță în industrie – Strategie, Management, Operațiuni, Finanțe, Resurse umane și Tehnologii informaționale [30]. Această abordare, de asemenea, se regăsește la Consiliul Internațional al Institutelor de Consultanță în Management (ICMCI) [24] în cadrul de referință al industriei și profesiei de consultanță în management (CMC BOK) conceput pentru a stabili standardele și cunoștințele necesare pentru consultanții în management certificați (CMC), precum și la FEACO, în studiile sale anuale ale pieței de consultanță europene. De asemenea, domeniile de consultanță se mai clasifică conform domeniilor-cheie de management definite în modelele de excelență, însă o analiză detaliată comparativă, prezentată în tabelul mai jos, denotă că toate modelele sunt, în esență, similare și au aceleași direcții mari de categorisire a serviciilor de consultanță, care reflectă funcțiile de business.

În opinia autorului, fiecare firmă de consultanță transpune aceste abordări și le adaptează conform propriilor specializări și segmentări de piață, prezentând, în final, un mix între domeniile-cheie funcționale de business, tendințe actuale de dezvoltare economică și competitivitate a firmelor, precum și servicii specializate de consultanță. [139] În consultingul modern, un accent crescând se pune pe cum și nu ce consultăm; adică metoda de consultanță, și nu domeniul de consultanță, pentru că specializarea firmelor reprezintă un aspect inerent industriei de consultanță. Aceasta este o abordare fundamental diferită și evolutivă, care caracterizează consultanța în secolul XXI, pentru a răspunde provocărilor cauzate de dezvoltările tehnologice, inovații, volatilitate, incertitudine, fenomene fizice, cum ar fi încălzirea globală și deficitul de resurse critice, schimbările sociale și comportamentale.

În tabelul mai jos (tab.1.1), este propusă o analiză comparativă între diferite abordări în ceea ce privește categorisirea tipurilor de consultanță. Analiza diferitelor abordări ale serviciilor de consultanță, reflectate de surse, precum Kennedy Consulting Research & Advisory, CMC BOK (Certified Management Consultants Body of Knowledge), Modelele de Excelență în management, FEACO și McKinsey, evidențiază o gamă largă de domenii de focalizare și expertiză în industria consultanței. Strategia este un domeniu comun tuturor abordărilor, subliniind importanța planificării strategice și a alinierii obiectivelor de afaceri cu tendințele pieței și cu oportunitățile emergente. Marketingul și vânzările sunt evidențiate în abordările Kennedy Consulting, CMC BOK și FEACO, precum și în abordarea McKinsey, subliniind importanța unei strategii de piață puternice și a unui plan de vânzări eficace pentru succesul comercial. Modelele de Excelență în

management adaugă o dimensiune suplimentară prin accentuarea guvernantei, leadership-ului, angajaților, proceselor de lucru, furnizorilor și partenerilor, precum și a necesității unei îmbunătățiri continue și a măsurării performanței. Conform opiniei autorului, se constată că au apărut noi tipuri și direcții de consultanță, care țin de managementul schimbării, transformarea digitală, inovații, sustenabilitate, design thinking. Aceste servicii de consultanță vin să remodeleze cultura organizațională, modelele de management, gândirea și mentalitatea proprietarilor, managerilor și angajaților, la noi dimensiuni valorice de tip economic și social. Un exemplu elocvent, în acest sens, îl constituie McKinsey [31], care dispune de 12 grupuri funcționale de direcții de consultanță, de la domenii-cheie funcționale de business, cum ar fi Marketing și vânzări, Operațiuni, Strategie și Finanțe, McKinsey digital (adică, tehnologii informaționale) la metode de inovare, agilitate și competitivitate a firmei, cum ar fi Design pentru a co-crea cu organizațiile-client produse/servicii noi, experiențe îmbunătățite pentru consumatorii lor; Transformare pentru a ajuta organizațiile să se adapteze la schimbările rapide prin transformarea strategică, digitală sau a performanței. Abordarea specifică McKinsey adaugă elemente, precum transformarea digitală, designul, analitica de date și sustenabilitatea, care sunt vitale în contextul actual de afaceri, marcat de digitalizare și de creșterea conștientizării privind impactul de mediu. FEACO și McKinsey includ, de asemenea, aspecte ce țin de oameni și schimbări, alte servicii și implementarea, arătând importanța gestionării schimbărilor, diversității serviciilor oferite și a eficacității implementării soluțiilor propuse.

Tabel 1.1. Analiză comparativă între modele de categorisire a tipurilor de consultanță

Abordarea Kennedy Consulting Research & Advisory [34]	Abordarea ICMCI prin CMC Body of Knowledge [33]	Abordarea Modelelor de Excelență – Domenii-cheie de management	Abordarea FEACO [27]	Abordarea McKinsey [32]
Strategie	Strategie	Guvernanță	Strategie	Organizare
Management	Marketing	Leadership	Vânzări și marketing	Marketing și vânzări
Operațiuni	Producție/Operațiuni	Planificare	Operațiuni	Operațiuni
Finanțe	Finanțe	Clienți	Finanțe și managementul riscului	Strategie și finanțe corporative
Resurse umane	Resurse umane	Angajați	Oameni și schimbări	Programe de învățare pentru clienți
Tehnologii informaționale	Tehnologii informaționale	Procese de lucru	Tehnologii	McKinsey digital
		Furnizori și parteneri	Alte servicii	Transformare

		Managementul resurselor		Implementare
		Îmbunătățire continuă și măsurarea performanței		Design
				McKinsey analytics
				Sustenabilitate
				Risc

Sursa: Elaborată de autor în baza cercetării [34][33][27][32]

În concluzie, această analiză comparativă a diferitelor abordări, în ceea ce privește categorisirea tipurilor de consultanță (expusă în Figura 1.4.) denotă că industria de consultanță se află într-o continuă evoluție pentru a răspunde provocărilor și nevoilor schimbătoare ale mediului de afaceri. În ansamblu, această evoluție a consultanței reflectă un accent sporit pe adaptabilitate, inovație și abordări personalizate, pentru a ajuta organizațiile să își atingă obiectivele într-un mediu de afaceri în continuă transformare.

În Republica Moldova, consultanța este categorisită în funcție de domeniul de expertiză și serviciile oferite, similar cu clasificările internaționale. Categoriile comune includ consultanță în management și afaceri (CAEM 70.2), consultanță financiară, consultanță IT, consultanță juridică, consultanță în resurse umane și dezvoltare organizațională, precum și consultanță în domeniul tehnologic și inovație[67].

Asociația Consultanților în Afaceri și Management din Moldova (ACAM) reglementează și promovează consultanța în țară, susținând dezvoltarea profesională a consultanților, îmbunătățirea serviciilor, facilitarea schimbului de practici, organizarea de evenimente și colaborarea cu autoritățile și organizațiile internaționale pentru ridicarea standardelor sectorului.

Metode moderne de management în consultanță și tendințe relevante

Metodele moderne de management în consultanță se concentrează pe adaptarea la schimbările rapide ale pieței și pe integrarea tehnologiilor digitale pentru a furniza servicii mai eficiente și personalizate clienților. Printre aceste metode, se numără managementul agil, gândirea designului și digitalizarea, fiecare abordând diferite aspecte ale procesului de consultanță.

Managementul agil (Agile), cu origini în dezvoltarea software, a fost adaptat în consultanță pentru a îmbunătăți flexibilitatea și viteza de răspuns la nevoile clienților [62]. Prin cicluri iterative de planificare, implementare și evaluare, consultanții pot ajusta rapid strategiile și soluțiile pentru a se alinia la schimbările din mediu și la obiectivele clientului [63].

Lean management, ca metodă modernă de management în consultanță, oferă un cadru valoros pentru îmbunătățirea eficienței și eliminarea risipei în diverse industrii, inclusiv în

industria ușoară. Prin aplicarea principiilor Lean companiile pot optimiza procesele de producție, minimiza surplusul de inventar și răspunde mai rapid la schimbările cererii clienților. Acest lucru este crucial într-o industrie caracterizată prin tendințe efemere și cerere dinamică. Principiile Lean pot fi aplicate pentru a restructura, crește eficiența și flexibilitatea lanțurilor de aprovizionare și pentru a îmbunătăți fluxul de lucru, ceea ce este esențial în accelerarea timpului de introducere pe piață a noilor produse [109] [110].

Gândirea designului (design thinking) reprezintă o altă metodă modernă, care promovează inovarea centrată pe utilizator în rezolvarea problemelor complexe. Această abordare încurajează consultanții să exploreze nevoile și perspectivele clienților prin empatie, pentru a dezvolta soluții inovatoare și fezabile [63]. Gândirea designului facilitează colaborarea și co-creația cu clienții, consolidând relația consultant-client și generând soluții mai eficiente [64]. Gândirea designului poate transforma modul în care brandurile abordează dezvoltarea produselor și interacțiunea cu consumatorii, și ajută la identificarea și dezvoltarea de soluții inovatoare, aliniate la dorințele și aspirațiile în continuă schimbare ale consumatorilor.

Digitalizarea, prin utilizarea unor tehnologii precum inteligența artificială, analiza de date și blockchain, transformă modul în care serviciile de consultanță sunt oferite și consumate. Aceste tehnologii permit consultanților să proceseze mari volume de date cu resurse accesibile pentru a obține insight-uri valoroase, să automatizeze procese repetitive și să ofere servicii personalizate la scară [65]. Inovațiile tehnologice, precum inteligența artificială (IA) și blockchain, au un impact profund asupra evoluției serviciilor de consultanță, transformând modul în care consultanții interacționează cu clienții și își oferă serviciile. Inteligența artificială, prin capacitățile sale de analiză avansată și procesare a datelor la scară largă, permite consultanților să ofere soluții bazate pe date și previziuni mai precise, îmbunătățind astfel calitatea și eficiența expertizei și recomandărilor strategice [56]. Pe de altă parte, tehnologia blockchain oferă oportunități, în ceea ce privește transparența, securitatea și eficiența tranzacțiilor și contractelor, deschizând noi orizonturi pentru consultanța în domeniile financiar, legal și al lanțurilor de aprovizionare [57]. Aceste tehnologii nu doar că optimizează procesele interne ale firmelor de consultanță, dar și permit dezvoltarea unor modele de business inovative, cum ar fi consultanța automatizată sau platformele de consultanță bazate pe blockchain, care pot oferi servicii mai accesibile și personalizate [58]. Astfel, inovațiile tehnologice nu numai că eficientizează practicile existente, dar și redefinește paradigmatic rolul și valoarea consultanței în era digitală. Digitalizarea încurajează, de asemenea, dezvoltarea serviciilor de consultanță productizate, facilitând accesul la soluții standardizate și scalabile pentru firmele-client [66].

În concluzie, metodele moderne de management în consultanță sunt esențiale pentru a naviga în conjunctura de afaceri dinamică și pentru a oferi valoare adăugată clienților. Integrarea managementului agil, managementului Lean, gândirii designului și digitalizării permite consultanților să fie proactivi, inovatori și eficienți în abordarea provocărilor clienților.

Tendențe de productizare și digitalizare în serviciile de consultanță

Dinamismul schimbărilor actuale generează schimbări pentru firme, care trebuie să reacționeze prompt pentru a supraviețui și a rămâne competitive. În ultimii ani, s-a evidențiat o importanță crescândă a consultanței bazate pe așa-numita *productizare* și *digitalizare*, care vine să completeze consultanța tradițională. Firmele de consultanță se străduie să-și dezvolte servicii tip produs, așa-numitele servicii *productizate* pentru a atenua sezonalitatea în activitatea de consultanță și dimensiunea mică a pieței. *Productizarea*, definită ca procesul de transformare a expertizei individuale într-un produs replicabil, aduce eficiență și scalabilitate, permițând consultanților să atingă un public mai larg și să genereze venituri recurente. *Productizarea* este o tendință actuală pe piața de consultanță din lume, în prezent, și este definită drept „crearea de către consultant a aceleiași soluții aplicabile mai multor clienți, spre deosebire de crearea unei soluții unice pentru fiecare client” [25]. Astfel, aceasta se bazează, în esență, pe același proces și / sau pași în furnizarea unui serviciu de consultanță similar pentru clienți. *Productizarea* serviciilor de consultanță poate constitui o strategie de afaceri profitabilă, poate ajuta la creșterea activității de consultanță și poate asigura o afacere de consultanță să fie mai eficientă și mai previzibilă [25]. Studiile internaționale indică faptul că 40% dintre consultanți oferă un serviciu *productizat* cu preț și termeni de referință fixați, deci, aceasta este o tendință în creștere [81].

Serviciile de consultanță *productizată* completează serviciile de consultanță personalizată și proiectele mai complexe, cum ar fi studiile de fezabilitate, consultanța pentru investiții, reinginerie a proceselor de afaceri. Pentru a exemplifica tendința de productizare în R. Moldova, a fost realizat un studiu de caz executat pe firma de consultanță Proconsulting din R. Moldova [145]. Astfel, firma intenționează să-și extindă serviciile de management personalizat în sisteme de calitate și de producție, precum re-inginerie de proces de afaceri și implementare Balanced Score Card, anticipând nevoia crescută de eficiență a producției IMM-urilor și concentrarea pe calitate, ca unul dintre principiile economiei durabile. Serviciile de consultanță *productizate* includ servicii, precum aplicații pentru împrumuturi bancare, evaluarea gajului ca servicii bancare pentru împrumuturi. La fel studiul de caz a elucidat o rentabilitate mai scăzută a serviciilor de consultanță *productizate*, dar și faptul că acestea sunt esențiale pentru păstrarea unei cifre de afaceri minime și pentru crearea de relații cu clienții pentru o posibilă consultanță personalizată.

Pentru industria modei, care este supusă unor schimbări rapide și unei concurențe acerbe, necesită adaptabilitate și inovare constantă, făcând serviciile de consultanță *productizate* indispensabile. Aceste servicii, care oferă soluții standardizate aplicabile unui spectru larg de clienți, permit firmelor de modă să răspundă eficient la tendințele pieței și să îmbunătățească operațiunile de afaceri cu costuri și timp reduse.

O altă tendință, în serviciile de consultanță, este **digitalizarea**. Integrarea tehnologiilor digitale în serviciile de consultanță deschide noi orizonturi pentru personalizarea la scară și accesibilitate, îmbunătățind interacțiunea cu clienții și oferind soluții inovatoare prin utilizarea inteligenței artificiale și analizei de date [60]. Companiile de consultanță mai tradiționale sunt determinate să evolueze la o nouă generație, adoptând digitalizarea ca nucleu al activității lor. Aceasta constituie atât o necesitate, cât și o provocare, în special când majoritatea clienților provin din industrii tradiționale, cum ar fi agricultura, construcțiile și producerea, inclusiv din zonele rurale și adoptă lent transformarea digitală a afacerilor lor. O strategie rezidă în asocierea firmelor de consultanță cu firmele digitale, de exemplu, prin obținerea statutului de distribuitor autorizat de software specializat în domeniile de specializare a consultanței. Același studiu de caz, realizat pe Proconsulting, a exemplificat faptul că firma de consultanță a obținut distribuția pentru softurile Balanced Scorecard România și Business Studio din CSI pentru management financiar pentru a încorpora tendințele de digitalizare a serviciilor de consultanță. Aceasta strategie face parte din misiunea companiei de a dezvolta servicii de consultanță care oferă valoare clienților. [140] Principalele provocări țin de faptul că sunt necesare noi abilități digitale pentru echipa de consultanță și noile servicii digitalizate (bazate pe softuri și soluții tehnologice) ar fi mai dificil de comercializat, din cauza lipsei de pregătire a clienților de a face astfel de investiții. [142]

În Figura 1.4. este prezentată o structură a portofoliului de servicii de consultanță, adaptată la tendințele actuale, bazată pe studiul de caz al companiei de consultanță Proconsulting din Moldova [137] [140]. Astfel, *serviciile personalizate de consultanță în management* care constituie baza portofoliului firmei sunt completate cu consultanță *productizată și digitalizată*.

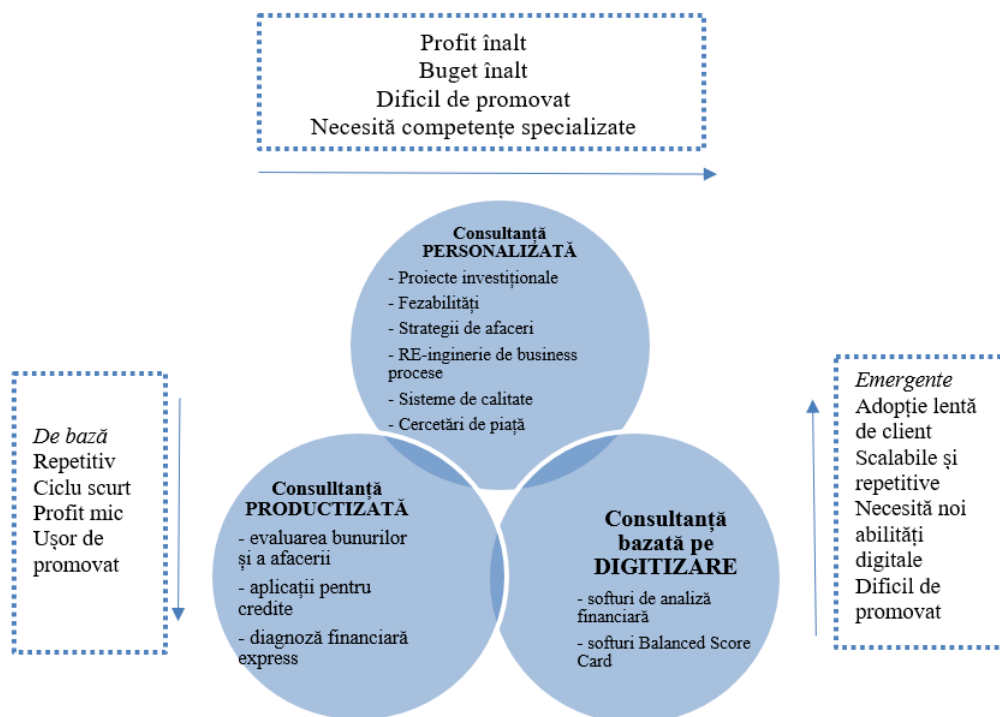


Fig. 1.4. Tipurile de servicii de consultanță și tendințele de *productizare* și *digitizare* în serviciile de consultanță

Sursa: Elaborat de autor (bazat pe studiu de caz Proconsulting Moldova), [145][137]

Prin urmare, serviciile de consultanță *productizate* și *digitizate* devin un vector esențial pentru creșterea și inovarea în industria ușoară, facilitând tranziția către practici mai sustenabile și orientate către viitor. În Capitolul III, sunt propuse serviciile de consultanță productizate necesare pentru industria ușoară și, anume, pachete de branding și rebranding, audit de sustenabilitate, consultanță în comerț electronic (inclusiv optimizarea site-ului web, strategii de SEO, campanii de marketing digital și soluții pentru îmbunătățirea experienței utilizatorului online), dezvoltarea colecțiilor, instruire. Serviciile productizate oferă industriei ușoare acces rapid și eficient la expertiză specializată, fără nevoia unui proiect de consultanță extins, facilitând îmbunătățiri rapide și adaptarea la cerințele pieței.

Etica și sistemele de onorarii în consultanță: practici și implicații în mediu organizațional

Etica prezintă importanță în orice afacere, dar în industria de consultanță, ea sta la baza oricărei firme de succes, din cauza faptului că clienții acordă un grad de încredere sporit și oferă consultantului acces la informații interne, deseori confidențiale. [139] „Consultanții trebuie aibă un set de principii, care definesc comportamentul etic și ghidează acțiunile consultanților spre acest comportament” [35]. Astfel, etica în consultanță poate fi definită ca un set de principii morale pentru ghidarea comportamentului consultantului.

Pentru a asigura aderarea la anumite valori și respectarea unor reguli de etică în procesul de consultanță, fiecare firmă de consultanță trebuie să aibă un **Cod de etică**. McKinsey definește Codul de etică (sau conduită profesională) ca „un set de așteptări de comportament de la membrii firmei încadrate într-un ghid pentru a ajuta angajații să înțeleagă elementele-cheie ale politicilor mediului în care aceste politici se ancorează în valorile companiei” [36].

Nu există un Cod de etică adoptat oricărei firme. Etica în consultanță cerută într-un set de principii voluntare, care fac parte din cultura organizațională a firmei de consultanță. Majoritatea organizațiilor profesionale pentru industria de consultanță, cum ar fi Institutul Consultanților în Management din SUA [37] sau EU Consult [38], au definit propriul Cod de etică și solicită membrilor săi precum și consultanților certificați de management să adere la Codul de etică în calitate de condiție obligatorie.

Analizând codurile de etică ale mai multor organizații din industria de consultanță, se conturează câteva principii de bază care trebuie reflectate în Codul de etică al unei firme de consultanță, și anume:

1. *Reguli principale.* Acestea țin de confidențialitatea informației, atitudinea loială, care nu va provoca daune materiale, reputaționale sau de altă natură, clientului, precum și autoevaluarea competențelor pentru a asigura profesionalismul și calificarea serviciului de consultanță prestat.
2. *Reguli suplimentare.* Acestea țin de imparțialitatea consultanței, evitarea conflictelor de interese (condiție indispensabilă pentru piețele și industriile dezvoltate, și probabil mai puțin răspândită în economiile în tranziție), onestitate în practicile de plăți, precum și aplicabilitatea și fezabilitatea soluțiilor oferite organizației-client.
3. *Reguli emergente.* Aceste reguli au apărut mai recent și reflectă noile tendințe societale și comportamentale. Aceste noi elemente ale eticii implică faptul că, pe lângă profesionalism și expertiză, firmele de consultanță sunt contribuitoari ai schimbării în cultura organizațională și valorile clientului său și pot fi promotori ai noilor realități, filosofii și schimbări ale secolului XXI. Astfel, unele organizații de top în consultanță precum McKinsey, au introdus în codul de conduită profesională valori și angajamente suplimentare, care reflectă schimbările globale și țin de Global Compact al Națiunilor Unite. Aceste valori se raportează la:
 - **incluziune și diversitate** în business, societate și în cadrul companiei, care promovează un mediu de muncă echitabil fără discriminare;
 - **durabilitatea mediului înconjurător** pentru a adera la eforturile globale de gestiune a schimbărilor climatice; aceste valori sunt promovate, atât în cadrul firmei cât și ca principii de bază pentru sarcinile/proiectele de consultanță;

eradicarea corupției și mitei, sub orice formă, și interzicerea mitelor și plăților netransparente, precum și aderarea la legislația anti-corupție în vigoare a localităților unde operează.

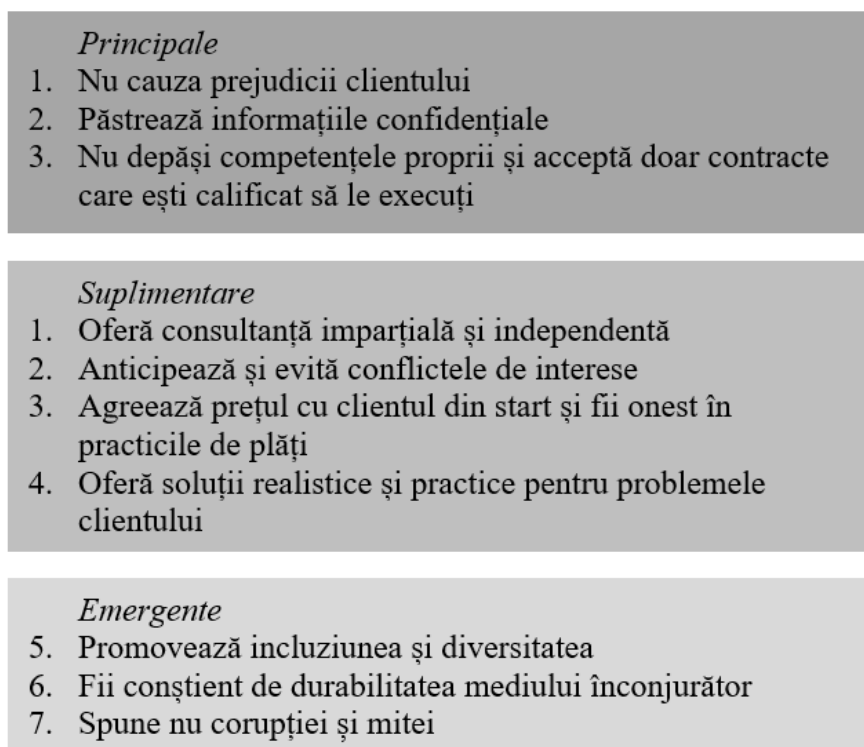


Fig. 1.5. Principii de bază ale Codului de etică

Sursă: Elaborat de autor în baza Codului de etică a Institutului de Management

Consulting din SUA [37], Mckinsey [36]

Codul de etică în consultanță al Consiliului Internațional al Institutelor de Consultanță în Management (ICMCI), adoptat în 2021, a fost preluat și adoptat, comportând caracter obligatoriu de către institutele acreditate. [67] Această preluare asigură că membrii afiliați la institutele naționale respectă standardele profesionale și etice stabilite la nivel internațional în domeniul consultanței în management. Acest angajament față de etică contribuie la menținerea încrederii și a integrității profesiei de consultant în management în rândul clienților și al altor părți interesate.

Sisteme de onorarii în consultanță

Stabilirea și menținerea prețului la serviciile de consultanță cărora o sarcină destul de complexă pentru orice firmă de consultanță, în special, în cazul serviciilor netipizate și pentru că există puțină informație publică la acest subiect, în special pe piața Republicii Moldova. Prezintă o deosebită importanță, pentru orice firmă de consultanță, să înțeleagă cum se formează onorariile în acest domeniu și care forme de onorarii funcționează mai bine pentru anumite tipuri de servicii de consultanță.

La stabilirea onorariilor, se iau în considerare următorii factori:

- Care sunt costurile. Onorariul trebuie să acopere costurile directe (în special, salariul consultantului) și costurile indirecte.
- Profiturile urmărite de companie. Pe lângă recuperarea costurilor, tariful stabilit trebuie să contribuie la profitul general al companiei. Acest lucru implică o analiză a obiectivelor financiare ale firmei și alinierea tarifelor la aceste ținte.
- Riscurile proiectului de consultanță. Riscurile variază în funcție de tipul și domeniul de consultanță și pot varia de la riscuri externe politice, economice, comerciale sau de altă natură, riscuri specifice, cum ar fi securitatea informațională în proiecte de consultanță tehnologice, la riscuri interne, care țin de organizația-client. Riscurile trebuie încadrate în stabilirea onorariului pentru a preveni pierderi, clienți nemulțumiți și proiecte eșuate.
- Nivelul prețurilor pe piață pentru serviciile de consultanță similare. Este important să se țină cont de tarifele practicate pe piață pentru a rămâne competitivi și atractivi pentru clienți.
- Valoarea livrată clientului. Consultanța, de fapt, înseamnă, în primul rând, valoare și la stabilirea onorariului joacă un rol-cheie. Luarea în considerare a valorii livrate clientului constituie, de fapt, un concept mai nou și este considerată o strategie pentru majorarea onorariilor către client. Astfel, cu cât este mai mare valoarea pentru client, demonstrată sau percepută de către acesta, cu atât este mai înalt onorariul. Conceptul mai nou de “value-based consulting” (consultanță bazată pe valoare) reprezintă un factor principal în formarea prețului de consultanță. Acesta implică alinierea onorariilor la valoarea și beneficiile aduse clientului, reflectând, astfel, nu doar costurile și riscurile, ci și valoarea unică adusă de serviciile oferite.

Acești factori, atunci când sunt luați în considerare, în mod colectiv, formează o bază solidă pentru stabilirea unui onorariu echitabil și eficient, care să reflecte, atât nevoile firmei de consultanță, cât și așteptările și percepțiile clienților săi.

În general, există 6 metode de bază pentru calcularea onorariilor în consultanță [39]. Aceste metode reflectă diversitatea și complexitatea industriei consultanței, fiecare dintre ele prevăzând avantaje și dezavantaje în funcție de natura proiectului, obiectivele clientului și riscurile asumate de consultant:

- Onorariu bazat pe timp – Această metodă implică calcularea onorariului în funcție de timpul petrecut de consultant pe proiect. Este o abordare simplă și directă, dar transferă întregul risc pe client, deoarece costul nu ține de finalizarea anumitor sarcini sau de

calitatea serviciului prestat. Această metodă este, adesea, folosită în consultanța fiscală și juridică.

- Preț fix – Se utilizează atunci când conținutul, durata și sarcina sunt foarte clar definite [40]. Clientul va plăti același preț indiferent de efort sau costuri. Această metodă este potrivită pentru proiecte cu valoare adăugată ridicată, dar implică un risc egal pentru ambele părți. Acest tip de onorariu este utilizat pentru diverse studii (de piață sau fezabilitate), instruirii și alte servicii standardizate.
- Preț fix bazat pe succes – Este achitat de către client doar atunci când toți indicatorii (obiectivele) conveniți au fost atinși. Riscul este plasat pe consultant. De obicei, implică un onorariu de bază, plus un element/plată bazat(ă) pe succes și/sau rezultatele agreeate. Elementul bazat pe succes poate fi fix sau variabil
- Preț bazat pe performanță – În această abordare, onorariul se repartizează direct la performanța realizată în raport cu obiectivele stabilite. Acest model este din ce în ce mai solicitat de clienți și împarte riscul, în mod egal, între consultant și client. Este adecvat pentru proiecte în care rezultatele pot fi măsurate cantitativ.
- La cerere – Calculat pe baza unui multiplicator aplicat costului pe care l-ar avea clientul, dacă ar angaja un angajat cu salariu pentru a realiza aceeași muncă. Multiplicatorul variază, de obicei, între 150-300%.
- Onorariu combinat – este cea mai frecvent utilizată metodă și combină diferite elemente ale metodelor anterioare pentru a oferi o structură de preț flexibilă și adaptabilă la cerințele specifice ale fiecărui proiect.

Pentru stabilirea onorariilor în consultanță, putem explora trei abordări principale: prețul bazat pe cost, prețul bazat pe competiție și prețul bazat pe valoare.

Pentru o mai bună înțelegere a strategiilor de stabilire a onorariilor de consultanță, este oportună de prezentarea Figurii 1.6, care se bazează pe un studiu recent al Consulting Success, cea mai largă platformă online a breslei consultanților, care, în 2020, reunea 34.360 consultanți [82]. Rezultatele demonstrează că prețul bazat pe proiect și prețul bazat pe oră rămân a fi cele mai frecvente strategii de stabilire a onorariilor în serviciile de consultanță. Prețul bazat pe proiect se estimează, de obicei, luând în calcul timpul și/sau costul (ratele pe oră, zi sau lună) a consultanților implicați în proiect.

În ultimii ani, onorariile bazate pe *valoare* constituie o tendință în creștere printre consultanții internaționali, determinată de faptul că organizația-client tinde să coreleze costul consultanței cu un impact și/sau valoare măsurabilă asupra organizației.

Un alt aspect, care trebuie luat în considerare constă în corelarea dintre specializarea consultantului și onorariul sau profitabilitatea. Specializarea este un factor important pentru succesul consultantilor și clienții sunt gata să plătească mai mult pentru expertiză și specializare îngustă. Unele firme mici de consultanță tind să aibă o specializare îngustă într-unul sau două domenii, fapt care permite o poziționare unică în piață și face ca clienții lor să fie mai puțin sensibili la preț. [139] Același studiu al Consulting Success a demonstrat că 32% dintre consultanții, care sunt specializați (adică specialiști în domeniu) au o marjă de profit de 80% în businessul lor de consultanță comparativ cu cei care nu au o specializare clară [82].

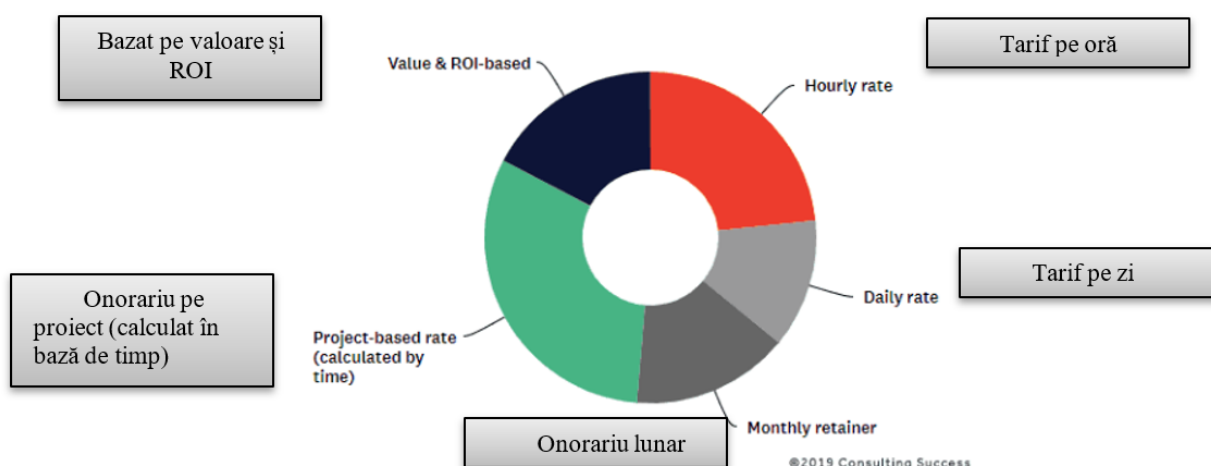


Fig. 1.6. Strategiile de stabilire a onorariilor de consultanță

Sursa: Adaptată de autor în baza [83]

1.4. Concluzii la capitolul 1

Primul obiectiv al cercetării rezidă în analiza și fundamentarea conceptului modern de consultanță prin definirea principalelor determinante științifice, precum: tipurile și serviciile de consultanță, cu accent pe tendințele actuale de creare de valoare, digitalizare, adaptabilitate, inovație și abordări personalizate pentru a ajuta organizațiile să-și atingă obiectivele într-un mediu de afaceri în continuă transformare. În urma realizării acestui obiectiv am tras următoarele concluzii:

- Din analiza lucrărilor principalilor autori care au definit conceptele de consultanță pe parcursul anilor (Kubr M., Meister D., Greiner L., Metzger R s.a.), precum și analiza conceptului de consultanță din perspectiva contemporană de către organizațiile profesionale, precum ar fi FEACO, s-a determinat că *conceptul de consultanță* a evoluat în decursul timpului și se concentrează pe două abordări principale: consultanții ca facilitatori fără responsabilitate directă în implementarea soluțiilor și consultanța ca un serviciu profesionist cu reguli și standarde etice. Inovația este considerată esențială în

consultanță, marcând tranziția spre o abordare mai modernă și adaptată la evoluții economice și tehnologice. Definițiile moderne accentuează valoarea, etica și parteneriatul în consultanță, ilustrând tranziția de la o simplă oferire de sfaturi la o abordare complexă și orientată spre valoare și schimbare.

- Prin combinarea conceptelor clasice și contemporane de definire a consultanței, precum și a tendințelor actuale de dezvoltare economică și sociale, autorul propune propria definiție a *activității de consultanță*, ca un serviciu consultativ prestat organizațiilor-client de către persoane, care posedă *expertiza* și *experiența* necesară, ghidate de un set de valori, ce întrunesc standardele profesionale, legale și etice, pentru a livra o schimbare percepută ca *semnificativă* și *valoroasă* de către organizația-client. Această abordare, susținută de FEACO și Lattanzio, accentuează relația de parteneriat strategic între consultant și client, cu focus pe inovație și creștere sustenabilă. Noua definiție reușește să îmbine elementele-cheie ale abordărilor clasice și contemporane, oferind o perspectivă adaptată la cerințele actuale și orientată spre impactul pozitiv în cadrul organizațiilor-client.
- Au fost analizate abordările teoretice ale conceptului de consultanță prin prisma dezvoltării pieței de consultanță la nivel mondial, de la originea consultanței, în anii '80 ai secolului XX, evoluția acesteia în paralel cu creșterea firmelor și adaptarea la schimbările economice și tehnologice. Inovația tehnologică și digitalizarea au impulsivat semnificativ industria consultanței, ducând la o creștere remarcabilă și la diversificarea tipurilor de consultanță. Această perioadă a fost caracterizată de o creștere anuală de 8-15%, cu un accent deosebit plasat pe consultanța în tehnologie. Autorul a definit "Era segmentării și specializării", încurajând firmele de consultanță să se specializeze conform capacităților și domeniilor industriale. Industria a cunoscut transformări majore, inclusiv tehnologizarea metodologiilor și standardizarea calității serviciilor. Apar noi servicii și jucători în industria de consultanță, datorită inovațiilor tehnologice, industriale și de business. Recent, firmele-client au enunțat că au nevoie mai mult de *execuție* a strategiilor, și nu atât de *definirea* strategiilor pentru a face față mediului volatil și incert de piață, ceea ce va fi utilizat în capitolele următoare pentru a argumenta recomandările pentru industria ușoară autohtonă în contextul serviciilor de consultanță prioritare. Rolul consultanței ca factor de suport pentru accelerarea și susținerea schimbărilor majore și transformărilor fundamentale economice, sociale și tehnologice la nivel de firme și industrii este unul esențial.
- Analiza comparativă, elaborată de autor, a abordărilor în consultanță subliniază adaptabilitatea industriei la provocările mediului de afaceri, evidențiind tendințe către inovație, personalizare și noi direcții, precum managementul schimbării și transformarea

digitală. Exemplul Mckinsey, cu 12 domenii funcționale de consultanță, și studiul de caz pe Proconsulting elaborat de autor, care a integrat servicii standardizate și soluții digitale, demonstrează adaptarea la nevoile în evoluție ale organizațiilor, combinând abordări tradiționale cu inovații în serviciile de consultanță.

- Metodele moderne de management în consultanță, precum managementul agil, principiile Lean, gândirea designului și digitalizarea, aduc o transformare semnificativă în abordarea serviciilor de consultanță, oferind soluții mai eficiente și adaptate la nevoile dinamice ale clienților. Aceste metode încurajează inovarea, flexibilitatea și o colaborare strânsă cu clienții, permițând consultanților să ofere servicii valoroase, care răspund rapid la schimbările pieței. În acest context, tendințele de productizare și digitalizare devin decisive, oferind acces la soluții standardizate și digitalizate, care facilitează adaptabilitatea și eficiența operațională în industria ușoară. Industria modei, în particular, beneficiază de pe urma acestor servicii productizate, cum ar fi pachete de branding, audit de sustenabilitate și consultanță în comerț electronic (proapse în capitolul III), care permit o adaptare rapidă la tendințele pieței și îmbunătățiri ale proceselor de afaceri.
- Autorul evidențiază rolul decisiv al eticii în consultanță, esențială pentru menținerea încrederii și confidențialității. Se recomandă ca fiecare firmă să adopte un Cod de etică propriu, incluzând principii fundamentale, precum confidențialitatea, loialitatea, competența, imparțialitatea și onestitatea, și să se alinieze la normele emergente privind incluziunea, diversitatea, sustenabilitatea și integritatea.
- Autorul subliniază importanța unei abordări atente în stabilirea onorariilor de consultanță, luând în considerare costuri, profituri așteptate, riscuri, prețuri de piață și valoarea pentru client. Se explorează diverse metode de calcul al onorariilor, de la tarife pe oră la prețuri fixe sau bazate pe performanță, evidențiind necesitatea alinierii onorariilor la valoarea oferită și impactul specializării consultantului asupra nivelului onorariilor și profitabilității.

Concluziile acestui capitol reflectă importanța consultanței în adaptarea companiilor la un mediu de afaceri dinamic și în continuă schimbare, accentuând rolul esențial al consultanței în procesul de tranziție al companiilor, în special, în industria ușoară din Republica Moldova, către practici mai sustenabile și adaptate la cerințele pieței și ale consumatorilor. Se evidențiază necesitatea unei abordări moderne și flexibile în consultanță, capabilă să răspundă provocărilor și oportunităților specifice fiecărei industrii.

2. INDUSTRIA UȘOARĂ DIN REPUBLICA MOLDOVA ȘI DETERMINAREA NECESITĂȚILOR DE CONSULTANȚĂ PENTRU CREȘTEREA VALORII ADĂUGATE

2.1. Analiza contextului global și tendințele care afectează companiile din industria ușoară

Industria globală de modă trece printr-o tranziție majoră și se reinventează, afectată de schimbarea consumatorului care devine mai educat și mai informat, precum și automatizarea și revoluția tehnologică (denumită și Industry 4.0), generează schimbări fundamentale ale modelelor de business. Companiile de modă se confruntă cu provocări economice, schimbări tehnologice și competiție în creștere, iar schimbarea priorităților consumatorilor continuă să ofere oportunități de dezvoltare. În pofida dificultăților, cu care se confruntă sectorul modei, există potențial pentru adaptare și succes prin alinierea la noi cerințe și preferințe ale consumatorului [70].

Tendințe globale actuale centrate pe consumator

ASIA și UE-28 rămân cei mai mari jucători globali în domeniul modei, fiind în top exportatori, dar și importatori de confecții. Însă, conform prognozelor McKinsey Global Fashion Index [71], consumul de articole de modă, în viitor, va fi dominat de piețele emergente. Deși Europa și America de Nord vor menține o stabilitate în consumul de modă, creșterea globală a vânzărilor în industria de modă este tot mai mult influențată de piețele emergente din Asia-Pacific, America Latină și alte regiuni, care demonstrează cea mai mare rată de creștere a consumului. [71] Anul 2017 a fost semnificativ, în acest sens, marcând o schimbare în dinamica globală a industriei modei. De atunci, peste jumătate din vânzările globale de confecții și încălțăminte provin din afara Europei și Americii de Nord. Această schimbare ilustrează o evoluție a centrului de gravitație al industriei modei spre piețele emergente. Rata de creștere a consumului în Europa și America de Nord a fost prognozată la 5-7.5%, în 2018, cu așteptări de creștere continuă în următorii ani. Aceste cifre nu reflectă doar o expansiune economică, ci și schimbări culturale și demografice care influențează cererea de modă. Chiar și în timpul pandemiei din 2020 China a reprezentat 25% din vânzările globale de îmbrăcăminte și încălțăminte, depășind Statele Unite și Europa de Vest, care au avut, respectiv, 20% și 22% din aceste vânzări [72]. Această statistică subliniază rolul dominant al Chinei în piața globală a articolelor de îmbrăcăminte și încălțăminte, chiar și într-o perioadă de provocări economice semnificative (Figura 2.1.). Pentru industria de modă, acest context global în schimbare reprezintă o oportunitate de a-și diversifica piețele-țintă și de a-și adapta strategiile pentru a răspunde nevoilor consumatorilor din diferite regiuni ale lumii. Aceasta subliniază

importanța unei abordări globale și flexibile în strategia de afaceri și marketing pentru companiile din domeniul modei.

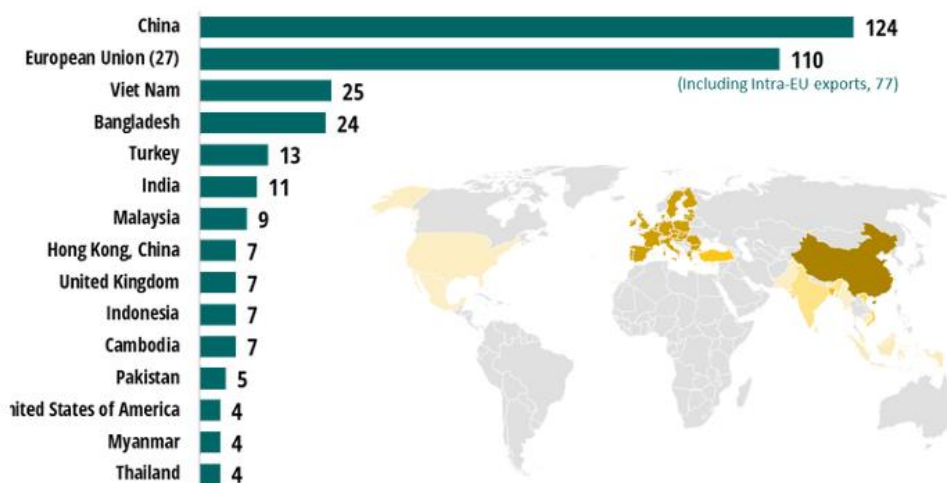


Fig. 2.1. Top 15 exportatori de confecții în lume, miliarde Euro

Sursa: EURATEX [73]

Sporirea consumului în țările în curs de dezvoltare deschide noi piețe pentru brandurile de modă europene. Totodată, managementul designului va continua să rămână în Europa, cu unele etape practice din dezvoltarea produsului fiind migrate spre locul de producție, precum cărțile tehnologice al produselor, imaginile 3D etc. [73] Aceasta constituie o oportunitate de valoare adăugată mai înaltă pentru fabricile de producere din industria ușoară și din țări ca Republica Moldova care sunt în arealul geografic al UE.

Consumatorii migrează spre o fază decisivă de *adopte digitală*, iar vânzările online de articole de modă cresc vertiginos, făcându-și apariția pe piață noi jucători online de fast-fashion și provocând o scădere de trafic în magazinele fizice tradiționale. De exemplu, 55% dintre consumatorii din S.U.A. își încep căutarea online de produs pe Amazon. Totodată, preferințele consumatorilor au devenit mai complexe, de exemplu, Gen-Z a dat naștere curentului de *modă fluidă* (fără gen), unii au devenit mai puțin loiali brandurilor globale și migrează spre branduri locale sau sunt sensibili la preț (factorul decisiv pentru cumpărare fiind reducerile de preț de 30 la sută și mai mult) [70]. Astfel, jucătorii globali de modă își accelerează viteza livrării produselor – de la design pe rafturile magazinelor. Însă viteza și flexibilitatea, solicitată de consumatori, adaugă complexitate. Scurtarea termenilor de livrare (*eng lead times*) și termenul de la designul produsului la vânzarea pe raft solicită schimbări majore în modelul tradițional de business și lanțul valoric, și o schimbare spre modelul centrat-pe-consumator[70].

În Figura 2.2., de mai jos se propune o concluzie generală asupra viziunii, de ansamblu, privind tendințele industriei globale de modă, care subliniază o dinamică în continuă schimbare,

accentuată de digitalizare, sustenabilitate și personalizare. McKinsey evidențiază adaptarea rapidă a brandurilor la noile cerințe ale consumatorilor, integrarea tehnologiilor avansate și accentul pe practici etice și ecologice. [74] Aceste tendințe redefinesc conjunctura globală a modei, impunând o reevaluare a strategiilor de business pentru a rămâne relevante și competitive într-o piață globală în evoluție.

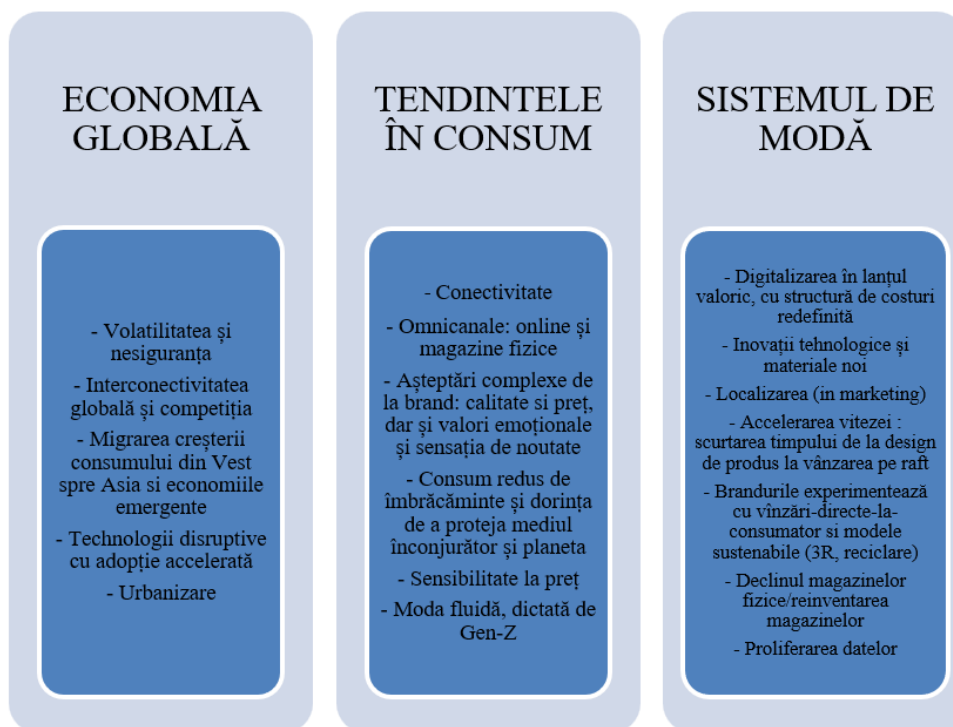


Fig. 2.2. Tendințele industriei globale de modă

Sursa: Elaborată de autor în baza rapoartelor McKinsey [70, 72]

Tendințele Uniunii Europene bazate pe inovație și adaptare

Piața și industria europeană de modă, cu o cifră de afaceri de 168 de miliarde euro în 2022 (est), din care 138 de miliarde de euro importuri și 67 de miliarde de euro exporturi, reflectă o serie de tendințe care sunt în consonanță cu cele la nivel global, în contextul schimbărilor tehnologice și al lanțurilor de aprovizionare, al consumului redus de articole de textile și confecții și a unei confidențe scăzute din partea managerilor de companii și fabrici de modă în viitorul acestei industrii. [73] Aceste tendințe pot fi rezumate astfel [73]:

- **Îmbătrânirea populației.** Această tendință influențează creșterea cererii pentru produsele de nișă, precum îmbrăcăminte pentru golf sau plimbări active. Se observă o orientare către funcționalitatea articolelor, mai degrabă decât prețul acestora.
- **Elevarea experienței de cumpărare.** Accentul pe creșterea comerțului online se vede prin adoptarea de noi tehnologii, precum vitrine virtuale și prezentări de modă digitale. Utilizarea

extinsă a social-media în Europa, cu peste 300 de milioane de utilizatori, joacă un rol esențial în acest aspect.

- **Transparență, Trasabilitate și Sustenabilitate.** Consumatorii europeni solicită mai multă claritate cu privire la proveniența și modul de fabricație a produselor, cu un interes crescut pentru sustenabilitate și practici etice.

- **Eficiență sporită și viteză către piață.** Companiile de modă europene răspund nevoii de a fi mai agile prin plasarea de comenzi mai mici și mai frecvente, permițând astfel comenzi repetate în sezon. Prototiparea virtuală constituie un exemplu de tehnologie, care reduce timpul de design și sprijină acest trend.

Aceste tendințe subliniază nevoia de adaptare și inovație în industria modei europene pentru a răspunde schimbărilor din comportamentul consumatorilor și dinamicilor pieței.

Conform EURATEX, sentimentul de afaceri, în industria textilelor și confecțiilor (T&C) din Uniunea Europeană, nu a reușit să se restabilească la nivelul de dinainte de pandemia de COVID-19, când a înregistrat cea mai mare valoare negativă. Această tendință sugerează că activitatea economică, în acest sector, se va restrânge în 2023 și în anii următori. Diminuarea indicatorului de încredere în afaceri, în industria textilă a rezultat, în principal, ca urmare a viziunii pesimiste a managerilor cu privire la stocurile de produse finite, care au fost evaluate ca fiind prea mari sau peste nivelul normal. Faptul se datorează unui consum redus și unei cereri externe slabe. Această evaluare subliniază provocările cu care se confruntă industria de textile și confecții, inclusiv nevoia de a se adapta la schimbările în comportamentul consumatorilor și la dinamica pieței globale. Strategiile de adaptare și revigorare ar putea fi necesare pentru ca industria să navigheze în acest climat economic incert [75].

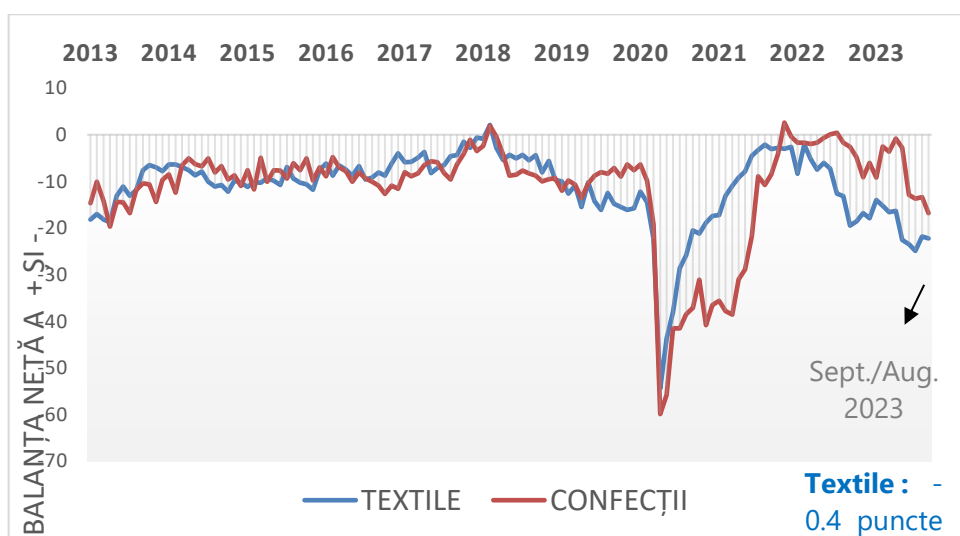


Fig. 2.3. Evoluția indicatorului de încredere a business-ului în textile și confecții în UE, 2013-2023 Sursa: EURATEX [75]

Conform etapelor strategice expuse de Euratex, în Figura 2.3 industria textilă și de modă europeană își propune să se axeze pe două elemente-cheie: (a) *lanțuri valorice globale de aprovizionare, pentru producția de masă*, și (b) *lanțuri de aprovizionare bazate pe producători locali*, pentru articole cu valoare adăugată înaltă. Acest dublu aspect reflectă nevoia de echilibru între eficiența producției la scară largă și calitatea și inovația produselor cu valoare adăugată.

Euratex a identificat mai multe tendințe în piața europeană a produselor textile și de modă, printre care:

- ❖ Capacități de producție în exces, care afectează profitabilitatea
- ❖ Concurență intensă în sector
- ❖ Volatilitatea prețurilor materiilor prime
- ❖ O concentrare crescută pe investiții
- ❖ Încetinirea creșterii pe piața mondială
- ❖ Schimbări rapide în sectorul de retail
- ❖ Impactul politicilor guvernamentale asupra industriei

Pentru a răspunde acestor provocări și a promova competitivitatea și creșterea durabilă a industriei textile și de îmbrăcăminte în Europa, Euratex a identificat șapte provocări principale (Tabelul 2.1.) [75]:

1. Accelerarea inovației și a cercetării și dezvoltării
2. Îmbunătățirea abilităților și calificărilor forței de muncă
3. Implementarea aspectelor de mediu și excelență
4. Menținerea lanțurilor valorice pentru industria textilă și de îmbrăcăminte europeană
5. Protejarea mai bună a drepturilor de proprietate intelectuală
6. Facilitarea accesului la piețele terțe
7. Gestionarea ajustărilor structurale

În contextul digitalizării, multi-channelingul, personalizarea și digitalizarea sunt văzute ca aspecte esențiale pentru vânzările online și mobile. Noi modele de business, îmbunătățirea proceselor de producție, responsabilitatea socială corporativă (RSC) și sustenabilitatea vor constitui de asemenea, puncte de accent. Inovațiile, cercetarea și dezvoltarea rețelelor de colaborare vor fi factori cruciali stimulați de progresul tehnologic.

Această abordare complexă reflectă nevoia de adaptare la o piață în continuă schimbare și la cerințele tot mai exigente ale consumatorilor europeni și internaționali.

Tabelul 2.1 Provocările industriei de modă europene

Factorii dictați de modă	Factorii dictați de tehnologii
Consumator	Cercetare, Dezvoltare și Inovații
<ul style="list-style-type: none"> • Comportamentul consumatorilor • Canale multiple de vânzări (omnichannel) • Customizarea • Digitalizarea 	<ul style="list-style-type: none"> • Investiții în tehnologii • Investiții în oameni • RSC & sustenabilitate • Producție integrată
Lanțul de Aprovizionare	Rețele de colaborare
<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea producerii • Noi modele de afaceri • RSC & Sustenabilitatea • Rolul serviciilor 	<ul style="list-style-type: none"> • Abordare de colaborare între companii • Sustenabilitate & amprenta etică • Adaptarea la preferințele locale

Sursa: EURATEX [75]

Importanța sustenabilității și cerințelor de mediu

Era auto-reglementării în industria modei se apropie de final. Noile reglementări juridice vor avea efecte semnificative atât asupra consumatorilor, cât și asupra actorilor din industria modei. Brandurile și producătorii ar putea lua în considerare regândirea modelelor lor de afaceri pentru a se alinia la schimbările iminente. Aceasta înseamnă o adaptare strategică la un cadru legislativ mai strict și la cerințele în creștere ale consumatorilor pentru practici sustenabile și etice în modă [71]. Importanța sustenabilității, în fabricile de producție din industria ușoară, este esențială, mai ales pentru accesul pe piețele UE și globale. Industria modei este principalul generator de deșeuri, cu aproximativ 2 milioane de tone de deșeuri colectate și 0,8 milioane de tone disponibile pentru reciclare în prezent. Industria textilă a înregistrat o reducere semnificativă a intensității emisiilor de gaze cu efect de seră, între 2015 și 2019, ceea ce indică o schimbare pozitivă în valoarea adăugată și tendința de sustenabilitate. [73] Această tendință reflectă o cerere crescută a consumatorilor europeni pentru textile sustenabile, potrivit Eurobarometrului efectuat de Comisia Europeană [73], 77% dintre europeni fiind de acord că îmbrăcămintea ar trebui să fie produsă doar din materiale reciclabile. De asemenea, 43% dintre brandurile de retail se așteaptă ca, până în 2025, fibrele reciclate să fie incluse în peste 30% din produsele lor [73].

Nu există un model unic global pentru a defini moda sustenabilă și acțiunile necesare. De fapt, conform unui studiu recent global, executivii din industria modei consideră (sau 79% dintre respondenți) că lipsa unor instrumente și metrici standardizate reprezintă cel mai mare obstacol în îmbunătățirea percepției consumatorilor cu privire la eforturile lor de sustenabilitate [71]. Această problemă subliniază dificultatea de a cuantifica și comunica, în mod eficient, acțiunile sustenabile întreprinse, factor esențial în creșterea încrederii consumatorilor în angajamentele de sustenabilitate ale brandurilor. Unul din modelele de modă sustenabilă, validat de industrie, a fost

elaborat de Dr. Anna Brismar, în cadrul unei firme inovative de consultanță în modă circulară Green Strategy din Suedia (Figura 2.4. de mai jos), care a determinat 7 forme de modă sustenabilă [76] din punctul de vedere al producerii și consumului, care presupune că un articol de modă trebuie produs la cerere și la comandă (#1 On-demand și custom made), în mod ecologic (#2 Green & Clean), în calitate înaltă și design, care durează în timp (#3 High Quality & Timeless Design), în condiții sociale corecte și etice (#4 Fair and Ethical). Iar după utilizare trebuie să urmeze un ciclu de reciclare, reutilizare, donare pentru a-i prelungi viața (#5 Repair, Redesign & Upcycle, #6 Rent, #7 Secondhand).

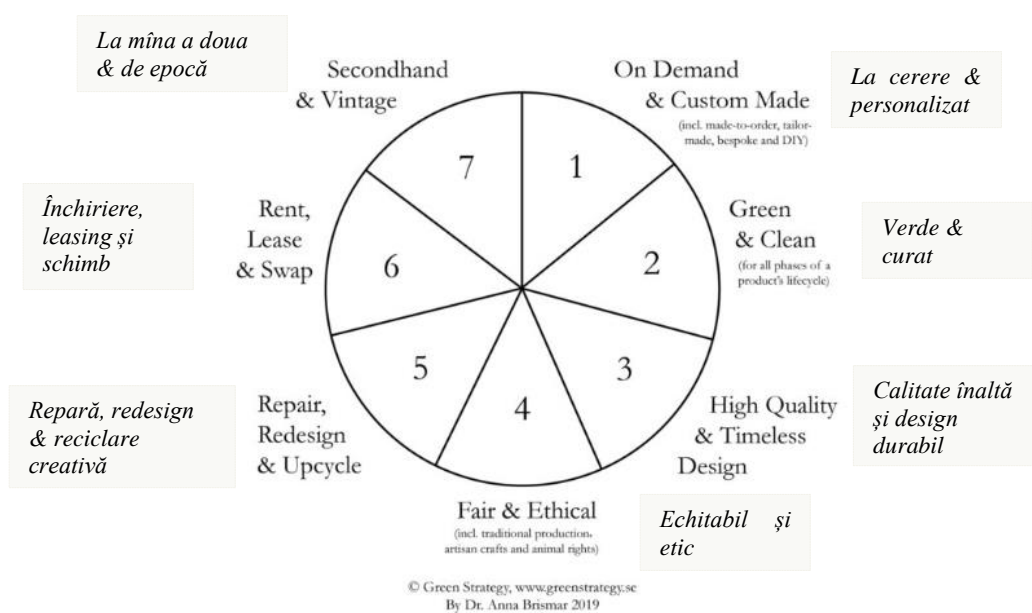


Fig. 2.4. Modelul de modă sustenabilă

Sursa: Green Strategy (Suedia), 2019 [76]

În ultimii ani, industria modei a fost supusă unei presiuni crescânde pentru a adopta practici sustenabile. Această schimbare este accelerată de inițiative și acțiuni concrete din partea firmelor, sub impulsul politicilor adoptate de Comisia Europeană. Un exemplu notabil îl constituie Strategia UE pentru textilele circulare și sustenabile, adoptată în martie 2022 [77]. Aceasta a fost urmată de elaborarea, împreună cu industria, a Foii de parcurs pentru tranziția ecosistemului de textile, publicată în iunie 2023 [78]. Această foaie de parcurs include 50 de acțiuni specifice pentru a sprijini dubla tranziție - digitalizarea și sustenabilitatea - și vizează consolidarea rezilienței, pe termen lung, a ecosistemului de textile. Aceste evoluții demonstrează o recunoaștere și un angajament crescut pentru necesitatea unei abordări sustenabile și responsabile în industria modei la nivel european.

Principalele acțiuni în strategia UE pentru textilele durabile sunt următoarele:

- ❖ Stabilirea unor **cerințe pentru design pentru textile** pentru a spori durata de viață, a facilita repararea și reciclarea, precum și cerințe pentru conținut minim reciclat
- ❖ Introducerea unei informații clare și a **Pașaportului Digital al Produsului**
- ❖ **Prevenirea de greenwashing** pentru a încuraja consumatorii și a spori conștientizarea despre moda durabilă
- ❖ **Prevenirea supraproducției și supraconsumului**, și descurajarea distrugerii textilelor nevândute
- ❖ Introducerea obligatorie a **Responsabilității Extinse a Producătorului**
- ❖ Abordarea **microplasticului** pentru textilele sintetice
- ❖ Restricționarea **exportului de deșuri textile**
- ❖ Încurajarea **modelelor circulare de business** prin reutilizarea și reparația textilelor
- ❖ Încurajarea companiilor și statelor membre să **sustină obiectivele** [77,78]

Pentru Republica Moldova, ca un important furnizor de servicii de manufactură pentru clienții din UE, considerațiile de mediu, sociale și de guvernare (ESG), care constituie cadrul complex ce măsoară comportamentul sustenabil și etic al firmei [47], sunt de o importanță decisivă. În R. Moldova, ca și în alte destinații principale de servicii de confecții, implementarea standardelor de responsabilitate socială este și va fi, în continuare, impusă de marile companii pentru care lucrează acestea, de obicei, în regim LOHN. Brandurile moldovenești de modă, aflate în ascensiune, vor trebui să adopte practici sustenabile pentru a accesa piețele UE, unde restricțiile de acces pe piață se vor intensifica începând cu anul 2030, și pentru a satisface cerințele consumatorilor exigenți din Europa și la nivel global. Astfel, adoptarea sustenabilității nu este doar o necesitate, din punct de vedere etic și de mediu, ci și o strategie esențială pentru asigurarea succesului pe termen lung, în industria modei.

Comerțul electronic și adoptarea canalelor de vânzări online

Comerțul electronic în domeniul modei a cunoscut o creștere fără precedent în ultimul deceniu, transformând modelul de marketing și vânzări, dar și pe cel de produs de modă. Creșterea spectaculoasă în timpul pandemiei, când achizițiile online au înregistrat o creștere de 30%, de la an la an, în 2020, în SUA și Europa, acum ritmul de creștere începe să se stabilizeze și se conturează o nouă realitate. Se prevede că, între 2022 și 2025, comerțul electronic va crește cu o rată anuală compusă de 10% în SUA și 11% în Europa - un nivel apropiat de cel înregistrat în perioada pre-pandemică dintre 2016 și 2019, când comerțul electronic a crescut cu 14% în SUA și cu 15% în Europa. În China, vânzările de retail online au crescut cu mai puțin de 10% de la sfârșitul anului 2021, după ce au înregistrat o creștere de peste 16%, de la an la an, în 2019 [45].

Dependența prezentată în Figura 2.5 indică o corelație semnificativă între creșterea generală a veniturilor din comerțul electronic și preponderența produselor de modă în acest sector. Pe măsură ce comerțul electronic se extinde la nivel global, produsele de modă rămân o categorie de top, subliniind adaptabilitatea și inovația industriei în adoptarea canalelor de vânzări digitale. Acest trend reflectă natura dinamică a preferințelor consumatorilor și dependența crescândă de platformele online pentru retailul de modă, demonstrând o relație robustă și simbiotică între creșterea comerțului electronic și evoluția digitală a industriei modei. Veniturile pe piața globală de comerț electronic sunt estimate să atingă 4,11 trilioane USD în 2023, cu produsele de modă fiind în top categorii (clasându-se pe locul doi, după electronice). Se așteaptă o rată anuală de creștere (CAGR 2023-2027) de 11.51%, rezultând un volum de piață proiectat de 6,35 trilioane USD până în 2027, cu China în fruntea generării de venituri. După mai bine de un deceniu, în care creșterea comerțului electronic a depășit substanțial creșterea vânzărilor din retail, se preconizează că diferența dintre cele două creșteri va scădea considerabil în viitor. Numărul de utilizatori este așteptat să ajungă la 5,29 miliarde USD până în 2027. Venitul mediu pe utilizator (ARPU) este așteptat să ajungă la 0.93k USD. [79] [80]

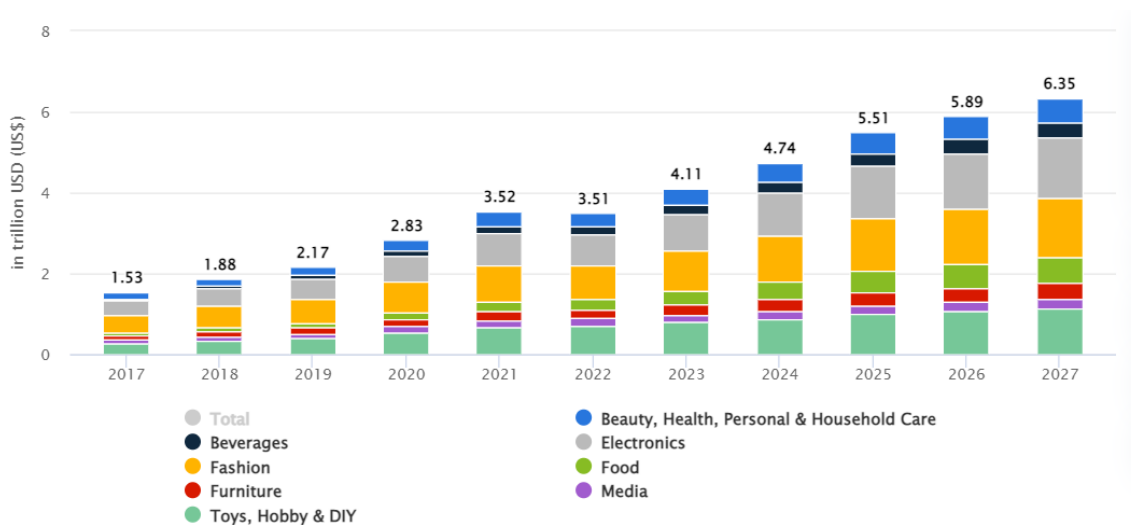


Fig. 2.5. Prognoza globală a veniturilor din comerț electronic pe categorii de produse, 2017-2027

Sursa: Statista [80]

Comerțul electronic a deschis noi modele de vânzări și business, iar brandurile de modă și-au construit afacerile în jurul vânzărilor directe online către consumatori și au adoptat noi strategii omnichannel, care includ strategii de distribuție mixtă fizică și online. Încetinirea creșterii comerțului electronic necesită o recalibrare atentă a strategiilor de distribuție, pentru a gestiona schimbările care vor urma.

Tendențe de comerț electronic în R.Moldova. În R.Moldova, sectorul de comerț electronic se află la începuturile dezvoltării sale, ceea ce înseamnă că există un potențial semnificativ de expansiune și îmbunătățire. Valoarea tranzacțiilor de comerț electronic în R.Moldova, a crescut în decursul timpului, potrivit datelor oferite de studiul efectuat de Asociația Națională de Marketing [79] ajungând la 314 milioane de euro în 2021, ceea ce indică o întărire a pieței comerțului electronic. Conform Figurii 2.6. mai jos, dinamica tranzacțiilor și valoarea acestora demonstrează că piața de comerț electronic se află în creștere de la an la an. Pe de altă parte, Statista estimează valoarea a pieței comerțului electronic B2C din R.Moldova ar fi mult mai mare, la nivel de 911,90 milioane de euro în anul 2023 [80]. Potrivit Statista, se preconizează o rată de creștere anuală compusă a veniturilor (CAGR 2023-2027) de 12,72% (34,6% doar în anul 2023), fapt ce va genera un volum estimat al pieței în valoare de 1,472 de milioane de euro către anul 2027. Chiar dacă peste 90 la sută din tranzacțiile de comerț electronic se află cu plata la livrare, achitarea fără numerar este în creștere. Republica Moldova a înregistrat o creștere constantă a numărului de carduri în circulație și a cardurilor active între 2017 și 2021, determinată de factori precum progresele tehnologiei digitale, creșterea comerțului electronic și adoptarea plăților fără contact. [79]

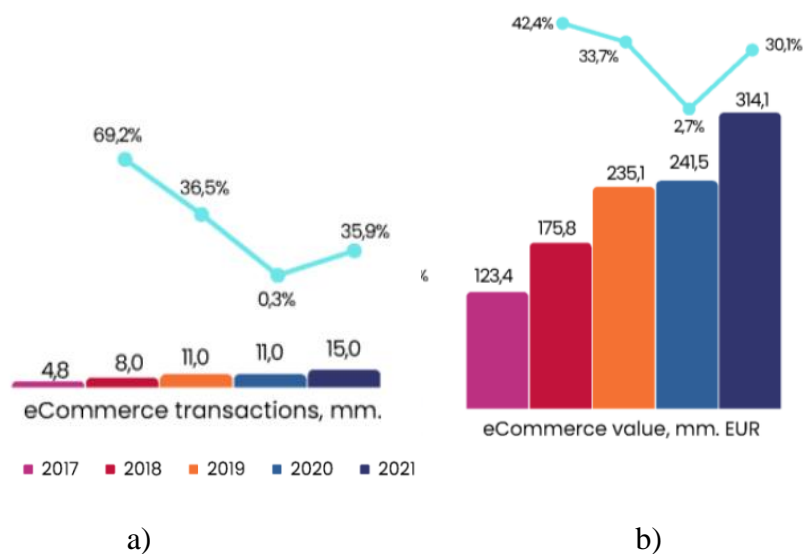


Fig. 2.6. Piața comerțului electronic în R.Moldova: tranzacții și valoare, 2017-2021

Sursa: Studiu FTA [79][80]: a) Tranzacții online, milioane Euro, % b) valoarea tranzacțiilor online, milioane Euro, %,

Numărul platformelor de comerț electronic din R.Moldova a crescut semnificativ, în ultimii ani, cea mai mare creștere anuală având loc în 2020, în primul an al pandemiei. Majoritatea tranzacțiilor de comerț electronic din R.Moldova sunt efectuate pe piața internațională mai degrabă decât pe piața locală, indicând o preferință pentru cumpărăturile online din străinătate și necesitatea ca afacerile locale să se adapteze la această tendință.

Deși există o creștere, în R.Moldova, comerțul electronic reprezintă o proporție modestă din comerțul total, de 4%, care se situează sub media globală de 19%. Moldovenii cheltuiesc, în medie, 155 de euro pe an pentru achizițiile online, ceea ce echivalează cu aproximativ 13 euro pe lună. Această cheltuială reprezintă o fracție modestă, doar 4%, din coșul mediu lunar de consum. Datele respective sugerează că există un potențial semnificativ pentru creșterea comerțului electronic în R.Moldova, atât în ceea ce privește penetrarea pe piață, cât și cheltuielile per capita [79].

Pentru determinarea necesităților și maturității comerțului electronic, chestionarea în dinamică denotă evaluarea comparativă, în decursul timpului a prezenței digitale și adoptării comerțului electronic de către firme. Aceasta se referă mai mult la vânzări de produse de modă moldovenești pe piața locală și regională.

Pandemia COVID a accelerat prezența online. Conform sondajului prezentat în Figura 2.7, [42] pe un eșantion de 63 de companii din industria ușoară, în 2019, aproape jumătate, 52%, au raportat că nu au practicat vânzări online. Dintre cele care au adoptat vânzările online (48%), o proporție semnificativă, 46%, au indicat faptul că acestea reprezintă până la 10% din vânzările lor lunare obișnuite, sugerând că, deși comerțul electronic este utilizat, există încă un potențial mare de creștere și expansiune. Mai departe, 35% dintre firme au menționat că vânzările online constituie până la 25% din totalul vânzărilor lor, în timp ce pentru 13% dintre întreprinderi, vânzările online reprezintă până la 50% din venituri.

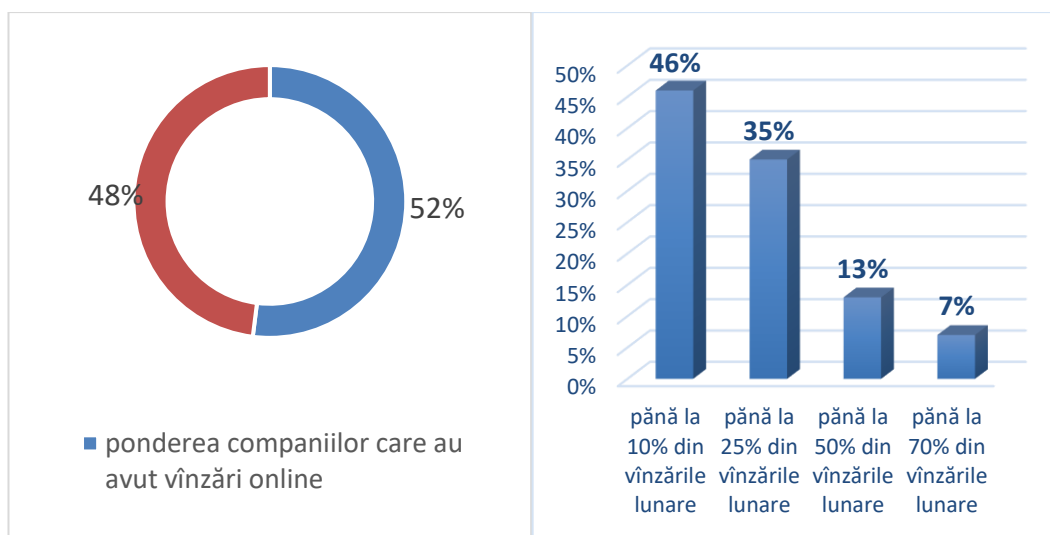


Fig. 2.7. Aplicarea vânzărilor online de către firmele din industria ușoară din R. Moldova, 2019, eșantion 63 companii

Sursa: sondaje efectuate cu participarea autorului, [42]

Doar un procent mai mic, 7%, au depășit pragul de 70% din vânzările lunare, ceea ce subliniază că, deși comerțul electronic este prezent, majoritatea întreprinderilor din industria

ușoară încă se bazează, în mod semnificativ, pe canalele de vânzare tradiționale. Datele respective reflectă stadiul inițial al adoptării comerțului electronic de către întreprinderile din industria ușoară și oportunitatea extinderii acestei componente a afacerii pentru a răspunde cererii crescânde de opțiuni de cumpărături online.

O chestionare similară efectuată de autor, cu suportul APIUS, în 2023 a arătat o înrăutățirea utilizării canalelor digitale de vânzări, pentru 81%, vânzările de comerț electronic constituind mai puțin de 10% din total vânzări (Fig 2.8.). Eșantionul a inclus 27 întreprinderi producătoare confecții, companii cu brand propriu și designeri tineri, care au participat la programele de suport și consultanță în comerț electronic ale APIUS, ZIPhouse și proiectelor MCP și FTA (Anexa 6 și 7). Eșantionul de companii participante variază ca mărime și numări de angajați pentru a oferi o imagine de ansamblu comprehensivă, după cum urmează:

- Microîntreprinderi (până la 10 angajați): 8 companii (29.6%)
- Întreprinderi mici (până la 49 de angajați): 7 companii (25.9%)
- Întreprinderi medii (până la 249 de angajați): 10 companii (37.0%)
- Întreprinderi mari (până la 449 de angajați): 1 companie (3.7%)

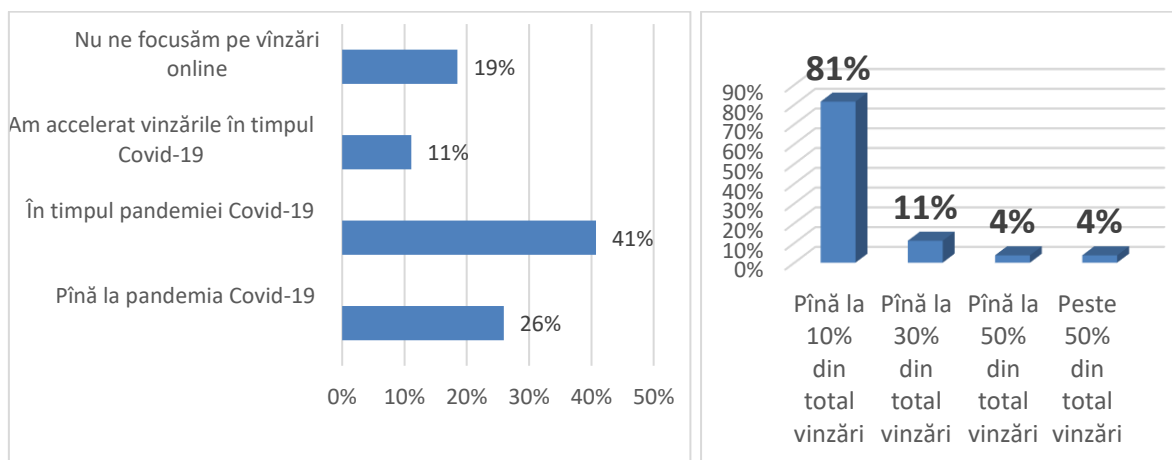


Fig. 2.8. Aplicarea vânzărilor online de către firmele din industria ușoară din R. Moldova, 2023, eșantion 27 companii

Sursa: sondaje efectuate de autor

Astfel, în contextul unei creșteri accentuate a platformelor de comerț electronic și a preferinței consumatorilor moldoveni pentru piața internațională, datele sugerează o necesitate imperativă pentru întreprinderile din industria ușoară din R.Moldova de a intensifica adoptarea și eficientizarea canalelor de comerț electronic. Această adaptare nu numai că va răspunde cerințelor pieței, dar va oferi și un teren fertil pentru creșterea sustenabilă și extinderea prezenței online a

afacerilor locale, în special în contextul scăderii recente a utilizării canalelor digitale de vânzări observată în 2023.

2.2. Dinamica industriei ușoare din Republica Moldova și alinierea la tendințe internaționale: corelații cu piața UE și perspective globale

Tendențele și provocările relevante în dezvoltarea valorii adăugate în industria ușoară autohtonă

Industria ușoară din Republica Moldova, care include producția de confecții, încălțăminte, articole din piele și textile, comportă un impact semnificativ asupra economiei naționale. Actualmente, conform Clasificatorului Activităților Economice din Moldova (CAEM), industria ușoară din R. Moldova include trei subsectoare principale, cel mai important fiind cel de îmbrăcăminte:

1. C13 - Fabricarea produselor textile
2. C14 - Fabricarea de articole de îmbrăcăminte; prepararea și vopsirea blănurilor
3. C15 - Producția de piei, de articole din piele și fabricarea încălțăminteii

Industria ușoară autohtonă constituie, în mare parte, o resursă de manufactură avantajoasă pentru Europa, astfel, poziționându-se ca industrie preponderent exportatoare, generând exporturi semnificative de servicii de manufactură (mai recent și produse de modă) către piața UE. Industria comportă și impact social, antrenând, în special, forța de muncă feminină în diverse funcții, de la operatori de cusut până la posturi de conducere. Industria continuă să fie un factor important în balanța de plăți a țării, deși ponderea sa în exporturile naționale a scăzut ușor, ajungând la 10% în 2022, comparativ cu 16% în 2018 (Figura 2.9. și Anexa 2). Industria ușoară a Moldovei, predominant exportatoare, realizează peste 80% din cifra de afaceri prin exporturi, mai ales în regim LOHN către UE, cu majoritatea producției de textile (91%), îmbrăcăminte (78%) și încălțăminte (69%) destinată piețelor internaționale, incluzând Italia, Belgia, Germania, Turcia, Marea Britanie și, până la conflictul cu Ucraina, Rusia. Această industrie a resimțit un impact semnificativ din cauza pandemiei de COVID-19, înregistrând o scădere anuală a exporturilor de 11% între 2019 și 2020, iar unele companii cu 30-60 la sută [136]. Dependența de comenzile de producție din UE, care conform datelor EURATEX a scăzut cu 35 la sută [136], cu principalele surse de comenzi de cusut de la clienții din Germania, Italia, Franța și Belgia. Aceștia la rândul lor au suferit, de asemenea, o scădere a consumului de modă și o criză, fapt care a contribuit la această situație în R.Moldova. Cu toate acestea, exporturile au început să se revitalizezeze în 2021 și 2022.

Se preconizează că industria ușoară din R.Moldova va continua să-și redreseze exporturile în termeni absoluți, în următorii ani, pe fondul revigorării industriei modei în Europa. Faptul respectiv este susținut de tendința de „nearshoring”, adică relocarea producției mai aproape de

Europa pentru reducerea dependenței de Asia (China, Bangladesh). Această mișcare nu este motivată doar de perturbările lanțului de aprovizionare, dar și de conștientizarea nevoii de sustenabilitate, respectarea standardelor sociale și etice în angajare, precum și protejarea drepturilor de autor în design și produse.

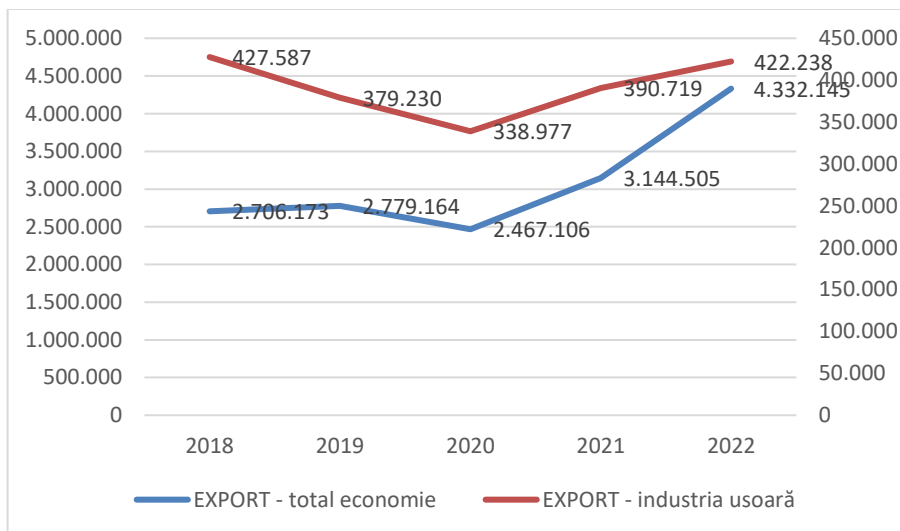


Fig. 2.9. Evoluția exportului industriei de modă din R. Moldova, 2018-2022

Sursa: elaborată de autor după datele BNS[84]

Cu toate acestea, industria se confruntă cu o limitare majoră: predominanța serviciilor Lohn (servicii de perfecționare activă), care aduc o rentabilitate și valoare adăugată redusă pentru fabrici și sunt susceptibile de a migra către alte țări cu costuri de producție mai mici, dar pun presiune pe forța de muncă locală și necesitatea de a crește salariile pentru a face față inflației. Această vulnerabilitate subliniază necesitatea diversificării și oferirii de servicii adiționale pentru clienții străini, pentru a menține și exploata avantajul competitiv al Republicii Moldova - proximitatea de piața principală, Uniunea Europeană. În urma crizei pandemice și economice, industria s-a confruntat cu o încetinire, dar perioada post-pandemică a adus o ușoară revigorare a sectorului. Un aspect esențial îl reprezintă abilitatea de a identifica nișe cu valoare adăugată înaltă, menită să fie mai puțin sensibile la schimbările de preț, permițând astfel industriei să rămână în creștere.

Analizând datele din Figura 2.10., se observă o tendință de creștere constantă a numărului de companii din industria ușoară, începând de la 651 de companii în anul 2018 și ajungând la 714 companii în 2022, cu un vârf de stagnare în anii 2020 și 2021. Cu toate acestea, numărul companiilor operaționale la sfârșitul anului 2021 a constituit doar 572 de unități, ceea ce reprezintă aproximativ 80%. Industria ușoară e formată, cu preponderență, din mici ateliere și fabrici de producție de talie micro, mici și mijlocii, cu un număr mediu de 32 de angajați pe întreprindere în 2022 (în scădere de la 42 în 2011) (Anexa 1). Această structură demonstrează importanța sectorului pentru antreprenoriat și evidențiază capacitatea sa de reziliență economică, având în vedere că

întreprinderile de dimensiuni mai reduse pot să se adapteze mai ușor la schimbările de piață. Deși numărul companiilor mari, din acest sector, este relativ mic, doar 23 în 2022 (în descreștere de la 28 în 2015) (Anexa 1), fiind clasificate ca atare, prezența predominantă a întreprinderilor mai mici subliniază diversitatea și dinamismul industriei ușoare din țară. Cifra de afaceri a întreprinderilor din acest sector a constituit 7.6 miliarde lei, în 2022 (în creștere de la 4,5 miliarde de lei în 2015) (Anexa 1), cu majoritatea producției orientată către export. Industria a înregistrat o evoluție constantă, în majoritate pozitivă în decursul ultimilor decenii, ajustându-se cerințelor piețelor interne și externe, în special ale UE. Aceste aspecte demonstrează adaptabilitatea și capacitatea de reacție a industriei la schimbările și cerințele pieței.

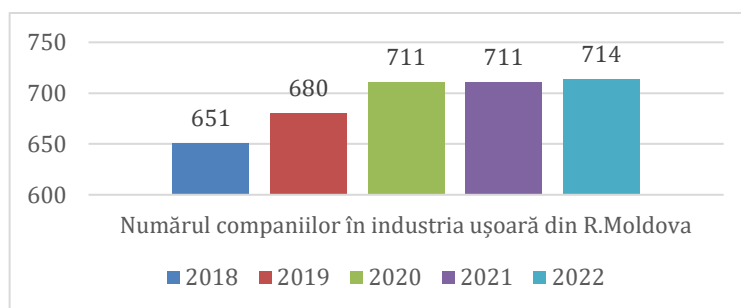


Fig. 2.10. Evoluția companiilor în industria ușoară din R.Moldova, 2018-2022

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNS [84]

Analiza industriei (a exporturilor și re-exporturilor) evidențiază o dependență puternică de modelul de afaceri bazat pe LOHN, aspect care constituie o vulnerabilitate majoră pentru dezvoltarea pe termen lung. Această orientare către valoarea adăugată redusă și profitabilitatea scăzută implică provocări în costurile serviciilor de manufactură, în special, în contextul creșterii lente a tarifelor pentru serviciile de cusut de către clienții europeni. Acești factori nu acoperă ineficiențele fabricilor moldovenești, nici nevoile lor de creștere a salariilor angajaților sau de investiții în modernizări, punând presiune pe capacitatea industriei de a rămâne competitivă pe piața internațională.

În medie, marja netă, consemnată în industria de modă, pare să fie superioară mediei înregistrate în industria prelucrătoare. Cu toate acestea, în ultimii ani, se atestă fluctuații majore în marjele de profit obținute. De exemplu, în subsectorul de încălțăminte și piele, dacă, în anul 2010, marja de profit a fost de doar 1,6%, în 2014, indicatorul dat a atins 10,6%. Mai puțin de 50% din totalul companiilor din industria ușoară au avut un rezultat net pozitiv, atât în 2010, cât și-n 2014; acest indicator se află în ușoară creștere, în 2021-2022, însă tendința nu susține o traiectorie competitivă pe termen lung (Anexa 1).

Optimizarea forței de muncă, presiunea asupra salariilor și necesitatea de creștere a productivității și eficienței. În contextul competiției de costuri de manufactură, venite din partea

clienților europeni și al presiunii salariale, fabricile se confruntă cu provocări majore ce țin de forța de muncă. Numărul total de angajați în industrie este de cca 23,000 de persoane, concentrat, în mare parte, în subsectorul de îmbrăcăminte, iar sectorul dat generează 4,4% din totalul locurilor de muncă, în special pentru femei. În pofida creșterii exporturilor și a cifrei de afaceri în industrie, numărul total de angajați a înregistrat o tendință de scădere ușoară, de aproximativ 5% anual, începând din 2018, scăzând, de la 30,000, în 2018, la 24,500 în 2022 (Figura 2.11.).

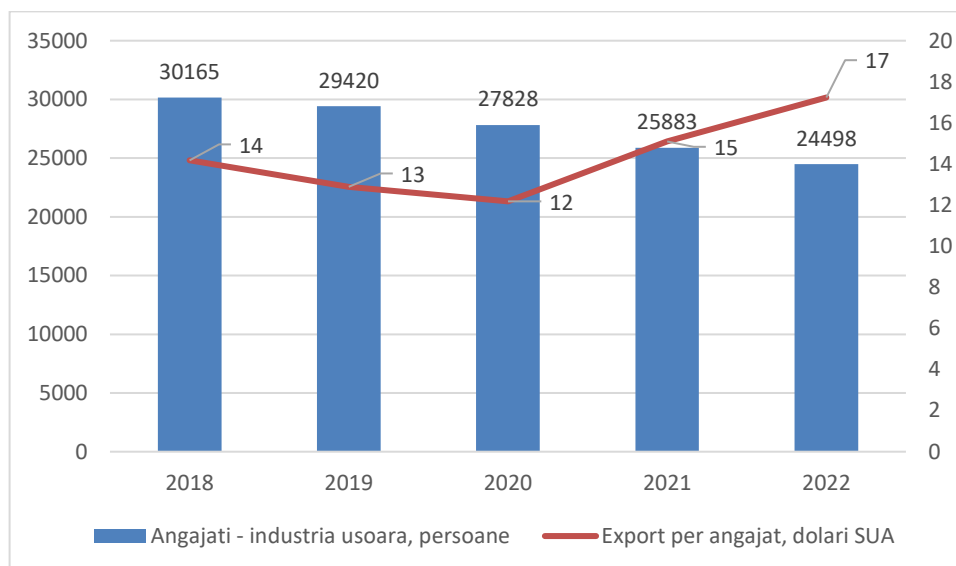


Fig. 2.11. Evoluția angajați și export per angajat, 2018-2022

Sursa: elaborată de autor, datele BNS [84]

Pentru că majoritatea fabricilor dintr-un model linear de afaceri, intensiv din punctul de vedere al forței de muncă, creșterea vânzărilor necesită mai mulți angajați, ceea ce nu mai este viabil pe termen lung. Totodată, pentru a reține angajații, fabricile au aplicat măsuri de creșteri salariale, decizii respectând având în spate și presiune inflaționistă, însă acestea rămân mici, comparativ cu media pe economie - salariu mediu brut lunar fiind de 8073 de lei în 2022, față de 4145 de lei în 2015, și cu 26% mai mic decât media națională în 2022, care era de 10,954 de lei (Figura 2.12.).

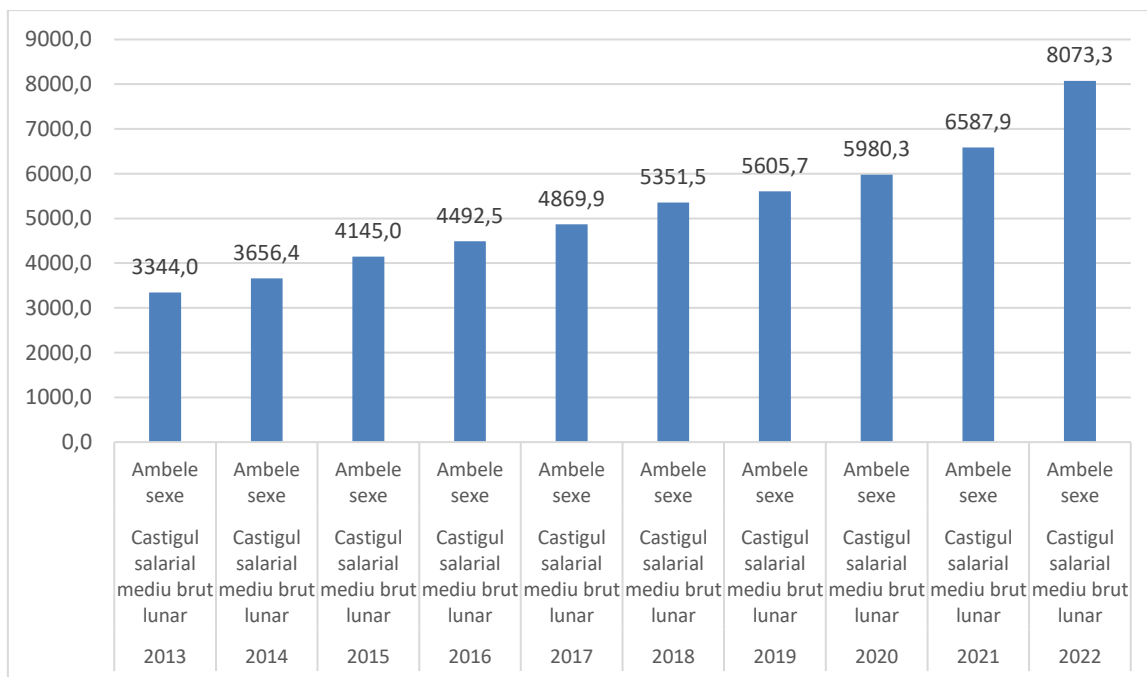


Fig. 2.12. Dinamica salariului mediu brut lunar în industria ușoară din R. Moldova, 2013-2022

Sursa: elaborată de autor, datele BNS [84]

Se preconizează că tendința de scădere a forței de muncă va continua în următorii ani, iar presiunea asupra salariilor va crește. Acest fapt va determina fabricile să majoreze salariile și/sau să crească eficiența prin îmbunătățirea și automatizarea proceselor. Această dinamică pune în evidență necesitatea unor strategii de optimizare a forței de muncă, adaptate la realitățile economice și la cerințele pieței.

Ascendența brandurilor locale de modă ca model de afaceri cu valoare adăugată înaltă. Conform EURATEX [73], Europa este recunoscută drept reședință mondială a cercetării și inovației în domeniul textil. UE27 înregistrează cel mai mare număr de aplicații pentru patente și designuri industriale în sectoarele textile, de îmbrăcăminte și de încălțăminte. Numărul de mărci înregistrate în UE, în 2022, a ajuns la 705.000, fiind cel mai înalt din ultimii ani, fiind depășit doar de China. Această statistică subliniază importanța designului propriu și dezvoltarea de branduri ca un model de afaceri rezilient și competitiv. Aceasta indică faptul că inovația și protecția proprietății intelectuale sunt componente-cheie în asigurarea succesului și competitivității pe piața globală în industria textilă și de modă.

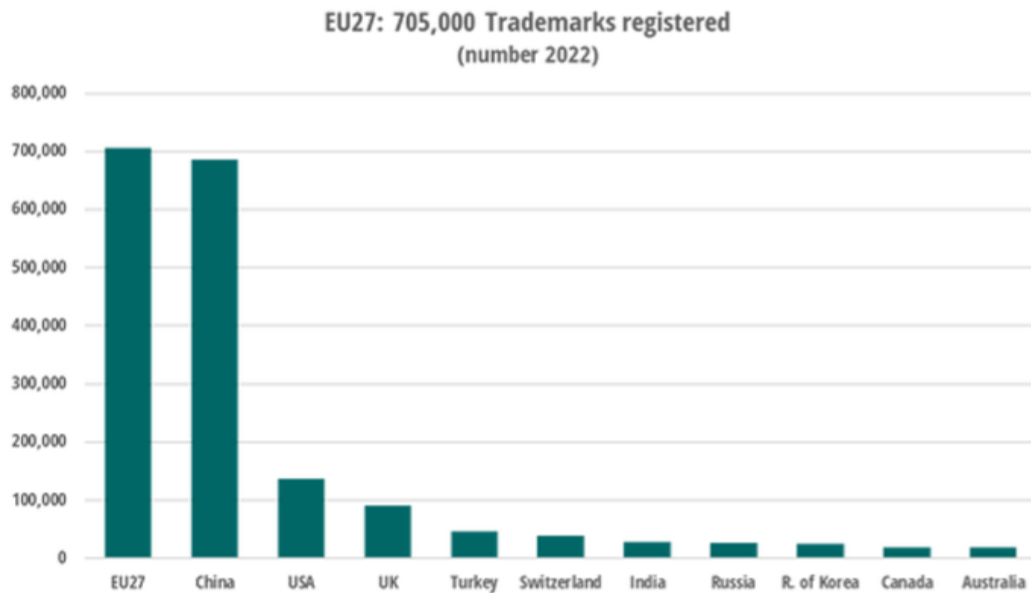


Fig. 2.13. Mărci comerciale înregistrate în sectorul textile, îmbrăcăminte, încălțăminte din UE, 2022

Sursa: Euratex [73]

În ultimii ani, prin intermediul proiectelor de competitivitate, finanțate de USAID, Guvernul Suediei și UK Aid, a crescut numărul companiilor moldovenești, care produc sub marca proprie, considerat a fi modelul de afaceri cu cea mai mare valoare adăugată. Aceste întreprinderi, care includ atât designeri independenți, cât și fabrici de confecții cu branduri proprii, devin pilonii viitorului industriei modei din R.Moldova. În perioada 2010-2015, a fost observată o creștere semnificativă a eforturilor brandurilor de modă autohtone pentru a cuceri piața locală, inclusiv prin încurajarea consumului local și substituția importurilor. În 2012, a fost lansat brandul colectiv „Din Inimă. Branduri de Moldova” curatoriat de către Asociația Patronală din Industria Ușoară APIUS, care, treptat, a servit drept platformă de promovare pentru peste 70 de mărci autohtone, reprezentând un pas important pentru creșterea conștientizării și aprecierii produselor moldovenești pe piața locală. Piața locală de îmbrăcăminte a devenit un pivot important pentru brandurile tinere și a înregistrat o creștere generală în ultimul deceniu [44][93].

Brandurile tinere de modă, cu resurse financiare limitate, necesită o abordare atentă a modelului de afaceri, orientată spre extinderea internațională și inovație. Cu toate acestea, aceste branduri se confruntă, pe piața locală, cu o concurență puternică din partea brandurilor străine și cu un anumit scepticism sau sensibilitate la preț, din partea consumatorilor locali. Acestea se confruntă cu provocări pe termen lung, inclusiv abilități limitate de promovare, bugete mici de marketing și acces restrâns la spații de retail la prețuri accesibile.

Pentru a depăși aceste obstacole și a se afirma pe piață, brandurile respective trebuie să se orienteze spre export în piețele UE sau să utilizeze comerțul electronic pentru a atinge piețele globale. Guvernul Republicii Moldova a realizat progrese substanțiale în liberalizarea comerțului extern prin semnarea a numeroase acorduri, care includ Acordul de Liber Schimb cu Uniunea Europeană (DCFTA), Acordul de Liber Schimb cu statele Comunității Statelor Independente (CSI), CEFTA (Acordul Central European de Comerț Liber), precum și un acord bilateral similar cu Turcia. Fiind membră a Organizației Mondiale a Comerțului (OMC), din anul 2001, Republica Moldova beneficiază de un acces liber și fără taxe vamale, ceea ce, alături de proximitatea de piețele-țintă și de procedurile vamale relativ simple combinate cu costurile de producție competitive, oferă oportunități semnificative pentru exporturile producătorilor moldoveni. Această deschidere comercială facilitează accesul produselor moldovenești pe piețe internaționale importante, contribuind astfel la creșterea economică și la diversificarea comerțului exterior al țării.

Implicații pentru Republica Moldova ca furnizor de servicii și produse în industria ușoară pentru clienți din UE. Principalii competitori ai Republicii Moldova în exporturi rămân țările-producătoare din vecinătatea UE. În România, industria ușoară, care include fabricarea produselor textile, a îmbrăcăminte și a încălțămintei, se confruntă cu o scădere semnificativă a numărului de angajați, o tendință accentuată în timpul pandemiei COVID-19. În această perioadă, industria a pierdut aproximativ 30% din totalul angajaților [54][59], comparativ cu 8% descreștere în R.Moldova (Tabelul 2.2.). Una dintre principalele cauze ale acestei scăderi o constituie nivelul redus al salariilor, care se situează la minimumul pe economie. Acest lucru a condus la o lipsă de interes din partea tinerilor, care preferă să migreze spre alte industrii sau să caute de muncă în alte țări ale Uniunii Europene. Situația respectivă în România se poate solda cu un efect similar și în Republica Moldova, unde se anticipează continuarea reducerii numărului de personal în fabrici. Industria depinde, în mare măsură, de serviciile LOHN și de comenzi din partea brandurilor europene și internaționale, iar scăderea forței de muncă ar putea influența negativ capacitatea de producție și competitivitatea pe piața internațională.

Tabelul 2.2. Analiza comparativă a evoluției numărului de angajați în industria ușoară, R. Moldova și Romania, 2018-2022

Angajați	2018	2019	2020	2021	2022	2022/2018, %
R Moldova	30165	29420	27828	25883	24498	-18.7%
Romania	201602	176555	142949	146900	142600	-30.6%

Sursa: sistematizat de autor în baza [84][54][59]

Potrivit anumitor indicatori, tendințele curente de dezvoltare a industriei ușoare din Republica Moldova pot fi rezumate precum urmează:

- **Industria ușoară din R.Moldova se caracterizează printr-o creștere a cifrei de afaceri și a exporturilor, pe fundalul unei forțe de muncă în scădere.** Această dinamică sugerează o creștere a productivității pe angajat și o urgență a noilor întreprinderi, demonstrând astfel reziliența economică a sectorului. Multe fabrici s-au orientat spre modelul "LOHN plus", adăugând servicii suplimentare, precum designul și aprovizionarea cu materii prime pentru clienții europeni.

- **Cu toate acestea, ritmul de creștere al valorii adăugate în industria ușoară locală nu este suficient pentru a asigura competitivitatea pe piața locală și regională.** Salariile medii au crescut, dar rămân sub media pe economie, ceea ce conduce la fluctuația forței de muncă și la presiuni pentru creșterea salarială.

- **Eficiența redusă și necesitatea stringentă de a crește productivitatea, fără a mări numărul de angajați, impun o cerere crescută pentru digitalizare și automatizări.** Unele fabrici caută soluții de externalizare a manufacturii în Turcia și Asia, dar aceasta nu constituie o soluție durabilă, date fiind lanțurile de aprovizionare lungi și strategia Europei de a menține producerea aproape de hotare (nearshoring).

- **Presiunea costurilor din partea clienților europeni și sensibilitatea la preț a consumatorilor europeni, necesitând menținerea prețurilor competitive pe raft, au rezultat în transferul acestei presiuni pe fabricile locale, care au prețuri insuficient de înalte de la clienții europeni pentru a le acoperi costurile în creștere.**

- **Cerințele crescânde din partea pieței europene pentru conformitatea calității, transparența în lanțul de aprovizionare, etică și sustenabilitate, impun fabricile locale să adopte noi standarde de calitate și mediu.** Industria ușoară locală n-a anticipat aceste cerințe, și va trebui să le adopte accelerat în următorii ani cu necesitatea de investiții pentru conformitate, eficiența energetică, modernizarea fabricilor.

- **Presiunea de a evolua către modele de afaceri cu valoare adăugată și creșterea costurilor au stimulat dezvoltarea de branduri autohtone de modă în R.Moldova.** Aceste branduri noi își încep activitatea pe piața locală și se extind treptat la export, mulți dintre aceștia fiind designeri independenți, care folosesc social-media și canalele omnichannel pentru distribuție. Această tendință reprezintă o strategie viabilă pe termen lung pentru tranziția industriei ușoare de la industria de servicii (intensivă în forță de muncă) la industria de produs (bazată pe cunoștințe).

2.3. Rolul consultanței în procesul de evoluție a industriei ușoare în lanțul valoric

Redefinirea viziunii pentru industria ușoară autohtonă: direcționarea către creșterea valorii adăugate

Tranziția industriei ușoare din Republica Moldova spre o industrie de modă cu valoare adăugată înaltă reprezintă un imperativ strategic pentru asigurarea viabilității și competitivității pe termen lung. [146] [147]. Viitorul pe termen lung al industriei ușoare autohtone, în forma actuală, este incert. În contextul global actual, caracterizat de schimbări rapide în preferințele consumatorilor și inovații tehnologice, R.Moldova se confruntă cu necesitatea de a depăși modelul tradițional de producție bazat pe forță de muncă cu calificări reduse și valoare adăugată joasă. Pe de altă parte, viitorul industriei de modă, la nivel mondial, va include o combinație de tehnologie, date și design, iar industria evoluează spre experiențe personalizate pentru consumator și brand [48], forțând industria ușoară autohtonă să-și reconsidere abordările. Analiza tendințelor globale, schimbările structurale și de reglementare în UE, precum și maturitatea industriei ușoare autohtone, subliniază oportunitățile emergente pentru R.Moldova.

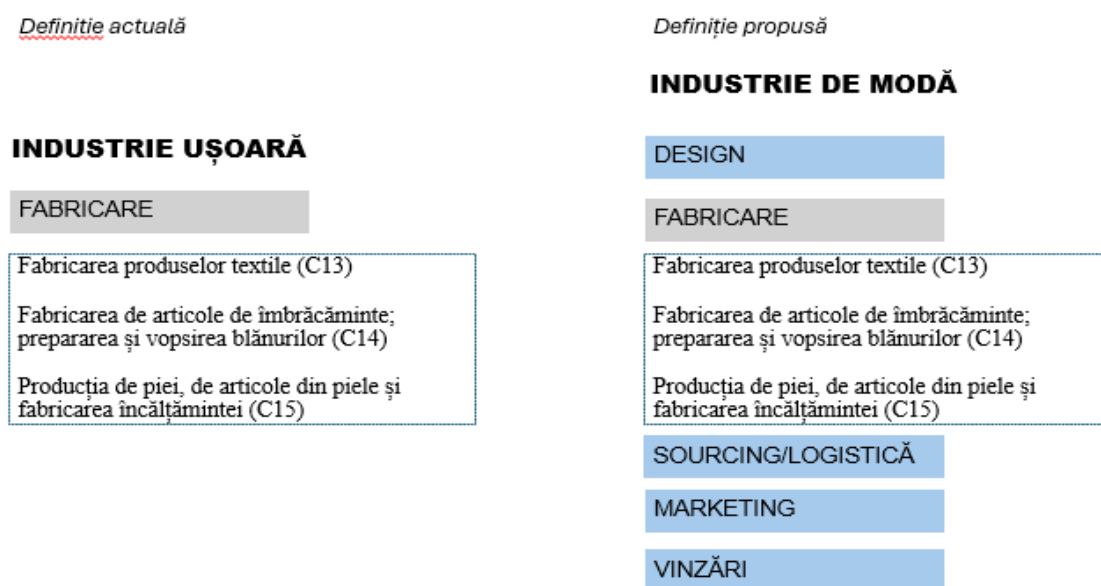


Fig. 2.14. Activitățile economice ale industriei ușoare din R. Moldova și evoluția spre industria de modă

Sursa: elaborată de autor în baza CAEM, [90], [91]

Conform figurii 2.14, se propune adoptarea unei viziuni integrate de modă, care aliniază industria ușoară din R.Moldova la tendințele și cerințele pieței europene și globale și propune un model de dezvoltare sustenabil și bazat pe valoare adăugată pentru întreprinderile autohtone. Astfel, industria ușoară din Republica Moldova, actualmente, definită prin CAEM și cuprinzând producția textilă, îmbrăcămintea și încălțăminte, se propune să fie definită ca industrie de modă mai

cuprinzătoare, care nu include nu doar fabricarea, ci și designul, logistica, distribuția, marketingul și comercializarea îmbrăcăminte, încălțăminte și accesoriilor de modă, adică, întregul lanț valoric al industriei de modă [91] cu activitățile sale tangibile și intangibile [90]. Acest model, recunoscut pentru contribuția semnificativă la economie, cultură și identitate socială, stimulează creativitatea, inovația și dezvoltarea de branduri proprii, deschizând calea către noi oportunități pentru designeri, specialiști în marketing și alte profesii conexe, și creând valoare adăugată înaltă. [146] [147].

În baza analizei tendințelor globale, schimbărilor structurale și de reglementare în UE, maturității dezvoltării industriei ușoare autohtone și a oportunităților viitoare, se propune redefinirea viziunii pentru industria ușoară (Figura 2.15.) pentru a evolua industria ușoară într-o industrie de modă competitivă bazată pe eficiență, digitalizare, tehnologii avansate și sustenabilitate. Această viziune propune o industrie de modă moldovenească bazată pe inovație, capabilă să genereze firme profitabile, locuri de muncă bine plătite și cu complexitate tehnologică înaltă, consolidând, astfel, poziția Republicii Moldova pe scena internațională a modei [147].

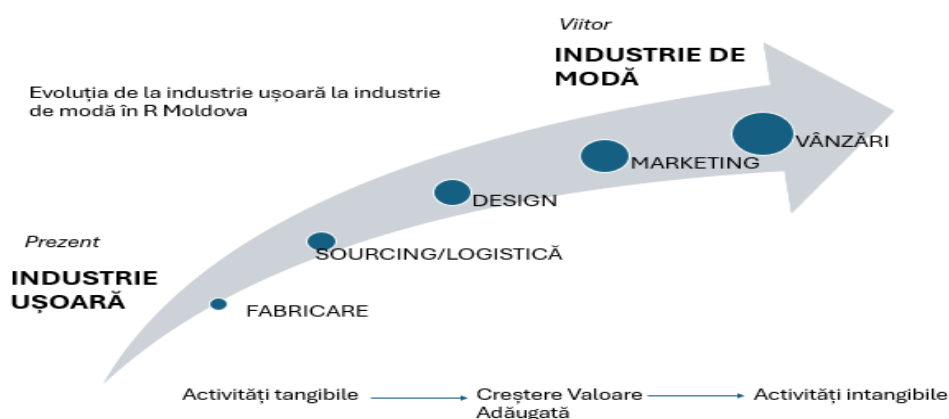


Fig. 2.15. Viziune pentru tranziția industriei ușoare din R. Moldova la industrie de modă cu valoare adăugată înaltă

Sursa: elaborată de autor, în baza [90][91]

Viziune pentru tranziția industriei ușoare din R. Moldova la industrie de modă cu valoare adăugată înaltă:

- R. Moldova aspiră să aibă o industrie de modă competitivă în plan european, eficientă, inovatoare prin grad înalt de automatizare și digitalizare, având la baza principii sustenabile.
- R. Moldova intenționează să utilizeze oportunitățile pentru trecerea la producerea cu valoare adăugată înaltă, prin servicii mai complexe pentru clienții străini și dezvoltarea brandurilor proprii de modă, pentru a spori competitivitatea industriei pe termen lung, a

crește exporturile și profitabilitatea firmelor, precum și a păstra locuri de muncă bine plătite cu complexitate tehnologică înaltă.

După cum s-a concluzionat în analiza anterioară, industria ușoară din R. Moldova și-a început deja evoluția spre o industrie bazată pe produs adică industrie de modă, din necesitatea de a deveni mai mult decât o resursă ieftină de producere pentru clienții europeni. Această traiectorie de dezvoltare este în concordanță cu tendințele europene și globale, unde industria modei este recunoscută nu numai pentru producție, ci și pentru valoarea adăugată prin creativitate, inovație și brand. Astfel, evoluția industriei ușoare moldovenești spre o industrie de modă completă reprezintă un pas esențial în alinierea la standardele și cerințele pieței globale de modă, contribuind la creșterea economică și la consolidarea brandului țării pe scena internațională a modei.

Determinarea necesităților de consultanță la verigile lanțului valoric a industriei ușoare.

Se propune abordarea modelului de dezvoltării valorii adăugate în industria ușoară din Moldova prin prisma modelelor de contractare pentru serviciile de manufactură confecții – CM/CMT, FOB, Marca privată și Marca proprie. În cadrul cercetării efectuate, majoritatea companiilor intervievate în industria ușoară au indicat faptul că se bazează pe un număr limitat de clienți pentru exporturi realizate în bază de LOHN (CM/CMT, FOB), uneori, având chiar un singur client pe piață, ceea ce reprezintă un risc. Clienții care optează pentru producție, în condiții de CM, sunt adesea mari rețele de retail sau companii de comerț. Aceștia nu solicită servicii suplimentare în afară de producție, ceea ce duce la prețuri unitare scăzute. Pentru a avansa către concepte de afaceri, precum FOB, Marcă Privată sau Marcă Proprie, este necesară abordarea altor tipuri de clienți, precum rețele de retail de dimensiuni medii, care necesită servicii tehnice adiționale și sunt dispuși să plătească corespunzător.

Tranziția către modele de afaceri cu valoare adăugată mai mare presupune cerințe tehnice și abilități în costing, logistică, sourcing de textile, design, branding, vânzări, care sunt noi pentru firmă, precum și necesitatea unor fluxuri financiare pentru finanțarea operațiunilor din lanțul de producție și vânzare mai lung. În condițiile CM, clienții furnizează instrucțiuni și materialele pentru producție, iar plata se efectuează la livrare. Pe de altă parte, pentru clienții FOB, producătorul trebuie să dețină abilități de aprovizionare și know-how în dezvoltarea produsului. Acest lucru presupune, de asemenea, nevoia de finanțare mai mare datorită creșterii capitalului circulant necesar.

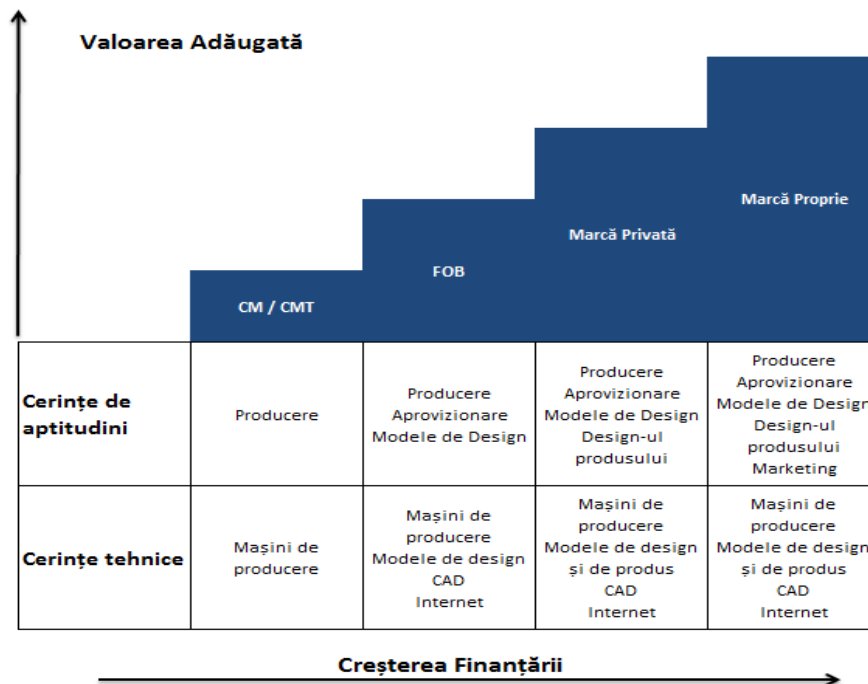


Fig. 2.16. Cerințele de aptitudini, tehnice și de finanțare în funcție de Valoarea Adăugată a afacerii

Sursa: elaborată de autor în baza [93]

Trecerea către concepte de business, cu o valoare adăugată mai mare, are un impact major atât asupra nivelului profitului, cât și a nevoii de finanțare a capitalului circulant. În studiul de caz din Figura 2.17. este prezentată producerea anuală a 275 de mii de cămăși după diferite concepte de business și impactul acestora asupra profitabilității și nevoi de finanțare a capitalului circulant.

După cum poate fi observat, chiar dacă marja netă rămâne, practic, constantă, pentru fiecare din modelele de afaceri prezentate, profitul net, în valoare absolută, crește substanțial – de 6.85 ori în modelul Marca Proprie, comparativ cu CM/CMT - odată cu migrarea spre modele cu valoare adăugată mai sporită, iar aceasta ar permite companiilor date o traiectorie viabilă de dezvoltare cu profituri mai mari pentru investiții în automatizări, digitalizare, eficiență, sustenabilitate. Însă avansarea spre modele mai profitabile presupune și necesitatea de mai multe finanțări în contextul creșterii capitalului circulant, datorită stocurilor, ceea ce presupune disponibilitatea unor resurse financiare accesibile și/sau concesionale pentru producători pentru a asigura această tranziție.

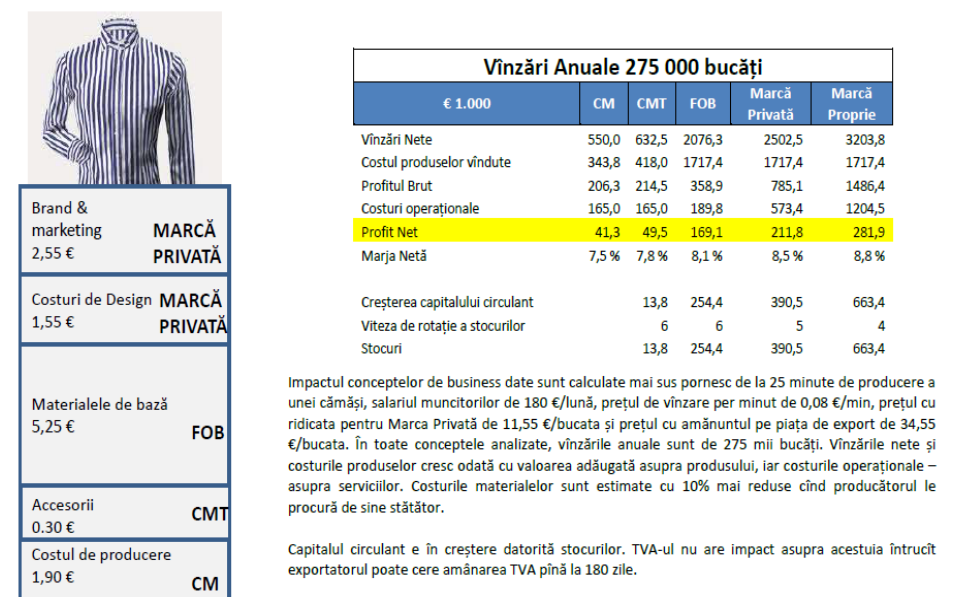


Fig. 2.17. Studiu de caz: profitabilitatea diferitor modele de afaceri în producerea de cămăși

Sursa: rapoartele MCP [93]

Esența acestui model de afaceri este clară și se corelează consistent cu diferite segmente de produse de modă, reflectând diverse dinamici ale componentelor de cost. În orice situație, producerea sub marca proprie se dovedește a fi mai profitabilă și cu o valoare adăugată mai mare comparativ cu modelul CM.

Determinarea necesităților de consultanță la verigile lanțului valori industriei ușoare autohtone

Secțiunea mai jos explorează modul în care firmele din industria ușoară din R.Moldova pot crește valoarea adăugată și profitabilitatea prin intermediul consultanței, precum și determină necesitatea de consultanță, la fiecare etapă, a valorii adăugate și în baza sondajelor firmelor. Pornind de la operațiuni de bază, precum manufactura, și ajungând la etape mai complexe, cum ar fi brandingul și vânzările online, fiecare nivel al dezvoltării afacerii necesită suport extern specific pentru optimizare și inovare. Această analiză subliniază importanța adaptării continue și a investiției în competențe și tehnologii noi pentru a rămâne competitivi pe piața dinamică a modei globale, precum și servește drept bază pentru elaborarea propunerilor în capitolul 3.

Studierea necesităților de consultanță și suport extern în baza sondajelor companiilor din industria ușoară din R. Moldova

Un obiectiv înaintat în prezenta cercetare a fost înțelegerea constrângerilor în dezvoltarea firmelor și a necesității de consultanță externă, prin sondaje și observații pe parcursul implementării unor serii de programe de consultanță.

Un sondaj din 2019 [42], ce a inclus un eșantion reprezentativ de 63 de întreprinderi din industria ușoară a R.Moldova inclusiv fabrici orientate spre servicii CM, CMT, FOB și Private Label pentru clienți europeni și firme cu marcă proprie, adică 13.8% din numărul total de întreprinderi active, a relevat domeniile-cheie pentru care acestea solicită consultanță și asistență externă. Întreprinderile se concentrează, în mod particular, pe *promovarea* intensivă pe piața externă pentru atragerea de noi clienți, cu 71% dintre respondenți identificând acest fapt ca o prioritate. De asemenea, 70% dintre întreprinderi au subliniat necesitatea de asistență pentru implementarea *comerțului online*, în timp ce *promovarea pe piața internă* și creșterea *productivității muncii* sunt considerate esențiale de 60%, respectiv 52% dintre respondenți. În plus, 40% dintre respondenți au indicat asistența în implementarea sistemelor integrate de management al calității și securității ocupaționale ca fiind un domeniu-cheie. Datele din (Figura 2.18.) relevă un interes crescut pentru *digitalizare* și *eficiență operațională*, precum și pentru o prezență mai puternică atât pe piețele locale, cât și pe cele internaționale.

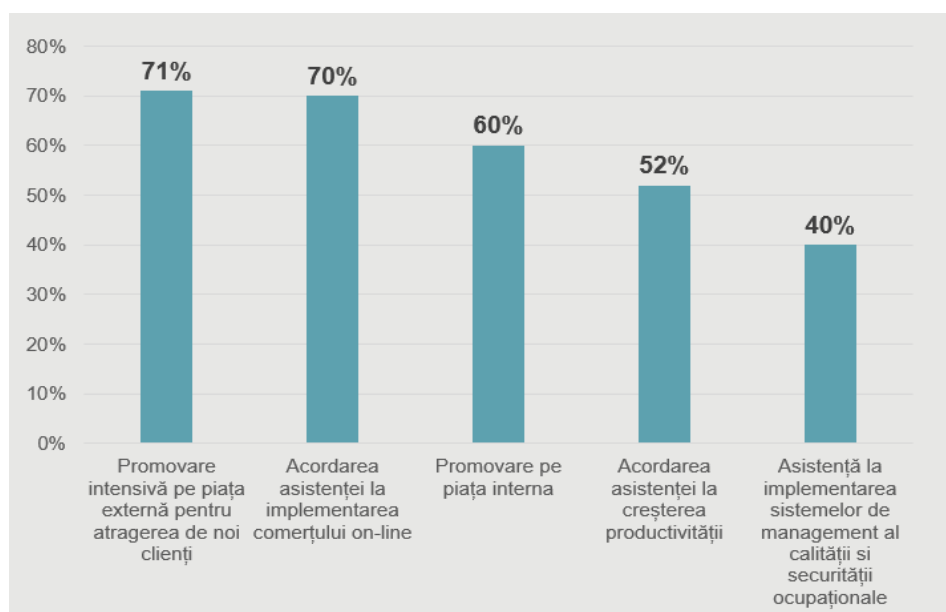


Fig. 2.18. Domenii-cheie pentru asistență indicate de către întreprinderile din industria ușoară din R. Moldova, chestionare eșantion 63 firme, 2019

Sursa: elaborată de autor, în baza [42]

Autorul a efectuat un sondaj, repetat în 2023, pe un eșantion de 27 de întreprinderi din industria ușoară. Analizând diagrama de mai jos, se poate constata că asistența externă, necesară pentru firmele din industria ușoară, se concentrează, în mod preponderent, pe domeniul comerțului electronic. Suportul pentru atragerea de noi clienți și accelerarea vânzărilor pe piețele externe constituie priorități evidente, ambelor domenii atribuindu-li-se câte 16 mențiuni. Acest lucru indică o nevoie clară de extindere a prezenței digitale și de capitalizare a oportunităților de comerț

electronic global. Locurile următoare, cu 15 mențiuni fiecare, sunt ocupate nevoia de accelerare a vânzărilor pe piața internă și necesitatea de expoziții și prezentări de modă, ceea ce sugerează că firmele caută să îmbunătățească performanța comercială atât pe plan local, cât și internațional, și să-și sporească vizibilitatea prin evenimente de profil.

Dezvoltarea de conținut digital și informațiile despre tendințe reprezintă, de asemenea, aspecte esențiale cu câte 10 mențiuni, reflectând importanța marketingului digital și a unei înțelegeri aprofundate a pieței pentru adaptarea și anticiparea cerințelor consumatorilor.

Facilitatea de conexiuni în lumea modei, accelerarea vânzărilor pe piața internă și îmbunătățirea abilităților de marketing și vânzări au fost, de asemenea, identificate ca domenii-cheie de asistență, cu câte 9, respectiv 8 mențiuni, ceea ce subliniază nevoia de rețele profesionale solide și competențe avansate de marketing.

Abilitățile de sourcing pentru materii prime și suportul în certificări de calitate au primit 7, respectiv 4 mențiuni, indicând că sourcingul eficient și conformitatea cu standardele de calitate constituie, de asemenea, preocupări semnificative pentru companii.

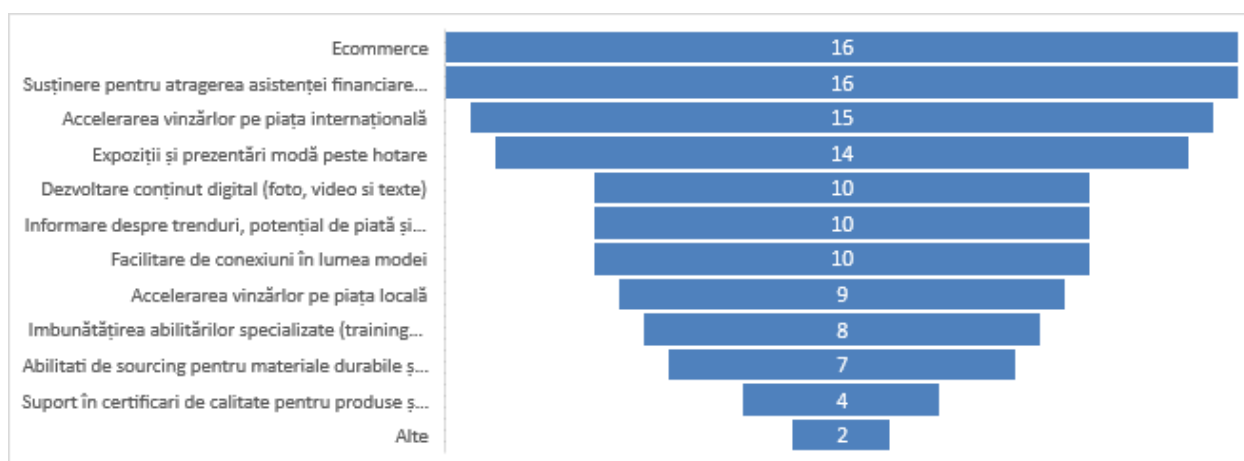


Fig. 2.19. Domeniile prioritare de asistență externă indicate de întreprinderile din industria ușoară, chestionare eșantion 27 firme, 2023

Sursa: elaborat de autor

În concluzie, sondajul denotă că firmele din industria ușoară din R.Moldova solicită o gamă variată de asistență externă pentru a-și îmbunătăți și extinde activitățile lor de afaceri, cu un accent deosebit pe comerțul electronic, strategii de piață și dezvoltarea de competențe în marketing și managementul calității.

Modelul de creștere a valorii adăugate în industria ușoară corelat cu abilitățile și suportul extern necesar companiilor din R. Moldova

Se propune următoarea vizualizare a etapelor de creștere a valorii adăugate și profitabilității în industria ușoară, cu un accent specific pe necesitățile de consultanță la fiecare nivel (Figura 2.20.).

Începând cu nivelul de bază, „Cut & Make”, care se concentrează pe manufactură, se observă o recomandare pentru eficientizarea liniilor de producție și consultanță în productivitate, precum și sisteme de calitate, automatizări și digitalizări. La acest nivel, consultanța ar putea viza îmbunătățirea proceselor de producție și integrarea tehnologiilor moderne.

Avansând către „Cut, Make & Trim”, se adaugă necesitatea sourcing-ului de accesorii și negocierea cu furnizorii. În acest caz, consultanța ar putea asista în stabilirea relațiilor solide cu furnizorii și optimizarea achizițiilor.

Pentru „FOB Shipping”, focusul se mută pe aprovizionare și testarea materiilor prime, precum și logistica. Expertiza în aprovizionare și logistică este decisivă și, aici, consultanța ar putea oferi strategii pentru gestionarea eficientă a lanțului de aprovizionare și certificarea materiilor prime.

La nivelul „Private Label”, se subliniază importanța dezvoltării colecției, construcției tiparelor și gradării. Consultanții ar putea oferi consultanță pentru design și dezvoltarea produsului, raliindu-le la tendințele actuale de modă și sustenabilitate.

În vârful piramidei, pentru „Own Label”, apar brandingul, marketingul și vânzările. Aici, consultanța este esențială pentru dezvoltarea strategiilor de localizare și valorizare, sustenabilitate, comerț electronic, social-media, merchandising și strategii de piață pentru internaționalizare. Acest nivel necesită un suport extern complex pentru a construi un brand puternic și a crește vânzările.

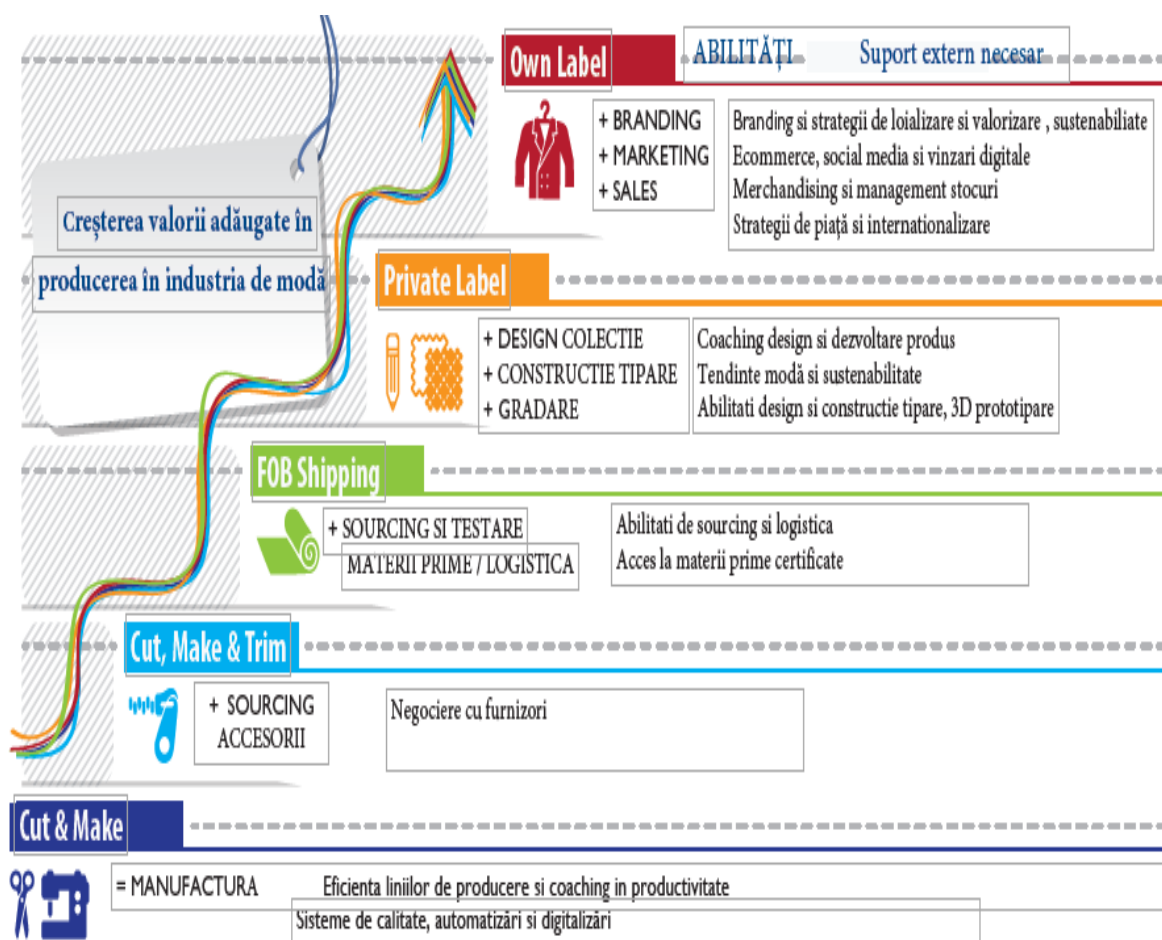


Figura 2.20. Modelul de creștere a valorii adăugate în industria ușoară corelat cu abilitățile și suportul extern necesar companiilor din R. Moldova

Sursa: elaborat de autor, în baza [42]

În concluzie, Figura 2.20 ilustrează un parcurs evolutiv al nevoilor de consultanță în industria ușoară, de la optimizarea producției până la complexitatea marketingului și brandului, subliniind importanța adaptării serviciilor de consultanță, la fiecare etapă, pentru a maximiza valoarea adăugată și profitabilitatea.

2.4. Concluzii la capitolul 2

Industria modei globale se reinventează, influențată de consumatorii tot mai informați și de revoluția Industry 4.0, care rescrie modelele de afaceri. Companiile se confruntă cu provocări economice și tehnologice, dar și cu o competiție acerbă. Totuși, schimbările în preferințele consumatorilor deschid noi oportunități de creștere, oferind șansa adaptării și succesului prin alinierea la noile tendințe și cerințe ale pieței.

Principala concluzie relevă că industria modei se confruntă cu o transformare profundă, determinată de migrarea consumatorilor către mediul digital și de schimbările preferințelor acestora. Această evoluție impune brandurilor de modă să-și adapteze rapid modelele de business

și lanțurile valorice pentru a răspunde cererii de viteză și flexibilitate, orientându-se către un model de afaceri axat pe consumator.

Euratex, organismul european al industriei textile și de modă, propune o abordare duală pentru sector: menținerea lanțurilor valorice globale pentru producția de masă și promovarea lanțurilor locale pentru articolele cu valoare adăugată înaltă. Strategia respectivă urmărește echilibrul dintre eficiența producției la scară largă și promovarea calității și inovării în produsele premium. Industria se confruntă cu provocări, precum capacitatea excesivă de producție, concurența acerbă, volatilitatea prețurilor materiilor prime, nevoia de investiții, încetinirea creșterii pieței globale, schimbările rapide în retail și influența politicilor guvernamentale.

Pentru a aborda aceste provocări și a stimula competitivitatea și creșterea durabilă, Euratex identifică șapte direcții principale: accelerarea inovației și cercetării, îmbunătățirea calificărilor forței de muncă, implementarea practicilor ecologice, menținerea lanțurilor valorice europene, protejarea proprietății intelectuale, facilitarea accesului pe piețele externe și gestionarea ajustărilor structurale. În era digitală, aspecte, precum personalizarea, digitalizarea proceselor și modelele de business inovatoare, alături de responsabilitatea socială corporativă și sustenabilitate, devin esențiale pentru adaptarea la noile cerințe ale pieței. Inovația, cercetarea și colaborarea vor juca un rol-cheie, fiind stimulate de avansul tehnologic.

Sustenabilitatea devine un element decisiv, în special pentru accesul pe piețele UE și globale, în contextul în care industria modei contribuie semnificativ la producția de deșeuri. Datele indică o reducere a emisiilor de gaze cu efect de seră în industria textilă, reflectând un angajament crescut pentru sustenabilitate. Pentru R. Moldova, ca un important furnizor de servicii de manufactură pentru clienții din UE, considerațiile de mediu, sociale și de guvernanță (ESG), care este cadrul complex ce măsoară comportamentul sustenabil și etic al firmei sunt de o importanță crucială.

Expansiunea comerțului electronic, cu o proiecție de creștere de la 4,11 trilioane USD, în 2023, la 6,35 trilioane USD până în 2027, evidențiază adaptabilitatea industriei modei la canalele digitale și capacitatea de a satisface preferințele în schimbare ale consumatorilor, consolidând moda ca pe o categorie dominantă în retailul online și anticipând o aliniere între creșterea online și cea a retailului tradițional.

Industria ușoară din R.Moldova, cu un rol major în exporturile către UE și o implicare semnificativă a forței feminine de muncă, a resimțit efectele pandemiei, dar arată semne de redresare, beneficiind de tendința de „nearshoring”, pentru o mai mare sustenabilitate și conformitate etică, anticipând o revitalizare continuă a exporturilor. Cifra de afaceri a

întreprinderilor din acest sector a fost de 7.6 miliarde lei, în 2022 (în creștere de la 4,5 miliarde de lei în 2015), cu o majoritate a producției orientată către export în UE.

Analiza industriei ușoare din R.Moldova relevă o dependență de modelul LOHN, ceea ce constituie o vulnerabilitate pentru dezvoltarea durabilă, având în vedere orientarea spre valoare adăugată redusă și profitabilitate scăzută. Creșterea lentă a tarifelor pentru serviciile de cusut de către clienții europeni nu compensează ineficiențele locale și nevoile de creștere salarială sau de modernizare, afectând capacitatea industriei de a se menține competitivă în plan internațional. În fața competiției pe costuri din partea clienților europeni și a presiunii salariale, fabricile moldovenești se confruntă cu provocări majore în optimizarea forței de muncă, necesitând creșteri de productivitate și eficiență, în pofida unei tendințe de scădere a numărului de angajați în industrie.

Presiunea de a evolua către modele de afaceri cu valoare adăugată și creșterea costurilor au stimulat dezvoltarea de branduri autohtone de modă în R.Moldova. Aceste branduri noi își încep activitatea pe piața locală și se extind treptat la export, mulți dintre aceștia fiind designeri independenți care folosesc social-media și canale omnichannel pentru distribuție. Această tendință reprezintă o strategie viabilă pe termen lung pentru tranziția industriei ușoare de la industria de servicii (intensivă în forță de muncă) la industria de produs (bazată pe cunoștințe).

În baza analizei tendințelor globale, schimbărilor structurale și de reglementare în UE, maturității dezvoltării industriei ușoare autohtone și a oportunităților viitoare, autorul propune viziunea proprie pentru tranziția industriei ușoare din R. Moldova la industria de modă cu valoare adăugată înaltă și menținerea competitivității pe piața UE, care se bazează pe inovație, digitalizare, sustenabilitate, în vederea asigurării unor firme profitabile și locuri de muncă bine plătite și cu complexitate tehnologică înaltă.

Consultanța este un instrument cheie pentru atingerea acestei viziuni și dezvoltarea noilor competențe de afaceri necesare pentru tranziția la valoare adăugată mai înaltă. Sondajele efectuate în industria ușoară din R.Moldova subliniază o cerere semnificativă pentru consultanță și suport extern, cu un accent pe promovarea în piața externă, adoptarea comerțului online și îmbunătățirea productivității. Un sondaj, din 2019, a relevat prioritățile a 63 de întreprinderi, indicând o orientare clară către digitalizare și eficiență operațională. Un sondaj, repetat în 2023, pe un eșantion de 27 de firme, a confirmat această tendință, evidențiind, în special, nevoia de suport în comerț electronic și strategiile de extindere pe piețele internaționale. Aceste descoperiri sugerează faptul că industria ușoară din R.Moldova își propune să-și îmbunătățească performanța comercială și să dezvolte noi modele de afaceri, într-o încercare de a răspunde dinamic la cerințele pieței globale și la evoluția digitală.

Se propune un **model de creștere a valorii adăugate în industria ușoară, corelat cu abilitățile și suportul extern de consultanță** necesar companiilor din R. Moldova. Autorul corelează necesitatea vitală a consultanței specializate la fiecare etapă de dezvoltare în industria ușoară, pentru a maximiza valoarea adăugată și profitabilitatea. De la îmbunătățirea proceselor de producție și integrarea tehnologiei la strategii avansate de branding și marketing, adaptarea consultanței la nevoile specifice ale fiecărui nivel este esențială pentru succesul și evoluția sustenabilă ale firmelor din sector. Această abordare strategică detaliată subliniază importanța unei colaborări strânse între industrie și experți în consultanță pentru a survola peisajul complex al industriei moderne și pentru a asigura creșterea continuă și adaptabilitatea în fața schimbărilor de piață.

3. PROIECTAREA CADRULUI DE CONSULTANȚĂ ADAPTAT INDUSTRIEI UȘOARE DIN R.MOLDOVA

3.1. Integrarea sistemică a consultanței pentru inovare și creștere valorică în industria ușoară

Corelația dintre serviciile de consultanță și creșterea valorii adăugate, în companiile din industria ușoară, este una directă, dat fiind impactul transformațional, pe care aceste servicii îl pot avea asupra performanței de afaceri. Consultanța poate juca un rol semnificativ în îmbunătățirea diferitelor aspecte ale afacerii, inclusiv eficiența operațională, inovația și strategia de piață. Prin furnizarea de expertiză specializată și perspective externe, consultanții pot ajuta companiile să identifice și să implementeze cele mai bune practici, să optimizeze lanțurile de aprovizionare și să adopte tehnologii noi. De asemenea, consultanții pot furniza o analiză valoroasă a tendințelor pieței, ajutând companiile să se poziționeze strategic într-un mediu concurențial. Toate aceste elemente contribuie la creșterea valorii adăugate a companiilor, permițându-le să devină mai competitive și să-și sporească rentabilitatea. În acest context, serviciile de consultanță devin un instrument esențial pentru companiile din industria ușoară, care caută să-și maximizeze potențialul de creștere și să-și îmbunătățească performanța pe termen lung.

Proiectarea soluțiilor de valorificare a serviciilor de consultanță în industria ușoară din Republica Moldova, trebuie să se concentreze pe competitivitate și inovație, având în vedere transformările rapide din lanțurile globale de modă. Accentul pe termene scurt de livrare a colecțiilor în magazine impune schimbări semnificative în lanțurile de manufactură, în care Republica Moldova îi revine un rol important. Industria ușoară moldovenească trebuie să continue re poziționarea pe piețele regionale și internaționale, punând accentul pe furnizarea de produse cu valoare adăugată la prețuri competitive, inclusiv prin oferirea de servicii complexe precum designul, aprovizionarea și manufactura.

Pentru a rămâne competitivă și a se integra în moda mondială, industria moldovenească trebuie să furnizeze excelență în design și tehnologie, și să demonstreze creativitate. În plus, continuarea internaționalizării brandurilor moldovenești, reușite pe plan intern, sub brandul-umbrelă „Din Inimă”, va fi decisivă pentru promovarea comună pe piețele regionale.

Componente-cheie de consultanță necesare la fiecare etapă de creștere a valorii adăugate. În acest context, pe baza experienței și cercetărilor autorului, în domeniu, de peste 15 ani, s-au identificat componente-cheie de consultanță necesare la fiecare etapă de creștere a valorii adăugate. Tabelul 5 mai jos ilustrează componentele-cheie de consultanță pentru fiecare etapă de creștere a valorii adăugate într-o companie din industria de ușoară din Republica Moldova,

abordând întregul lanț de producție și vânzare a produsului. Aceste servicii sunt esențiale și sunt adaptate la maturitatea și necesitățile specifice industriei ușoare autohtone, care se confruntă cu provocarea de a crește valoarea adăugată și a evolua modelul de business, de la unul bazat exclusiv pe servicii-producție LOHN (în esență, servicii de cusut), la servicii complexe (CMT, FOB și private label) și branduri proprii, adică, un model mai complex în industria de modă. Ele se concentrează mai mult pe îmbunătățirea funcțiilor întreprinderii decât pe consultanța de strategie, ceea ce este corelat cu concluziile din Capitolul I, unde firmele-client au enunțat că au nevoie mai mult de *execuție* a strategiilor, și nu atât de *definirea* strategiilor pentru a face față mediului volatil și incert, precum și tendințele către serviciile de consultanță productizate, adică, standardizate, cum ar fi pachetele de branding, care facilitează adaptabilitatea și eficiența operațională în industria ușoară. Serviciile de consultanță propuse cuprind următoarele axe principale:

1. **Producere.** Aceasta include organizarea producției, creșterea productivității și eficienței prin sisteme de control al calității, precum și automatizări și digitalizări ale proceselor de producție.

2. **Design Produs.** Acesta implică externalizarea designului propriu-zis și a dezvoltării colecțiilor vestimentare pentru a se alinia la tendințele actuale, sau contractarea documentației tehnice necesare pentru un produs inovator, precum și prototipare digitală 2D și 3D.

3. **Brand.** Se concentrează pe dezvoltarea brandului și identității vizuale, inclusiv crearea ambalajelor, look-book-urilor și cataloagelor de produs, important pentru branduri proprii și designerii emergenți în moda autohtonă.

4. **Promovare.** Serviciile de consultanță vor prioritiza studiile de piață și segmentarea clienților, în special, în piețele externe, dar și digital marketing, campaniile de social-media și digitale pentru targeting-ul audienței, optimizarea e-commerce și creșterea vânzărilor omnichanel. În general, departamentele de marketing sunt slabe la companiile locale, în special, pe vânzări online, care constituie un canal nou de vânzări pentru R.Moldova.

5. **Distribuție.** Se referă la comerțul online și externalizarea acestor funcții către firme specializate, dar și merchandising și vitrinistică în magazinele fizice (abilități care lipsesc în R.Moldova), pentru a maximiza prezența și vânzările produselor.

Aceste componente, reflectate în tabelul 3.1, sunt esențiale pentru a susține inovarea și reorganizarea modelelor de afaceri în industria ușoară, permițând întreprinderilor să-și îmbunătățească și eficientizeze produsele și procesele într-un mediu de piață în continuă evoluție. Pentru fiecare dintre aceste domenii, este necesar o abordare personalizată și cunoștințe specializate pentru a răspunde nevoilor specifice ale fiecărei fabrici.

**Tabelul 3.1. Cadrul de consultanță la fiecare etapă a lanțului valoric a industriei
ușoare**

PRODUCERE	DESIGN	BRAND	PROMOVARE	DISTRIBUȚIE
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Organizarea producerii ❖ Productivitate și eficiență ❖ Sisteme control calitate ❖ Automatizări ❖ Dezvoltare produse noi și inovatoare (textile inteligente) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Abilități de sourcing de materie primă ❖ Design de produs și trenduri de modă ❖ Îmbunătățirea tiparelor și documentației tehnice ❖ Proiectări CAD 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dezvoltare brand și identitate vizuală ❖ Design elemente de brand (ambalaje, magazine) ❖ Rebranding ❖ Imagine colecții (look book și fotografie) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Studii piață ❖ Management social media ❖ Campanii promovare digitale și offline 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ E-commerce și vânzări omnichannel ❖ Merchandising și vitrinistică ❖ Proiectare magazine
<p>Training și resurse umane: engleza în afaceri; vânzări Management financiar: costing și formarea prețului, strategii pentru creșterea profitabilității Taxare și regulamente: fiscalizarea e-commerce (în special UE și piața unică digitală), restricții import/export (în special, FOB și produse proprii), comerț UE și asimetric (cu import stoffe din țări non-UE)</p>				

Sursa: elaborare autor

Consultanța pentru fabrici este esențială și în multiple domenii orizontale, care vizează creșterea eficienței operaționale și optimizarea proceselor de afaceri. În acest sens, se propun următoarele categorii specializate de consultanță, care au fost definite prioritare:

1. Training și Resurse Umane: Un accent major trebuie pus pe formarea în domeniul limbii engleze pentru afaceri, pentru a facilita comunicarea eficientă cu partenerii și clienții internaționali. De asemenea, este esențială dezvoltarea competențelor în vânzări, pentru a îmbunătăți strategiile de pătrundere pe piață și a maximiza veniturile.

2. Management Financiar. Consultanța în costing și formarea prețului pot ajuta fabricile să-și optimizeze structura de costuri și să stabilească prețuri competitive, menținând, totodată, un nivel sănătos de profitabilitate.

3. Taxare și Regulamente: În contextul fiscalizării comerțului electronic, în special în cadrul pieței unice digitale a UE și aspectelor de TVA și taxe vamale, prezintă importanță o înțelegere profundă a reglementărilor fiscale pentru a evita neconformitățile și a maximiza eficiența fiscală. Consultanța în domeniul restricțiilor de import/export, cu accent pe condițiile FOB și comerțul produselor proprii, este vitală pentru operațiunile transfrontaliere. De asemenea, este important să se înțeleagă dinamica comerțului UE și a comerțului asimetric, care implică importul de materiale textile din țări non-UE și impactul acestuia asupra lanțurilor de aprovizionare și costurilor.

3.2. Creșterea eficienței, digitalizării, sustenabilității și designului prin consultanță – programul SMART

Lanțurile de aprovizionare în industria de modă devin tot mai complexe și competitive – lanțuri nefuncționale (pandemia, războiul din Ucraina), costuri și tarife în creștere, presiune crescândă pe ESG și sustenabilitate [92]. McKinsey subliniază că, în modelul de sourcing din Asia, factorii definitorii sunt costul, conformitatea și capacitatea [41]. În acest context, automatizarea, proximitatea de piață (nearshoring) și sustenabilitatea devin factori-cheie suplimentari în luarea deciziilor de sourcing și producție de către clienții internaționali. Firmele de modă din UE, care sunt clienții principali ai Republicii Moldova, diversifică sourcingul, plasând comenzi pentru confecții atât în țările tradiționale, cât și în destinațiile emergente, cum ar fi Africa, precum și vor continua tendința de a aduce manufactura mai aproape de Europa, ceea ce constituie o oportunitate pentru fabricile autohtone. Factorii-cheie care influențează aceste tendințe includ schimbările geopolitice, considerentele economice și importanța tot mai mare a sustenabilității și practicilor de producție etice.

Aceste tendințe îndeamnă fabricile din R.Moldova să exploreze noi abordări în procesele lor de producție, adaptându-se astfel la cerințele pieței globale și la noile așteptări ale clienților internaționali. În baza tendințelor internaționale în sourcingul de confecții [40], s-au identificat următoarele **necesități prioritare pentru fabricile autohtone în procesul de producție:**

1. Optimizarea logisticii și scurtarea de *lead time* pentru aprovizionarea cu materii prime textile și livrarea produselor. Este o strategie eficientă și pentru a prelua comenzile de la clienții europeni, care devin tot mai mici, solicitând flexibilitate și termen redus de execuție și livrare, deseori de doar 1-2 săptămâni.

2. Creșterea productivității și automatizările pentru a mitiga reducerea forței de muncă și costurile în creștere. Pe plan global, patru din zece producători de confecții se confruntă cu lipsa forței de muncă, ceea ce va constitui prima sau a doua prioritate în următorii ani [40]. Acest fapt se transpune și în fabricile autohtone, unde a descrescut numărul de angajați cu 5% anual (2019-2022), iar în pandemia COVID-19, unele fabrici și-au redus efectivul de personal scriptic cu cca 33% [42]. Fabricile trebuie să utilizeze *automatizarea* pentru creșterea productivității și optimizarea personalului.

3. Accelerarea transformării digitale. Maturitatea digitală a firmelor și producătorilor de modă avansează rapid cu obiectivul de a digitaliza complet lanțurile de aprovizionare (E2E end-to-end digitalization) [92]. 85% dintre producătorii de confecții din America de Nord dispun un plan de transformare digitală, și doar 10% se află la începutul acestui proces [92]. Digitalizarea proceselor-cheie poate crește viteza de livrare în piață cu 40% [43].

Un studiu efectuat în cadrul Proiectului CEED II, finanțat de către USAID [44], a demonstrat că fabricile din R.Moldova au un decalaj de eficiență și productivitate estimat la 25-30%, față de competitorii regionali din Europa Centrală și de Est, precum cei din România. Această este o consecință a doi factori cheie:

- (i) nivelul modest de investiții în modernizarea procesului de producție, în special, în automatizări și digitalizări ale echipamentelor și proceselor
- (ii) nivelul insuficient de perfecționare a organizării proceselor de producție, în special, lipsa de cunoștințe în aplicarea metodelor performante de organizare a producerii,

Ca urmare a diferitelor audituri tehnice efectuate în întreprinderile de confecții, s-a constatat că, pentru redresarea situației, se impune necesitatea implementării de programe de suport dedicate îmbunătățirii eficienței și productivității, prin atragerea de expertiză și consultanță specializată, precum și oferirea unor stimulente financiare pentru modernizarea proceselor de producere, în special, în automatizări și digitalizare. În multe cazuri, fabricile locale se confruntă cu provocări în inovarea din interior, deoarece le lipsesc cunoștințele și capacitățile specializate. Consultanța externă devine, astfel, esențială, oferind fabricilor suport pentru a implimenta rapid schimbările necesare în procesul de producție. Prin expertiza și perspectivele noi aduse, consultanții contribuie la optimizarea proceselor de producție și la implementarea de soluții inovatoare, personalizate pentru fiecare fabrică.

Programul SMART: obiective și structură

Un program de consultanță complex, denumit convențional **SMART** (*Streamline Manufacturing, Accountability, Resource Efficiency and Transparency* engl. sau *Îmbunătățirea Manufacturii, Responsabilității, Eficienței Resurselor și Transparenței* ro.) este recomandat ca să soluționeze, în complex, zonele slabe din manufactură, abordând mai multe zone intrinsece, precum productivitatea, eficiența resurselor de producere, responsabilitatea socială.

Obiectivele specifice ale Programului de consultanță SMART rezidă în sporirea eficienței și productivității, reducerea timpului de pregătire și execuție (engl Lead și Output Time), reducerea articolelor în curs de execuție (în linie), îmbunătățirea calității produsului, precum și ameliorarea practicilor de producere spre o manufactură cu valoare adăugată mai înaltă (Figura 3.1).

Programul SMART va include o combinație și niște elemente din metodologiile Lean, Agile și Six Sigma, recomandate pentru fabricile mari și medii, dar și elemente de transformare digitală și automatizări (în limita bugetelor) pentru a obține o îmbunătățire în complex și un impact sporit.

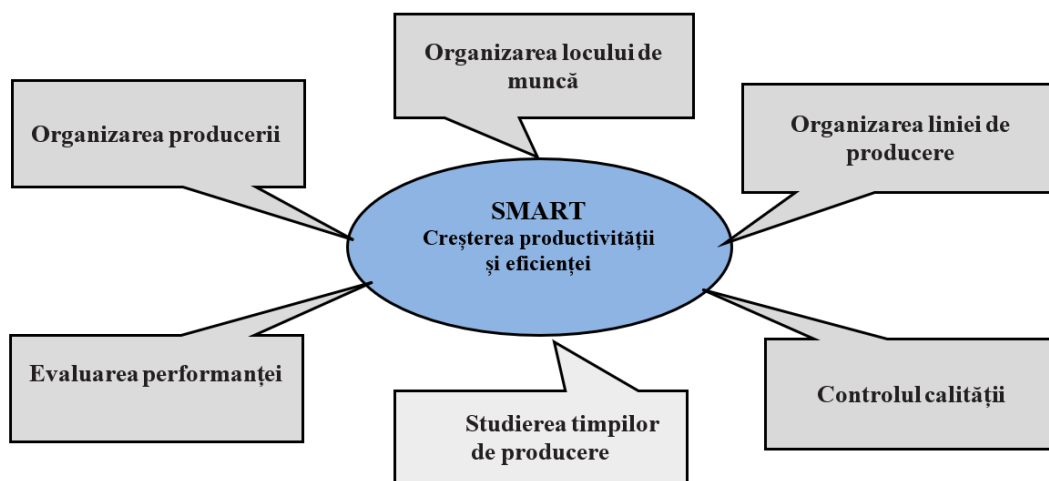


Fig. 3.1. Programul SMART: Ariile de consultanță pentru creșterea productivității în fabricile de confecții din R.Moldova

Sursa: elaborară de autor în baza [93][138]

Un loc aparte, în programul SMART, revine îmbunătățirii proceselor de producție, reducerii pierderilor și creșterii eficienței în baza implementării instrumentelor din Lean Management. Intervențiile trebuie să fie efectuate sistemic, pe următoarele arii critice: îmbunătățirea proceselor de fabricație, utilizarea eficientă a resurselor, responsabilitate socială și transparență (conform Figurii 3.2.).

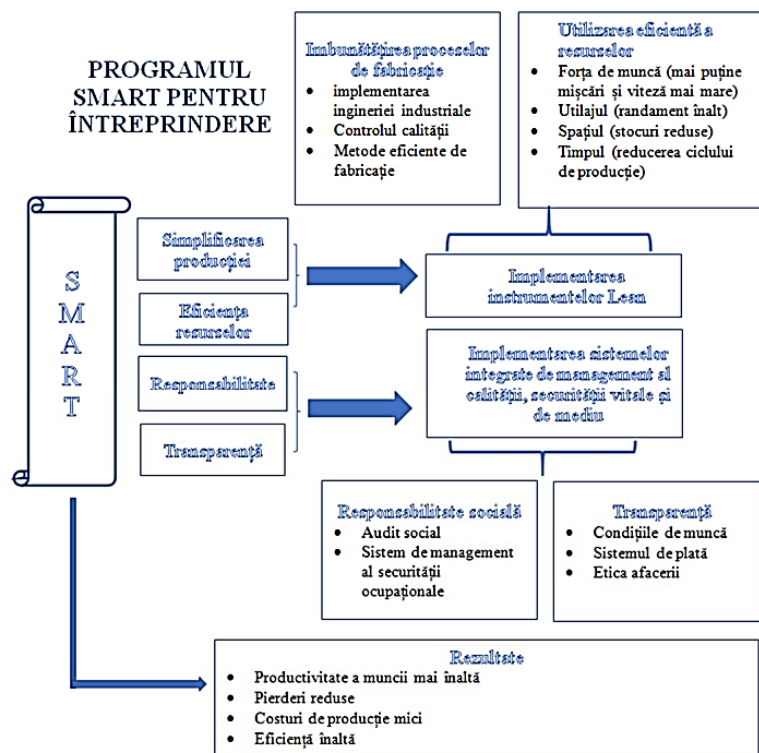


Fig. 3.2. Programul de consultanță SMART propus și implementat în întreprinderile de confecții din R.Moldova

Sursa: elaborată de autor în baza [138].

Ariile de intervenție propuse sunt prezentate în Anexa 4 și descrise în continuare:

1. **Omul** (mâna). Analiza mișcărilor operatorilor pentru a evalua metodele de lucru, precum și propunerea de măsuri pentru eliminarea mișcărilor redundante. Mai puține mișcări, în combinație cu noi metode de producere și instruirea la linie a operatorilor, generează viteză și productivitate mai înaltă a operatorilor de până la 20-25%.

2. **Mașina** (utilajul). Operatorii manevrează mai încet decât norma cu mașinile de cusut. Instruirea la locul de muncă a operatorilor și implementarea instrumentelor pentru economisire de timp sporesc ratele de productivitate și reduc ciclul de producere.

3. **Spațiu**. Deseori fluxurile de producție sunt configurate ineficient, iar sistemele pentru transportarea articolelor în curs de execuție sau a produsului finit sunt slab dezvoltate. Îmbunătățirile organizării liniei de producere și a sistemelor de transport intern pot genera o creștere a productivității de până la 10%.

4. **Timpu**. Utilizarea noilor tehnologii de determinare a normelor de timp și aplicarea studiilor de timp reduc cu succes ciclul de producție.

Pentru a obține rezultatele scontate se propune să fie acordată consultanță întreprinderilor de confecții în următoarele domenii (Anexa 4).

1. **Organizarea locului de muncă**. Auditul productivității a demonstrat că organizarea locurilor de muncă și amplasarea mașinilor de cusut rămân, practic, neschimbate în cadrul întreprinderii, indiferent că se schimbă modelele fabricate. Experții internaționali au ajutat fiecare fabrică să organizeze individual locurile de muncă. Au fost implementate anumite ajustări ale meselor de lucru (înălțime și lățime) și îmbunătățirea organizării fluxului de producere, inclusiv instalarea corpului de iluminat deasupra fiecărui loc de muncă al operatorului.

2. **Organizarea fluxului de producere**. Consultanții au setat fluxurile de producție conform ordinii de îndeplinire a operațiilor tehnologice pentru fiecare articol în parte, fapt ce a generat minimizarea timpului pentru manipularea produsului, reducerea ciclului operațional și a oboselii operatorului. Fluxurile au devenit destul de flexibile, ceea ce a contribuit la organizarea acestora destul de eficientă. Reorganizarea fluxurilor de producție a contribuit la reducerea timpului de transportare, a duratei ciclului de producție și a sporit productivitatea.

3. **Procesul de producție**. Consultanții au îmbunătățit calitatea operațiilor tehnologice în fabrică, inclusiv procesul de asamblare a articolelor. Au înaintat recomandări și au demonstrat producții video instructive, pentru a spori capacitățile tehnologice, iar instruirea la locul de muncă a permis corectarea tehnicilor de execuție de către operatori, inclusiv prin implementarea de noi metode de execuție. Au fost efectuate și instruirii pentru tehnicienii cu scopul de a optimiza mișcările, care au contribuit la optimizarea timpului de executare a operațiilor.

4. **Controlul calității.** Au fost propuse și implementate sisteme aleatorii de control al calității, care sunt mai eficiente decât testarea și verificare a standardizată pe linie.

5. **Studierea timpilor de producere.** Tehnologiile fabricilor au fost instruiți pentru a efectua studii eficiente ale timpului de muncă, pentru a măsura timpii de producere pentru operator conform metodologiei REFA, care ia în considerare timpii necesari operatorului pentru înclinarea înainte și înapoi, calcularea timpilor morți etc.

6. **Evaluarea performanței.** Grație consultanței acordate, întreprinderile au dezvoltat și au implementat cu succes un set de indicatori pentru măsurarea și monitorizarea indicatorilor-cheie de performanță, printre care pot fi menționate minutele standard, eficiența operatorului și productivitatea muncii.

Implementarea-pilot a Programului SMART: rezultate empirice asupra îmbunătățirii productivității și eficienței

Programul SMART a fost testat în colaborare cu APIUS și co-finanțate prin asistență tehnică de la proiectele MCP [136] și FTA, într-un un grup de 50 de fabrici de confecții din R.Moldova, reprezentând aproximativ 7% din numărul total de întreprinderi din industria ușoară sau 15% din totalul fabricilor de confecții din țară. Fabricile au fost selectate pe baza dimensiunii, prioritate având cele mari și medii, care au fluxuri de producție și pot implementa măsuri de eficiență și sisteme de calitate. De asemenea, dorința și angajamentul conducerii fabricilor de a avansa îmbunătățiri complexe ale fabricii și de a co-investi în program, dedicând propriile resurse, au jucat un rol esențial. Obiectivul final a fost constatat în a crea campioni locali și o masă critică de fabrici, care sunt mai eficiente și adoptă principiile sustenabilității și servesc drept model pentru alții jucători din industrie.

Programul SMART a fost implementat în două iterații, fiecare concentrându-se pe un grup specific de fabrici de îmbrăcăminte din R.Moldova.

1. Iterația 1, care a avut loc în perioada 2015-2019, pentru un grup de 23 de fabrici de confecții, a subliniat creșterea productivității prin metode îmbunătățite la proceselor, încorporând concepte de management LEAN, precum și asistență tehnică în sisteme de calitate și granturi mici pentru automatizarea producției [136].

2. Iterația 2, în anii 2020-2023, a continuat Programul SMART pentru un grup de 27 de întreprinderi de confecții, cu accentul pe automatizarea fabricii prin stimulente sub formă de granturi, precum și suport structurat pentru conformitatea socială și implementarea standardelor de calitate.

Componentele de implementare a programului SMART au inclus:

- Expertiză internațională combinată cu consultanță internă. Experți specializați în producție și sisteme de calitate din Germania au acordat consultanță fabricilor beneficiare, ca parte a mai multor iterații de consultanță pentru îmbunătățirea procesului de producere și eficiență. Acest lucru a implicat un audit al fabricii, identificarea constrângerilor de producție, dezvoltarea planului de îmbunătățiri ale procesului de producere și furnizarea de suport pentru implementarea acestora. Consultantul a efectuat instruire la locul de muncă, care a fost considerată mai eficientă și mai profundă decât instruirea în grup. Experții internaționali au colaborat cu consultanții locali, care au ajutat la localizarea recomandărilor.

- Stimulente financiare sub formă de granturi nerambursabile. Aceste granturi au fost concepute pentru a stimula implementarea sistemelor de calitate și a certificărilor, digitalizarea și automatizarea liniilor de producere. Granturile au variat de la 5,000 USD la 50,000 USD, în funcție de dimensiunea fabricii.

- Vizite de studiu pentru echipele de management ale fabricilor moldovenesti la fabrici avansate din România pentru a observa practicile de producție eficiente și a încuraja schimbarea și îmbunătățirea.

- Unitatea Smart Factory. Această unitate a fost înființată ca parte a APIUS și a jucat un rol esențial în managementul proiectului, a serviciilor de consultanță și granturilor.

Pentru a evalua impactul programului SMART, s-au comparat indicatorii de performanță *înainte și după* implementarea măsurilor de îmbunătățire. Rezultatele sugerează că utilizarea consultanților internaționali, în combinație cu experții locali, poate fi extrem de eficientă pentru transferul celor mai bune practici internaționale, într-un mod adaptat nevoilor și înțelegerii managerilor fabricilor.

Implementarea Programului SMART într-un grup pilot de 22 de întreprinderi de confecții din R. Moldova, în perioada 2015-2019, a înregistrat rezultate pozitive. Programul a fost caracterizat, printr-o creștere medie a productivității cu 20-25%, un rezultat atribuit consultanței oferite de experți internaționali în producție și sisteme de calitate din Germania. Abordarea respectivă a avut, de asemenea, un impact indirect asupra celor aproximativ 4.300 de angajați, inclusiv prin creșterea salariilor. Organizarea de vizite de studiu la fabrici similare din regiune, cum ar fi în România, pentru managerii de top a susținut implementarea bunelor practici. Această formă de consultanță este potrivită pentru întreprinderile mari, produc pentru clienții străini și pentru întreprinderile de talie medie, care acționează sub marca proprie. Totuși, nu este recomandată pentru atelierele de producție mici sau întreprinderile micro cu 20-30 de angajați, deoarece acestea nu pot organiza un flux de producție eficient pentru a atinge nivel înalt de productivitate.

Concluzii asupra relevantei metodologiilor moderne pentru îmbunătățirea eficienței în fabricile din industria ușoară. Managementul Lean, Agile și Six Sigma constituie metodologii care au fost aplicate în diverse industrii pentru îmbunătățirea eficienței, flexibilității și calității. Ca urmare aplicării programului SMART, relevanța lor pentru industria modei autohtone poate fi apreciată în următoarele contexte:

- **Managementul Lean:** concentrarea pe crearea de valoare pentru client cu minimumul de deșeuri. În industria modei, Lean poate optimiza procesele lanțului de aprovizionare, reduce timpul de producție și gestiona mai eficient stocurile, asigurând faptul că firmele răspund rapid la schimbările tendințelor de piață în timp ce reduc costurile.
- **Agile:** accentul plasat pe flexibilitate, colaborare și feedback-ul clientului. Pentru modă, aceasta înseamnă capacitatea de a adapta rapid designurile și producția pe baza tendințelor și feedback-ului consumatorilor. Permite lansări mai mici și mai frecvente de linii de producție, pentru partide mici de articole vestimentare, ceea ce creează avantaje și flexibilitate, într-o industrie rapidă, unde preferințele consumatorilor evoluează rapid.

Prin integrarea acestor metodologii, firmele din industria ușoară pot fi mai flexibile și eficiente din punctul de vedere al costurilor și orientate către calitate, fiind bine echipate pentru a face față schimbărilor rapide ale tendințelor de modă, menținând, în același timp, un accent puternic asupra clientului și excelență în procesul de producere.

Corelarea consultanței cu investițiile în digitalizare prin stimulente de finanțare nerambursabilă

Pentru a maximiza impactul asupra productivității și eficienței, consultanța în îmbunătățirea organizării producerii și a eficienței resurselor se recomandă să fie corelată cu investiții în modernizarea echipamentelor fabricii, automatizări și digitalizarea proceselor-cheie.

Inovațiile tehnologice constituie factorii cheie pentru dezvoltarea lanțului valoric de producere în confecții și avansarea proceselor de producere, dar și susține tranziția verde. Este necesară accelerarea digitalizării proceselor pe toate fazele de producere a unui articol de modă – de la mașini performanțe și speciale, CAD/CAM, la automatizări și la posibilitatea confecționării tiparelor. Conform estimării autorului, necesitățile de automatizare a fabricilor din industria ușoară autohtonă cu tehnologii performante depășesc 30-50 de milioane de dolari SUA, care trebuie stimulate prin programe de finanțare de lungă durată și cu cost redus, precum liniile de finanțare bancare, capital de risc, garanții de stat pentru finanțări internaționale. Din cauza marjelor de profit joase și a dobânzilor înalte la credite, întreprinderile din industria ușoară din R.Moldova investesc modest în modernizarea tehnologică. În 2017, valoarea medie a investițiilor a constituit 420 000 de lei (cca 25 000 de dolari SUA) pe întreprindere, iar în 2018, aceasta s-a ridicat la 872 700 MDL

(cca 48 000 de dolari SUA), dublându-se față de 2017, dar, oricum, constituind investiții sub nivelul necesităților de modernizare. Companiile investesc tradițional doar în mașini lineare și mai puțin în inovații și automatizări, care susțin îmbunătățirile de productivitate, eficiență și calitate. Investițiile în echipamente noi reduc din dificultățile tehnice și intensitatea muncii, sporesc eficiența și calitatea, scurtează ciclul de producere și realizează valoare adițională.

Se propune ca Programul de consultanță SMART să fie corelat cu investiții în digitalizarea proceselor și automatizări. Investițiile prioritare pentru automatizări în cadrul programului SMART sunt evidențiate în Figura 3.3. Automatizarea, în fabricile de confecții, urmează un proces ierarhizat, începând cu tehnologiile CAD, plotere și prototipare 3D pentru design, care eficientizează dezvoltarea produselor. În croire, sistemele semiautomatizate și automate optimizează tăierea materialelor. Producția beneficiază de mașini speciale de coasere semi-automată și linii de producție pentru îmbunătățirea vitezei și calității. Tehnologiile de valoare adăugată, precum broderia automată și finisajele speciale, aduc personalizare și sustenabilitate. Automatizarea depozitului și IoT cresc eficiența stocării și monitorizarea producției. În esență, automatizările sunt vitale pentru îmbunătățirea performanței și competitivității în industria confecțiilor.

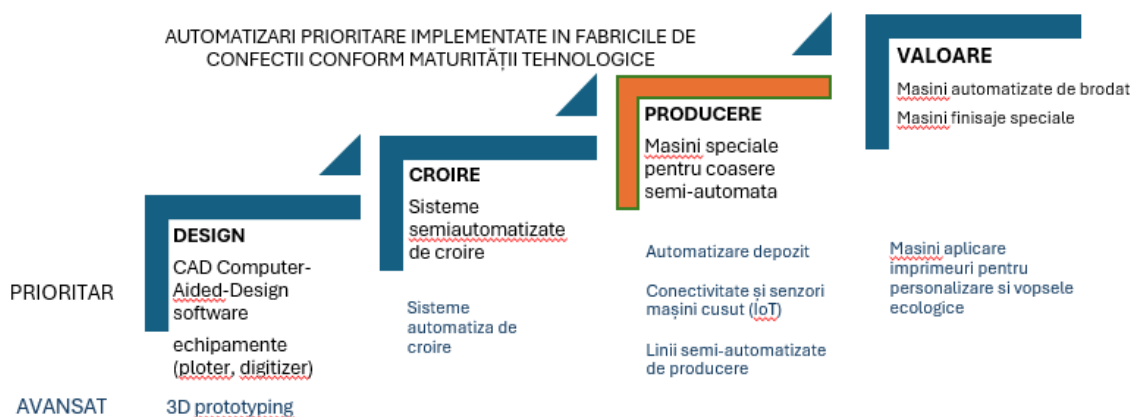


Fig. 3.3. Investiții prioritare în modernizare tehnologică și digitalizare conform maturității tehnologice a fabricii

Sursa: elaborată de autor

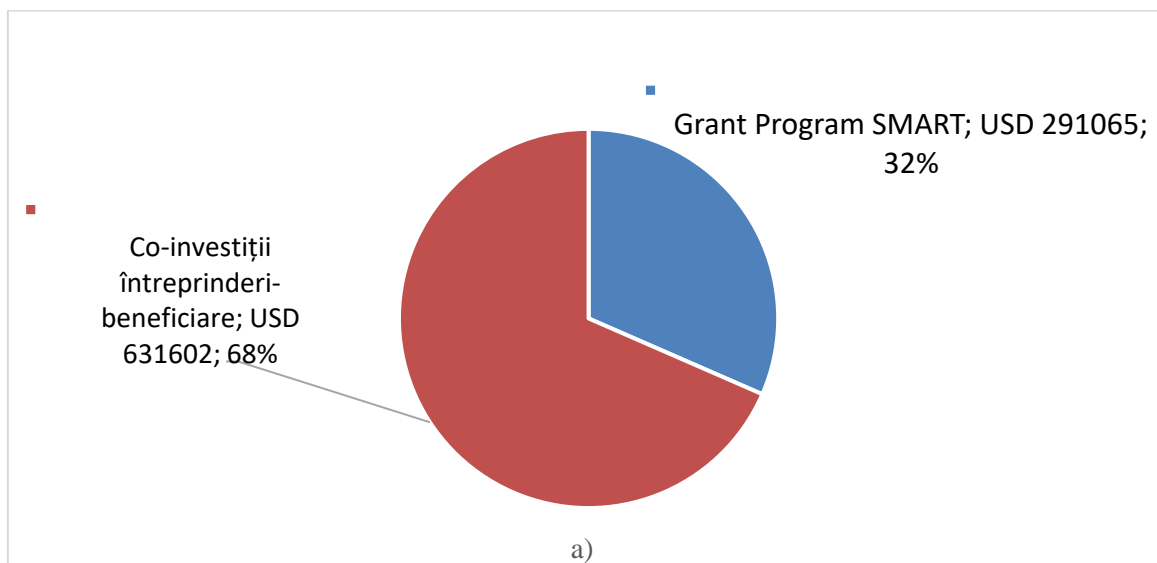
Pentru a stimula investițiile în automatizări și digitalizări de procese, se propun stimulente prin finanțări nerambursabile (granturi) în co-finanțare cu fondurile întreprinderilor-beneficiare, care acționează drept catalizator și accelerează decizia managerilor de a întreprinde aceste investiții. Mărimea granturilor va varia între 10 000 și 50 000 de dolari SUA, în funcție de complexitatea proiectului de digitalizare și maturitatea tehnologică a fabricii, iar nivelul recomandat de co-finanțare de către întreprinderea-beneficiară constituie 1:1 pentru a asigura angajament și impact al acestei investiții asupra fabricii.

Rezultatele testării stimulentei tip grant pentru digitalizarea fabricilor

Stimulentele de finanțare nerambursabilă au fost testate în cadrul Programului SMART, demonstrând necesitatea și eficiența acestor granturi pentru catalizarea digitalizării și automatizării.

În cadrul Iterației 1 a Programului SMART, în perioada 2016-2019, au fost acordate granturi în valoare totală de 291,000 USD pentru 20 de fabrici, cu co-investiții, care depășesc 631,600 USD (sau 210% în raport cu fondul de granturi) în peste 200 de unități de echipamente de înaltă performanță (totalizând 922,000 USD). În medie, aceasta reprezintă aproximativ 46,000 USD pe întreprindere, ceea ce este comparabil cu cea mai mare investiție medie din industrie în această perioadă. Acest fapt subliniază necesitatea critică a stimulentei de investiții pentru a accelera tranziția către Industria 4.0.

În Iterația 2 a Programului SMART, care a inclus 32 de fabrici, un total de 1,2 milioane USD în granturi, a fost alocat fabricilor locale pentru proiecte mai complexe de automatizare. Aceste proiecte s-au concentrat, predominant, pe îmbunătățirea departamentelor de croire și integrarea mașinilor specializate capabile să automatizeze complet operațiunile de cusut complicate. Pentru accesarea acestor fonduri, fabricile au fost obligate să contribuie la granturi cu cel puțin 50% din resursele proprii. S-a observat că raportul de co-investiție grant-beneficiar a scăzut de la 68%, în prima iterație a Programului SMART, la 50% în a doua iterație. În pofida acestei scăderi, dimensiunea medie a proiectelor de automatizare a crescut cu 65%, la o medie de 76,325 USD (Figura 3.4.). Această creștere a dimensiunii proiectului a facilitat eforturi de automatizare mai sofisticate, precum modernizările cuprinzătoare ale secțiilor de croire sau reorganizarea completă ale întregilor zone de producție, inclusiv secțiile de călcare și tratare cu abur.



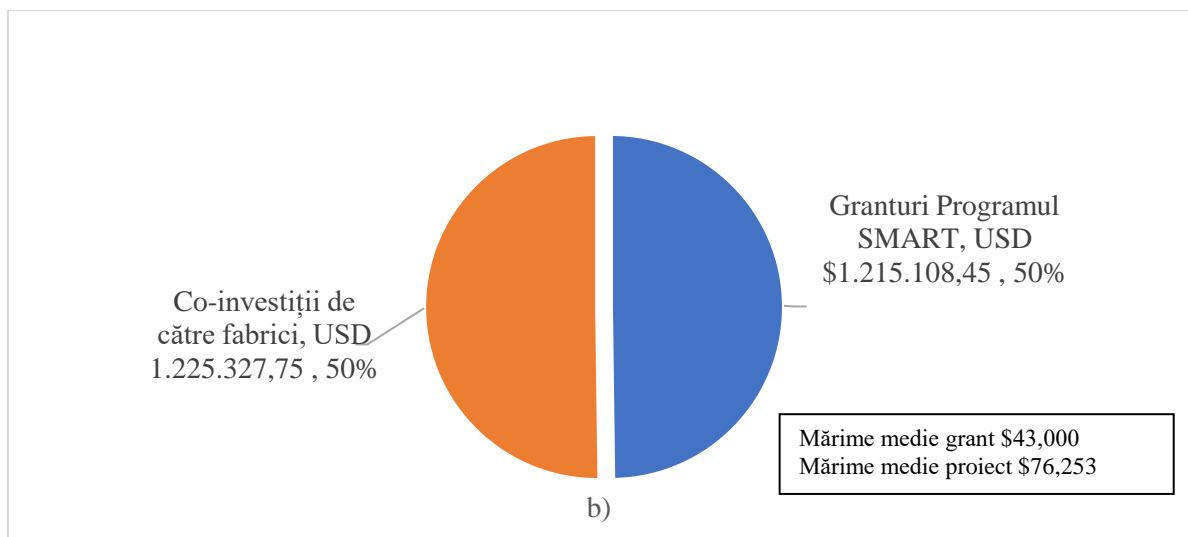


Fig. 3.4. Accelerarea co-investitiilor de către întreprinderile de confecții în automatizări prin granturi programul SMART a) 20 fabrici, 2016-2019 și b) 32 fabrici, 2020-2023

Sursa: elaborată de autor, în baza datelor MCP [138]

Analiza datelor din Programul SMART arată că întreprinderile mai mari sunt mai predispuse să investească sume suplimentare când primesc granturi. Raportul dintre co-investiție și grant a fost de 100% pentru firmele micro, 133% pentru cele mici, și impresionant, 239% pentru cele medii (Figura 3.5.). Această tendință subliniază eficacitatea granturilor ca stimulent pentru modernizarea echipamentelor și tehnologiilor, mai ales în cazul întreprinderilor mai mari. Astfel, se recomandă utilizarea continuă a stimulentele financiare pentru a susține actualizarea tehnologică a companiilor.

Tabel 3.2. Informație privind investiții totale pentru realizarea Programului SMART

Mărimea întreprinderii-beneficiare	Grant, MDL	Co-investiția întreprinderii, MDL	Investiție totală, MDL	Rata co-investiției raportată la grant, %
Micro (≤9 angajați)	153,922	173,195	327,117	100%
Mica (10-50 angajați)	193,523	257,264	450,787	133%
Medie (≥50 angajați)	375,844	994,993	1,370,838	239%

Sursă: elaborare autor în baza datelor MCP, eșantion 21 de întreprinderi

Concluziile provin dintr-un studiu ce a inclus 21 de întreprinderi, analizând corelația dintre dimensiunea companiilor și raportul dintre valoarea grantului primit și co-investiția realizată în modernizare. Datele arată că, pe măsură ce dimensiunea întreprinderii crește, crește și proporția co-investiției, ceea ce sugerează un efect de levier financiar pozitiv al granturilor și o încredere mai mare în investiții din partea firmelor mai mari.

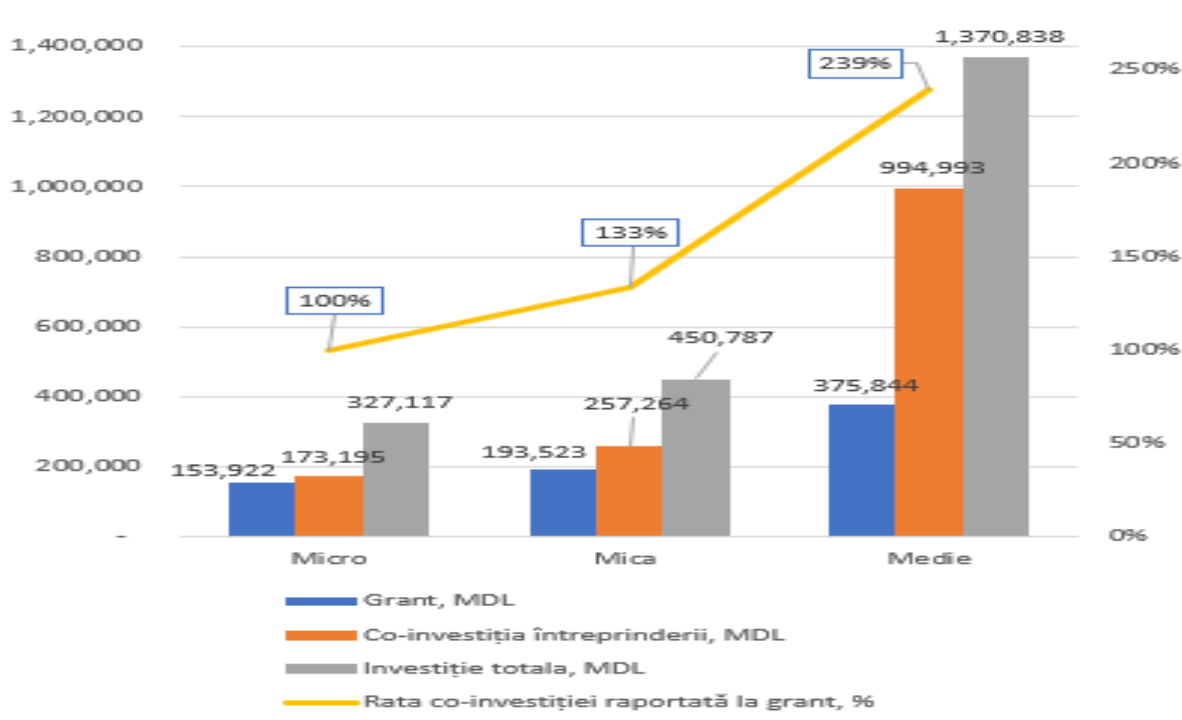


Fig. 3.5. Corelații între talia întreprinderii, mărimea grantului și a co-investiției în modernizare de echipamente și tehnologii, în baza Programului de Consultanță SMART

Sursă: elaborare autor în baza datelor MCP, eșantion 21 de întreprinderi

Automatizarea și tranziția spre Industrie 4.0 aduc beneficii semnificative în eficiența operațională a fabricilor din cadrul programului SMART. Modernizarea tehnologică a condus la o creștere a automatizării, o productivitate sporită, o calitate îmbunătățită a producției și o precizie crescută în procesele de croire, simultan cu reducerea pierderilor materiale și a deșeurilor. De asemenea, a fost posibilă reducerea efectivului necesar de angajați, permițând realocarea resurselor pentru salarii mai competitive.

Beneficiile interne reflectă tendințele globale, precum sunt ele raportate de LECTRA, lider în tehnologii pentru industria modei. Printre avantajele identificate de LECTRA, se numără o vizibilitate sporită și trasabilitate mai bună a produselor, integrarea și interconectarea sistemelor de producție și marketing, și o reducere semnificativă a timpilor de producție, între 20% și 50%. Această flexibilitate sporită permite producerea la comandă și reduce necesitatea depozitării unor stocuri mari de materii prime și de produse finite, minimizând, totodată, erorile de design și stimulând inovația în acest domeniu. Implementarea acestor tehnologii avansate în fabricile participante la programul SMART demonstrează potențialul de creștere al eficienței și competitivității în industria confecțiilor [46].

Metodologia măsurării impactului consultanței complexe în îmbunătățirea organizării producerii și a eficienței resurselor.

Pentru a evalua impactul consultanței asupra îmbunătățirii organizării producerii și a eficienței resurselor, într-o fabrică de confecții, prin aplicarea programului de consultanță SMART, se propune următoarea metodologie de măsurare:

1. Definirea obiectivelor specifice. Stabilirea obiectivelor clare ale consultanței, precum reducerea timpilor de producție, scăderea costurilor, îmbunătățirea calității, creșterea satisfacției angajaților și a clienților.

2. Auditul inițial și colectarea datelor. Efectuarea unui audit inițial al proceselor actuale de producție și colectarea datelor relevante (de exemplu, timpul ciclului de producție, rata defectelor, costurile de producție, nivelul stocurilor) și a eficienței echipamentelor.

3. Implementarea metodologiei lean. Implementarea principiilor și instrumentelor Lean (de ex. 5S, Kanban, Kaizen), cu ajutorul consultanței și monitorizarea schimbărilor aplicate în procesul de producție.

4. Integrarea automatizărilor. Identificarea proceselor, care pot fi îmbunătățite prin automatizare, precum automatizarea sistemului de croire, mașini speciale, software-uri pentru gestionarea proceselor, automatizări parțiale ale mașinilor existente prin senzori.

5. Instruirea echipei de management și a personalului la toate nivelurile, de la directori la operatori de linie pentru a asimila noile metode și procese.

6. Monitorizarea și evaluarea continuă. Urmărirea indicatorilor de performanță-cheie (KPIs) specifici obiectivelor stabilite, precum și monitorizarea continuă a proceselor.

7. Compararea datelor pre și post-consultanță. Compararea datelor colectate înainte și după implementarea consultanței pentru evaluarea impactului acesteia. Exemple de indicatori pot include reducerea timpului de producție, diminuarea ratei defectelor, scăderea costurilor de producție și îmbunătățirea nivelului satisfacției angajaților.

8. Analiza calitativă. Realizarea unor interviuri sau chestionare cu angajații și managementul pentru a evalua percepțiile și atitudinile față de schimbările implementate.

9. Analiza rentabilității investiției (ROI). Calcularea ROI-ului consultanței prin compararea costurilor acesteia cu economiile și beneficiile obținute (de exemplu, creșterea eficienței, reducerea deșeurilor, creșterea vânzărilor datorită îmbunătățirii calității).

Această metodologie va oferi o perspectivă cuprinzătoare a impactului consultanței asupra eficienței și productivității într-o fabrică de confecții, oferind astfel baze solide pentru luarea deciziilor viitoare și strategii de îmbunătățire continuă.

Studiu de caz – fabrică de confecții autohtonă beneficiară a programului SMART

Metodologia de măsurare a impactului consultanței complexe asupra îmbunătățirii organizării producției și eficienței resurselor este exemplificată în studiul de caz al fabricii S.A. Tricon, beneficiar al programului de consultanță SMART (Anexa 3.). Tricon, specializată în producția de haine de damă și prestând servicii pentru clienții europeni, a demonstrat potențialul îmbunătățirilor în productivitate și eficiență energetică prin aplicarea recomandărilor consultantului internațional Martin Buecher.

Printre recomandările și rezultatele principale ale programului, s-au numărat implementarea rapoartelor de producție zilnice pentru ameliorarea managementului livrărilor, optimizarea suprafeței meselor de lucru, ajustarea extensiilor la mesele de lucru pentru eficiență sporită, îmbunătățirea iluminării liniilor de producție și instruirea eficientă a noilor angajați. De asemenea, reorganizarea liniilor de producție, după abilitățile și productivitatea angajaților, în loc de linii de produs, a crescut rata de utilizare a mașinilor. În plus, Tricon a investit în eficiența energetică prin înlocuirea iluminării tradiționale cu LED-uri, fapt ce a atras reduceri semnificative ale costurilor cu energia electrică. Aceste investiții au demonstrat o recuperare a costurilor în aproximativ trei ani, cu economii anuale semnificative.

Astfel, metodologia propusă evidențiază importanța adaptării și implementării unor soluții personalizate pentru îmbunătățirea eficienței și productivității în fabrici, evidențiind rolul esențial al consultanței în acest proces. Această abordare nu numai că sporește performanța operațională, ci și susține sustenabilitatea și competitivitatea, pe termen lung, a întreprinderilor din industria ușoară.

Pentru măsurarea impactului consultanței în îmbunătățirea organizării producției și a eficienței resurselor în fabricile de confecții, se poate cita **următoarea metodologie**, cu indicatori de rezultat măsurabili în cinci arii principale:

1. Creșterea productivității:

- Indicatori: Numărul de unități produse pe oră/angajat, Timpul mediu necesar pentru finalizarea unei unități.

- Metodă de măsurare. Compararea ratei de producție înainte și după implementarea consultanței, analiza îmbunătățirii timpilor de execuție.

2. Îmbunătățirea eficienței:

- Indicatori. Rata de utilizare a echipamentelor, Rata de defectare, Timpul de întrerupere al mașinilor.

- Metodă de măsurare. Monitorizarea și compararea utilizării echipamentelor și a timpilor de întrerupere înainte și după intervenția de consultanță.

3. Introducerea sistemelor de calitate:

- Indicatori. Numărul de produse respinse, Rata de conformitate cu standardele de calitate, Certificarea cu succes a fabricii.

- Metodă de măsurare. Verificarea conformității produselor cu standardele stabilite și analiza ratelor de respingere înainte și după aplicarea sistemelor de calitate.

4. Reducerea costurilor de energie electrică:

- Indicatori. Consumul total de energie electrică (KWh), Costurile de energie pe unitatea produsă.

- Metodă de măsurare. Compararea facturilor de energie și a consumului specific de energie pe unitate înainte și după implementarea măsurilor de eficiență energetică.

5. Reducerea pierderilor:

- Indicatori. Procentul de materiale irosite, Valoarea pierderilor din producție.

- Metodă de măsurare. Analiza nivelului de irosire a materialelor și a costurilor asociate pierderilor înainte și după aplicarea strategiilor de reducere a pierderilor.

Această metodologie implică colectarea și analiza datelor înainte și după implementarea consultanței pentru a evalua impactul acesteia asupra fiecărui aspect specific al producției. Este important ca această evaluare să fie realizată într-o manieră sistematică și obiectivă pentru a asigura validitatea și fiabilitatea rezultatelor.

În concluzie, creșterea eficienței și productivității în industria de confecții din R. Moldova necesită consultanță în îmbunătățirea organizării producerii și a eficienței resurselor pentru implementarea metodologiilor moderne de organizare a producerii, în special, elemente de Lean Management pentru creșterea eficienței. Rezultatele studiului au demonstrat că adoptarea Lean Managementului, printr-un proces de eliminare a pierderilor și optimizare a proceselor de producție, poate conduce la reducerea costurilor și creșterea valorii adăugate pentru clienți. Producătorii de îmbrăcăminte din R.Moldova, pentru a rămâne competitivi pe piața globală, au nevoie de asistență consultativă specializată pentru a implementa aceste metodologii eficiente.

Auditul sistematic al sistemelor de producție și financiare, efectuat de experți în domeniu, este decisiv pentru stabilirea fezabilității și modului specific de implementare a metodologiei Lean, adaptat la particularitățile fiecărei întreprinderi. De asemenea, prezintă importanță implicarea întregului colectiv al întreprinderii, în acest proces de schimbare, de la conducere până la operatorii de pe linia de producție.

Se recomandă colaborarea cu consultanți internaționali, care, în sinergie cu experții locali, pot adapta și transmite cele mai bune practici internaționale într-un mod eficient și accesibil.

Vizitele de studiu la fabrici de succes din regiune sunt, de asemenea, valoroase pentru susținerea implementării acestor noi metode de sporire a productivității.

Prin urmare, adoptarea unei abordări sistematice orientate către eliminarea pierderilor și sporirea productivității este esențială pentru întreprinderile de confecții din R.Moldova, în special în contextul post-pandemic, pentru asigurarea unui nivel ridicat de competitivitate, păstrarea clienților existenți și atragerea de noi clienți.

Consultanță pentru implementarea sistemelor de management al calității și responsabilitate socială

Se propune implementarea sistemelor de management al calității și responsabilitatea socială în cadrul programului de consultanță SMART (Figura 3.6). Acestea constituie o componentă esențială în cadrul Programului SMART, care nu vizează doar creșterea eficienței și productivității, ci și intensificarea digitalizării și introducerea practicilor sustenabile în fabrici. **Vor fi prioritizate implementarea Sistemelor Integrate de Management ISO 9001 pentru managementul calității, ISO 45001 pentru securitatea ocupațională și sănătate, ISO 14000 pentru mediu), precum și auditelor sociale SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit), care includ practicile responsabile de afaceri și BSCI (Business Social Compliance Initiative) recunoscute de industrie și de clienții europeni.**



Fig. 3.6. Implementarea Sistemului Integrat de Management

Sursa: adaptată de autor în baza rapoartelor MCP [93]

Pentru implementarea sistemelor de calitate și auditelor sociale, se recomandă să se recurgă la consultanță externă specializată, care va ajuta fabrica să se pregătească de certificare printr-un audit intern și îmbunătățiri corespunzătoare. Procesul de consultanță propus este prezentat în Figura 3.7.



Fig. 3.7. Procesul de consultanță în implementarea Sistemului Integrat de Management

Sursa: MCP [93]

Această propunere a fost testată pe un grup-pilot de 23 de întreprinderi de confecții din R.Moldova, în perioada 2015-2020, prin programul SMART [93]. Au fost selectate companii de talie medie, cu un efectiv total de 4750 de angajați (sau 206 angajați, în medie per companie), și orientate spre export în UE. Fabricile au fost asistate de un consultant local extern, specializat în sisteme de calitate, pentru a face auditul intern, a aduce îmbunătățirile necesare proceselor interne și organizarea producerii, precum și a se pregăti pentru certificarea de către un organism autorizat. Prin implicarea consultantului și a unor stimulente financiare pentru co-finanțarea (1:1) a costurilor de pregătire și certificare, s-a obținut o rată de succes de 80 la sută a fabricilor care au fost certificate și/sau au trecut cu succes auditul social.

Analiza datelor calitative colectate în timpul proiectului-pilot privind implementarea Sistemelor Integrate de Management al Calității și Securității ca instrument pentru avansarea sustenabilității în fabricile moldovenești de îmbrăcăminte a scos la iveală câteva tendințe și modele-cheie:

- **Importanța Responsabilității Sociale Corporative (CSR):** CSR joacă un rol major în managementul companiilor din industria ușoară, practicile de afaceri responsabile, inclusiv responsabilitatea și transparența, precum și practicile prietenoase cu mediul, sunt necesare pentru succesul viitor al fabricilor și al industriei și devin din ce în ce mai importante pentru clienții internaționali și sunt solicitate de către clienții europeni furnizorilor lor.
- **Standarde Internaționale.** Clienții europeni încurajează și chiar condiționează furnizorii moldoveni să urmeze standardele internaționale (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001), să implementeze coduri de conduită și să efectueze audituri sociale ale furnizorilor (SMETA, BSCI), demonstrând aderarea la cerințe de mediu și condiții de lucru bune. Fabricile din programul-pilot SMART (Ionel, Artizana, NT Textile Group, Listex) au raportat standardele de sustenabilitate drept condiție pentru export către clienții din UK, Germania [93]. Mai puțin de 1/3 din fabricile locale au aderat sau

implementat unele standarde de calitate, mediu sau responsabilitate socială, ceea ce constituie bariera pentru competitivitatea la export a industriei ușoare.

- **Sistemele de Management Integrat.** Prin implementarea Sistemului de Management Integrat, se îmbunătățește creșterea durabilă a întreprinderii, reducerea costurilor, creșterea eficienței, calitatea produselor, siguranța consumatorilor și drepturile muncitorilor, inclusiv condițiile de muncă, orele de lucru și salariile.
- **Efectul de îmbunătățire internă.** Auditurile sociale SMETA și BSCI și sistemele de management al sănătății și securității ocupaționale, precum standardul OHSAS 18001, au permis fabricilor să evalueze și să îmbunătățească standardele de la locul de muncă și condițiile de lucru conform cerințelor lanțului global de aprovizionare, având un efect de pozitiv asupra a 4 750 de angajați [93]. Implementarea unui astfel de sistem nu numai că îmbunătățește condițiile de lucru și siguranța angajaților, oferind garanții pentru îndeplinirea cerințelor legale și a preocupărilor ce țin de securitatea muncii, dar și mărește satisfacția angajaților.

Aceste tendințe subliniază necesitatea unei abordări integrate și holistice pentru a răspunde cerințelor de sustenabilitate și de CSR, în industria de îmbrăcăminte și încălțăminte, iar companiile moldovenești se poziționează ca parteneri de fabricație de încredere în fața acestor schimbări.

Creșterea valorii adăugate prin consultanță în îmbunătățirea designului de produs: inovație în design digital și sustenabil

Designul constituie un factor-cheie pentru un articol vestimentar și critic pentru succesul companiilor de confecții/încălțăminte, care produc sub marcă proprie sau oferă un serviciu complet de execuție clientului străin. Abilitățile de design sunt esențiale pentru fabricile de confecții, care evoluează la modelul de Private Label sau Brand Propriu și vor constitui un avantaj esențial pentru colaborarea viitoare cu clienții europeni. Designul și stilul sunt utilizate pentru a atrage atenția consumatorului, a îmbunătăți performanța produsului, a reduce costurile de producție și a atribui produsului un avantaj competitiv în piața-țintă. Pentru R.Moldova, care are partea tehnologică și designul moștenite din economia administrată, nefiind conectată la trendurile globale de modă, consultanța externă în designul este o necesitate iminentă pentru îmbunătățirea produsului.

Programul de consultanță "Designer în Zbor" (Flying Designer eng) vine să răspundă lacunelor și să îmbunătățească designul de produs în industria ușoară. Programul presupune implicarea unui designer internațional pentru a oferi consultanțe multiple și intermitente întreprinderilor din R.Moldova, pe parcursul sezonului de modă respectiv, cu obiectivul de a îmbunătăți abilitățile designerilor fabricii și a dezvolta o colecție-capsulă mai atractivă și mai vandabilă.

Obiectivele specifice ale consultanței externe în design constă în revizuirea și îmbunătățirea procesului de design utilizat de întreprinderea-client pentru a asigura toate etapele conform bunelor practici internaționale, creșterea valorii adăugate a produsului (raportul calitate-preț și cost-preț), precum și creșterea vânzărilor (micșorând stocurile nevândute).

Se recomandă ca consultantul internațional să revizuiască procesul de design de produs utilizat de întreprinderea-client și să explice cele mai importante etape – când se începe planificarea pentru noua colecție, inclusiv cercetarea tendințelor de modă, selectarea temelor de design, dezvoltarea corectă a tablei de inspirație, dezvoltarea schițelor, selecția stofelor și accesoriilor, producerea mostrei și identificarea rolurilor echipei de design a companiei-client (adică, modul cum se distribuie sarcinile, responsabilitățile și atribuțiile). Consultantul internațional se va concentra pe dezvoltarea colecției pentru sezonul în curs, mentorând, pe parcurs, echipa de design a întreprinderii-client, inclusiv compoziția, alegerea siluțelor, elementele de design și stil, alegerea stofelor și accesoriilor în corelare cu poziția de piață curentă a întreprinderii și/sau a brandului. Consultantul va discuta cu echipa de design, managerii de brand și/sau managementul întreprinderii-client aspecte ce vizează implementarea procesului de design, deficiențe și puncte vulnerabile, precum și acțiunile necesare pentru îmbunătățirea procesului de design. Au fost identificate șase domenii cheie de consultanță pentru îmbunătățirea designului de produs, conform Figurii 3.8.

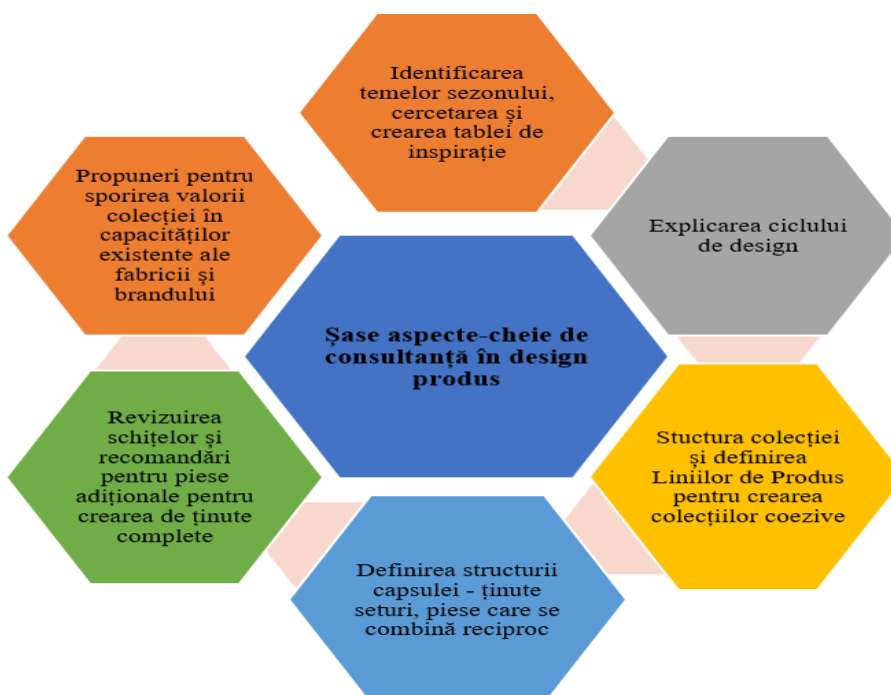


Fig. 3.8. Șase domenii-cheie de consultanță pentru îmbunătățirea designului de produs

Sursa: adaptată de autor, în baza datelor MCP [44]

Se recomandă ca consultantul internațional să se concentreze pe colecția de sezon în curs, ceea ce prezintă o metodă de consultanță și învățare practică, din mers, pe bază de proiect, fără lecții/explicații teoretice și instruire. Această formă de consultanță practică va genera maximum impact pentru întreprinderea-client și va predomina, ca rezultat față de opțiunea de externalizare a designului colecției către un designer extern, adică, angajarea unui designer extern pentru elaborarea colecțiilor de sezon pentru întreprindere.

Definirea termenilor de referință a designerului internațional pentru consultanță în procesul de design și designul de produs. Pentru ca să aibă efectele scontate, consultanța constituie un mod imperativ de a defini meticolos și comprehensiv termenii de referință pentru consultant. Aceasta este un factor esențial pentru o consultanță de impact. Autorul propune un model de termeni de referință și sarcini pentru designerul-consultant internațional în Anexa 5 și va fi adaptat în funcție de obiectivul și rezultatele scontate de întreprinderea-client.

Modelul termenilor de referință și sarcini pentru consultanță internațională în design, despre care s-a menționat mai sus, este următorul:

1. *Revizuirea procesului de design în compania-client pentru dezvoltarea colecției pentru sezonul în curs și asistarea companiei pentru a dezvolta o colecție-capsulă calitativă*

- a. Dacă procesul de design pentru colecția de sezon a început, consultantul o va revizui și va explica și va introduce corecțiile necesare.
- b. Revizuirea se va axa pe temele de colecție, dezvoltarea tablei de inspirație (engl. mood board), dezvoltarea schițelor de produs, selectarea materiei prime, stofelor, accesoriilor și detaliilor pentru fiecare temă de colecție, producerea mostrelor și lansarea colecției în producție.
- c. Consultantul va corela produsul cu politica de prețuri, inclusiv costul de producție, prețul materiei prime, și va oferi instrumente de bază de stabilire a costului și prețului produsului, necesare designerului.
- d. Dacă procesul de design pentru colecția de sezon încă n-a început, consultantul va explica și va asista designerii companiei să inițieze și să implementeze corect procesul de design.
- e. Consultantul va asista la selecția temelor de colecție, dezvoltarea tablei de inspirație, dezvoltarea schițelor, selectarea materiei prime, stofelor, accesoriilor și detaliilor pentru fiecare temă, va verifica mostrele și va oferi explicațiile de rigoare la lansarea colecției în producere.
- f. Consultantul va lucra cu designerii companiei-client pentru a discuta structura colecției și a-i asista la introducerea schimbărilor necesare pentru a dezvolta o colecție calitativă.

2. *Asistarea companiei-client la dezvoltarea colecției în curs.* Designerul internațional va fi responsabil pentru următoarele intervenții, care sunt cheie în sporirea calității colecției, și crearea colecțiilor, care, eventual, vor fi atractive pentru export în sensul stilului, calității și prețului.

- a. *Oferirea sugestiilor pentru colecția sezonului în curs:* discutarea inspirației designului pentru colecție, tabla de inspirație, selecția stofelor și accesoriilor;
- b. *Cercetarea și crearea tablei de inspirație:* asistarea designerului companiei-client pentru a identifica tendințele și teme sezonului în curs și pregătirea exemplilor de table de inspirație pentru colecția viitoare pentru a selecta paleta cromatică, schițele și siluetele de produs;
- c. *Discutarea și explicarea structurii colecției și liniilor de produs, care sunt necesare pentru crearea unei colecții omogene și unificate (fiecare denumire de stil de produs, fiecare stofă și variație cromatică, numărul total de articole în colecție)*
- d. *Corelarea produsului cu politica de prețuri și segmentul clientului,* inclusiv costul de producție, prețul materiei prime, și va oferi instrumente de bază de stabilire a costului și prețului produsului, necesare designerului
- e. *Revizuirea schițelor și sugerarea unor ținute complete în baza schițelor sau articolelor adiționale necesare pentru a susține capsula, inclusiv siluetele comerciale.*
- f. *Oferirea recomandărilor pentru a spori confortul hainelor și valoarea a colecției folosind capacitățile companiei-client (îmbunătățirea construcției și a detaliilor de finisaj și prelucrare a articolelor).*
- g. *Elevarea finisajelor de produs:* de exemplu, curățarea cusăturilor pentru articolele de copii, utilizarea cusăturilor franceze, paleta cromatică pentru broderii, finisaje calitative pentru interiorul articolului, care pot îmbunătăți calitatea produsului
- h. *Explicarea ciclului de design și a structurii:* respectarea ciclului corect de vânzări en-gross și a calendarului de modă în vânzări.

Definirea efortului, timpului și livrabilelor consultantului internațional în design. Se consideră că întreprinderea-client trebuie să coreleze atent nivelul de efort, timpul și livrabilele designerului internațional. Pentru că designerul internațional nu va livra o colecție proprie elaborată, ci va consulta designerii întreprinderii-client în acest proces, evaluarea timpului necesar, deseori, este dificilă. Pe baza rezultatelor Programului de consultanță ”**Designer în Zbor**”, care a fost pilotat în întreprinderile din industria ușoară din R.Moldova, nivelul de efort optim recomandat pentru consultanța internațională în design pentru un singur sezon este de 5-7 zile de consultanță pentru o întreprindere. Consultanța poate fi livrată la întreprindere în combinație cu

lucrul la distanță, dar contactul uman, interacțiunea și lucrul în echipă, la fața locului este important și recomandat pentru a spori rezultatul și optimiza impactul final.

Costul consultanței de design internațional variază între 350-500 Euro pe zi de consultanță, în funcție de experiența și talia designerului internațional. Totuși, pentru nivelul și talia întreprinderilor din R.Moldova nu este recomandat să se meargă cu consultanți mai scumpi decât cel indicat. Astfel, costul total al consultanței internaționale în design, pentru un sezon de modă, va varia între 17,50 și 3,500 Euro (cca 35,000 și 70,000 MDL) per întreprindere.

Se recomandă cooperarea mai multor întreprinderi-client pentru angajarea în comun a consultantului internațional în design și, astfel, eficientizarea costurilor de transport (internațional și local) și cazare a consultantului. Din experiența Programului de consultanță ”**Designer în Zbor**”, pentru un designer internațional, numărul optim ar fi 5-7 întreprinderi-client pentru o misiune de consultanță. Recomandările privind efortul de timp depus pentru livrările consultantului în design sunt expuse în tabelul 3.3.

Tabelul 3.3. Efortul de timp evaluat la livrabilele consultantului internațional în design

<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Raport intermediar după fiecare iterație de consultanță</i> conținând observațiile, recomandările și sarcinile pentru întreprinderea-client. ❖ <i>Raport final</i> pentru întreprinderea-client (5-10 pagini) privind consultanța acordată în dezvoltarea colecției pentru sezonul în curs (de exemplu, Toamnă-Iarnă 2020/2021). <p>Rapoartele urmează să aibă anexate schițe de produs, fotografiile colecțiilor pentru care consultantul a oferit mentorat, consultanță, contribuție și recomandări.</p> <p><i>Nivelul de efort depus</i></p>	
Activitatea de consultanță	Zile de efort
Revizuirea procesului de design în întreprinderea-client pentru colecția sezonului în curs (de exemplu, Primăvară-Vară 2020): tema colecției, dezvoltarea tablei de inspirație, a schițelor și structura colecției	1-2
Asistarea întreprinderii-client pentru a dezvolta o colecție capsulă profesionistă și calitativă: dezvoltarea schițelor, selecția materiei prime și accesoriilor și a detaliilor pentru fiecare temă, recomandări pentru ținute complete (engl. total look) și capsula finală, precum și recomandările și schimbările necesare	1-2
Verificare mostrelor (recomandări de îmbunătățire a mostrelor) și explicarea lansării în producție a colecției.	1
Oferirea sugestiilor pentru sezonul următor (de exemplu, Toamnă-Iarnă 2020/2021). Explicarea cercetării de piață, a tendințelor de modă (actuale și viitoare), crearea tablei de inspirație, discutarea structurii colecției și liniilor de produs (eng line sheets)	1-2

Sursa: elaborată de autor în baza rezultatelor programului Designer în Zbor

Metodologia măsurării impactului consultanței în îmbunătățirea procesului de design și designului de produs. Eficiența și impactul consultanței în îmbunătățirea procesului de design și a designului de produs necesită un set de indicatori calitativi și cantitativi pentru măsurare. În

perioada 2016-2020, programul ”Designer în Zbor” a fost testat în 36 de întreprinderi din industria ușoară din R.Moldova în colaborare cu 50 de designeri din aceste companii, inclusiv 29 de producători de confecții, 7 producători de încălțăminte și accesorii, 15 startup-uri și designeri tineri, prin consultanța externă a trei designeri italieni, specializați în confecții damă, genți și articole marochinărie, respectiv încălțăminte. Au fost elaborate peste 1750 de noi articole și 72 de colecții sezoniere “ready-to-wear”, de la ținute de zi, până la ținute de seară și cu elemente etnice, toate orientate spre extinderea pe piață locală, dar și pe piața regională și internațională [93].

Se recomandă ca, pentru consultanța ”**Designer în Zbor**”, să se utilizeze un mix de indicatori calitativi și cantitativi pentru managementul eficient și impactul consultanței. Astfel, pentru măsurarea impactului consultanței în design se recomandă utilizarea următorilor indicatori calitativi și cantitativi, prezentați în Tabelul 3.4..

Tabelul 3.4. Setul de indicatori recomandat pentru măsurarea impactului consultanței în design

Indicatori calitativi:	Indicatori cantitativi
<p><i>Îmbunătățirea procesului de design</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Structura și ciclul de design respectat: utilizarea calendarului corect de vânzări en-gross în modă ❖ Utilizarea rudimentară a instrumentelor-cheie în procesul de design, în special cercetarea tendințelor și tabla de inspirație (pentru selectarea stilisticii, paletei cromatice, schițelor și siluțelor) a viitoarei colecții ❖ Utilizarea formelor-tip pentru linii-produs, care conțin pentru fiecare produs denumirea stilului, variațiile de stofă și culoare, numărul total de unități sau piese și preț ❖ Utilizarea instrumentelor de costing și pricing pentru fiecare produs și colecție (forme-tip), pentru a corela costul și prețul de vânzare și asigurarea rentabilității și competitivității produsului pentru întreprindere <p><i>Îmbunătățirea designului produsului</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Elementele de design și finisaj introduse care sporesc valoarea vizuală și percepută a produsului pentru consumatorul final ❖ Îmbunătățirile la construcția tehnologică a produsului, la tipare ❖ Mixarea corectă a produselor monocromatice și a celor cu imprimeuri pentru a asigura un echilibru optim ❖ Colecții de sezon aliniate la tendințele de modă internaționale și a sezonului în curs ❖ Colecții profesioniste și coezive formulate în calitate de colecții capsulă cu ținute complete și piese care se mixează/combină între ele. ❖ Colecții bine structurate cu cel puțin 2-3 capsule în fiecare colecție ❖ Structura capsulelor corelată cu poziționarea brandului și segmentul de piață 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mărimea colecției și numărului capsule în fiecare colecție (minimum 2-3) ❖ Numărul de produse noi lansate de întreprindere în sezonul în curs ❖ Creșterea prețului mediu per grupe de produs (ex.: pantaloni, rochii, sacouri, costume etc.), % ❖ Rata de vânzare a colecției de sezon, % ❖ Stocurile nevândute ale sezonului în curs, % ❖ Creșterea vânzărilor, %

Sursa: elaborată de autor, în baza rezultatelor programului Designer în Zbor

Inovații în design prin conceptele de modă lentă și ecologică. Se recomandă ca designerii moldoveni să fie instruiți să înțeleagă și să aplice conceptele de Modă Lentă și Ecologică (Slow si Eco Fashion) în lucrările lor, pentru că aceste cunoștințe lipsesc. Se va pune accentul pe consolidarea calității colecțiilor existente cu elemente de sustenabilitate precum și încurajarea unor idei complet noi de capsule, pentru a crește potențialul mărcilor locale. În sectorul de modă global, moda sustenabilă constituie diferențiator puternic și o preferință crescândă a consumatorilor. Astfel, este evident că în R.Moldova, unde conceptul de Modă Lentă și Ecologică își începe, deja, aplicarea, există un mare potențial de consolidarea a integrării acestui concept în industria modei, creând o declarație puternică, de care poate beneficia și sectorul de producție. Se recomandă ca designerii să fie instruiți sub următoarele aspecte prioritare:

- ❖ Să înțeleagă ce înseamnă cu adevărat Moda Lentă și cum se poate încadra în segmentul modei din R.Moldova pentru marca lor.
- ❖ Să își analizeze practicile actuale și să contureze și să consolideze modul în care deja, aplică elementele Modei Lente.
- ❖ Să înțeleagă cum să crească vizibilitatea și conștientizarea clienților lor cu privire la practicile actuale de modă etică (accent pe producția locală, țesături ecologice și certificări ale fabricilor).
- ❖ Să analizeze cum pot să-și crească practicile etice, de exemplu, folosind materie primă organică și certificată GOTS, bambus, Lenzing, Fibra QMILK sau alte materiale etice, Tencel și țesături de stoc, care pot fi refolosite și reciclate.
- ❖ Să exploreze cum pot inova, în acest domeniu, în comunitatea de modă cu principalii jucători și, ulterior, mai larg în comunitatea locală.
- ❖ Să promoveze punctele lor forte în producția locală responsabilă și, anume, promovarea unei economii locale sănătoase și asigurarea că angajații lucrează în condiții corecte și primesc salarii echitabile.

Inovarea în design prin competențe avansate digitale în prototipare virtuală și generative AI. Utilizarea tehnologiei de design 3D a explodat, în ultimii ani, inclusiv în prototipare, înlocuind metodele tradiționale precum schițele manuale și mostrele fizice [48], pentru a scurta timpul de la concept la livrare în magazine, costurile iterațiilor multiple în design și prototipurile fizice. În pofida unui avans lent în adoptarea acestor soluții tehnologice, datorită lipsei de expertiză locală, R.Moldova a făcut pași importanți prin aducerea de practicieni internaționali și prin organizarea de instruirii specializate.

În 2021, ZIPhouse, Centrul de Excelență în Design și Tehnologii al UTM, a facilitat cursuri intensive de prototipare 3D. Aceste cursuri au echipat un grup de studenți și profesioniști cu

abilități în designul digital și prototiparea 3D, folosind software, precum CLO 3D/Optitex/Lectra. Cu o durată de 40 de ore (Detalii în Anexa 8), cursul a avut ca scop dezvoltarea unui lookbook vestimentar 3D, învățând participanții să creeze prototipuri virtuale, să utilizeze avataruri digitale și să simuleze aspectul real al textilelor [147].

Rezultatele instruirii au evidențiat nevoia de stimulente externe pentru accelerarea adopției acestei tehnologii în industrie. Costul unei instruirii cu lector internațional variază între 5 și 15 mii Euro per curs, în funcție de durata și experiența instructorului, cost care, de obicei, este perceput înalt pentru industrie și a fost acoperit de un finanțator extern. Oferirea cursurilor înalt specializate la costuri reduse sau gratuite permit penetrarea tehnologiilor în industrie și dezvoltarea specialiștilor locali.

Oferirea de cursuri specializate la costuri reduse sau gratuite a stimulat integrarea competențelor digitale în industrie și a contribuit la dezvoltarea de cadre didactice locale. Impactul a fost vizibil în accelerarea adoptării soluțiilor digitale în designul vestimentar, integrarea acestora în curriculumul universitar și în cercetările aplicate. Astfel, tehnologiile au fost integrate în curriculumul universitar la UTM, specialitatea Design Vestimentar, disciplina Design digital (4 Credite) [49], și au stimulat cercetările locale, în metode digitale pentru dezvoltarea articolelor de îmbrăcăminte, adaptate pentru persoanele cu dizabilități prin aplicarea software CLO 3D (IROVAN M., INDRIE L, FRUNZE V, 2023) [50]. De asemenea, un impact este catalizarea utilizării tehnologiilor de către designerii progresiști. Drept exemplu concret servește colecția dezvoltată de designerul Ludmila Storojuc pentru Moldova Brands Runway 2023, realizată cu ajutorul generatorului AI Art Midjourney, care demonstrează potențialul inovării digitale în industria modei locale [51] [147].



Fig. 3.9. Colecția designerului autohton L. Storojuc, dezvoltată cu utilizarea AI Art Generator Midjourney Sursa: [51]

3.3. Loializarea consumatorului prin consultanța în îmbunătățirea brandului și comerțului electronic

Fiecare producător de modă și îmbrăcăminte, fie nou, fie vechi, trebuie să conștientizeze că instituirea unei imagini puternice a brandului este necesară pentru a concura atât pe piețele interne, cât și globale [53]. Se așteaptă ca marketingul de brand să revină în centrul atenției pe măsură ce industria modei trece de la marketingul bazat pe performanță la construirea de relații pe termen lung cu consumatorii. Această schimbare de strategie va favoriza crearea de legături emoționale cu clienții, în timp ce firmele își vor rescrie strategiile pentru a pune accentul pe consolidarea brandului pe termen lung. Această schimbare de strategie vine în contextul în care consumatorii caută mai mult decât simpla valoare tranzacțională, ci o rezonanță și o identificare cu valorile și povestea din spatele unui brand [52].

Analiza actuală a industriei modei din Republica Moldova indică o evoluție pozitivă a brandurilor locale, cu o ofertă din ce în ce mai vastă și competitivă a designerilor autohtoni. Produsele fabricate în R.Moldova nu sunt apreciate doar pe piața internă, ci și la nivel internațional, ceea ce reflectă o creștere a cotei de piață și o tendință spre internaționalizare în cadrul industriei ușoare. Companiile moldovenești sunt antrenate într-o competiție intensă, în special, pe piața locală, din partea brandurilor internaționale. În acest context, identificarea și valorificarea unei nișe specifice devin imperative pentru creșterea cotei de piață. Un branding vizual profesionist și atractiv se constituie ca un pilon esențial pentru succesul comercial. Astfel, companiile locale sunt îndemnate să-și consolideze mărcile prin oferirea de produse de înaltă calitate la prețuri competitive și prin dezvoltarea unei rețele de vânzări eficiente. Capacitatea de a gestiona eficient operațiunile de vânzare cu amănuntul și de a promova brandurile pentru a atrage și fideliza clienții este decisivă pentru expansiunea și sustenabilitatea pe termen lung, a industriei ușoare moldovenești.

În cadrul industriei de modă din R.Moldova, se constată că multe întreprinderi, deși produc articole de calitate superioară, se confruntă cu deficiențe în ceea ce privește identitatea vizuală, care, adesea, se prezintă ca fiind depășită sau elaborată fără o abordare profesională. Această lacună are repercusiuni directe asupra percepției consumatorilor și, implicit, limitează atingerea potențialului maxim de vânzări. Se observă că multe dintre aceste companii nu reușesc să articuleze eficient povestea mărcii prin produse care să aibă rezonanță cu contextul cultural și valoric actual al consumatorilor. Prin urmare, este imperativ ca întreprinderile să adopte o strategie de rebranding, care să le alinieze la dinamica tendințelor contemporane în design grafic și valorile consumatorilor axate pe principii ale economiei verzi, modei sustenabile și consumului responsabil. Acest proces de modernizare ar trebui să se manifeste printr-o reevaluare a designului

etichetelor și a ambalajelor, cu o orientare către utilizarea materialelor naturale și reciclabile, care reflectă angajamentul mărcii față de sustenabilitate și responsabilitate socială.

Obiectivul consultanței, în îmbunătățirea brandului constă în alinierea identității vizuale a acestuia la tendințele contemporane și-n corelarea cu evoluția stilistică, prețul și calitatea produselor companiei-client. Aceasta vizează adaptarea identității vizuale pentru a reflecta valorile și așteptările actuale ale consumatorilor. Obiectivul final constă în creșterea percepției și valorii brandului, pentru a intensifica încrederea și fidelitatea clienților și a dezvolta o relație emoțională cu consumatorii. Pentru unele companii, se va urmări și reorientarea brandului către o categorie de produs premium și/sau lansarea acestuia pe piața internațională.

Propunerea de servicii de consultanță în (re)branding oferită sub forma unor pachete productizate – standardizate și scalabile – reprezintă o soluție strategică pentru companiile care doresc să-și consolideze poziția pe piață. Acest model de consultanță facilitează accesul la expertiza în marketing necesară pentru dezvoltarea un branding puternic, aliniat la specificul segmentului de piață-țintă și cu așteptările consumatorilor. Agențiile de marketing angajate sub contract oferă un set complet de servicii, care pot include, după caz, propunerea unui nou nume comercial, crearea unui logo și a unui slogan impactant, precum și dezvoltarea unei identități vizuale și a unui stil corporativ adaptate nevoilor și valorilor fiecărei companii. Un element-cheie al acestui pachet constă în furnizarea unui manual de identitate vizuală (brand book), menit să asigure o aplicare consecventă și profesională a elementelor de branding. În plus, pachetul oferit poate cuprinde design pentru ambalaje actualizate, etichete și materiale promoționale integrate, completate cu servicii fotografice profesionale. Obiectivul final al fiecărui proiect rezidă în construirea unei o identități vizuale distinctive, care să servească ca fundament solid pentru expansiunea strategică și succesul pe termen lung al companiei-client în piața-țintă.

Pentru ca să aibă consultanța efectele scontate, constituite un imperativ definirea obiectivelor proiectului de branding sau rebranding și dezvoltarea foarte clară parametrilor și livrabilelor necesare de la agenția de marketing. Se propune un model de termeni-tip de referință și sarcini pentru agenția de marketing (Anexa 5), care sunt expuse mai jos și vor fi adaptate în funcție de obiectivul și rezultatele scontate de întreprinderea-client. Termenii de referință vor solicita informații despre capacitatea agenției de marketing și experiența relevantă, mai cu seamă, în domeniul de modăș prezentare a capacităților agenției (design, foto, creativitate), descriind, în mod special, portofoliul.

Recomandări pentru stabilirea bugetului alocat pentru consultanța în branding.

Stabilirea onorariilor în consultanța de branding implică o corelație directă între sistemele de stabilire a costurilor și valoarea percepută a serviciilor oferite. În domeniul consultanței în branding, unde rezultatele, adesea, sunt intangibile și centrate pe valoarea adăugată pe termen lung, stabilirea prețului devine o sarcină complexă, încorporând nu doar costurile directe și profiturile anticipate, ci și valoarea unică adusă de branding la identitatea și poziționarea clientului pe piață. Sistemele de onorarii, fie că sunt bazate pe timp, preț fix, performanță, fie o combinație, nu trebuie să reflecte doar timpul și resursele investite, ci și impactul strategic al consultanței asupra brandului clientului. Astfel, în consultanța de branding, tarifele pot varia semnificativ, în funcție de complexitatea proiectului, expertiza agenției și impactul potențial al rebrandingului asupra performanței afacerii clientului. Acest dinamism în stabilirea onorariilor evidențiază necesitatea unei înțelegeri profunde a pieței și a obiectivelor specifice ale fiecărui client pentru a formula o propunere de valoare, care justifică investiția în serviciile de branding [69].

În contextul elaborării unei strategii de (re)branding, este imperativ ca întreprinderile să conștientizeze că alocarea financiară pentru aceste inițiative constituie o investiție strategică esențială, având potențialul de a influența pozitiv atât poziționarea de piață cât și volumul vânzărilor. Determinarea bugetului adecvat pentru consultanța în branding și estimarea costului optim necesită o analiză riguroasă, ținând cont de variabile precum experiența și renumele agenției de consultanță, complexitatea specifică a proiectului și obiectivele vizate. Agențiile de prestigiu pot oferi un grad superior de expertiză și un portofoliu de succes, însă costurile asociate trebuie evaluate în raport cu beneficiile anticipate.

Pentru o fundamentare solidă a bugetului, este recomandat ca întreprinderile să inițieze o solicitare de propuneri de la diverse agenții de consultanță, analizând ofertele primite prin prisma alinierii la viziunea corporativă și valorile companiei. Această analiză comparativă, ilustrată printr-un studiu de caz (Figura 3.10.) aplicat pentru Olsa Shoes și Special Baby, indică o variație semnificativă a costurilor asociate cu serviciile de (re)branding, sugerând că întreprinderile ar trebui să efectueze interviuri cu cel puțin trei agenții selectate pe baza unei pre-evaluări a intervalului de prețuri, în vederea identificării agenției ce oferă cea mai bună concordanță cu filosofia brandului și direcția strategică dorită.

În concluzie, selecția judicioasă a consultantului în branding reprezintă un factor determinant pentru maximizarea impactului investiției asupra succesului comercial al întreprinderii. Bugetarea adecvată pentru inițiativele de (re)branding presupune o abordare meticuloasă, adaptată la specificul și ambițiile fiecărei companii, subliniind importanța alegerii unui partener de consultanță aliniat la obiectivele strategice ale întreprinderii.

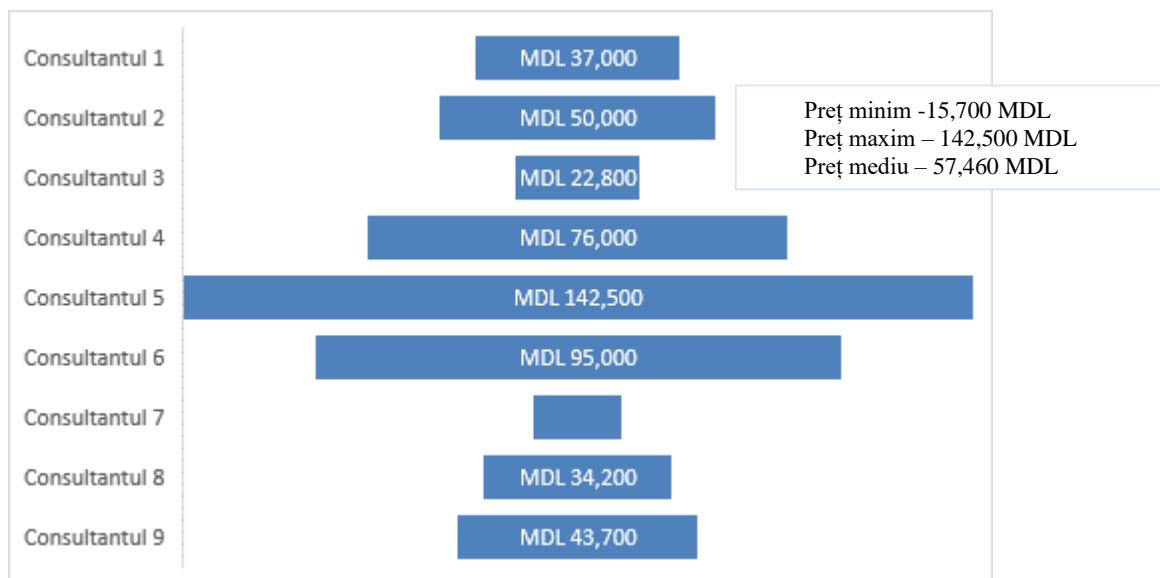


Fig. 3.10. Studiu de caz Olsa Shoes și Special Baby: variația prețurilor pentru consultanța în branding

Sursa: elaborată de autor în baza cercetării

Rezultatele implementării serviciilor de consultanță în branding. În perioada 2010-2019, industria de modă din Republica Moldova a înregistrat o transformare semnificativă a identităților vizuale ale întreprinderilor active în sectorul industriei ușoare. Sub auspiciile proiectelor de competitivitate CEED I, CEED II și MCP, finanțate de USAID, peste 70 de întreprinderi au beneficiat de un impuls în evoluția brandurilor lor. Strategiile de revitalizare a imaginii au vizat atât branduri consacrate – exemplificând cu Ionel, Maicom, Bombonici, Oldcom, Tricon – cât și au oferit suport pentru crearea de noi identități vizuale ale brandurilor emergente – exemplificând cu Sekana, My Revival, Creme Brulee.

Analiza efectelor contribuției financiare nerambursabile de la USAID, în combinație cu co-investițiile realizate de companiile beneficiare, indică o corelație pozitivă între suportul financiar și accelerarea inițiativelor de (re)branding. Implementarea acestor proiecte prin intermediul consultanților specializați a rezultat în atingerea unor standarde superioare de performanță, amplificând, în consecință, impactul în industria de modă autohtonă. Aceste descoperiri contribuie la literatura de specialitate prin evidențierea rolului critic al finanțării externe și al consultanței specializate în dinamica (re)poziționării brandurilor în sectoarele orientate spre export.

Inovarea în vânzări de produse de modă prin consultanță în comerț electronic

Cadrul de consultanță în comerț electronic este propus pentru a accelera vânzările digitale pentru firmele autohtone, care produc sub brand propriu prin sporirea prezenței acestora în piața locală, regională și globală. Acest lucru se va realiza printr-o abordare cuprinzătoare și evolutivă, adaptată la gradul de maturitate digitală a firmelor, care implică creșterea prezenței

online, eficientizarea și digitalizarea proceselor actuale, îmbunătățirea experienței digitale a consumatorului și crearea de noi canale digitale de vânzare pentru a pătrunde pe noi piețe [6].

Obiectivele-cheie ale consultanței în comerțul electronic în modă sunt următoarele:

- **Accelerarea vânzărilor digitale:** să stimuleze vânzările pentru firmele de modă prin valorificarea canalelor de vânzări, atât online, cât și offline.
- **Creșterea competitivității:** urmărește să sporească avantajul competitiv al firmelor participante în industria modei.
- **Stimularea creșterii profitabilității:** să îmbunătățească performanța financiară și profitabilitatea afacerilor de modă.
- **Reziliență economică:** prin diversificarea canalelor de vânzare și adoptarea practicilor digitale, consultanța va crește reziliența economică a firmelor.

În perioada 2010-2023, serviciile de consultanță în optimizarea comerț electronic pentru firmele de îmbrăcăminte și modă au evoluat ca răspuns la schimbările dinamicii pieței și progresele tehnologice. Inițial, firmele s-au concentrat pe extinderea prezenței online și îmbunătățirea experienței utilizatorului. Acest lucru a inclus *optimizarea designului site-urilor web* pentru ușurința de navigare, îmbunătățirea funcționalității de căutare și asigurarea responsivității mobile.

Pe măsură ce piața s-a maturizat, serviciile de consultanță s-au orientat către suport în luarea deciziilor bazate pe date și personalizare, în special serviciile care ofereau analize avansate pentru a înțelege comportamentul și preferințele clienților în noul context global și de modă. Acest lucru a permis firmelor să creeze experiențe de cumpărături personalizate, campanii de marketing țintite și strategii de preț dinamic.

În ultimii ani, provocări cum ar fi creșterea competiției pe platformele de marketing digital, ratele mari de returnare a produselor și necesitatea unei abordări omnichannel au împins firmele de modă să caute servicii de consultanță care să le poată ajuta să navigheze aceste provocări, inclusiv digitalizarea magazinelor fizice, și integrarea retailului fizic cu strategiile de vânzări online pentru a oferi o experiență integrată clienților.

În baza tendințelor expuse, se propune un **Cadru de consultanță în comerț electronic**, conform Figurii 3.11. pentru a susține gradual și sistemic adopția modelului de vânzări online. Modelul propus în Figura mai jos prezintă un cadru de consultanță în comerț electronic adaptat la maturitatea digitală a întreprinderilor și contextul specific al industriei ușoare din R Moldova și este un ghid pentru întreprinderi pentru a progresa în comerțul electronic cu suportul serviciilor de consultanță externe specializate, cum ar fi companii de IT și marketing. Modelul se bazează pe cercetare academică, empirică și practici consacrate în transformarea digitală, cum ar fi modelul

de maturitate în cinci etape al Gartner [100] și modelul de adopție digitală al DTI (Departamentului de Comerț și Industrie al Marii Britanii) [99]. Firmele pot aplica acest cadru și pot evalua eficacitatea fiecărui pas prin observarea creșterii vânzărilor online și/sau omnichannel, îmbunătățirea eficienței operaționale sau creșterea satisfacției clienților. Acesta ajută întreprinderile să urmărească progresul lor tehnologic într-o manieră structurată și etapizată și oferă un cadru de referință pentru management /să facă decizii informate privind investițiile în tehnologie și contractarea consultanței în comerț electronic.

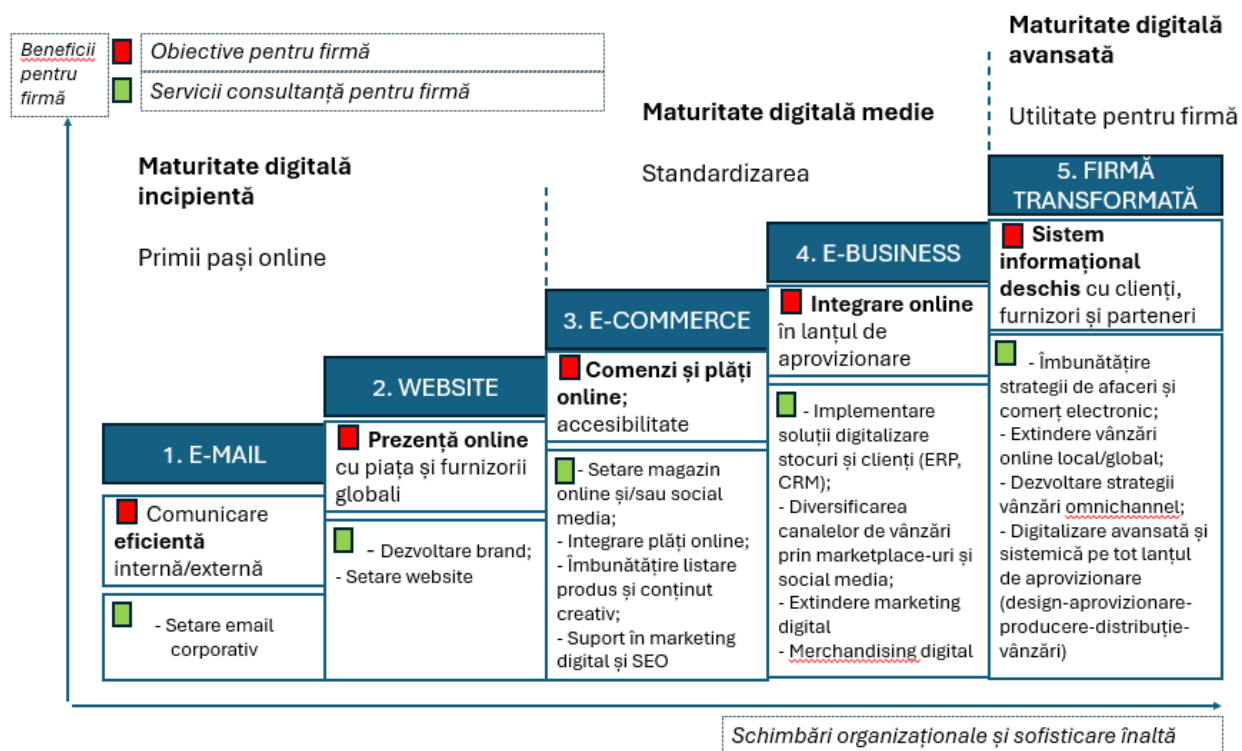


Fig. 3.11. Cadrul de consultanță în comerț electronic adaptat la maturitatea întreprinderilor

Sursa: elaborată de autor în baza [99] [100][135]

În baza tendințelor expuse anterior și analizei a top-servicii de consultanță în comerț electronic solicitate de firme în piețele dezvoltate, cum ar fi Boston Consulting Group, Cake Commerce, SocialSEO, LOunge Lizard and Socia SEO, care sunt printre firmele specializate în consulting pentru modă și comerț electronic din SUA se propune un set de servicii de consultanță inovatoare pentru dezvoltarea comerțului electronic pentru firmele mai avansate (tabelul 3.4.).

Tabelul 3.5. Propuneri pentru servicii de consultanță inovatoare în dezvoltarea comerțului electronic pentru firmele avansate din R. Moldova

Domeniul de consultanță	Servicii de consultanță
IMBUNĂTĂȚIRE PRODUS ȘI LISTAREA LUI PE ONLINE	❖ Design și prototipare 3D: inclusiv asistență pentru designerii vestimentari în crearea de mostre digitale 3D prin utilizarea algoritmilor pentru organizarea și analiza imaginilor și stofelor (conceptul on-demand fashion).
	❖ Proгноza cererii în bază de AI (inteligentă artificială): utilizarea modelelor bazate pe date pentru planificarea cererii, optimizarea stocurilor și planuri de vânzări pe magazine, pentru a minimiza stocul de produse nevândute.
	❖ Continut creativ și storytelling: utilizarea imaginilor calitative de produs, integrarea magazinelor digitale cu platformele social-media pentru îmbunătățirea vizibilității online.
	❖ Merchandising digital: Showroom-uri digitale pentru consumatori pentru combinarea hainelor și crearea ținutelor personalizate
PROMOVARE ȘI VÂNZĂRI DIGITALE	❖ Optimizarea social-media: extinderea prezenței în rețelele de socializare pentru comunicarea eficientă cu audiență
	❖ SEO și optimizarea ratelor de conversie: implementarea strategiilor eficiente de SEO (optimizarea motoarelor de căutare) și conversie pentru a atrage trafic și majora vânzarile canalelor vânzari online

Sursa: elaborată de autor, în baza [123][124]

În concluzie, rolul comerțului electronic în industria de modă e evaluat și, în prezent, este axat pe atingerea echilibrului corect între canalele online și offline de vânzări cu scopul de a crea o strategie coezivă, care să valorifice punctele forte ale ambelor canale (strategie omnichannel), asigurând rentabilitatea și creșterea brandului într-un mediu de retail din ce în ce mai complex.

Analiza empirică a implementării programelor pilot de suport în comerțul electronic adaptate la maturitatea digitală a companiilor

Pentru a evalua impactul serviciilor de consultanță în comerț electronic și adopția acestora de către companii, se prezintă o analiză a implementării acestora pe diferite grupuri de companii. Secțiunea examinează implementarea practică a programelor de suport în comerțul electronic în cadrul industriei ușoare, bazându-se pe observații, date și experiențe reale din perioada 2019 – 2023. Analiza se concentrează pe modul în care diferite programe și servicii de consultanță au fost adaptate și aplicate pentru a răspunde nevoilor specifice ale companiilor, în funcție de nivelul lor de maturitate digitală. Prin prezentarea evoluției programelor și a impactului acestora asupra firmelor participante, secțiunea oferă dovezi concrete și măsurabile ale efectelor consultanței în comerțul electronic asupra dezvoltării digitale a companiilor.

Figura 3.12. mai jos concluzionează și ilustrează evoluția programelor de suport pentru comerțul electronic în funcție de nivelul de maturitate digitală al firmelor participante. Este

prezentată o progresie, în care programele de suport se adaptează și devin mai personalizate pentru nevoile și capacitățile specifice ale firmelor, pe măsură ce acestea avansează în parcursul lor în comerțul electronic. În etapele inițiale de maturitate a firmelor, serviciile de consultanță se concentrează pe aspecte fundamentale, ulterior evoluând pentru a aborda provocări mai avansate.

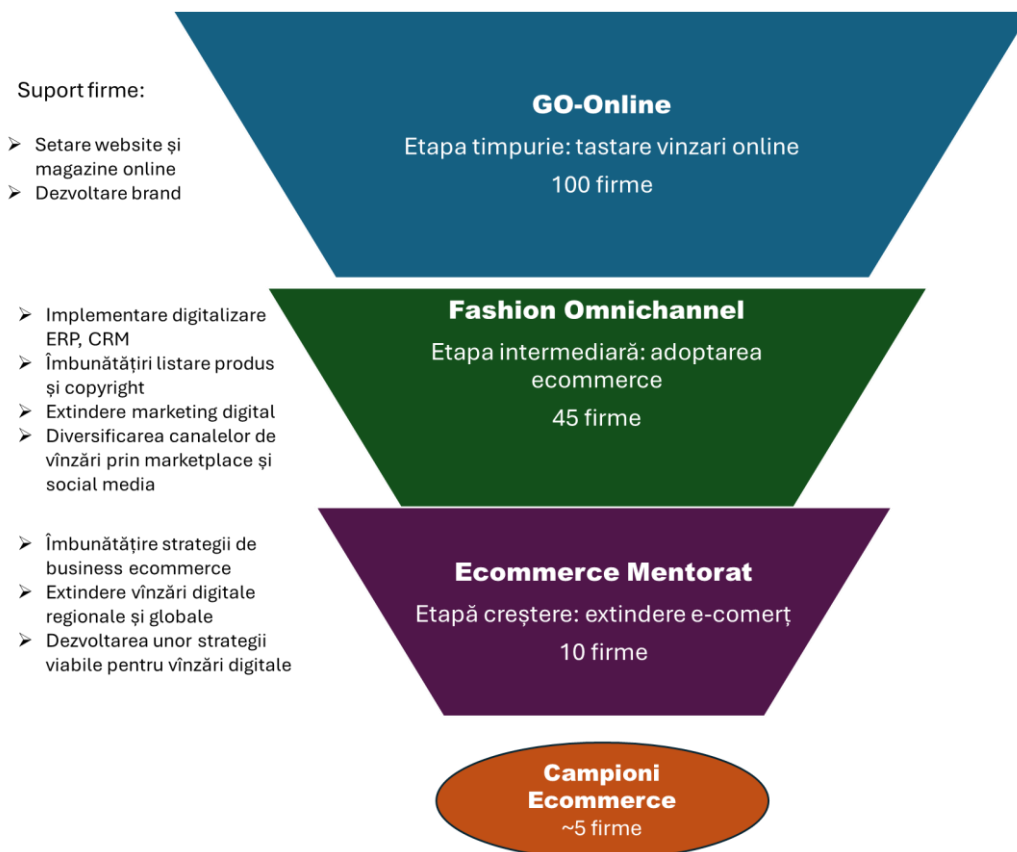


Fig. 3.12. Adaptarea programelor de consultanță în comerțul electronic pentru industria ușoară din R Moldova în funcție de maturitatea firmelor.

Sursa: elaborată de autor în baza [93][135]

Programul GoOnline, destinat firmelor aflate în faze incipiente, a fost conceput și implementat între 2020 și 2021, în timpul pandemiei de COVID-19, ca o reacție de răspuns rapid pentru consolidarea prezenței digitale a firmelor și dezvoltarea strategiilor de vânzări digitale. Inițiativa a fost gestionată de ZIPhouse Fashion Hub, care a supravegheat implementarea programului și a oferit stimulente financiare modeste între 500 și 1500 de dolari companiilor participante pentru crearea de site-uri web, magazine online, conturi de afaceri pe rețelele sociale și magazine online. Această inițiativă, cofinanțată de Programul de Competitivitate din Moldova, Agenția Invest R.Moldova și BERD, a totalizat 241.283 de dolari. Peste 100 de firme au participat la GoOnline, dintre care 45 de branduri de modă au absolvit și și-au accelerat capacitățile de e-commerce pe durata programului, inclusiv 15 startup-uri de modă.

Programul Fashion Omnichannel, destinat firmelor aflate în faza de dezvoltare, a fost inițiat în octombrie 2021, și a fost pilotat în 45 de firme din industria ușoară din R.Moldova, în parteneriat cu asociația APIUS [106]. Acesta a inclus interviuri online detaliate cu toți candidații pentru a formula planuri de acțiune strategice pe termen scurt și mediu și pentru a determina asistența necesară, și a rezultat în doar 15 firme (sau 50 la sută) angajate activ în proiecte de consultanță dedicată pentru dezvoltarea aspectelor cheie pentru creșterea comerțului electronic, cum ar fi implementarea sistemelor de digitalizare a stocurilor, campanii de marketing digital pentru creștere vânzări. Ponderea modestă a utilizării consultanței sugerează că întreprinderile din industria ușoară autohtonă sunt în majoritate la etape incipiente de maturitate digitală și avansează lent în implementarea comerțului electronic.

Programul de Mentorat în E-commerce (pentru firme avansate) [103, 104] a fost lansat în octombrie 2022 și a primit aplicații de la 78 de companii din sectoarele modei și produselor alimentare. Dintre acestea, 63 au fost considerate eligibile și 10 au finalizat cu succes, asistența programului. Programul se concentrează pe mentorat și include o echipă de 24 de mentori cu expertiză diversă în comerț electronic, care variază de la experiența utilizatorului pe pagina web, experiența utilizatorului (UI/UX), marketing digital, fotografia de produs, texte creative până la logistică, fiscalitate, comerț transfrontalier și protecția consumatorului, oferind consultanță strategică și coaching pro-bono companiilor participante.

Figurile 3.13. și 3.14. ilustrează utilizarea serviciilor de consultanță în cadrul Programului de Mentorat în E-commerce de către firmele participante, bazându-se pe rapoartele proiectului. Aceasta oferă o perspectivă asupra modului în care firmele au aplicat cunoștințele și sfaturile primite prin mentorat, pentru a-și îmbunătăți și extinde operațiunile de comerț electronic.

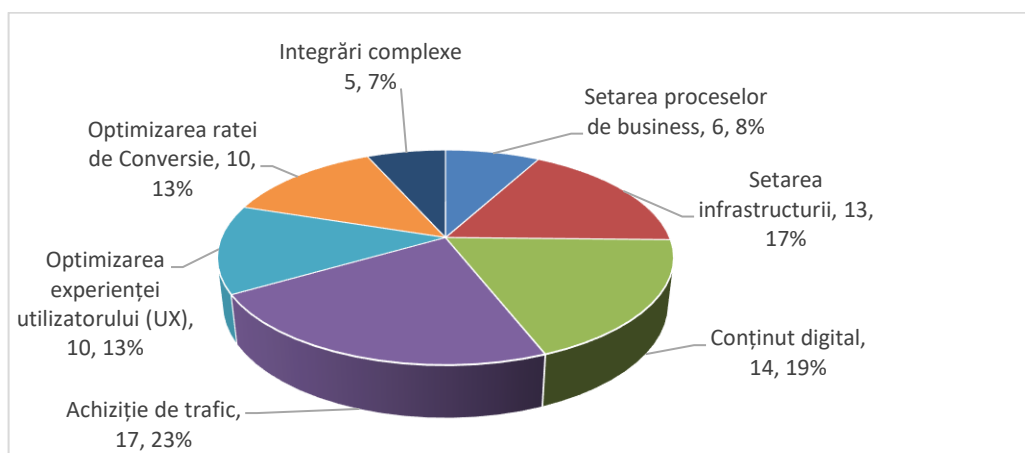


Fig. 3.13. Utilizarea consultanței după tipul serviciului de consultanță, numărul de consultații, %

Sursa: sistematizat de autor în baza datelor FTA

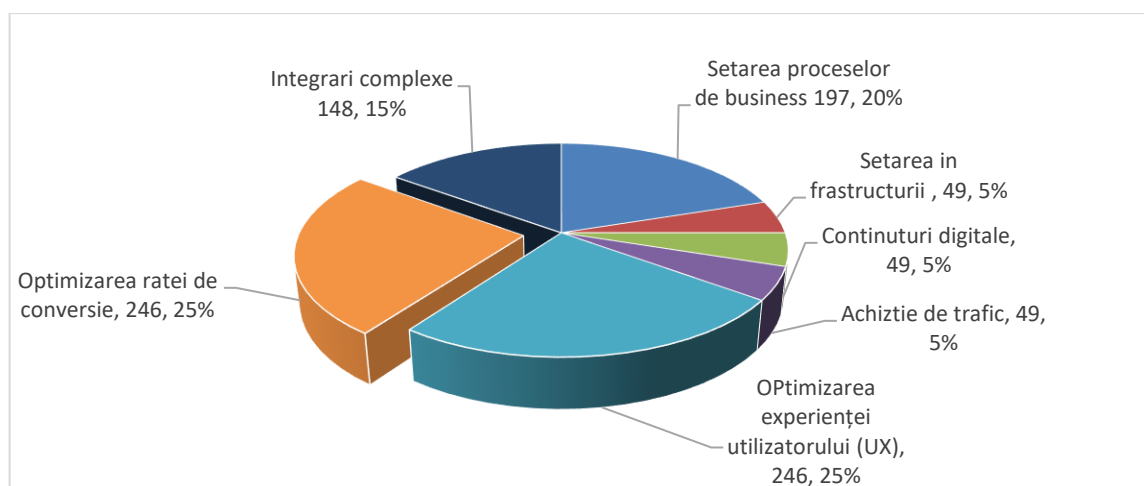


Fig. 3.14. Utilizarea consultanței după timpul alocat diferitor servicii de consultanță, ore per serviciu de consultanță, %

Program de Mentorat în Comerț Electronic: utilizarea consultanței de firmele participante

Sursa: sistematizat de autor, în baza datelor FTA

Primul grafic indică distribuția procentuală a tipului de intervenție, în timp ce de-al doilea grafic denotă distribuția timpului alocat pentru fiecare tip de intervenție, măsurat în ore. Observăm că există o discrepanță între cele două grafice, în ceea ce privește optimizarea ratei de conversie: deși reprezintă 13% din tipurile de intervenție, ea constituie 25% din timpul alocat, indicând o investiție semnificativă de timp în această zonă. Acest lucru sugerează că activitățile de optimizare a ratei de conversie sunt mai complexe și necesită mai mult timp. Pe de altă parte, achizițiile de trafic, deși sunt cel mai frecvent tip de intervenție (23%), reprezintă doar 5% din timpul total alocat, ceea ce ar putea indica faptul că aceste activități sunt mai puțin timp consumatoare sau mai ușor de implementat. Aceste grafice pot fi utile pentru evaluarea eficienței și focalizarea serviciilor de mentorat, arătând unde sunt concentrate eforturile și timpul consultantului, în funcție de complexitatea și impactul asupra afacerii.

3.4. Propuneri de politici industriale pentru avansarea în lanțul valoric, inovația și sustenabilitatea industriei ușoare din R. Moldova

Se propune un set de măsuri legislative, menite să clarifice politicile la nivel național și să creeze un cadru propice pentru creșterea competitivității întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-uri) din sectorul industriei ușoare, și nu numai.

Măsuri propuse adresate domeniilor de competență a Ministerului Dezvoltării Economice și Digitalizării. Aceste măsuri vizează stimularea exporturilor, avansarea implementării digitalizării și principiilor ESG în rândul IMM-urilor și dezvoltarea infrastructurii

de inovație. **Propunerile de îmbunătățire sunt destinate Programului Național pentru Promovarea Antreprenoriatului și Creșterea Competitivității pentru perioada 2023-2027**, inițiat de Ministerul Economiei și Digitalizării, care a fost adoptat în anul 2023 (Actul de implementare se anexează (Anexa 9), incluzând amendamentele propuse de autor în cadrul Programului PACC 2027. În particular, se sugerează următoarele completări:

Pentru Obiectivul Specific 1.3: Promovarea principiilor economiei verzi și asigurarea gestionării durabile a resurselor naturale.

Indicatori de rezultat:

- Reducerea emisiilor de carbon cu cel puțin 40% până în anul 2025, în conformitate cu angajamentele internaționale de combatere a schimbărilor climatice.

- Digitalizarea IMM-urilor să crească cu cel puțin 50% până în anul 2025, pentru a sprijini adoptarea tehnologiilor verzi și a eficienței energetice.

- Creșterea numărului de IMM-uri, care aplică principii de eficiență energetică cu cel puțin 50% până în anul 2025, prin promovarea și facilitarea programelor de instruire și asistență tehnică.

- Certificarea a cel puțin 10% dintre IMM-uri, conform standardelor ISO 14001 (Sisteme de management al mediului) sau/și ISO 26000 (Standard internațional pentru responsabilitate socială), pentru a promova practici de mediu responsabile.

- Dezvoltarea unui chestionar de autoevaluare pentru IMM-uri, care include întrebări specifice ce țin de domeniul lor de activitate. Cel puțin 60% dintre IMM-uri să se autoevalueze și să primească recomandări pentru eficientizarea și îmbunătățirea practicilor de mediu pe platforma ODA.

Aceste propuneri reprezintă o abordare cuprinzătoare pentru stimularea practicilor de mediu responsabile, a digitalizării și a dezvoltării durabile, în rândul IMM-urilor din sectorul industriei ușoare și nu numai. Ele vor contribui la alinierea IMM-urilor din R.Moldova cu tendințele internaționale privind sustenabilitatea și vor consolida competitivitatea acestora pe piața globală.

Pentru Obiectivul Specific 2.3. „Sporirea și diversificarea exportului”, se adaugă următoarele inițiative:

- Elaborarea și implementarea programelor de sprijin pentru participarea IMM-urilor la expoziții și evenimente internaționale, cu scopul identificării partenerilor de afaceri, gestionate de agenția de investiții în colaborare cu asociațiile profesionale.

- Dezvoltarea și implementarea campaniilor de creștere a vizibilității și promovării internaționale a Republicii Moldova și a industriilor competitive pe piețele internaționale.

Aceste propuneri răspund necesităților întreprinderilor de dezvoltarea exporturilor și marketingul internațional, identificate ca prioritare în acest studiu.

În ceea ce privește Obiectivul Specific 3.1. „Îmbunătățirea competențelor profesionale și antreprenoriale”, se propun următorii indicatori de rezultat:

- Implementarea a cel puțin 10 programe de accelerare și susținere a antreprenoriatului tehnologic.

- Funcționarea a cel puțin 8 centre inovaționale și lansarea unui centru inovațional axat pe antreprenoriat feminin.

Activitățile de suport pentru atingerea acestor indicatori includ:

- Dezvoltarea rețelei de centre inovaționale stabilite prin parteneriat între mediul academic și cel de afaceri, incluzând entități, precum Tekwill, Ziphouse, FabLab, Artcor, Mediacor, Nortek, Inotek.

- Crearea unui centru inovațional pentru susținerea antreprenoriatului feminin și dezvoltarea competențelor de afaceri, în colaborarea dintre universități și sectorul privat.

Aceste inițiative vor furniza un ecosistem robust de suport pentru inovație, inclusiv în sectorul industriei ușoare, un domeniu dominat de femei în roluri de angajate, conducătoare și proprietare de afaceri.

Pentru Obiectivul Specific 3.3. „Îmbunătățirea infrastructurii de suport pentru dezvoltarea continuă a antreprenoriatului”, se propun indicatorii de rezultat:

- Crearea a cel puțin unui parc tehnologic-inovațional.

- Înființarea unei platforme de inovație și dezvoltare în inginerie.

Măsurile și acțiunile aferente includ:

- Dezvoltarea infrastructurii de parcuri industriale, inovaționale și tehnologice.

- Crearea unei platforme de cercetare și dezvoltare inovațională în inginerie.

Aceste măsuri vor stimula dezvoltarea unei infrastructuri inovaționale și ingineresti, esențiale pentru tranziția spre valoarea adăugată și către industria 4.0 în industria ușoară și alte sectoare.

Măsuri propuse adresate domeniilor de competență a Ministerului Culturii pentru dezvoltarea industriei de modă și designului vestimentar. Propunerile vizează includerea industriei de modă, design și textile în definiția industriei creative și în Programul Național de Dezvoltare a Industriilor Creative 2023-2027 „Moldova Creativă” reprezintă o inițiativă semnificativă și inovatoare a Ministerului Culturii pentru dezvoltarea durabilă și promovarea industriilor creative în R.Moldova, actualmente, în ianuarie 2024, în proces de consultări publice și avizare repetată. Autorul a contribuit la dezvoltarea proiectului Programului Național ca parte a echipei Proiectului FTA (Actul de implementare se anexează Anexa 10). În cadrul Programului Național de Dezvoltare a Industriilor Creative 2023-2027 „Moldova Creativă”, autorul propune o

extindere esențială și revizuire a definiției industriilor creative pentru a include industria de modă, design și textile. Această propunere se aliniază la clasificarea UNCTAD a industriilor creative și urmărește să recunoască și să susțină contribuția semnificativă pe care această industrie o aduce la dezvoltarea economică și culturală a Republicii Moldova. De asemenea, se aliniază cu viziunea UNESCO, care încurajează adaptarea prin inovare printr-o nouă generație de abordări asupra produsului și consumului cultural, prin abordare a cros-disciplinară. Astfel, industria de modă autohtonă este propusă ca o verticală pentru industrii creative. Aceste completări sunt esențiale și schimbă fundamental percepția și traiectoria de dezvoltare a industriei ușoare din R. Moldova, adică, tranziția de la industria de *servicii manufactura* la industria de *modă* (cu produse, branduri, proprietate intelectuală în design creat în R. Moldova) [55].

În particular, se propun următoarele completări și obiective specifice pentru sectorul de Design Vestimentar în cadrul programului:

1. Includerea domeniilor de Modă, Design și Textile în categoria Design (Produse și Servicii Creative). Această completare va recunoaște oficial contribuția acestor sectoare la industriile creative din R. Moldova și va deschide calea pentru sprijinul și dezvoltarea acestora.

2. Obiective specifice pentru Designul Vestimentar:

- Stimularea creării unei piețe interne de modă bazată pe mărci locale, durabile, etice și de valoare ridicată, cu accentul pe produsele fabricate în R. Moldova.

- Dezvoltarea și consolidarea spațiilor de prezentare a colecțiilor de modă și a platformelor de expoziție pentru designerii moldoveni la nivel național și internațional.

- Sprijinirea mărcilor couture de nișă, locale, cu o acoperire și vizibilitate sporită la nivel internațional.

- Modernizarea educației superioare în domeniul modei pentru a pregăti absolvenți bine pregătiți pentru piața muncii, inclusiv dezvoltarea de cunoștințe antreprenoriale și legale în contextul digitalizării industriei creative.

- Atragerea de investiții private pentru susținerea mărcilor locale și promovarea acestora pe piața națională și internațională.

- Revizuirea taxelor vamale și impozitelor pentru reducerea poverilor fiscale asupra sectorului de modă și textile.

- Stimularea cercetării și dezvoltării în domeniul modei pentru promovarea dezvoltării durabile și a inovației tehnologice.

Introducerea industriei de design vestimentar în axa verticală a programului "Moldova Creativă" reprezintă o inițiativă crucială pentru dezvoltarea și consolidarea acestui sector în Republica Moldova. Aceste completări și obiective specifice reflectă importanța și potențialul

industrii de modă, design și textile pentru dezvoltarea economică și culturală a Republicii Moldova. Prin includerea lor în Programul "Moldova Creativă", se va crea un cadru propice pentru creșterea competitivității și inovării în aceste domenii, contribuind la dezvoltarea durabilă a țării.

Măsuri propuse pentru APIUS pentru Strategii sustenabile în industria modei

Conform autorului, pentru industria ușoară din R. Moldova, care este, preponderent, o industrie de manufactură, principiile de sustenabilitate țin de integritatea ecologică, echitatea socială și economică, valori culturale și consum conștient. Pentru Republica Moldova, este esențial să se concentreze pe pași și măsuri specifice către sustenabilitate, evitând greenwashing-ul. Fabricile moldovenești și brandurile de modă trebuie să demonstreze că realizează schimbări semnificative și credibile, respectând, totodată, cerințele reglementării emergente impuse de Ministerul Economiei (și conformitatea cu UE). Deși discuția se află încă la un stadiu incipient, sustenabilitatea a fost încorporată în viziunile reînnoite pentru industria ușoară a Republicii Moldova publicate de asociația industriei APIUS în 2020.

Pentru a susține tranziția industriei ușoare, din R. Moldova, la principiile de sustenabilitate și ESG promovate la nivel global și european, se propune un model de modă sustenabilă, care conține principii și măsuri adaptate la contextul local. Măsurile specifice de sustenabilitate pentru R. Moldova, ilustrate în Figura 3.15. includ implementarea standardelor de conformitate socială în fabricile de îmbrăcăminte (pentru sănătate și securitate), asigurarea unor salarii decente și condiții bune de muncă, implementarea eficienței energetice, tranziția către textilele sustenabile și adoptarea conceptelor de modă lentă în design (în opoziție cu moda rapidă). Un accent mare se recomandă să fie plasat pe digitalizare și automatizare în fabrici și canale de comerț pentru o mai mare eficiență a resurselor și pentru modă la cerere, facilitând astfel tranziția digitală-verde.

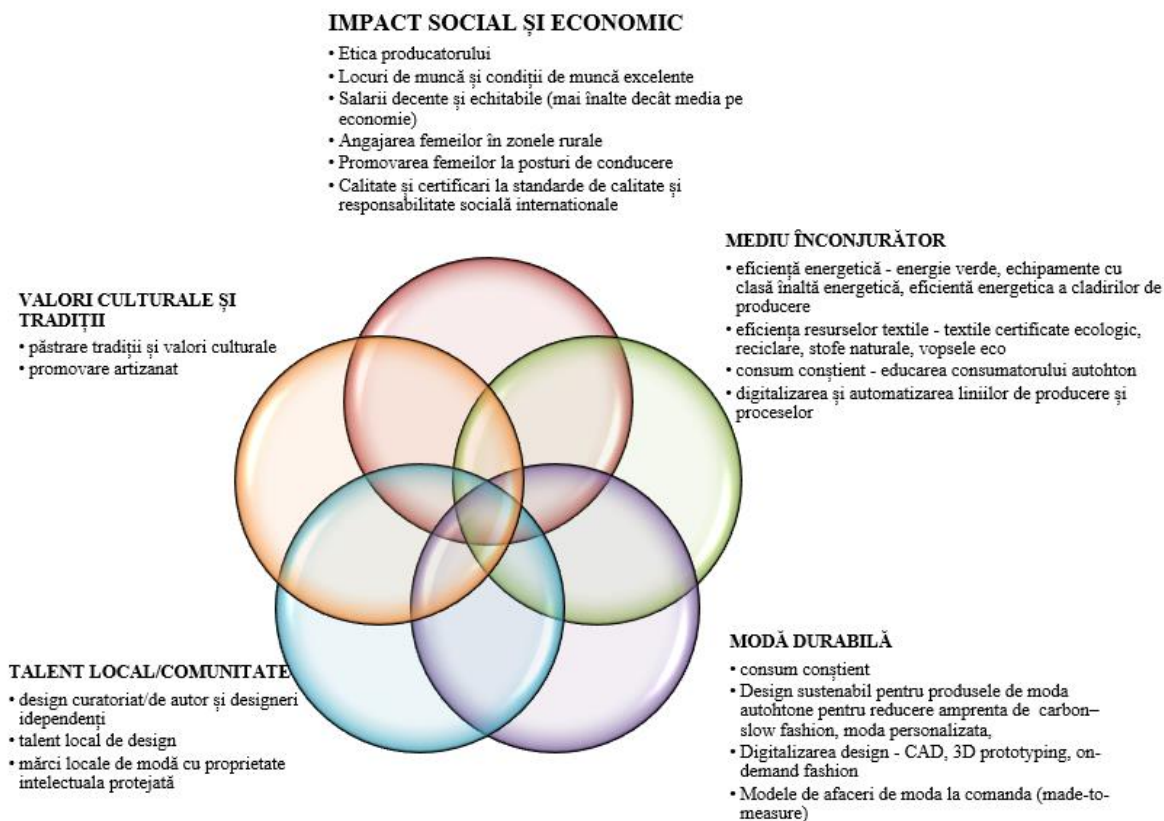


Fig. 3.15. Modelul pentru Industrie de modă sustenabilă aplicabil pentru R Moldova

Sursa: elaborată de autor în baza [76]

Aceste recomandări urmează să fie încorporate în Codul de sustenabilitate al industriei ușoare, adoptat la nivel sectorial prin Asociația Patronală din Industria Ușoară APIUS (Actul de implementare se anexează Anexa 11), pentru a promova sensibilizarea și auto-reglementarea în direcția industriei de modă sustenabilă.

3.5. Concluzii la capitolul 3

Capitolul 3 „Abordări Conceptuale în Consultanță”, din lucrarea științifică, evidențiază relevanța aplicării metodologiilor moderne de consultanță pentru creșterea valorii adăugate a firmelor din industria ușoară din Republica Moldova.

Corelația dintre serviciile de consultanță și creșterea valorii adăugate în companiile din industria ușoară este una directă, dat fiind impactul transformățional, pe care aceste servicii îl pot avea asupra performanței de afaceri. Consultanța poate juca un rol semnificativ în îmbunătățirea diferitelor aspecte ale afacerii, inclusiv eficiența operațională, inovația și strategia de piață. Prin furnizarea de expertiză specializată și perspective externe, consultanții pot ajuta companiile să identifice și să implementeze cele mai bune practici, să optimizeze lanțurile de aprovizionare și să adopte tehnologii noi.

Pe baza experienței și cercetărilor autorului, în domeniu, de peste 15 ani, s-au identificat componente-cheie de consultanță necesare la fiecare etapă de creștere a valorii adăugate într-o companie din industria ușoară din Republica Moldova, abordând întregul lanț de producție și vânzare a produsului. Serviciile de consultanță propuse sunt adaptate la maturitatea și necesitățile specifice industriei ușoare autohtone, care se confruntă cu provocarea de creștere a valorii adăugată și a evoluia modelul de business de la unul bazat exclusiv pe servicii LOHN (în esență, servicii de cusut) la servicii complexe (CMT, FOB și private label) și branduri proprii. Ele se concentrează mai mult pe îmbunătățirea funcțiilor întreprinderii decât pe consultanță de strategie, cuprinzând următoarele axe principale: **Tehnologie, Design Produs, Brand, Promovare și Distribuție**. Consultanța pentru fabrici este esențială, în multiple domenii orizontale, care vizează creșterea eficienței operaționale și optimizarea proceselor de afaceri, în special training și resurse umane, management financiar (costing și formarea prețului), taxare și regulamente (fiscalizare e-commerce), comerț UE.

Se propun programe de consultanță în domenii critice pentru competitivitatea firmelor din industria ușoară autohtonă, cu prezentarea rezultatelor testării acestora pe firme din industrie în decursul anilor 2015-2024. Propunerile vizează structurarea programelor, formularea obiectivelor de consultanță și prezentarea unor instrumente practice pentru lucrul cu consultanții, metode eficiente de implementare, studii de caz pentru ilustrarea impactului consultanței.

Programul SMART (Îmbunătățirea Manufacturii, Responsabilității, Eficienței Resurselor și Transparenței) este conceput ca un răspuns cuprinzător la ineficiențele din industria de manufactură a Republicii Moldova. Acesta vizează creșterea productivității și eficienței resurselor, reducerea timpului de producție, îmbunătățirea calității produselor și adoptarea unor practici de producție cu valoare adăugată mai mare. Având în vedere că fabricile moldovenești sunt cu 25-30% mai puțin eficiente decât competitorii lor regionali, programul SMART propune soluții de modernizare prin investiții în echipamente, automatizare și digitalizare, susținând astfel îmbunătățirea organizării proceselor de producție. Testat pe un grup de 50 de fabrici autohtone, reprezentând 7% din industria de confecții, programul SMART a demonstrat potențialul de maximizare a productivității când investițiile în tehnologie sunt combinate cu consultanță specializată. Cu nevoi de automatizare ale industriei ușoare din R.Moldova evaluate la 30-50 milioane de dolari, finanțările accesibile, pe termen lung, sunt esențiale. Investițiile prioritare în CAD, sisteme de tăiere automatizate și mașini de coasere semi-automată, broderie automată, și integrarea IoT pentru gestionarea eficientă a stocurilor promovează o industrie mai competitivă și pot reduce timpii de producție între 20% și 50%. Astfel,

programul SMART are potențialul de a transforma sustenabil sectorul manufacturier moldovenesc.

Se propune un model de modă sustenabilă în R.Moldova, concentrat pe principii ESG, salarii echitabile, condiții de muncă sigure, eficiență energetică și materiale eco-friendly. Accentul este plasat pe digitalizare și automatizare pentru optimizarea resurselor. Programul SMART propune includerea suportului pentru implementare a sistemelor de calitate și certificări ISO (9001, 45001, 14000) și audituri sociale SMETA și BSCI, în conformitate cu cerințele europene.

Programul "Designer în Zbor" își propune îmbunătățirea designului în industria ușoară prin consultanță externă, având ca obiective alinierea procesului de design la standarde internaționale, creșterea valorii adăugate a produselor și optimizarea vânzărilor. Autorul sugerează șase domenii de consultanță pentru inovație în design, un model detaliat de consultanță și indicatori pentru evaluarea impactului. Studiul de caz Ziphouse demonstrează beneficiile integrării competențelor digitale avansate în industrie, precum prototiparea virtuală și AI-ul generativ, evidențiind rolul crucial al stimulentele externe și al educației specializate în adoptarea tehnologiilor digitale.

Consultanța în branding este decisivă pentru întreprinderile de modă din R.Moldova, ajutându-le să își îmbunătățească imaginea să-și crească pe piețele locale și internaționale. Acest proces, ce include (re)branding și adaptarea la tendințele actuale, precum moda sustenabilă, a fost aplicat cu succes de peste 70 de companii, cu sprijinul programelor de suport. Aceste inițiative, care acoperă de la designul logotipului până la materiale promoționale și ambalaje eco-friendly, sunt esențiale pentru a răspunde așteptărilor consumatorilor și pentru a construi legături emoționale. Colaborarea cu agenții de marketing experimentate și percepția cheltuielilor ca investiții pe termen lung sunt decisive pentru succes. În esență, un branding puternic și aliniat la valorile consumatorilor este vital pentru avansul companiilor moldovenești în industria modei.

Cadrul sistemic de consultanță pentru adopția comerțului electronic este propus ca să sporească vânzările online ale firmelor locale de modă, îmbunătățindu-le prezența de la piețele locale până la cele globale. Modelul de consultanță propus, adaptat la nivelul de maturitate digitală al fiecărei firme, se axează pe creșterea prezenței online, optimizarea proceselor digitale, îmbunătățirea experienței online a clienților și explorarea de noi canale de vânzare digitale. Obiectivele includ stimularea vânzărilor online, creșterea competitivității, îmbunătățirea profitabilității și consolidarea rezilienței economice prin diversificare și digitalizare. Acesta include servicii inovatoare de consultanță, precum designul și prototiparea 3D, utilizarea inteligenței artificiale pentru prognoza cererii, optimizarea social-media și implementarea strategiilor de SEO, care sunt esențiale pentru navigarea provocărilor actuale și asigurarea unei

strategii omnichannel eficiente. Inițiative, precum Programul GoOnline și Programul Fashion Omnichannel, au contribuit la consolidarea capacităților digitale ale firmelor, iar Programul de Mentorat în E-commerce oferă mentorat avansat, ajutând firmele să-și perfecționeze strategiile de e-commerce și să-și extindă aria de acoperire pe piață.

Proiectarea soluțiilor de perfecționare a serviciilor de consultanță, în industria ușoară din Republica Moldova, trebuie să se concentreze pe competitivitate și inovație, având în vedere transformările rapide din lanțurile globale de modă.

Integrarea acestor metodologii poate face firmele din industria ușoară mai flexibile, eficiente din punctul de vedere al costurilor și orientate spre calitate, echipându-le pentru a face față schimbărilor rapide din tendințele de modă, menținând, totodată, o constatare puternică asupra clientului și excelență în procesul de producție.

Propuneri de politici industriale, Se propun măsuri legislative în R. Moldova pentru a sprijini avansarea lanțului valoric, inovația și sustenabilitatea în industria ușoară. Aceste măsuri vizează stimularea exporturilor, digitalizarea și adoptarea principiilor ESG (mediu, social și guvernanta) în rândul IMM-urilor. **Se sugerează modificări la Programul Național pentru Promovarea Antreprenoriatului și Creșterea Competitivității 2023-2027** promovat de Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării, inclusiv promovarea economiei verzi, digitalizarea IMM-urilor și certificarea lor, conform standardelor ISO pentru mediu și responsabilitate socială. Se recomandă și inițiative pentru creșterea exporturilor, precum suportul pentru participarea la expoziții internaționale și campanii de promovare. În plus, se propune îmbunătățirea competențelor profesionale și antreprenoriale, prin programe de accelerare și centre inovaționale, și îmbunătățirea infrastructurii de suport pentru antreprenoriat, inclusiv crearea de parcuri tehnologice.

Separat, se propune includerea industriei de modă și design vestimentar în **Programul Național "Moldova Creativă" al Ministerului Culturii**, pentru a recunoaște contribuția acestui sector la industriile creative și pentru a deschide calea pentru sprijinul și dezvoltarea sa. Obiectivele specifice pentru designul vestimentar includ stimularea unei piețe interne de modă bazată pe mărci locale, dezvoltarea spațiilor de prezentare pentru designerii moldoveni, sprijinirea mărcilor locale, modernizarea educației în modă, atragerea de investiții și stimularea cercetării în domeniu.

În vederea promovării sustenabilității în industria modei din Republica Moldova, pentru asociația sectorială APIUS s-a propus un **Model de sustenabilitate pentru industria ușoară autohtonă** și adoptarea unui cod sectorial de sustenabilitate, care să integreze principii adaptate la specificul local, vizând integritatea ecologică, echitatea social-economică, și valorificarea

culturală într-un cadru de consum responsabil. Această abordare strategică va contribui la consolidarea credibilității și conformității industriei ușoare moldovenești cu reglementările emergente la nivel european și global, facilitând o tranziție semnificativă și autentică către practici de modă sustenabilă.

Aceste măsuri de politici sunt menite să creeze un mediu favorabil pentru creșterea competitivității, inovației și sustenabilității în industria ușoară a Republicii Moldova, aliniind-o la tendințele globale și sporindu-i potențialul de dezvoltare pe piața internațională.

Viitoare direcții de cercetare ar putea include elaborarea unei metodologii de evaluare a impactului consultanței, analiza impactului digitalizării pe termen lung asupra industriei ușoare din Republica Moldova, evaluarea efectelor consultanței pe inovare și design în crearea de branduri locale puternice, și studierea integrării sustenabilității în strategiile de afaceri. De asemenea, ar fi relevant să se exploreze modalități de îmbunătățire a colaborării între sectorul public și cel privat pentru a sprijini inovația și creșterea în industria ușoară, precum și evaluarea impactului programelor de mentorat în comerțul electronic asupra expansiunii internaționale a companiilor autohtone.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

În acest context, cercetarea de doctorat a condus la următoarele concluzii::

În urma realizării obiectivului 1 – *Cercetarea contribuțiilor teoretice și a stadiului actual al practicilor de management a serviciilor de consultanță în contextul interdisciplinar cercetat*, am ajuns la următoarele rezultate:

Studiul literaturii internaționale de specialitate a permis să constatăm că știința consultanței în management este relativ nouă, iar conceptele teoretice și metodologiile practice în domeniul de consultanță, care continuă să formeze practicile de consultanță în diferite sectoare și industrii, sunt reflectate în lucrările lui Maister D., Porter M., Block P., Peters T., Drucker P., Weiss Alan, Schein E., și alții. (p.1.1).

Evoluția conceptului de consultanță subliniază tranziția de la abordări tradiționale, concentrându-se pe oferirea de sfaturi și către modele moderne, care valorizează inovația, parteneriatul strategic și crearea de valoare semnificativă pentru organizațiile-client. Aceasta reflectă adaptarea continuă a industriei de consultanță la dinamica pieței și la cerințele în schimbare ale afacerilor. Conceptul modern de consultanță nu se concentrează doar pe *expertiză* și *experiență*, ci și pe un accent sporit plasat pe *valoarea* consultanței pentru organizația client și rolul său în susținerea transformării și schimbării în firmă (p. 1.1.).

Prin combinarea conceptelor clasice și contemporane de definire a consultanței, precum și a tendințelor actuale de dezvoltare economică și sociale autorul propune o definiție proprie a „activității de consultanță”: ***un serviciu consultativ prestat organizațiilor-client de către persoane care posedă expertiza și experiența necesară, ghidate de un set de valori ce întrunesc standardele profesionale, legale și etice, pentru a livra o schimbare percepută ca semnificativă și valoroasă de către organizația-client*** (p.1.1). Această definiție nouă aduce în prim-plan importanța adaptabilității și a responsabilității în consultanță, reflectând tendințele actuale din economie și societate. Comparativ cu alte definiții, aceasta pare să ofere o perspectivă mai holistică și orientată spre impact, care subliniază rolul consultantului, nu doar ca expert, ci și ca agent al schimbării și inovării.

În contextul secolului contemporan, marcat de schimbări majore și transformări economice, sociale și tehnologice fundamentale, autorul a determinat faptul că rolul consultanței, ca factor de suport pentru accelerarea și susținerea acestor schimbări și transformări, este esențial. A fost efectuată o analiză comparativă a abordărilor teoretice a conceptului de consultanță prin prisma dezvoltării pieței de consultanță mondiale (p1.2.), în urma căreia autorul a concluzionat că industria de consultanță a fost marcată de transformări importante, în special tehnologizarea

metodologiilor și dezvoltarea standardizării calității serviciilor de consultanță. A fost adus aport propriu prin identificarea etapelor de evoluție a consultanței și factorilor de influență (p 1.2.), unde se evidențiază impactul tehnologiei și digitalizării ca forțe motrice ale inovației în serviciile de consultanță, provocând firmele de consultanță să adopte noi metode și să se specializeze în funcție de necesitățile specifice ale industriei și ale clienților. Autorul a ajuns la concluzia că, în consultingul modern, nu există o abordare uniformă pentru a categoriza tipurile de consultanță, un accent crescând se pune pe modul *cum* se consultă, și nu pe *ce* se consultă, specializarea firmelor constând un aspect inerent industriei de consultanță (p 1.3.). Aceasta reprezintă o abordare fundamental diferită și evolutivă, caracterizând consultanța, în secolul XXI, pentru a răspunde provocărilor cauzate de dezvoltări tehnologice, inovații, volatilitate, incertitudine, fenomene fizice, precum încălzirea globală și deficitul de resurse critice, precum și schimbări sociale și comportamentale (p 1.3.). Totodată, s-a constatat că firmele au exprimat nevoia mai mare de *execuție* a strategiilor, și nu de *definire* a acestora, ceea ce constituie o argumentare pentru recomandările autorului privind consultanța funcțională pentru industria ușoară. Metodele moderne de management în consultanță și tendințele relevante subliniază tranziția spre adaptabilitate și inovație, punând accent pe integrarea tehnologiilor digitale pentru furnizarea de soluții eficiente și personalizate.

Adoptarea metodelor moderne de management în consultanță, cum ar fi managementul agil, Lean, gândirea designului și digitalizarea, marchează o tranziție spre abordări mai flexibile, orientate spre inovație și eficiență. Aceste metode facilitează adaptarea rapidă, oferind soluții personalizate și valoroase pentru clienți. În contextul studiului de caz al Proconsulting (p 1.3.), contribuția autorului la literatura de specialitate constă în demonstrarea aplicării practice a acestor metode în consultanța autohtonă, evidențiind impactul pozitiv asupra performanței organizaționale. Industria ușoară, în particular, beneficiază de pe urma acestor servicii productizate, cum ar fi pachete de branding, audit de sustenabilitate și consultanță în comerț electronic (proapse în Capitolul III), care permit o adaptare rapidă la tendințele pieței. Autorul evidențiază rolul decisiv al eticii în consultanță, esențială pentru menținerea încrederii și confidențialității, aduce aportul propriu prin elaborarea principiilor de baza a Codului de Etică și recomandă ca fiecare firmă să adopte un Cod de etică propriu (p 1.3.).

În urma realizării obiectivului 2 – *Analiza tendințelor din industria textilă la nivel mondial și în cadrul Uniunii Europene, relevante pentru competitivitatea industriei ușoare din R.Moldova*, s-a constatat că industria globală de modă trece printr-o tranziție majoră și se reinventează. Companiile se confruntă cu provocări economice, schimbări tehnologice și competiție în creștere, iar schimbarea priorităților consumatorilor continuă să ofere oportunități de dezvoltare, precum

comerțul online. În pofida dificultăților, cu care se confruntă sectorul modei, există potențial pentru adaptare și succes prin alinierea la noi cerințe și preferințe ale consumatorului

Conform Euratex, industria textilelor și confecțiilor din UE se orientează către două axe principale: lanțurile valorice globale pentru *producția de masă* și lanțurile de aprovizionare bazate pe producători locali pentru *articole cu valoare adăugată înaltă*. Aceasta reflectă nevoia de echilibru între eficiența producției la scară largă și calitatea și inovația produselor. UE27 a înregistrat cel mai mare număr de aplicații (701 mii în 2019) pentru patente și design industrial în sectoarele textile și modă, subliniind importanța designului propriu, inovația și protecția proprietății intelectuale pentru succes în sector.

Concluziile extrase din analiza factorilor care influențează competitivitatea industriei ușoare din R.Moldova și alinierea acesteia la tendințele globale și ale UE subliniază importanța fundamentală a adoptării practicilor sustenabile și digitalizării prin comerț electronic, ceea ce impune necesitatea unei reconfigurări strategice în industrie (p. 2.1). Industria se confruntă cu provocări precum capacitățile de producție în exces, concurența intensă și volatilitatea prețurilor materiilor prime. Industria modei, un mare generator de deșeuri, se confruntă cu presiuni pentru adoptarea sustenabilității, iar Strategia UE din 2022 pentru textile circulare, prefigurează noi reglementări și restricții începând cu anul 2030. În acest context, R.Moldova, cu rolul său de furnizor de manufactură pentru piața europeană, trebuie să adopte standarde ESG pentru a rămâne competitivă.

Analiza comerțului electronic în domeniul modei subliniază o expansiune semnificativă, cu o creștere de 30% în timpul pandemiei în 2020 în SUA și Europa și prognoze de creștere de cca 10% anual până în 2025. Această evoluție evidențiază adaptabilitatea și inovația industriei modei în adoptarea canalelor digitale de vânzare, reiterând importanța comerțului electronic ca un vector cheie în transformarea modelelor de afaceri din industria modei. În acest context, comerțul electronic în R.Moldova prezintă un potențial de creștere remarcabil, cu valoarea tranzacțiilor crescând la 314 milioane de euro în 2021, anticipând un volum de piață de 1,472 de milioane de euro până în 2027. Cu toate acestea, sondajele realizate de autor relevă un grad mic de adopție a vânzărilor online, la majoritatea companiilor din industria ușoară acestea constituind până la 10% din vânzări în 2023, în pofida unui ușor avânt în pandemia Covid (p.2.1.). Aceste cifre subliniază oportunitățile emergente și necesitatea adaptării afacerilor locale la dinamica pieței digitale, consolidând rolul comerțului electronic în avansarea industriei ușoare din R.Moldova pe piețele globale și europene.

Diagnosticarea industriei ușoare din R.Moldova prin prisma competitivității, alinierii acesteia la tendințele internaționale și avansării în lanțul valoric (Obiectivul de cercetare 2) a

relevat că, pentru R.Moldova acest context oferă și oportunități. Industria ușoară din R.Moldova se prefigurează ca un pilon economic și social, constituind 10% din exporturile naționale sau 422 milioane dolari SUA, preponderent servicii de manufactură confecții pentru clienți din UE.

Industria ușoară din R.Moldova se caracterizează printr-o creștere a cifrei de afaceri și a exporturilor, pe fundalul unei forțe de muncă în scădere. Această dinamică sugerează o creștere a productivității pe angajat și o emergență a noilor întreprinderi, demonstrând astfel reziliența economică a sectorului. Deși a avut o evoluție pozitivă, industria se confruntă cu provocări ce țin de valoarea adăugată scăzută, focusarea pe servicii LOHN și dependența de forța de muncă slab calificată. În pofida creșterii exporturilor și a cifrei de afaceri în industrie, efectivul total de angajați este în scădere de aproximativ 5% anual, diminuându-se de la 30 de mii în 2018 la 24,5 mii în 2022. În pofida creșterilor salariale (cu 95 p.p. în 2022, față de 2015), inclusiv sub presiune inflaționistă, acestea sunt sub media pe economie (cu 26 p.p. în 2022). Cifra de afaceri a întreprinderilor din acest sector a fost de 7.6 miliarde lei în 2022 (în creștere de la 4,5 miliarde lei, în 2015), constituind în majoritate mici ateliere și fabrici de producție mici și mijlocii, cu un număr mediu de angajați de 32 persoane pe întreprindere în 2022 (în scădere de la 42 în 2011). Această structură demonstrează importanța sectorului pentru antreprenariat și evidențiază capacitatea sa de reziliență economică, având în vedere că companiile mici pot să se adapteze mai ușor la schimbările de piață.

Cu toate acestea, ritmul de creștere al valorii adăugate în industria ușoară locală nu este suficient pentru a asigura competitivitatea pe piața locală și regională. Pentru realizarea Obiectivului 3 de cercetare - *Identificarea factorilor care influențează competitivitatea întreprinderilor industriei ușoare din R.Moldova, avansarea în lanțul valoric și conformarea la tendințele globale*, autorul subliniază că evoluția către o industrie cu valoare adăugată înaltă este esențială pentru a rămâne competitivă pe plan intern și internațional. Autorul aduce aportul propriu prin *redefinirea viziunii pentru industria ușoară autohtonă* (p. 2.1.) și direcționarea spre o industrie bazată pe cunoștințe, eficiență și sustenabilitate, orientată spre servicii complexe de manufactură, crearea de branduri proprii și design inovativ. Se propune ca industria ușoară să fie definită ca *industrie de modă* mai cuprinzătoare, care include nu doar fabricarea, ci și designul, logistica, distribuția, marketingul și comercializarea îmbrăcăminte, încălțămintei și accesoriilor de modă, anume, întregul lanț valoric al industriei cu activitățile sale tangibile și intangibile.

În acest cadru, serviciile de consultanță joacă un rol crucial, ajutând companiile să-și îmbunătățească eficiența operațională, să inoveze și să se poziționeze strategic pe piață. Consultanții pot oferi expertiză și perspective noi, esențiale pentru navigarea într-un mediu de afaceri în continuă schimbare. Astfel, serviciile de consultanță devin un instrument important

pentru companiile din industria ușoară, care urmăresc să-și maximizeze potențialul de creștere și să-și îmbunătățească performanța pe termen lung.

Pentru realizarea Obiectivului 4 de cercetare - *Identificarea particularităților serviciilor de consultanță necesare dezvoltării durabile a industriei ușoare autohtone* – autorul a operat două sondaje în 2019 și 2023, care evidențiază o cerere accentuată a companiilor din industria ușoară pentru consultanță și suport extern, în special în domenii cheie precum managementul calității, digitalizarea, abilități de vânzări și comerțul electronic (p.2.3.). Autorul propune un model evolutiv al industriei ușoare care subliniază creșterea valorii adăugate prin diferite etape de dezvoltare, evidențind necesități specifice de consultanță la fiecare etapă pentru maximizarea profitabilității (p. 2.1.). Aceasta susține realizarea Obiectivului 5 - *Determinarea corelației dintre serviciile de consultanță și creșterea valorii adăugate în întreprinderile din sectorul industriei ușoare*.

Capitolul 3 răspunde *Obiectivului 6 - Investigarea influenței serviciilor de consultanță și a metodelor moderne de management* asupra eficienței, inovării și sustenabilității întreprinderilor din industria ușoară autohtonă. Autorul demonstrează importanța adoptării metodologiilor moderne de consultanță pentru a spori valoarea adăugată a companiilor din industria ușoară a R.Moldova. Pe baza experienței autorul identifică componentele esențiale ale consultanței necesare pentru creșterea valorii adăugate în sectorul industriei ușoare, abordând întregul proces de producție și vânzare. Autorul propune un *cadru de consultanță personalizat pentru industria ușoară* (p. 3.1.) cu servicii de consultanță pentru îmbunătățirea funcțiilor companiei pe 5 axe ale lanțului valoric Producere, Design Produs, Brand, Promovare, Distribuție. Serviciile de consultanță sunt adaptate la specificul industriei ușoare locale, care se confruntă cu provocarea de a evolua de la servicii LOHN la servicii complexe și branduri proprii.

Programul SMART, care vizează îmbunătățirea manufacturii, digitalizării, eficienței resurselor și responsabilității sociale, este prezentat de autor ca un răspuns cuprinzător la ineficiențele în manufactură a companiilor din industria ușoară (p.3.2.). Acest program propune îmbunătățirea proceselor de producție, reducerea pierderilor și creșterea eficienței în baza implementării instrumentelor din Lean Management, pe următoarele arii critice: îmbunătățirea proceselor de fabricație, utilizarea eficientă a resurselor, responsabilitate socială și transparență (p. 3.2.). Testat pe un grup de 50 de fabrici de confecții, exemplificat prin studiu de caz pe Tricon SA, programul SMART a demonstrat prin dovezi empirice potențialul de creștere a productivității prin combinarea investițiilor tehnologice cu consultanța specializată. În plus, s-a demonstrat importanța digitalizării și automatizării pentru optimizarea resurselor, sunt propuse recomandări în acest sens pentru scalarea adopției digitale la nivel sectorial. Autorul evidențiază un *cadru de investiții prioritare în modernizare tehnologică și digitalizare conform maturității tehnologice a fabricii* (p.

3.2.). Se sugerează includerea suportului pentru implementarea sistemelor de calitate și certificări ISO, precum și a auditului social SMETA și BSCI, conform cerințelor europene de sustenabilitate.

Programul "Designer în Zbor" (p.3.2.), propus de autor, vizează îmbunătățirea designului în industria ușoară prin consultanță externă, cu scopul de a alinia procesul de design la standarde internaționale și de a crește valoarea adăugată a produselor. Autorul propune un *model de 6 domenii de consultanță pentru îmbunătățirea proceselor și inovației în design* și un model detaliat de consultanță cu instrumente practice, cum ar fi Termeni de Referință pentru consultanță în design, definirea efortului de timp și livrabililor și indicatori cheie pentru măsurarea impactului, evidențiind rolul stimulentele externe și educației specializate în adoptarea tehnologiilor digitale, modă lentă și ecologică.

Consultanța în (re)branding, propusă de autor, vizează actualizarea identității vizuale a companiilor la tendințele de piață, consolidând percepția și valoarea brandului, pentru a crește încrederea și fidelitatea clienților. Autorul concluzionează că serviciile productizate de consultanță oferă acces la expertiza necesară pentru un branding eficient și aliniat la așteptările consumatorilor și segmentului de piață-țintă. Autorul propune un model de termeni-tip de referință și sarcini pentru agenția de marketing. Analiza comparativă, ilustrată printr-un studiu de caz (p 3.2.) aplicat pentru Olsa Shoes și Special Baby, indică o variație semnificativă a costurilor asociate cu serviciile de (re)branding și oferă recomandări pentru stabilirea de prețuri.

Cadrul de consultanță în comerț electronic (p 3.2.) este propus de autor pentru a accelera vânzările digitale, inovând printr-o abordare adaptată la nivelul de maturitate digitală al fiecărei firme, care susține gradual și sistemic adopția modelului de vânzări online, contribuind astfel la creșterea prezenței online, optimizarea proceselor digitale și îmbunătățirea experienței online a clientului. Modelul se bazează pe cercetare academică, empirică și practici consacrate în transformarea digitală, cum ar fi cele de la Gartner și DTI.

Autorul recomandă stimularea exporturilor, digitalizare și adoptarea principiilor ESG, adoptarea unor măsuri de politici industriale pentru a încuraja inovația și sustenabilitatea în industria ușoară (**Obiectivul 6** - *Formularea recomandărilor cu privire la politicile industriale prioritare pentru dezvoltarea durabilă a industriei ușoare din R.Moldova*). Aceste propuneri includ modificări la Programul Național pentru Promovarea Antreprenoriatului și Creșterea Competitivității 2023-2027 pentru a promova economia verde și certificările ISO, inițiative pentru creșterea exporturilor și îmbunătățirea competențelor profesionale (p. 3.4.). De asemenea, se sugerează includerea industriei de modă și design vestimentar în Programul Național de Dezvoltare a Industriilor Creative 2023-2027 "Moldova Creativă" al Ministerului Culturii, pentru susținerea dezvoltării acestui sector și a recunoaște contribuția sa la industriile creative (p.3.4.).

Pentru asociația sectorială APIUS autorul a propus un *Model de sustenabilitate pentru industria ușoară autohtonă* (p.3.4.) și adoptarea unui cod sectorial de sustenabilitate, care să integreze principii adaptate la specificul local, vizând integritatea ecologică, echitatea social-economică și valorificarea culturală într-un cadru de consum responsabil.

Concluziile rezultate din realizarea obiectivelor cercetării, au permis **validarea ipotezelor lucrării**. În acest sens, analiza aprofundată a conjuncturii și a factorilor care influențează competitivitatea în industria ușoară la nivel global, în UE și R Moldova a permis validarea ipotezei 1: *„Tranziția către valoare adăugată mai înaltă este critică pentru dezvoltarea durabilă a industriei ușoare din R. Moldova”*. Totodată, rezultatele cercetării științifice fundamentale și empirice, expuse în capitolele I și III, precum și rezultatele sondajelor pe companiile industriei ușoare au validat ipoteza 2: *„Implementarea consultanței moderne specializate conduce la creșterea eficienței, competitivității și sustenabilității companiilor din industria ușoară din R. Moldova”*.

În concluzie, dat fiind imperativitatea avansării industriei ușoare din R.Moldova la valoare adăugată mai înaltă, noutatea științifică a cercetării constă în dezvoltarea unui cadru inovator pentru utilizarea serviciilor de consultanță în industria ușoară din R.Moldova, având potențialul de a îmbunătăți competitivitatea națională prin adoptarea de metode moderne și sustenabile de management. Acest cadru include definirea de către autor a unui concept modern de consultanță axat pe digitalizare și adaptabilitate, crearea unui cadru conceptual de consultanță specific industriei ușoare, formularea de soluții inovatoare pentru îmbunătățirea eficienței, digitalizării, comerțului electronic și sustenabilității companiilor, recomandări pentru implementarea sistemelor de management al calității și responsabilității sociale, și propuneri de politici industriale pentru avansarea și inovarea industriei ușoare din Moldova.

În procesul de căutare a soluțiilor pentru problema științifică importantă legată de stagnarea industriei ușoare din R.Moldova, în special în contextul evoluțiilor și transformărilor globale, subliniind necesitatea serviciilor de consultanță pentru a asigura tranziția industriei către o valoare adăugată mai mare, se conturează următoarele recomandări pentru diferite nivele de implementare: la nivel de companie, la nivelul asociațiilor de profil și la nivelul macromediului.

Recomandări pentru companiile din ramură:

- Aplicarea soluțiilor de consultanță în mod sistemic, care promovează adaptabilitatea și inovația, cu axare pe implementarea tehnologiilor digitale, abordări agile, rezultate clare și valoare semnificativă pentru afacere.
- Integrarea automatizării, digitalizării și practicilor de sustenabilitate în strategia afacerii, cu sprijinul consultanței specializate, pentru a crește eficiența, îmbunătăți imaginea

brandului, răspunderea cerințelor tot mai mari ale consumatorilor și ale reglementărilor pentru produse sustenabile.

- Investiții în formarea și dezvoltarea echipei pentru implementarea eficientă a strategiilor și soluțiilor recomandate de consultanți, sprijinind noi abordări și tehnologii în companie.

Recomandările pentru asociațiile de profil (în special APIUS):

- Promovarea viziunii evolutive a industriei ușoare spre valoare adăugată mai înaltă și tranziția spre industria de modă competitivă la nivel european.
- Facilitarea accesului la consultanță specializată: APIUS ar putea juca un rol cheie în conectarea companiilor membre cu consultanți specializați în diferite domenii relevante pentru industria ușoară, cum ar fi eficiența operațională, digitalizarea, strategiile de branding și marketing, comerțul electronic și conformitatea cu standardele ESG, precum și atragerea donatorilor și subsidiilor de stat pentru subvenționarea costurilor de consultanță.
- Dezvoltarea unui cod sectorial de sustenabilitate: APIUS ar putea lua inițiativa de a dezvolta și implementa un cod de sustenabilitate adaptat industriei ușoare din Republica Moldova.

Recomandările pentru nivelul macromediului:

- Integrarea în politici publice a viziunii evolutive a industriei ușoare spre valoare adăugată mai înaltă și tranziția spre industria de modă competitivă la nivel european, cu măsuri de sprijin legislativ.
- Crearea unui Cadru de Sprijin pentru Consultanță: Implementarea unor programe guvernamentale care să faciliteze accesul întreprinderilor la servicii de consultanță de înaltă calitate. Acest lucru ar putea include subvenții sau credite fiscale pentru companii care investesc în consultanță pentru inovare, digitalizare și optimizarea proceselor de producție.
- Formarea și Dezvoltarea de Parteneriate Public-Private: Colaborarea cu mediul asociativ și instituțiile academice pentru a dezvolta centrele de inovație, cum este ZIPhouse, care să ofere servicii de consultanță, mentorat și formare pentru întreprinderile din industria ușoară.

Aceste recomandări pot contribui la îmbunătățirea competitivității și sustenabilității industriei ușoare din R.Moldova, facilitând tranziția către o economie bazată pe cunoaștere, inovare și valoare adăugată înaltă.

În baza concluziilor generale în teză, este esențial în viitor să fie cercetată eficacitatea pe termen lung a metodelor moderne de consultanță. Un studiu longitudinal este necesar pentru a evalua impactul adoptării acestor metode, cum ar fi managementul agil, Lean și digitalizarea, asupra performanței și durabilității întreprinderilor din industria ușoară. Astfel, se va putea determina cum influențează aceste metode sustenabilitatea și competitivitatea companiilor în timp.

BIBLIOGRAFIE

1. *Dexonline*. © 2004-2024. [accesat 23 iulie 2020]. Disponibil: <https://dexonline.ro/definitie/consultanta>
2. *Dictionary.cambridge*. © 2024. [accesat 23 iulie 2020]. Disponibil: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/consulting>
3. *Dictionary.com*. © 2024. [accesat 23 iulie 2020]. Disponibil: <https://www.lexico.com/definition/consulting>
4. KUBR, Milan. *Management Consulting: a guide to the profession*. Fourth ed. Geneva: International Labour Office, 2002. ISBN 92-2-109519-3.
5. STEEL, Fritz. *Consulting for Organizational Change*. Amherst: University of Massachusetts Press, 1975. 202 p.
6. BLOCK, Peter. *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*. Pfeiffer, 1981. 371 p. ISBN 978-078794-80-3-0.
7. GREINER, Larry E. METZGER, Rober O. *Consulting to Management*. New Jersey: Prentice-Hall, 1982. 336 p.
8. State of the Industry Barometer [online]. In: *FEACO European Federation of Management Consultancies Associations*. 2024. [accesat 28 iulie 2020]. Disponibil: <http://www.feaco.org/industry>,
9. Killing Strategy: The Disruption Of Management Consulting [online]. In: *CBINSIGHTS*. [accesat 28 iulie 2020]. Disponibil: <https://www.cbinsights.com/research/disrupting-management-consulting/>
10. Principles of Scientific Management, Frederic Taylor, 1911 [online]. In: *SciHi*. [accesat 28 iulie 2020]. Disponibil: <http://scihi.org/frederick-w-taylor/#:~:text=first%20Management%20Consultant-.Frederick,Taylor%20%E2%80%93%20the%20first%20Management%20Consultant&text=Taylor%20is%20known%20as%20the,The%20Principles%20of%20Scientific%20Management.>
11. *McKinsey & Company*. 2024. [accesat 28 iulie 2020]. Disponibil: <https://www.mckinsey.com/about-us/overview>
12. FEACO. *Survey of the European Management Consultancy 2010/2011* [online]. December 2011, p. 5. [accesat 29 iulie 2020]. Disponibil: <file:///C:/Users/User/Downloads/Feaco%20Survey%202010-2011.pdf>
13. *Merriam Webster. Dictionary*. © 2024. [accesat 29 iulie 2020]. Disponibil: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/consulting#h1>
14. McKENNA, Christopher. A brief history of strategy consulting [online]. In: *ParisTech Review*. February 2012. [accesat 29 iulie 2020]. Disponibil: <https://www.paristechreview.com/2012/02/02/history-strategy-consulting/>
15. Industrial Revolution [online]. In: *Wikipedia. The free encyclopedia*. [accesat 29 iulie 2020]. Disponibil: https://en.wikipedia.org/wiki/Industrial_Revolution
16. Killing Strategy: The Disruption of Management Consulting [online]. October 8, 2020 [accesat 29 octombrie 2020]. Disponibil: <https://www.cbinsights.com/research/disrupting-management-consulting/>

17. Big Three (management consultancies) [online]. In: *Wikipedia. The free encyclopedia*. [accesat 29 octombrie 2020]. Disponibil: [https://en.wikipedia.org/wiki/Big_Three_\(management_consultancies\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Big_Three_(management_consultancies))
18. McKinsey & Company [online]. In: *Wikipedia. The free encyclopedia*. [accesat 29 octombrie 2020]. Disponibil: https://en.wikipedia.org/wiki/McKinsey_%26_Company
19. LAFFITTE, Helene. The 8 Defining Stages in the History of Consulting [online]. In: *Consulting.WiKi*. [accesat 8 ianuarie 2020]. Disponibil: <https://consulting.wiki/the-8-defining-stages-in-the-history-of-consulting/>
20. FEACO. *Survey of the European Management Consultancy Market 1998* [online]. 31st December, p. 6. [accesat 29 octombrie 2020]. Disponibil: <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%201998-1999.pdf>
21. FEACO. *Annual Survey European Management Consulting Market 2022* [online]. [accesat 8 ianuarie 2020]. Disponibil: <http://www.feaco.org/site-page/feaco-annual-survey-european-mc-market>
22. *Cbinsights*. © 2024. [accesat 29 octombrie 2020]. Disponibil: <https://www.cbinsights.com/research/disrupting-management-consulting/>
23. *Pandora188*. © 2024. [accesat 23 iulie 2020]. Disponibil: <https://www.amcf.org/>,
24. *The International Council of Management Consulting Institutes*. © 2022 [accesat 23 iulie 2020]. Disponibil: <https://www.cmc-global.org/>,
25. Consulting Guide to Productizations: How to Productize Consulting Business, Michael Zipursky, [visited on 20.05.2020]. Disponibil: <https://www.consultingsuccess.com/consultants-guide-to-productization>
26. McKinsey 7-S Framework, [accesat 23 iulie 2020]. Disponibil: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm,
27. FEACO. *Survey of the European Management Consultancy 2018/2019* [online]. December 2018, p. 13. [accesat 23 iulie 2020]. Disponibil: <file:///C:/Users/User/Downloads/Feaco%20Survey%202018-2019.pdf>
28. ZIPURSKY, Michael. Consulting Associations List and Websites [online]. In: *Consulting Success*. [accesat 23 iulie 2020]. Disponibil: <https://www.consultingsuccess.com/consulting-associations-list-and-websites>,
29. *FEACO European Federation of Management Consultancies Associations*. © 2024. [accesat 23 iulie 2020]. Disponibil: <http://www.feaco.org/industry/recenttrends>
30. Market Research on the Management Consulting Industry [online]. In: *Kennedy Research Reports*. [accesat 15 august 2020]. Disponibil: <https://www.kennedyresearchreports.com/>
31. *McKinsey. Insights 1996-2024*. [accesat 15 august 2020]. Disponibil: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/2023-year-in-review>
32. The future of corporate and business functions. An opportunity to Reset + Reimagine [online]. In: *McKinsey*. June 2023 [accesat 24 iulie 2020]. Disponibil: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/operations/our%20insights/the%20future%20of%20corporate%20and%20business%20functions/the-future-of-corporate-and-business-functions.pdf>

33. *Adding Value for Consultants with Organizational Excellence*, Dawn Ringrose [online]. 2018. [accesat 24 iulie 2020]. Disponibil: <https://www.cmc-global.org/content/adding-value-consultants-organizational-excellence>
34. *Consultancy.org*. © 2024. [accesat 24 iulie 2020]. Disponibil: <https://www.consultancy.org/career/types-of-consultants>
35. *Field Guide to Consulting and Organizational Development*, Authenticity Consulting LLC [online]. 2011. [accesat 24 iulie 2020]. Disponibil: <http://managementhelp.org/misc/ethical-consulting.pdf>
36. *Code of Professional Conduct*, McKinsey [online]. [accesat 25 iulie 2020]. Disponibil: <https://www.mckinsey.com/about-us/social-responsibility/code-of-conduct>,
37. *Ethics Code*, Institute of Management Consultants [online]. [accesat 26 iulie 2020]. Disponibil: <https://www.imcusa.org/page/ETHICSCODE>
38. *The Code of Ethics*, European Association of Consultants [online]. [accesat 26 iulie 2020]. Disponibil: <https://www.euconsult.org/code-of-ethics/the-code-of-ethics/>
39. *Your consultancy fees – How Much You Should Charge* [online]. 2009. [accesat 29 iulie 2020]. Disponibil: <http://www.yourconsultancy.co.uk/Consultancyfees.html>
40. *Consultant Guidelines*, The World Bank [online]. 2011. [accesat 30 iulie 2020]. Disponibil: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/PROCUREMENT/0,,contentMDK:20060637~menuPK:92326~pagePK:84269~piPK:84286~theSitePK:84266,00.html>,
41. *Is Apparel Manufacturing Coming Home*, McKinsey Apparel, Fashion and Luxury Group [online]. October 2018. [accesat 26.05.2020]. Disponibil: https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/Is%20apparel%20manufaturing%20coming%20home/Is-apparel-manufacturing-coming-home_vf.ashx
42. Industria ușoară: evaluarea impactului COVID-19. In: *APIUS, Raport annual 2020*. Proiectul MCP, USAID, Suedia și UK, 2019.
43. HAMMERLE, Volker, et al. *Why Fashion Must Go Digital – End to End* [online]. January 2020. [accesat 06. 01. 2024]. Disponibil: <https://www.aptean.com/en-US/insights/blog/digital-transformation-apparel-software-guide>
44. *Year Four Annual Report, USAID Moldova Competitiveness Project. October 1, 2018 – September 30, 2019* [online]. October 31, 2019. [accesat 06. 01. 2024]. Disponibil: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00W93P.pdf
45. *The State of Fashion 2023* [online]. In: *McKinsey* [accesat 06. 01. 2024]. Disponibil: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2023/the-state-of-fashion-2023-holding-onto-growth-as-global-clouds-gathers-vf.pdf>
46. *The Rise of Industry 4.0 Boosts Manufacturing Efficiency*, White Paper, Lectra [online]. 2022. [accesat 01.02.2024]. Disponibil: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.lectra.com/sites/default/files/2023-12/white-paper-industrie-4-0-en.pdf
47. *What is ESG?* Deloitte [online]. [accesat 08.01.2024]. Disponibil: <https://www2.deloitte.com/ce/en/pages/global-business-services/articles/esg-explained-1-what-is-esg.html>

48. *Technology trends that will shape the global fashion industry in 2023*, *World Fashion Exchange* [online]. [accesat 08.01.2024]. Disponibil: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.worldfashionexchange.com/blog/wp-content/uploads/2023/06/Fashion-Technology-Trends-for-2023-Whitepaper-by-WFX-World-Fashion-Exchange.pdf
49. *Program Studii Design Vestimentar Industrial 0723.3* [online]. UNIVERSITATEA TEHNICA A MOLDOVEI. [accesat 08.01.2024]. Disponibil: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://utm.md/wp-content/uploads/2023/06/0723.3-dvi.pdf
50. IROVAN, M., et al. *Metode digitale in dezvoltarea articolelor de imbracaminte adaptate pentru persoanele cu dizabilități* [online]. 2023. [accesat 08.01.2024]. Disponibil: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://revistaindustriatextila.ro/images/2023/1/004%20MARCELA%20IROVAN%20INDUSTRIA%20TEXTILA%20no.1_2023.pdf
51. DORU, Dumitru. *Moldovan Brands Runway fashion show in Chisinau 9.9.2023 15:26:04* [online]. In: *EPA Images*. [accesat 08./01.2024]. Disponibil: <https://epaimages.com/search.pp?pictureid=11706631&title=Moldovan-Brands-Runway-fashion-show-in-Chisinau>
52. *State of Fashion 2024* [online]. In: *Mckinsey*. [accesat 08.01.2024]. Disponibil: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>
53. *The Power of Branding: Why Branding is a Key Factor for Fashion Brands* [online]. [accesat 08.01.2024]. Disponibil: <https://fashinza.com/brands-and-retail/marketing/the-power-of-branding-why-branding-is-a-key-factor-for-fashion-brands/>
54. *Industria textile, la raport* [online]. *Ziarul Financiar*. 2021, 24 iunie. [accesat 09.01.2024]. Disponibil: <https://www.zf.ro/companii/industria-textila-la-raport-in-pandemie-numarul-de-croitori-si-20153689>
55. *Programul National de Dezvoltare a Industriilor Creative 2023-2027 „Moldova Creativă”* [online]. [accesat 09.01.2024]. Disponibil: [file:///C:/Users/dnistor/Downloads/program-plan-national-moldova-...%2064a2c33500735%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/dnistor/Downloads/program-plan-national-moldova-...%2064a2c33500735%20(1).pdf)
56. KAPLAN, A. M., HAENLEIN, M. *Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence*. *Business Horizons*. 2019, 62(1), 15-25, ISSN 0007-6813.
57. TAPSCOTT, D., TAPSCOTT, A. *Blockchain revolution: how the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world*. New York: Penguin, 2016. 348 p. ISBN 978-1101980132.
58. CHRISTIDIS, K., DEVETSIKIOTIS, M. *Blockchains and smart contracts for the internet of things*. *IEEE Access*. 2016, no. 4, pp. ISSN 2292-2303.
59. *Buletin Statistic de Industrie 2024*, Institutul Național de Statistică. [Accesat la 07/08/2024] Disponibil: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/buletin_statistic_de_industrie_nr12_2023.pdf.
60. KUMAR, V., REINARTZ, W. *Digital Transformation in Consulting: Strategies and Technologies for Client Engagement*. *Consulting Management Journal*, 2018, 19(3), pp. 27-41. ISSN: 2631-987X

61. SUTHERLAND, J., SCHWABER, K. The Scrum Guide [online]. In: *Scrum.org*. July 2013. [accesat 09.01.2024]. Disponibil: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-US.pdf>
62. CONFORTO, E. C., AMARAL, D. C., DA SILVA, S. L. Agile project management and stage-gate model. A hybrid framework for technology-based companies. *Journal of Engineering and Technology Management*. 2016, no. 40, pp. 1-14. ISSN 0923-4748.
63. BROWN, T. Design Thinking. *Harvard Business Review*. 2008, 86(6), pp. 84-92. ISSN 0017-8012.
64. LIEDTKA, J. Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction. *Journal of Product Innovation Management*. 2015, 32(6), pp. 925-938. ISSN 0737-6782.
65. KANE, G. C., PALMER, D., PHILLIPS, A. N., KIRON, D., BUCKLEY, N. (2017). Achieving Digital Maturity [online]. July 13, 2017. *MIT Sloan Management Review*. [accesat 01/09/2024]. Disponibil: <https://sloanreview.mit.edu/projects/achieving-digital-maturity/>
66. NISSEN, V. Digitalization of Professional Services: Towards a Process-based Framework for Digital Transformation. In: *IEEE 20th Conference on Business Informatics*. July 11-14 2018, Vienna, Austria. Vienna, 2018, vol. 1, pp. 119-128. SN - 978-3-319-70490-6
67. *Clasificatorul activităților din economia Moldovei (CAEM-2)*. Chișinău: Biroul Național de Statistică, 2019. 240 p. Disponibil: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://midr.gov.md/files/shares/Clasificatorul_activit_____ilor_CAEM_2_rom.pdf
68. *ICMCI. The International Council of Management Consulting Institutes* [Ghidul de consultanță în management]. © 2022. [accesat 01.12.2023]. Disponibil: <https://www.cmc-global.org/>
67. *Code of Conduct, International Council of Management Consulting Institutes ICMCI* [online]. January 2021 [accesat 01.12.2023]. Disponibil: <https://mmci.mn/wp-content/uploads/2021/02/ICMCI-Code-of-Conduct-2021-eng..pdf>
69. BIECH, Elaine. *The Business of Consulting: The Basics and Beyond*. Hoboken: Wiley, 2019. 568 p. ISBN 978-1119556909.
70. The State of Fashion Report 2023 [online]. In: *McKinsey*. [accesat 15.12.2023]. Disponibil: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>
71. The State of Fashion Report 2017 [online]. In: *McKinsey*. [accesat 01.12.2023]. Disponibil: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/renewed-optimism-for-the-fashion-industry>
72. The State of Fashion Report 2022 [online]. In: *McKinsey*. [accesat 01.12.2023]. Disponibil: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/sate%20of%20fashion/2022/the-state-of-fashion-2022.pdf>
73. *Facts & Figures of the European Textile and Clothing Industry* [online]. 2024, EURATEX [accesat 01.06.2024]. Disponibil: <https://euratex.eu/facts-and-key-figures/>
74. The State of Fashion Report 2018 [online]. In: *McKinsey* [accesat 01.12.2023]. Disponibil: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/renewed%20Optimism%20for%20the%20fashion%20industry/the-state-of-fashion-2018-final.pdf>

75. *Economic Update: Textile and clothing industry evolution in the 3rd quarter 2023 and short-term prospects* [online]. EURATEX [accesat 01.12.2023]. Disponibil: <https://euratex.eu/economic-update/>
76. *Seven forms of Sustainable Fashion, Anna Brismark* [online]. [accesat 01.12.2023]. Disponibil: <https://greenstrategy.se/seven-forms-of-sustainable-fashion/>
77. *EU strategy for sustainable and circular textiles, March 30, 2022* [online]. [accesat 01.12.2023]. Disponibil: https://environment.ec.europa.eu/publications/textiles-strategy_en
78. *EU Roadmap for Sustainable Textile Industry, June 2023* [online]. [accesat 01.03, 2024]. Disponibil: <https://euratex.eu/news/the-european-textile-and-fashion-industry-meeting-in-milan-today-how-textiles-5-0-can-support-the-competitiveness-of-our-sector/>
79. *E-commerce Report in Moldova 2017-2021*. Future Technologies Project funded by USAID. Sweden and UK, 2023.
80. *Statista, Digital Markets Insights eCommerce – Moldova* [online]. 2023. [accesat 02.02.2023]. Disponibil: <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/moldova?currency=EUR>
- 81 *Guide to Value-Based Pricing for Consultants: 10 Experts Share Their Fee Strategies* [online]. [accesat la 20.04.2020]. Disponibil: <https://www.consultingsuccess.com/value-based-pricing>
- 82 *Consulting Fees Study 2019 (And How To Raise Your Rates)* [online]. [accesat 20.04.2020]. Disponibil: <https://www.consultingsuccess.com/consulting-fees>
- 83 *Guide to Value-Based Pricing for Consultants: 10 Experts Share Their Fee Strategies* [online]. [visited 20.04.2020]. Available online: <https://www.consultingsuccess.com/value-based-pricing>
84. *Biroul National de Statistica al Republicii Moldova*. © 2024. Informații privind exporturile, salariu mediu lunar, numărul de angajați pentru perioada 2015-2022. [accesat 20.12.2023] Disponibil: <https://statistica.gov.md/ro>
- 85 GHEORGHITA, Maria, VÎRCOLICI, Margareta. *Rolul managementului resurselor umane în creșterea eficienței întreprinderilor de confecții*. Chisinau: CEP USM, 2008. 203 p. ISBN 978-9975-70-771-8.
- 86 CUSNIR, Margareta. Analiza lanțului valoric și a valorii adăugate în industria de confecții din Republica Moldova. *Meridian Ingineresc*. 2010, nr. 1, pp. 73-78. ISSN 1683-853X.
- 87 DECUSEARA, Ion. Specializarea inteligenta? Realitati din industria usoara a Republicii Moldova, 2019. *Intellectus*. 2019, nr. 3-4, pp. 98-107. ISSN 1810-7079.
- 88 *Creative Economy Outlook 2022*. In: *United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)* [online]. [accesat 02/12/2023]. Disponibil: <https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2022>
- 89 *Cultural and Creative Industries, European Commission* [online]. [accesat 02/12/2023]. Disponibil: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/cultural-and-creative-industries_en#:~:text=This%20includes%20architecture%2C%20archives%2C%20libraries,theatre%20and%20dance\)%2C%20books%20and](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/cultural-and-creative-industries_en#:~:text=This%20includes%20architecture%2C%20archives%2C%20libraries,theatre%20and%20dance)%2C%20books%20and)
90. *Global Value Chain* [online]. [accesat 02.11.2024]. Disponibil: https://sites.duke.edu/sociol342d_01d_s2017_team-7/2-global-value-chain/
91. *Definition of Fashion Industry by Britannica* [online]. [accesat la 01.11.2024]. Disponibil: <https://www.britannica.com/art/fashion-industry/Fashion-retailing-marketing-and-merchandising>

92. *5 Key Insights for Fashion and Apparel Manufacturers in 2023* [online]. [accesat 05. 01. 2024]. Disponibil: <https://www.aptean.com/en-US/insights/blog/2023-fashion-apparel-forecast->
93. *Final Report: Moldova Competitiveness Project* [online]. September 20, 2021. [visited on September 20, 2023]. Disponibil: <https://chemonics.com/resource/final-report-moldova-competitiveness-project/>
94. WOMACK, J. P., JONES, D. *Lean Thinking*. New York, USA: Simon and Schuster, 1996. 319 p.
95. WOMACK, James P., JONES, Daniel T. *Lean Thinking : Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Second Edition. New York, NY: Free Press, 2003. 319 p. ISBN 978-0743249270.
96. *Taiichi Ohno: Hero of the Toyota Production System* [online]. [accesat 26.05.2020]. Disponibil: <https://blog.qad.com/2018/03/taiichi-ohno-toyota-production-system/>
97. FLOREA, Raluca. *O nouă cultură a Managementului Lean* [online]. [accesat 27.05.2020]. Disponibil: <https://www.learningnetwork.ro/articol/o-noua-cultura-managementul-Lean/1537>
98. *Study on Lean Manufacturing Process in Garments production* [online]. [accesat 28.05.2020]. Disponibil: <https://www.slideshare.net/Momin1244/study-on-Lean-manufacturing-process-in-garments-production>
99. DAVIES, B. J., KOCHHAR, A. K. *A New Framework for Managing Change: The DTI Model*. Engineering Management Journal. 2002, 12(4), 13-18.
100. *Gartner's Integration Maturity Model report* [online]. [accesat 29.02.2024]. Disponibil: <https://www.quinnox.com/gartners-integration-maturity-model/>
- 101 *Annual Year 2 Report, Moldova Future Technologies Activity* [online]. Funded by USAID, Sweden and UK, prepared by CHEMONICS INTERNATIONAL. [accessed on 02.02.2023]. Available online: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00ZMBS.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00ZMBS.pdf)
102. *Ecommerce Market in Romania* [online]. 2022. [accessed on 01.21.2024]. Available online: <https://ecommercedb.com/markets/ro/all>
103. *Quarterly Progress Report, Future Technologies Activity funded by USAID, Sweden and UK* [online]. Prepared by CHEMONICS INTERNATIONAL. June 2022. [accessed on 03.12.2023]. Available online: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00ZMBR.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00ZMBR.pdf)
104. *Moldova National Ecommerce program* [online]. [accessed on 01.12.2023]. Available online: <https://ecomert.online/>
105. *Moldova GoOnline program description* [online]. [accessed on 10.02.2024]. Available online: <https://invest.gov.md/en/export-programs/>; <https://www.facebook.com/GoOnlineMoldova/>
106. *Fashion Omnichannel Support Program announcement* [online]. [accessed on 15.02.2022). Available: https://www.facebook.com/ziphousecenter/posts/aducem-ve%C8%99ti-bune-pentru-%C3%AEntreprinderile-mici-%C8%99i-mijlocii-din-republica-moldova-/5525634577464347/?locale=pa_IN
107. TURBAN, E., McKAY, J., KING, D., MARSHAL, P. *Electronic commerce: a managerial perspective*. New Jersey, SUA: Pearson Education, 2008, , 520 p. IBSN 9780136007117

108. MECKEL, M., WALTERS, D., AHMED MUSA, A. *E-business adoption and the use of strategies in small and medium enterprises*, Lancashire Business School [online]. [accessed on 02.02.2024]. Available: <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglcfindmkaj/https://clock.uclan.ac.uk/11575/1/PID1841705.pdf>
109. WOMACK, J. P., JONES, D. T. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Free Press, 1996. ISBN: 9780684810352.
110. EVANS, B., MASON, R. *The Lean Supply Chain: Managing the Challenge at Tesco*. London: Kogan Page, 2015. ISBN: 9780749472082.
- 111 *Creative Hubs Kit. Made by hubs for emerging hubs* [online]. Commissioned by British Council, supported by Creative England, 2015. [accessed on 02.02.2024]. Available: https://www.britishcouncil.ro/sites/default/files/creative_hubkit_en.pdf
- 112 KALITOVA, A., DURANKOVA, K., KOVAC, N. *The role of successful creative hubs in fostering sustainable development* [online]. UNIDO, 2016. 25 p. [accessed on 02.02.2024]. Available: http://www.ra-un.org/uploads/4/7/5/4/47544571/4_unido_the_role_of_successful_creative_hubs_in_fostering_sustainable_development.pdf
- 113 DOVEY, Jon, et al. *Creative Hubs: Understanding the New Economy* [online]. 2016. [accessed on 02. 02. 2024]. Available: <https://uwe-repository.worktribe.com/preview/5972992/Virani%20Creative%20Hubs%20Understanding%20the%20New%20Economy%202016%20Published.pdf>
- 114 KALOUDIS, Aris, et al. *How Universities Contribute to Innovation: a Literature Review-based Analysis: Report 2019* [online]. 2019. [accessed on 02. 02. 2024]. Available: https://www.ntnu.edu/documents/1272711283/1276140112/Rapport_How+universities+contribute+to+innovation_web.pdf/86b6a699-0499-820e-0f52-35a7b7101de5?t=1574848729613
- 115 PORTER, Michael E. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. 1998, 76(6), pp. 77–90. ISBN 0017-8012
- 116 HIDAYATI, Ratnaningsih, et al. Factors Affecting E-Commerce Adoption and Their Impact on SMEs' Performance: A Case Study of Jabodetabek Region [online]. In: *Advances in Economics, Business and Management Research: 3rd International Conference on Trade*. Atlantis Press 2019, vol. 98, pp. 19-23 [accessed on 02. 03. 2024]. Available: <file:///C:/Users/User/Downloads/125918428.pdf>
- 117 SELIM, Hasan. E-commerce Adoption and Acceptance by Firms: Exploratory Study [online]. In: *International Conference on Information Resources Management*. 2008. [accessed on 20. 03. 2024]. Available: https://www.academia.edu/69665208/E_Commerce_Adoption_and_Acceptance_by_Firms_Exploratory_Study
- 118 BRDESEE, Hani, CORBITT, Brian, PITTAYACHAWAN, Siddhi. Supporting Industries as a Main Driving Force for E-commerce Adoption in Saudi Arabia. In: *International Conference on e-Business*. 2011, pp. 175-180. ISBN 978-989-8425-70-6. DOI: 10.13140/2.1.4455.2485
- 119 BLOCK, Peter. *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*. 4th Ed. Hoboken: Wiley, 2023. 304 p. ISBN 978-1394177301.

120. WEISS, Alan. *Million Dollar Consulting: The Professional's Guide to Growing a Practice*, Sixth Ed. McGraw Hill, 2022. 320 p. ISBN 978-1264264919.
121. MAISTER, David, et al. *The Trusted Advisor*. Touchstone, 2021. 240 p. ISBN 9780743212342.
122. PORTER, Michael. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1998. 592 p. ISBN 978-0684841465.
123. Boston Consulting Group. (2024) Fashion Industry. [accessed on 20. 03. 2024]. Available: <https://www.bcg.com/industries/retail/fashion-industry>
124. Cake Commerce. (2024) [accessed on 20. 03. 2024]. Available: <https://cakecommerce.com/>
125. HEIKKI M, GHEORGHITA M, MADAN S. *Recommendations for creating a roadmap for competitive development of Moldovan Fashion Manufacturing Industry*. The report for Moldovan Competitiveness Project, Chisinau, 2016.
126. GHEORGHITĂ M, CILOCI R. The initiatives to implement the circular economy in the garment industry (Republic of Moldova case), *Journal of Social Sciences*, Vol. V, no. 2, 2022. E-ISSN 2587-3504.
127. GHEORGHITĂ M, CRUCERESCU C. *The impact of cooperation models of Moldovan companies on the growing of added value*. Journal of Social Sciences. Vol.1, no.1, 2018. E-ISSN 2587-3504.
128. CHELARIU C, POPESCU M, GHEORGHITĂ M. *Fast fashion vs. vintage fashion – an exploratory analysis of Romanian youth sustainability perceptions*. Conferința "Competitiveness and sustainable development ", Chișinău, Moldova, 2-3 noiembrie 2023. Disponibil: <http://repository.utm.md/handle/5014/25442>
129. GHEORGHITĂ M. *Contribuția angajamentului social și de mediu la sustenabilitatea întreprinderilor din industria ușoară și implementarea economiei circulare*, al V-lea Simpozion internațional Creativitate, Tehnologie, Marketing, UTM, 2023. ISBN 978-9975-45-987-7
130. GHEORGHITĂ M, OBERȘT A. *Advancing sustainable development through environmental commitment of apparel producers*. Journal of Social Sciences, Vol.4, nr.1, 2021. E-ISSN 2587-3504.
131. M GHEORGHITĂ. *Sustenabilitatea și digitalizarea – o nouă paradigmă pentru industria modei*, Conferința "Competitiveness and sustainable development ", Chișinău, Moldova, 2021. ISBN 978-9975-45-872-6
132. GHEORGHITA M., *Environmental and Waste Management in the Garment Industry in the Republic of Moldova*, Global Journal of Researches in Engineering: G , Volume 21 Issue 1 Version 1.0 Year 2021. e-ISSN 2249-4596
133. GHEORGHITĂ M, OBERȘT A. *Beneficiile investiției în sisteme de management integrate în industria ușoară*. Conferința "Dezvoltarea economico-socială durabilă a euroregiunilor și a zonelor transfrontaliere" Iași, România, 30 octombrie 2020. ISBN 978-606-685-742-0.
134. GHEORGHITĂ M. *Social audit - an important tool to ensure sustainable development of light industry in the Republic of Moldova*. Journal of Social Sciences, Vol.2 no 3, 2019. E-ISSN 2587-3504.
135. NISTOR D. *E-commerce innovation in emerging fashion markets: A case study of Moldovan designers digital expansion and role of support programs*. Journal of Social Sciences, Vol.

III, no. 3 (2024), Publish house "Tehnica UTM", ISSN 2587-3490, eISSN 2587-3504 (va fi editat în martie 2024)

136. GHEORGHITA M, NISTOR D. *Strategic vision for recovery of Moldova's fashion industry after Covid 19*, Annals of the University of Oradia, Fascicle of textiles, leatherwork, Volume 22, No. 1, 2021. p.107-112, ISSN 1843-813X [poate fi accesat] https://textile.webhost.uoradea.ro/Annals/AUO_FTL_Vol%2022-No%201-2021.pdf
137. NISTOR D. *The challenge of managing a small consulting firm in a developing economy: case study CCA/Proconsulting*. Journal of Social Sciences, Vol. III, no. 4, 2020. Publish house "Tehnica UTM", pp. 40 – 48. ISSN 2587-3490, eISSN 2587-3504. [poate fi accesat] https://jss.utm.md/wp-content/uploads/sites/21/2021/01/JSS-4-2020-pp_40-48.pdf
138. GHEORGHITA M, NISTOR D. *Increasing the productivity of garment manufacturing thanks to consultancy services*. Technical University of Moldova, Journal of Social Sciences, Vol. III, no. 2 (2020), Publish house "Tehnica UTM", pp. 23-31, ISSN 2587-3490, eISSN 2587-3504. [poate fi accesat] http://cris.utm.md/bitstream/5014/765/1/JSS-2-2020_23-31.pdf
139. NISTOR D. *Management of the Moldovan small consulting firms*. Revista „Meridian Ingineresc”, nr. 4/2011, p.55-59. [poate fi accesat] https://utm.md/meridian/2011/MI_4_2011/9_Art_Nistor.pdf
140. NISTOR D. *Creating consulting services in Moldova: case study. CAA/PROCONSULTING*. Revista „Meridian Ingineresc”, nr. 2/2011, p.59-61. ISSN 1683-853X [poate fi accesat] https://utm.md/meridian/2011/MI_2_2011/Article_10_Nistor.pdf
141. BUGAIAN L, GHEORGHITA M, NISTOR D. *Analysis of the industry potential of the Republic of Moldova*. Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati, Fascicle I – 2010. Economics and Applied Informatics. Years XVI – no 2 - ISSN 1584-0409, p.167-176. [poate fi accesat] file:///C:/Users/User/Downloads/Analysis_of_the_Industry_Potential_in_Re.pdf
142. BUGAIAN L, NISTOR D. *Small management consulting firms in Moldova: the challenges to manage growth and face maturing market*. Proceedings of the 6th International Conference "Management of technological changes", Alexandroupolis, Democritos University of Thrace, Greece, 2011, book 2, p. 481-484.
143. BUGAIAN L, NISTOR D. *Proiectarea instruirii pentru dezvoltarea competențelor antreprenoriale*. Culegere a ediției a VII-a a Conferinței Internaționale Științifico – Practică "Creșterea economică în condițiile globalizării", 18-19 octombrie, Chișinău, 2012, V. 3, p. 162-166. [poate fi accesat] https://e-catalog.brts.md/CGI/irbis64r_01/cgiirbis_64.exe?C21COM=S&I21DBN=ARTIC&P21DBN=ARTIC&S21FMT=briefwebr&S21ALL=%28%3C.%3EA%3DBugaian,%20Larisa%3C.%3E%29&Z21ID=&S21SRW=dz&S21SRD=DOWN&S21STN=1&S21REF=5&S21CNR=10
144. BUGAIAN L, TIMOTIN L, NISTOR D. *Dezvoltarea spiritului și abilităților antreprenoriale. In: Strategii și politici de management în economia contemporană*. Ed. 2, 29-30 martie 2013, Chișinău: Departamentul Editorial-Poligrafic al ASEM, 2013, Ediția 2, pp. 164-167. 0ISBN 978-9975-75-635-8. [poate fi accesat] https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/p-164-167.pdf
145. NISTOR D. *Managementul firmelor mici de consultanță: practici de succes. Conferința națională științifico-practică cu participare internațională. "Antreprenariat ingineria afacerii"* 13-14 octombrie 2011, Chișinău, 2012. p. 46-49, ISBN 978-9975-9653-7-8, [poate fi accesat] <http://catalog.bnrm.md/opac/email?ids=735441&pn=opac%2FBibliographicView#/735441>

146. NISTOR D. *Creative Hubs as Catalysts: The Influence of Ziphouse on the Fashion Industry's Value Chain in Moldova*, XXI. International Balkan and Near Eastern Congress Series on Economics, Business and Management, Plovdiv, Bulgaria, March 16-17, 2024. ISSN: 2149-9314 . [poate fi accesat]: <https://www.youtube.com/watch?v=nsIQ8ZvWfQA&list=PLUTwYGNRh1Fy-79dRpgIQcvCgSkRbprMA&index=34>
147. NISTOR D., *Evoluția modei în context emergente și rolul centrelor creative*. Revista științifico-didactică ECONOMICA, editura Academia de ASEM, nr. 1 (127), 2024 (în ediție martie 2024). ISSN 1810-9136.
148. OpenAI. (2023). ChatGPT [Language model]. Disponibil la <https://www.openai.com>

ANEXE

Anexa 1.

Indicatori privind amploarea și evoluția sectorului industriei ușoare, comparativ 2011, 2015 și 2022

Nr de întreprinderi	2011	2015	2022
Fabricarea produselor textile (D17)	134	115	180
Fabricarea de articole de îmbrăcăminte (D18)	347	370	454
Producția de piei, de articole din piele și fabricarea încălțăminte (C15)	77	73	80
Total Industria Ușoară	558	558	714
<i>Creșterea medie față de anul de comparație, %</i>		<i>0%</i>	<i>28%</i>
Număr mediu de personal	2011	2015	2022
Fabricarea produselor textile (C13)	4 092	4 647	4914
Fabricarea de articole de îmbrăcăminte (C14)	15 362	15 339	15006
Producția de piei, de articole din piele și fabricarea încălțăminte (C15)	4 127	3 405	2850
Total Industria Ușoară	23 581	23 391	22770
<i>Creștere medie fata de anul de comparație, %</i>		<i>0%</i>	<i>3%</i>
Venituri din vânzări, mil MDL	2011	2015	2022
Fabricarea produselor textile (C13)	1 149	2 079	3285
Fabricarea de articole de îmbrăcăminte (C14)	1 152	2 009	3729
Producția de piei, de articole din piele și fabricarea încălțăminte (C15)	371	448	598
Total Industria Ușoară	2 672	4 536	7614
<i>Creștere medie fata de anul de comparație, %</i>		<i>70%</i>	<i>68%</i>
Vânzări per angajat, mii MDL	2011	2015	2022
Fabricarea produselor textile	281	447	669
Fabricarea de articole de îmbrăcăminte; prepararea și vopsirea blănurilor	75	131	249
Producția de piei, de articole din piele și fabricarea încălțăminte	90	132	210
Total Industria Ușoară	113	194	334
<i>Creștere medie fata de anul de comparație, %</i>		<i>71%</i>	<i>72%</i>

Sursa: Elaborată de autor după datele BNS

Evoluția exportului în industria ușoară din R. Moldova

	2018	2019	2020	2021	2022
EXPORT - total economie	2,706,173	2,779,164	2,467,106	3,144,505	4,332,145
EXPORT - industria ușoară, dolari SUA	427,587	379,230	338,977	390,719	422,238
Piei brute [materie primă], piei tăbăcite, blănuri naturale și produse din acestea	22,385	18,903	15,468	18,582	22,404
Materiale textile și articole din aceste materiale	\$368,754	325,363	289,786	333,966	357,222
Încălțăminte, obiecte de acoperit capul; umbrele de soare; bastoane; bice; cravașe și părți ale acestora; pene și puf prelucrate și articole din acestea; flori artificiale; articole din păr uman	36,448	34,964	33,723	38,171	42,611
Angajați - industria ușoară, persoane	30165	29420	27828	25883	24498
Export per angajat, dolari SUA	14.17	12.89	12.18	15.10	17.24
EXPORT - industria ușoară, pondere în total exporturi naționale %	16%	14%	14%	12%	10%
EXPORT - industria ușoară, creștere anuală %	100%	-11%	-11%	15%	8%
Angajați - industria ușoară, creștere anuală %	100%	-2%	-5%	-7%	-5%
Export per angajat, creștere anuală %	100%	-9%	-6%	24%	14%

Sursa: Elaborat și sintetizat de autor după datele BNS

Studiu de caz: Impactul consultanței în creșterea productivității la fabrica de confecții S.A. Tricon

Locație	Cahul, Moldova
Număr de angajați	452
Tipuri de produse	Haine de damă, inclusiv sacouri, rochii, bluze, pantaloni și pardesiuri
Modelul de business	Servicii de manufactură în regim de perfecționare activă pentru clienți europeni (FOB/CMT) Confecționarea și vânzarea produselor sub marca proprie pe piața locală
Capacitatea de producere	12,000-14,000 unități/lună

Fabrica Tricon este specializată în producția hainelor de damă. Prestează servicii de manufactură pentru clienți europeni, cum ar fi Max Mara, Gerry Weber, Miroglio și alte branduri în segmentul de preț mediu și mai sus. Tricon de asemenea confecționează și vinde produse sub marca proprie, Tricon și My Revival, pe piața locală.

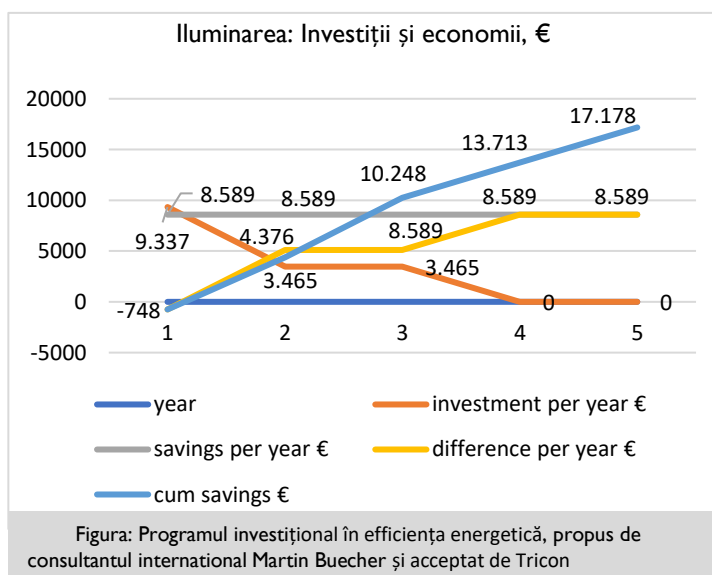
Analiza la fața locului a fabricii executată de consultantul internațional Martin Buecher a demonstrat că modul de organizare a fabricii și producerea Tricon este printre cele mai productive din Moldova. Însă Tricon prezintă totuși rezerve de eficientizare a productivității și reducerea pierderilor, în special în eficiența energetică. Principalele recomandări și rezultate în sporirea productivității în Tricon au inclus următoarele.

- Implementarea rapoartelor de producere din ziua precedent pentru îmbunătățirea managementului livrărilor
- Implementarea rapoartelor zilnice de performanță pentru a arată supraveghetorilor de linie și instructorilor performanța zilnică a operatorilor
- Mărirea suprafeței meselor de lucru pentru a elimina mișcările ineficiente a operatorilor
- Ajustarea extensiilor la mesele de lucru pentru a fi de aceeași înălțime cu masa cu mașina de cusut pentru a elimina mișcări ineficiente și a spori productivitatea operatorului
- Implementare iluminării îmbunătățite a liniei de producere prin poziționarea corectă a lămpilor și liniilor de lumini

Fluctuația angajaților este înaltă, astfel 50 procente din angajații direcți și indirecti în departamentele de confecții și tricotare sunt operatori noi angajați. Astfel, pentru Tricon era imperativ să instruiască eficient noii angajați. Pentru a adresa această necesitate, Tricon a început instruirea regulată a noilor angajați conform metodelor de instruire propuse de consultantul internațional.

De asemenea, Tricon a organizat liniile de producere după abilitățile și productivitatea angajaților, nu după linii de produs. Această organizare a sporit rata de utilizare a mașinilor, până la 85 la sută. Consultantul internațional a recomandat întreprinderii investiții în eficiența energetică. Astfel, Tricon a schimbat toate lămpile de neon și a pus iluminare LED (Philips, Osram). În rezultatul implementării iluminării LED compania a redus costurile de energie electrică de la 56W/36 W până la 17 W. Consumul actual de energie electrică a Triconn constituie 112,000 KWH. Înlocuirea lămpilor de neon cu LED va reduce consumul de energie electrică la 33,200 KWH. Prin urmare consumul anual de energie electrică va fi redus cu 78,00 KWH. Economii anuale de energie electrică vor constitui 171,784

MDL or 8590 Euro. Investiția în implementarea iluminării LED este de aproximativ 16,270 Euro și se dura 3 ani. În grafic sunt prezentate investițiile în iluminarea LED comparativ cu reducerea costurilor de energie electrică.



Sursa: sistematizat de autor în baza [93]

Componente și zone de intervenție recomandate pentru consultanță în baza

Arii de intervenție SMART	Consultanță SMART
<p>Omul. Analiza mișcărilor operatorilor pentru a evalua metodele de lucru, precum și propunerea de măsuri pentru a elimina mișcările redundante. Mai puține mișcări, în combinație cu noi metode de producere și instruirea la linie a operatorilor generează viteză și productivitate mai înaltă a operatorilor cu până la 20-25%.</p> <p>Mașina. Operatorii manevrează mai încet decât norma cu mașinile de cusut. Instruirea la locul de muncă a operatorilor și implementarea unor instrumente pentru economisire de timp, sporesc ratele de productivitate și reduc ciclul de producere.</p> <p>Spațiul. Spațiile de producție ale fabricilor are un flux ineficient și sisteme slabe pentru transportarea articolelor în curs de execuție sau gata. Îmbunătățirea organizării liniei de producere și ale sistemelor de transport intern pot genera o creștere a productivității cu până la 5%.</p> <p>Timpul. Utilizarea noilor tehnologii de timp și studii de timp reduc cu succes ciclul de producție.</p>	<p>1. Organizarea locului de muncă. Auditele de productivitate au demonstrat că locurile de muncă și mașinile de cusut au rămas, practic, neschimbate. Experții internaționali ajută fiecare fabrică să organizeze individual locurile de muncă și mașina de cusut conform operațiilor tehnice, ceea ce duce la minimizarea timpului pentru manipularea cu materialul textil, reducerea ciclului operației și reducerea oboselii operatorului.</p> <p>2. Organizarea liniei de producere. Experții optimizează fluxul de producere și reorganizează linia de producere pentru a reduce timpii de transportare și a spori productivitatea.</p> <p>3. Procesul de producere. Consultanții îmbunătățesc calitatea operațiilor tehnologice în fabrică, inclusiv procesul de asamblare a articolelor. Experții recomandă și implementează producții video instructive pentru a spori capacitățile tehnologice, iar instruirea la locul de muncă corectează tehnicile de execuție de către operatori și susțin noi metode. Se recomandă și instruire pentru tehnicieni pentru selectarea mișcărilor și elementelor potrivite pentru eficiență sporită.</p> <p>4. Controlul calității. Se recomandă ca fabricile să implementeze Sisteme aleatorii de control al calității, care sunt mai eficiente decât testarea și verificarea standardizată pe linie. Se recomandă implementarea unor anumite ajustări ale meselor de lucru (înălțime și lățime) și îmbunătățirea organizării fluxului de producere, inclusiv instalarea corpului de iluminat deasupra fiecărui loc de muncă al operatorului.</p> <p>5. Studiarea timpilor de producere. Se recomandă implementarea studierii și măsurării timpilor de producere pentru operator, conform metodologiei REFA, care ia în considerare timpii necesari operatorului pentru înclinarea înainte și înapoi, calcularea timpilor morți, etc.</p> <p>6. Evaluarea performanței. Se recomandă dezvoltarea, utilizarea, măsurarea și monitorizarea indicatorilor-cheie pentru măsurarea performanței, inclusiv minute standard, eficiența operatorului și productivitatea muncii.</p>

Programului SMART

Sursa: elaborat de autor [138]

Termeni-tip de referință pentru consultanță standardizată în îmbunătățirea brandului întreprinderii-client

Aspecte de branding și elemente de Brand-book	Sarcini de consultanță recomandate
Denumirea brandului	Consultantul va asista întreprinderea în selectarea denumirii noi și va veni cu cel puțin trei versiuni de denumire
Logotip și logo simbol	<p>Întreprinderea urmează să-și stabilească dacă obiectivul său constă în schimbarea radicală a identității vizuale, adică branding nou, sau doar o actualizare a identității existente, adică re-branding. Consultantul va elabora cel puțin trei versiuni de logotip și logo simbol în baza denumirii nou selectate a brandului și ideii de simbol grafic. La elaborarea elementelor de simbol grafic, Consultantul va lucra cu întreprinderea pentru a cunoaște cât mai bine producătorul, designerul, segmentul de clienți, și pentru a reflecta întocmai stilul articolelor ce urmează să fie produse sub această marcă comercială. Versiunile elaborate se vor discuta cu clientul și se va opta pentru direcția stilistică din versiunile prezentate, după care se va lucra pentru finalizarea noii identități. Ca urmare se vor prezenta spre aprobarea întreprinderii-client</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Font - recomandări fontul de baza, și fonturi alternative, culori logo și culori asociative; ❖ structură, geometrie, simboluri, variații, elemente grafice, reguli de utilizare;
Slogan	Consultantul va elabora sloganul în limba română, engleza și rusă – propunere a cel puțin trei versiuni pentru fiecare limbă.
Declinarea noului brand în look book, imagini de campanii de promovare și alte diverse vizualuri	Consultantul va elabora instrucțiuni pentru crearea de look book și imagini de campanie pentru companie, în urma serviciului de rebranding. Asigurarea unei armonii între identitatea vizuală – simbol grafic, slogan, mesaj transmis prin imagine. În cazul existenței posibilităților tehnice - generarea a 6-8 imagini de campanie, în contextul serviciului de rebranding. În lipsa posibilităților tehnice - disponibilitatea de a consulta în timpul primei sesiuni foto pe bază de rebranding.
Design ambalaj primar și secundar	Consultantul va elabora designul de ambalaj primar și secundar de produs din hârtie, carton și/sau polietilenă, conform dimensiunilor oferite de client. Designul ambalaj pungi plastic și carton, cutie pentru încălțăminte, cutie pentru accesorii (design și pre-press)
Design birotica	Consultantul va elabora cartea de vizită, foaie cu antet, plic, mapa (design și pre-press)
Design set etichete	Consultantul va elabora designul setului de etichete, în baza informației tehnice de produs oferite de întreprinderea-client, în total minimum cinci variante (design și pre-press):

	<ul style="list-style-type: none"> • etichetă de preț • etichetă - compoziția materialelor • etichetă ofertă reduceri • etichetă “designed by..” etc. • gift card
Aplicarea semnalisticii	Consultantul va elabora recomandări pentru utilizarea logo-ului și a stilisticii brandului în alte materiale promoționale printate sau digitale, media socială (Facebook, de exemplu, machetarea imaginii de bază și pentru anunțuri); aplicarea simbolisticii pe produs, de exemplu, pe încălțăminte (interior, exterior, talpă).
Alte elemente de promovare	Care vor fi considerate necesare de întreprinderea-client pot include următoarele: <ul style="list-style-type: none"> a. leaflet de promovare b. banner de promovare c. certificat-cadou d. etichete speciale pentru diferite linii de produs e. perfecționarea și adaptarea ambalajului existent f. aplicarea brandului pentru design de magazin, inscripție magazine etc.

Sursa: elaborată de autor în baza rezultatelor programului Designer în Zbor

Chestionar Transformarea digitală și oferirea suportului pentru companiile din industria ușoară

1. Aveți un website funcțional? *

- Da
- Nu
- Avem nevoie de suport să dezvoltăm un website funcțional

2. Ați obținut careva asistență din partea ZIPHOUSE (USAID și Suedia) pentru dezvoltarea unui website nou sau îmbunătățirea celui existent? (se consideră suport prin traininguri, mentorat sau resurse financiare) *

- Da
- Nu
- Am obținut suport de la alți donatori (alții decât ZIPHOUSE, USAID, Suedia) de exemplu din partea ODIMM, PNUD, BERD, etc.

3. Vindeți online pe website-ul propriu? *

- Da, vindem pe website-ul propriu
- Nu, nu vindem pe website-ul propriu
- Vindem și/sau pe alte platforme online (inclusiv rețele de socializare)
- Ne dorim să vindem pe website-ul propriu
- Dorim să vindem și/sau pe alte platforme online
- Opțiune 6

4. Va rog indicati perioada cand ati inceput sa faceti vanzari online

- Inainte de perioada pandemica
- Pe parcursul perioadei pandemice
- Am accelerat vanzarile pe parcursul perioadei pandemice
- A inceput a deveni o afacere profitabila pentru noi dupa perioada pandemica
- Nu ne focusam pe vanzarile online

5. Daca vindeti online, va rog indicati cota de vanzari pe canalele online din totalul cifrei de vanzari *

- Vanzarile online ajung pana la 10% din totalul volumului de vanzari
- Vanzarile online ajung pana la 30% din totalul volumului de vanzari
- Vanzarile online ajung pana la 50% din totalul volumului de vanzari
- Vanzarile online depasesc 50% din totalul volumului de vanzari

6. Indicati daca vindeti in afara Republicii Moldova *

- Da
- Nu
- Ne dorim sa vindem in afara tarii, si avem nevoie de suport

7. Cum credeti ca puteti imbunatati vanzarile online

- Nu avem suficiente cunostinte si experienta si avem nevoie de asistenta in aceste aspecte
- Avem cunostinte, dar este nevoie de resurse financiare ca sa investim in prezenta online si instrumente digitale necesare
- Avem nevoie si de cunostinte dar si de suport financiar

8. Cat de des utilizati retelele de socializare pentru afacerea Dvstra *

- In fiecare zi, pentru noi este foarte important
- Cateva ori pe saptamana, credem ca este suficient
- Cateva ori pe luna, dar ne dorim sa fim mai vizibili
- Rareori, nu avem suficiente resurse de munca dar nici financiare ca sa devenim consistenti

In ce domeniu ar putea ZIPHOUSE (prin partenerii USAID si Suedia) sa va ajute mai bine?
*

- Comertul electronic
- In creare de continut digital (poze, video, texte atractive)
- In accelerarea vanzarilor pe piata locala
- In accelerarea vanzarilor pe piata internationala
- In participarea la expozitii, showuri de fashion internationale sau evenimente pentru identificarea de parteneri
- In abilitarea noastra individualizata cu diverse competente profesionale
- Crearea de conexiuni cu diversi specialisti, mentori, institutii, potentiali parteneri din industria globala de fashion
- Sustinere in atragerea granturilor si oportunitatilor investitionale
- In informarea noastra cu referire la trenduri internationale, evolutia pietelor internationale, si inovatiile din industrie
- Ajutor in identificarea materiilor prime sustenabile si accesibile la pret
- Ajutor in obtinerea diverselor tipuri de certificari de calitate si standardizari internationale

Indicati in ce domenii v-ati dori sa participati la cursuri si traininguri utile pentru afacerea Dvstra *

- Cum sa creati content digital atractiv la costuri rezonabile (poze, video, texte)
- Cum sa tintiti mai eficient clientul vostru prin crearea reclamelor pe retelele sociale inclusiv Google
- Cum sa dezvoltati strategii de pret eficiente pe piata locala dar si internationala, atat pe paltforme online, dar si pentru distribuitori si vanzatori angro
- Cum sa imbunatatiti calitatea produsului si designul acestuia
- Cum sa efectuati cercetari de piata pentru identificarea clientilor B2C si B2B
- Cum sa administrati mai bine afacerea si sa motivati angajatii

17. Aveti angajati in cadrul companiei care cunosc bine limba engleza? *

- Da, si ne descurcam bine in acest sens
- Cunoastem un pic engleza, dar trebuie sa o imbunatatim
- Uneori cerem ajutor inafara companiei
- Consideram ca pierdem oportunitati de business ca nu cunoastem bine engleza

18. Cat este de mare compania Dvstra? *

- Pana la 3 angajati
- Pana la 10 angajati
- Pana la 49 angajati
- Pana la 249 angajati
- Pana la 499 angajati
- Peste 499 angajati

Sursa: elaborat de autor

**Eșantionul și lista companiilor participante la chestionarea privind
Transformarea digitală și oferirea suportului pentru companiile din industria
ușoară, 2023**



	Compania	# angajați
1	Mobile SRL	pînă la 249 angajați
2	Haskel Design	pînă la 10 angajați
3	Vistline SRL	pînă la 3 angajați
4	I.C.S. Steaua Reds S.A.	pînă la 249 angajați
5	Listex	pînă la 249 angajați
6	Anastasia Posh	pînă la 10 angajați
7	Bombonici SRL	pînă la 249 angajați
8	Maicom SRL	pînă la 249 angajați
9	Passer SRL	pînă la 49 angajați
10	Mokan SRL	pînă la 49 angajați
11	Ionel SA	pînă la 449 angajați
12	Mie Dor / Sofdar SRL	pînă la 49 angajați
13	Zivax Maxi / Maxikids	pînă la 249 angajați
14	Vistline SRL	pînă la 49 angajați
15	Ana Popova	pînă la 10 angajați
16	Illette SRL	pînă la 249 angajați

17	Elena Zbarnea	pînă la 10 angajați
18	Fashion Textil SRL	pînă la 249 angajați
19	Premiera Dona SRL	pînă la 49 angajați
20	Oldcom SRL	pînă la 249 angajați
21	Maicom SRL	pînă la 249 angajați
22	Kuki	pînă la 10 angajați
23	Lavielace	pînă la 10 angajați
24	Tagaer / Ajoure SRL	pînă la 249 angajați
25	Julia Allert SRL	pînă la 49 angajați
26	Priviledge Tuxedo	pînă la 10 angajați
27	Nicole Storm	pînă la 10 angajați

Sursa: sistematizat de autor

Finalitățile de studiu cursul Prototipare 3D oferit de Ziphouse Centrul de Excelență și Design în Tehnologii

Durata: 40 ore de studiu în clasă, ore teoretice și practice, cu utilizarea software-ului specializat.

Finalități de studiu: realizarea unui lookbook de articole vestimentare în 3D prin:

- Dezvoltarea unui concept de la idee la proiectul final: cercetare, creație și vizualizare.
- Transpunerea ideilor și viziunii în prototipuri virtuale 3D folosind tehnologii noi, inclusiv avatarul digital și gradarea, draparea textilelor digitale și simularea unui look real, dezvoltare design 2D și simulare 3D, fișiere, imagini și rendering, precum și marketing 3D.
- Exploatarea tehnologiile noi disponibile și înțelegerea principiilor designului sustenabil.
- Lucrul individual și în echipe cu o schemă organizațională.
- Studierea, testarea, evaluarea și aplicarea în practică cunoștințele despre soluțiile de piață 3D (CLO/Optitex/Lectra) pentru a stabili cea mai bună soluție, care răspunde nevoilor lor.

Sursa: ZIPhouse, rapoartele FTA [101]

Act de Implementare Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării al Republicii Moldova



Ministerul Dezvoltării
Economice și Digitalizării
al Republicii Moldova

Nr. 08/1- 448 din 12.02.2024

Doamnei Doina NISTOR

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

Prin prezenta comunicăm aprecierea valorii teoretice și practice a rezultatelor tezei de doctorat a doamnei Nistor Doina, intitulată "Aplicarea metodelor moderne de management a serviciilor de consultanță în companiile industriei ușoare din Republica Moldova", în ceea ce privește implementarea politicilor de stat în domeniul industriei ușoare care țin de competența Ministerului Dezvoltării Economice și Digitalizării. Această lucrare este valoroasă în special pentru fundamentarea viziunii și a sustenabilității politicilor de dezvoltare a industriei menționate, având drept scop depășirea provocărilor, sprijinirea inovației și avansării în lanțul valoric regional și global cu o valoare adăugată mai mare.

Teza evidențiază importanța adoptării unor metode moderne de livrare a serviciilor de consultanță companiilor din industria ușoară. Aceste metode, fiind implementate în mod creativ, contribuie la creșterea eficienței și competitivității acestor companii, într-un context economic în continuă schimbare și adaptare la cerințele pieței.

În context, confirmăm utilizarea propunerilor formulate de autoare pentru perfecționarea Programului Național pentru Promovarea Antreprenoriatului și Creșterea Competitivității 2023-2027 (Programul PACC 2027). Aceste propuneri vizează stimularea exporturilor, digitalizarea și adoptarea principiilor ESG (mediu, social și de bună guvernanță), precum și îmbunătățirea competențelor profesionale și antreprenoriale prin programe de accelerare și centre inovaționale. De asemenea, s-a propus îmbunătățirea infrastructurii de suport a antreprenoriatului, inclusiv prin crearea de parcuri tehnologice, pentru a sprijini dezvoltarea și inovația în domeniul industriei ușoare din Republica Moldova.

Digitally signed by Arpintin Veronica
Date: 2024.02.12 15:19:22 EET
Reason: MoldSign Signature
Location: Moldova



Secretar de stat

Veronica ARPINTIN

Act de implementare Ministerul Culturii al Republicii Moldova

Ministerul Culturii
al Republicii Moldova

MD-2012, str. Nicolae Iorga nr.24
e-mail: cancelaria@mc.gov.md
web: www.mc.gov.md



Ministry of Culture
of the Republic of Moldova

MD-2012, str. Nicolae Iorga no.24
e-mail: cancelaria@mc.gov.md
web: www.mc.gov.md

Nr. 02-09/389 din 9 februarie 2024

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

Urmare a examinării rezultatelor obținute de către doamna Nistor Doina în teza de doctor cu tema „Aplicarea metodelor moderne de management a serviciilor de consultanță în companiile industriei ușoare din R. Moldova”, confirmăm utilizarea propunerilor de lege ferenda pentru implementarea politicilor de stat în domeniul industriilor creative, aflate sub competența Ministerului Culturii.

Acestea vor facilita un mediu propice pentru inovație și sustenabilitate în industria modei din Republica Moldova. În special, propunerile autoarei, care vizează includerea industriei de modă, design și textile în Programul Național de Dezvoltare a Industriilor Creative 2023-2027 (în proces de aprobare), aduc obiective specifice și acțiuni de sprijin pentru designul vestimentar.

Secretar de Stat

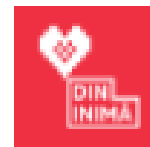
Digitally signed by Chistol Andrei
Date: 2024.02.09 08:25:28 EET
Reason: MoldSign Signature
Location: Moldova



Andrei CHISTOL

Ex. Irina Teaca
022823-801

Act de Implementare APIUS

**ACT de implementare**

a propunerilor tezei de doctor în științe economice la specialitatea 521.03 – Economie și management (în domeniul de activitate) a Dnei Doina Nistor cu tema „Aplicarea metodelor moderne de management a serviciilor de consultanță în companiile industriei ușoare din R. Moldova”

Asociația Patronală din Industria Ușoară (APIUS), fiind unica și cea mai reprezentativă asociație patronală a întreprinderilor din domeniu, cuprinzând peste 80 membri, confirmă valoarea practică a propunerilor obținute de către Dna Doina Nistor în teza de doctor cu tema "Aplicarea metodelor moderne de management a serviciilor de consultanță în companiile industriei ușoare din R. Moldova". Propunerile privind utilizarea serviciilor de consultanță asistă la asigurarea tranziției industriei ușoare din R. Moldova spre modele de business competitive și depășirea provocărilor actuale. APIUS confirmă oportunitatea și necesitatea promovării metodelor moderne de consultanță pentru companiile din industria ușoară autohtonă în vederea sporirii productivității, digitalizării, dezvoltării brandurilor proprii, comerțului electronic și sporirea sustenabilității acestora.

În mod special, APIUS confirmă suportul Dnei Nistor Doina în chestionarea membrilor săi pentru determinarea necesitatilor de consultanță și suport extern la întreprinderile din industria ușoară din R. Moldova, în special în perioadele 2019 și 2023.

Analiza rezultatelor chestionării membrilor asociației au permis autoarei să glaboreze anumite recomandări practice pentru implementarea lor în întreprinderile autohtone. În special sunt de menționat propunerile privind utilizarea serviciilor de consultanță în aspectele cheie ale competitivității întreprinderilor industriei ușoare din R. Moldova în scopul avansării în lanțul valoric și conformarea la tendințele globale. Aceste propuneri au fost implementate de către autor în întreprinderi din sector atât membri cât și non-membri APIUS, ce a permis testarea eficacității acestora și evaluarea impactului consultativ asupra activității întreprinderilor. Aceasta vizează în special programul SMART pentru creșterea productivității, digitalizării și sporirea cerințelor de sustenabilitate, programul Designer in Zbor (Flying Designer) și alte programe de dezvoltare de branduri moderne și e-commerce în economia digitală.

Sunt de menționat și propunerile și recomandările autorului pentru fundamentarea viziunii de dezvoltare și a modelelor de sustenabilitate a industriei ușoare autohtone.

Echipa APIUS apreciază înalt asistența adecvată a Dnei Doina Nistor în suportul consultativ privind implementarea metodelor moderne de management a serviciilor de consultanță în companiile industriei ușoare din R. Moldova.

Director Executiv APIUS

Marcela Lozovanu




Act de Confirmare Chemonics International



1275 New Jersey Ave., SE, Suite 200
Washington, D.C. 20003

T: 202.955.3300
F: 202.955.3400
chemonics.com

March 20, 2024

Subject: Confirmation Letter for Doina Nistor's PhD Thesis

To whom it may concern:

This letter is to formally acknowledge and confirm the significant contributions of Ms. Doina Nistor in the field of consultancy services within the light industry sector of the Republic of Moldova. Her PhD thesis titled "Applying Modern Management Methods of Consultancy Services in Light Industries Companies in R. Moldova" is a testament to her knowledge and expertise in this domain.

Ms. Nistor, serving as the Chief of Party for pivotal support programs including the Competitiveness Enhancement and Enterprise Development II (CEED II), Moldova Competitiveness Program, and Future Technologies Activity funded by USAID, Sweden, and UK aid, and implemented under the aegis of Chemonics International, from 2010 to the ongoing year, has exemplified strategic acumen in driving forward the agenda of enhancing value addition, competitiveness, and holistic adaptation of the Moldova's light industry sector to the evolving global paradigms of design, digitalization, and sustainability.

Ms. Nistor authored, led the design and execution of a suite of innovative systemic consultancy and support programs for Moldovan light industry firms, notably the SMART Factory Program supporting productivity, efficiency, digitalization, (re)branding initiatives, the Flying Designer program for fashion design improvement, comprehensive strategies for embracing ecommerce, and development of Ziphouse and APIUS ecosystem players. Her efforts have improved the operational and strategic frameworks of numerous Moldovan light industry enterprises, enabled to pilot and demonstrate long-term impact of external consultancy services for the competitiveness of Moldova's light industry, and significantly contributed to the policy design and implementation crucial for the sustenance and growth of Moldova's Light Industry.

Should you require further information or clarification, please do not hesitate to contact me.

Yours sincerely,

Tetyana Dudka
Senior Vice President, Europe and Eurasia
Chemonics International Inc.
T: 202.465.3813
E: tdudka@chemonics.com

Tetyana
Dudka

Digitally signed by
Tetyana Dudka
Date: 2024.03.20
10:15:05 -04'00'

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.

Doina Nistor

Semnătura 

Data 02/02/2024

Curriculum Vitae

Nistor DOINA

Educație:

Instituația	Diploma:
Universitatea Tehnică a Moldovei	Doctorandă
Academia de Studii Economice din Moldova ASEM, 1994-1998	Relații Economice Internaționale
Universitatea George Washington (SUA), 2018-2019	Program Certificat în Managementul Sustenabil al Destinațiilor Turistice
Universitatea de Stat din Arizona (SUA), martie 2021 – sept 2021	Leadership și Management, Mini masters
Questrom School of Business, Universitatea din Boston (SUA), 2020	Strategie de transformare digitală (curs certificat)

Abilități lingvistice: (1 - excelent; 5 - bază)

Limba	Citire	Vorbire	Scris
Engleza	1	1	1
Rusa	1	2	2
Romana	1	1	1

Membru consiliu în organizații:

- Membru Consiliu, Agenția de Investiții din Moldova
- Membru Consiliu, Institutul Național de Educație și Leadership (INEL) din cadrul Ministerului Educației și Cercetării din Moldova
- Membru Consiliu, Chemonics International
- Membru Consiliu, Soros Foundation Moldova
- Membru Consiliu de Dezvoltare Strategică și Instituțională, Universitatea Tehnică a Moldovei

Calificări

Managementul programelor, politica publică, dezvoltarea economică

Experiență profesională generală

Specialist în dezvoltarea sectorului privat cu peste 17 ani de experiență în managementul proiectelor de asistență tehnică, dezvoltarea de parteneriate public-private, implementarea transformării digitale și promovarea antreprenoriatului bazat pe inovație, cu accent pe sectoarele vinului, turismului, industriei ușoare (modă), tehnologiei informației și comunicațiilor (TIC), ingineriei și serviciile creative

Experiență profesională specifică

- Vastă experiență în îmbunătățirea competitivității lanțurilor valorice și dezvoltarea politicilor în sectoarele TIC, industriilor creative, sectoarelor de producție industrială
- Capacitate demonstrată în dezvoltarea capacităților locale, dezvoltarea de parteneriate cu asociațiile industriale, universități, parteneri din sectorul privat local și internațional, guvernul, donatorii și investitorii internaționali pentru a dezvolta soluții orientate spre antreprenoriat bazat pe inovație
- Experiență ca director de programe în proiecte de dezvoltare economică ale USAID, Guvernul Suediei și UK aid în Moldova, gestionând asistență tehnică în valoare de aproape 130 de milioane de dolari SUA, pentru avansarea antreprenoriatului, transformării digitale, competențelor și altor elemente cheie ale (eco)sistemelor economice competitive.

Experiență profesională:

Location/Dates/Days	Position	Description
<p>Republica Moldova septembrie 2021 – curent</p>	<p>Director Programul Tehnologiile Viitorului (FTA), finanțat de Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare internațională (USAID), Guvernul Suediei și UK aid</p>	<p>Ca director de program, supraveghează planificarea strategică și gestionarea unui proiect de creștere inovativă a sectorului privat, cu un buget de 52,8 milioane de dolari, axat pe impulsivarea economiei digitale, creative și verzi. Colaborează strâns cu USAID, Suedia și guvernul Republicii Moldova, facilitând parteneriate strategice și cofinanțări, cum ar fi proiectul de 1 milion de dolari cu Agenția de Cooperare a Estoniei pentru susținerea competențelor digitale și a startup-urilor. Este responsabilă pentru integrarea globală a sectoarelor economice cheie din Moldova, conducând inițiative inovative în TIC, inginerie, industria ușoară și industrii creative, contribuind la creșterea exporturilor și crearea de locuri de muncă. Ghidează dezvoltarea centrelor de inovație universitare Mediacor, Artcor, Clasa Viitorului, FabLab, Ziphouse, etc și dezvoltă modele de afaceri avansate și facilitând investiții majore în infrastructura de inginerie și industrii verzi.</p>
<p>Republica Moldova 2015 –2021</p>	<p>Director Programul de Competitivitate din Moldova (MCP), finanțat de Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare internațională (USAID), Guvernul Suediei și UK aid</p>	<p>Ca director de program, gestionează planificarea strategică și administrarea unui proiect de șase ani, cu un buget de 27,8 milioane de dolari, axat pe creșterea sectorului privat prin inovație, îmbunătățind competitivitatea sectoarelor cheie, inclusiv viticultura, turismul, industria ușoară (modă), TIC, inginerie și industriile creative. Menține relații cu USAID, partenerii guvernamentali, ONG-urile locale, partenerii din sectorul privat local și internațional și donatorii internaționali. Conduce inițiative de îmbunătățire a calității, transformare digitală și promovare internațională cu peste 600 de IMM-uri din sectoarele TIC, creative, industria ușoară, viticol și turistic din Moldova. Facilitează 38 de parteneriate public-private care mobilizează resurse pentru obiective comune, inclusiv promovarea platformelor inovatoare de învățare online și consolidarea capitalului uman. Dezvoltă centre de inovație și excelență, în parteneriat cu universitățile de frunte din Moldova, asociațiile de afaceri și Guvern, pentru designul modei, inginerie, digitalizare, industrii creative și media, inclusiv Centrul de Tehnologie și Design în Modă ZIPhouse, centrul de prototipare în inginerie FabLab, Centrul de Inovație Digitală în Educație Future Classroom,</p>

		Centrul de Industrii Creative Artcor, Centrul de Producție Media Digitală MEDIACOR.
Republica Moldova 2013-2015 2010-2013	Director și Vice-Director Programul de Creștere a Competitivității din Moldova (CEED II), finanțat de Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională (USAID)	A supervizat planificarea strategică și managementul activităților tehnice pentru programul de cinci ani, în valoare de 12 milioane de dolari. A condus activitățile din domeniile TIC, turism, vinificație și industria ușoară, ceea ce a rezultat într-o creștere cumulată de 32,6 milioane de dolari în vânzări pentru companiile asistate. A conceptualizat și condus activități transformatoriale și inovatoare pentru sectoarele țintă, inclusiv brandul și campania de marketing comună din industria modei "Din Inima Branduri de Moldova", care a generat aproximativ 7,4 milioane de dolari din vânzări pe piața locală pentru designerii moldoveni. Alte activități includ programe în domeniul TIC, elaborarea programelor de politici publice, robotică educațională și îmbunătățirea competențelor, implicând peste 4.000 de copii în 165 de școli din Moldova, și conceptualizarea Centrului de Excelență în TIC Tekwill, care a atras parteneri precum IBM și Microsoft, pentru a dezvolta competențe umane critice pentru creșterea competitivității industriei TIC din Moldova.
Republica Moldova 2009-2010 2005-2009	Director (2009-2010) și Vice-Director (2005-2009) Programul de Creștere a Competitivității din Moldova (CEED I), finanțat de Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare internațională (USAID)	Promovată de la director adjunct la director de proiect pentru un proiect de 10,6 milioane de dolari, și-a demonstrat eficacitatea în conducerea activităților în domeniile IT, turism, viticultură și confecții. A fost inițiatorea unui program de robotică educațională la nivel național pentru școlile din Moldova și a jucat un rol critic în consolidarea dialogului public-privat în sectorul vinului, precum și reforma și transformarea industriei după embargoul rusesc. A sprijinit înființarea primei Asociații a Companiilor TIC din Moldova (ATIC).
Republica Moldova 2001-2005	Fondator și președintă, Centrul de Consultanță în Afaceri (CCA)	A definit viziunea și strategia organizației pentru dezvoltarea economică și socială în Moldova, inclusiv asistența pentru dezvoltarea IMM-urilor, accesul la finanțare, facilitarea investițiilor, dezvoltarea agricolă și rurală. A crescut venitul mediu anual la 150.000 de dolari în patru ani. A angajat și gestionat o echipă de peste 20 de consultanți pe termen lung și scurt pentru a efectua misiuni pentru organizații donatoare, inclusiv Banca Mondială și DFID.