

<https://doi.org/10.52326/mled2025.13>

PROVOCĂRI ȘI SOLUȚII ÎN TRANSFORMAREA DIGITALĂ A AFACERILOR

Ala OBERȘT, conferențiară universitară, doctoră în științe economice

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8295-7695>

Universitatea Tehnică a Moldovei, bd. Stefan cel Mare 168, Chișinău, Republica Moldova

ala.oberst@em.utm.md

Mihaela NEGRU, consultant în afaceri și management

office.negru@gmail.com

Adnotare: digitalizarea întreprinderilor mici și mijlocii din Republica Moldova prezintă o situație paradoxală: deși aproape toți antreprenorii (97%) își doresc să digitalizeze afacerile pentru a rămâne competitivi, realitatea arată că doar 17% folosesc efectiv soluții digitale avansate, comparativ cu 84% în Europa, situația devine și mai alarmantă deoarece doar 15% din antreprenori locali au o strategie clară de digitalizare. Cercetarea relevă că problema nu stă în rezistența la schimbare, ci în faptul că IMM-urile rămân blocate în fazele inițiale ale transformării. Folosind modelele ADKAR și Kotter pentru analiză, autorii descoperă că lipsesc cunoștințele practice și abilitățile concrete de implementare. Barierele principale sunt lipsa competențelor digitale (72% din cazuri), limitările financiare (73%) și absența unei viziuni strategice coerente. Soluția propusă vizează atât tehnologia, cât și transformarea organizațională prin abordări personalizate care să răspundă nevoilor specifice fiecărei afaceri și să construiască un ecosistem real de sprijin.

Cuvinte-cheie: digitalizare, transformare digitală, IMM-uri, schimbare organizațională, strategie digitală, viziune strategică, Modelul ADKAR, Modelul Kotter.

Abstract: the digitalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Republic of Moldova presents a paradoxical situation: although nearly all entrepreneurs (97%) express a desire to digitalize their businesses in order to remain competitive, in practice, only 17% effectively utilize advanced digital solutions – compared to 84% in the European Union. The situation is further exacerbated by the fact that only 15% of local entrepreneurs have a clear digitalization strategy. Research findings indicate that the core issue does not lie in resistance to change but rather in the stagnation of SMEs in the early stages of digital transformation. By applying the ADKAR and Kotter models of change management, the study reveals a critical lack of practical knowledge and implementation skills. The main barriers identified are the lack of digital competencies (72% of cases), financial constraints (73%), and the absence of a coherent strategic vision. The proposed solution emphasizes both technological advancement and organizational transformation, advocating for tailored approaches that address the specific needs of each business and contribute to the development of a genuine support ecosystem.

Keywords: digitization, digital transformation, SMEs (Small and Medium-sized Enterprises), organizational change, digital strategy, strategic vision, ADKAR Model, Kotter's Model.

Introducere

În ultimele decenii, digitalizarea a devenit o direcție prioritară în strategiile de creștere economică, în special pentru întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri). Digitalizarea, ca și fenomen este definită prin prisma progresului tehnologic – o soluție axată pe tehnologie [1]. O astfel de definiție timpurie a fost formulată în 2007 de Carol E. Hull, cercetătoare în domeniul antreprenoriatului și inovației, cu activitate universitară în SUA.

Însă, evoluția practică a fenomenului digitalizării antreprenoriatului dezvăluie o complexitate mult mai profundă. Transformarea digitală nu este, în esență, despre tehnologie. Este despre organizații. Despre cum gândesc, cum decid și cum se transformă din interior.

Această schimbare de paradigmă, de la tehnologie ca soluție, la transformarea ca proces decizional și strategic, devine tot mai vizibilă în contextul economiilor emergente, cum este și Republica Moldova, unde realitățile organizaționale și contextul structural, macro și microeconomic, influențează traiectoria digitalizării. Contextul local al Republicii Moldova specifică IMM-urile reprezintă peste 97% [2] din întreprinderile active și angajează 65% din forța de muncă, însă doar 17% folosesc soluții digitale avansate, față de media europeană de 84% [3], și mai puțin de 15% [4] dispun de o strategie digitală clară. Aceste cifre reflectă nu doar o întârziere în adoptarea tehnologiei în afaceri, dar prezintă un dezechilibru mai amplu, și anume acela dintre potențialul declarat de mediul antreprenorial de a absorbi tehnologia și capacitatea internă a organizațiilor de a transforma această ambiție de digitalizare în acțiuni concrete. Vorbim despre un decalaj sistemic – de mentalitate, de guvernare internă și de acces la resurse relevante.

În Republica Moldova, acest decalaj este accentuat de un context social și economic tensionat, marcat în ultimii ani de volatilitate și expunere la șocuri externe. Economia, deschisă și fragilă, a fost profund afectată de șocuri externe precum pandemia COVID-19 și războiul din Ucraina, ceea ce a dus la o scădere a PIB-ului real cu 5,9% în 2022 [5]. În același timp, migrația forței de muncă și dependența de agricultură au limitat capacitatea internă de inovare și adaptare. Iar inegalitatea accesului la infrastructura digitală, în special în zonele rurale, agravează și mai mult distanța dintre potențialul tehnologic disponibil și gradul real de utilizare în rândul IMM-urilor.

După o creștere economică reală de doar 0,1% în 2024 [6], prognoza Comisiei Europene din luna mai 2025 indică o creștere modestă de 0,9% pentru 2025, semnaland o recuperare lentă, dar pozitivă. Totuși, această revenire este fragilă. Este susținută în principal de creșterea salariilor reale, consumul privat și investițiile publice – în special prin sprijinul financiar acordat de Uniunea Europeană, care a alocat peste 1,9 miliarde EUR pentru reforme și dezvoltare structurală. Deși prognozele recente indică o revenire modestă a creșterii economice în 2025, după stagnarea din 2024, vulnerabilitățile sistemice rămân: expunere la șocuri externe, dependență de agricultură, inegalitate de acces la infrastructură digitală.

Într-un astfel de cadru, digitalizarea nu poate fi redusă la tehnologie. Este un proces de transformare care necesită claritate strategică, capacitate decizională și susținere internă coerentă. Iar acolo unde aceste elemente lipsesc, soluțiile tehnologice rămân izolate, fără efect de durată.

Prezentul articol analizează provocările digitalizării IMM-urilor moldovenești și propune soluții practice, utilizând modelul ADKAR și Kotter pentru a structura diagnosticul și intervențiile.

Transformarea digitală: esență, beneficii și bariere

Pandemia a generat efectul de transformare digitală dintr-o simplă prioritate într-o necesitate globală. Această realitate se aplică și Republicii Moldova. Criza provocată de COVID-19 a intensificat dependența de tehnologie și a grăbit inevitabilul proces al digitalizării, deoarece numeroase aspecte ale vieții s-au mutat în mediul online. Creșterea capacității tehnologice și integrarea eficientă a soluțiilor digitale reprezintă o oportunitate de a construi un viitor mai conectat și mai durabil, adaptat la „noua normalitate” [7].

Transformarea digitală este un proces strategic prin care organizațiile adoptă și integrează tehnologii digitale în toate ariile lor de activitate, de la procese interne, relația cu clienții, până la modelul general de afaceri. Scopul principal este de a crește eficiența operațională, de a îmbunătăți experiența clientului și de a permite inovația continuă într-un mediu de afaceri aflat în schimbare constantă [8].

Transformarea digitală nu înseamnă doar implementarea unor instrumente IT, ci presupune utilizarea inteligentă a tehnologiei pentru a schimba modul în care funcționează întreaga organizație. Tehnologii precum inteligența artificială, automatizarea proceselor, analiza datelor, cloud computing sau Internet of Things (IoT) oferă companiilor flexibilitatea și agilitatea necesare pentru a reacționa rapid la provocări sau oportunități [8].

Un aspect esențial al transformării digitale este schimbarea culturală. Organizațiile trebuie să devină mai deschise la inovație, colaborare și învățare continuă. Aceasta presupune ca angajații și liderii să adopte o mentalitate orientată spre schimbare, să experimenteze și să accepte un anumit

grad de risc. Astfel, transformarea digitală devine nu doar un proiect tehnologic, ci și unul de leadership și management al schimbării.

În contextul actual, transformarea digitală este esențială pentru ca afacerile să devină mai competitive, reziliente și adaptabile. Companiile trebuie să-și modernizeze procesele, să răspundă cerințelor clienților și să inoveze modele de afaceri tradiționale.

Transformarea digitală este o necesitate, nu o opțiune, în climatul economic actual. Ea permite organizațiilor să rămână competitive, inovatoare și relevante într-o lume în care cerințele clienților și tehnologia evoluează rapid. Este un proces complex, dar esențial pentru viitorul sustenabil al oricărei afaceri.

Digitalizarea unei afaceri presupune modernizarea sau transformarea proceselor prin tehnologii și date digitale, ceea ce poate necesita investiții inițiale considerabile. Totuși, dacă este implementată eficient, aceasta aduce multiple avantaje [9]:

- acces la piețe noi, inclusiv internaționale, ceea ce poate spori veniturile;
- relații mai strânse cu clienții, reflectate printr-un scor de recomandare mai bun;
- lansarea mai rapidă a produselor pe piață;
- creșterea profitabilității prin venituri mai mari și reducerea costurilor;
- fidelizarea clienților prin metode de comunicare mai directe;
- păstrarea angajaților mulțumiți datorită unei organizări mai eficiente.

Deși presupune costuri inițiale, digitalizarea poate îmbunătăți semnificativ performanța unei afaceri, atât în relația cu clienții, cât și în eficiența internă și satisfacția angajaților.

Este de evidențiat importanța faptului ca majoritatea organizațiilor să conștientizeze că transformarea digitală este un proces dinamic, continuu, care permite unei organizații nu doar să supraviețuiască, ci și să prospere în lumea în continuă schimbare a revoluției digitale.

Indiferent cât de lină pare transformarea digitală, probabilitatea unei implementări reușite fără obstacole rămâne un vis, o aspirație neconfirmată, mai ales în ceea ce privește cerințele de reglementare preconizate, confidențialitatea și securitatea datelor. Războiul cibernetic care se conturează la nivel global, dacă nu este controlat, poate duce la provocări deosebite.

Kane și alții [10], în cartea lor, au afirmat că organizația însăși poate fi văzută drept „cea mai mare amenințare la adresa perturbării digitale”. Ei au asociat această idee cu situațiile în care o organizație:

- Devine mulțumită de sine.
- Funcționează într-un mediu cu o cultură rigidă.
- Nu are agilitatea operațională necesară.

Conform cercetării globale ASQE din 2020 [10], cele mai importante bariere în calea implementării transformării digitale a operațiunilor organizaționale au fost:

- 1) Infrastructură și/sau sisteme învechite – 38%.
- 2) Îngrijorări legate de securitatea cibernetică – 37%.
- 3) Rezistența organizației față de adoptarea noilor tehnologii – 36%.
- 4) Lipsa competențelor digitale – 33%.
- 5) Date divergente/ fragmentate – 32%.

În general, cele mai îngrijorătoare dintre cele cinci bariere cercetate în transformarea digitală sunt infrastructura și/sau sistemele învechite, securitatea cibernetică, urmate de rezistența organizațională la adoptarea noilor tehnologii și lipsa de competențe digitale.

Status-quo-ul digitalizării IMM-urilor din Republica Moldova – dinamică fragmentată între ambiție și realitate

Transformarea digitală a IMM-urilor din Republica Moldova nu urmează o traiectorie liniară sau uniformă, reflectând o realitate în care coexistă afaceri complet digitalizate cu altele aflate în stadii incipiente. Analiza datelor din Studiul BERD [11], realizat în anul 2025 oferă o imagine detaliată a acestui peisaj al digitalizării din antreprenoriatul moldovenesc, evidențiind decalaje majore de competențe, acces la resurse și viziune strategică, care influențează traiectoria finală a digitalizării. Această fragmentare nu este accidentală, ci reflectă tensiuni structurale mai profunde în modul în care organizațiile înțeleg și gestionează schimbarea.

Clasificarea IMM-urilor pe baza nivelului de digitalizare conturează un model tripartit revelator: 30% Avansat – 45% Mediu – 25% Scăzut.

Dintre mediul antreprenorial, 25% se află la un nivel scăzut de digitalizare, bazându-se exclusiv pe soluții de contabilitate cu o orientare spre eficiență operațională, fiind concentrate în agricultură, construcții și regiunile sudice sau rurale; 45% se situează la un nivel mediu, folosind parțial sisteme ERP cu un accent pe extinderea pieței, activând în servicii, comerț și industrie ușoară, în special în zona Centru și Chișinău; în timp ce 30% adoptă tehnologii avansate precum ERP, AI, Cloud cu o abordare orientată spre inovație, fiind firme mijlocii din IT, industrie prelucrătoare sau export, localizate în urban.

Această stratificare dezvăluie o realitate complexă: digitalizarea nu este doar o alegere tehnologică, ci este profund determinată de variabile structurale – sectorul economic în care activează afacerea, dimensiunea organizației, localizarea geografică dar și capacitatea de leadership. Interpretarea acestor date sugerează că digitalizarea urmează un model de difuzie inegală, în care factorii contextuali determină nu doar viteza de adoptare, ci și profunzimea transformării. În opinia autorilor, diversitatea acestor profiluri indică o nevoie stringentă de politici diferențiate, care să răspundă nevoilor specifice fiecărei categorii, în locul unei abordări generice, standardizate. Motivul rezidă în simplul fapt că, această clasificare arată clar că politicile publice uniforme nu funcționează într-un ecosistem atât de eterogen.

Pe de altă parte, analizând procesele de business unde se concentrează digitalizarea în rândul antreprenorilor din Republica Moldova, observăm un model la fel de revelator, de data aceasta unul de adoptare tactică, nu strategică. Adopția digitală variază semnificativ între procesele de business:

- *Contabilitate*: 50% adopție, reprezentând un punct de plecare de bază, comun pentru majoritatea IMM-urilor – o alegere firească, având în vedere obligațiile legale și beneficiile imediate de conformitate.

- *Vânzări*: doar 20% adopție digitală, deși este un domeniu cu impact direct asupra cifrei de afaceri.

- *Producție*: 10% adopție, în pofida potențialului de eficientizare.

- *Managementul proiectelor*: 5%, reflectând lipsa integrării digitale în deciziile strategice.

Această imagine de adoptare în afaceri a soluțiilor digitale dezvăluie o logică internă a IMM-urilor: se digitalizează procesele obligatorii sau cu beneficii imediate, dar se evită ariile cu risc mai mare sau cu beneficii pe termen lung. Este o strategie defensivă, nu una de creștere.

Barierile identificate în cercetare configurează un tablou complex al obstacolelor structurale care frânează digitalizarea, și anume:

- Lipsa competențelor digitale afectează 72% dintre IMM-uri, care nu dispun de timp și resurse pentru formarea angajaților. Este o problemă care transcende aspectul tehnic și indică o criză mai largă de management al talentului evidențiind o lacună sistemică în educație și dezvoltare profesională.

- Limitări bugetare împiedică 73% dintre IMM-uri să acceseze finanțare pentru investiții în tehnologie, ceea ce scoate la lumină o problemă structurală de acces la capital pentru inovație subliniind necesitatea unor mecanisme financiare mai flexibile.

- Infrastructură inegală, cu conectivitate scăzută în regiunile rurale, limitează accesul digital și adâncește disparitățile geografice.

- Rezistența culturală – reticența în rândul liderilor și desigur angajaților de a schimba modul tradițional de lucru se dovedește a fi o barieră la fel de importantă ca cele tehnice sau financiare.

- Absența viziunii strategice, prezentă la doar 15% dintre IMM-uri, sugerează că transformarea digitală este tratată ca o sumă de soluții izolate, nu ca o schimbare organizațională coerentă.

Barierile evidențiate nu sunt doar obstacole tehnice, dar și simptome ale unui ecosistem insuficient dezvoltat, care nu reușește să traducă potențialul tehnologic în valoare reală pentru IMM-uri.

Paradoxul cel mai semnificativ rămâne contrastul dintre motivații și realitate. 97% dintre IMM-uri doresc digitalizare pentru a rămâne competitive, 96% pentru eficiență operațională, 91% pentru extinderea pe noi piețe, iar 86% pentru inovație și noi modele de afaceri. Totuși, aceste intenții sunt rareori transformate în planuri coerente.

Interpretarea acestor date sugerează că IMM-urile nu refuză digitalizarea – ele încearcă să o realizeze într-un mediu care nu le oferă ghidaj, resurse sau stabilitate. Această realitate evidențiază necesitatea unui cadru integrat care să abordeze nu doar tehnologia, ci și capacitatea de transformare internă.

Identificarea blocajelor transformării

Pentru a înțelege mai profund blocajele digitalizării, aplicăm modelul ADKAR, care analizează transformarea la nivel individual și organizațional prin cinci etape: Conștientizarea (Awareness), Dorința (Desire), Cunoașterea (Knowledge), Abilitatea (Ability) și Consolidarea (Reinforcement) [12].

Aplicarea acestui model asupra realității IMM-urilor moldovenești scoate în evidență rupturile critice dintre intenție și acțiune, explicând de ce numeroase inițiative de digitalizare stagnează sau eșuează în fazele incipiente.

Aplicarea modelului ADKAR revelă blocaje specifice la fiecare etapă:

- Conștientizarea există formal (97% vor să rămână competitive), dar rămâne superficială, orientată preponderent spre presiunea externă, nu spre înțelegerea necesității de transformare internă.

- Dorința este prezentă, dar condiționată de frică și incertitudine: „Vrem digitalizare, dar nu știm dacă echipa o va înțelege. N-avem timp de experimente”.

- Cunoașterea prezintă deficite majore, doar 28% consideră că angajații au competențele necesare, iar accesul la formare specializată este limitat.

- Abilitatea de implementare este cel mai vulnerabil punct, doar 15% au strategii digitale, restul acționând fragmentat, fără integrare sistemică.

- Consolidarea este aproape inexistentă – digitalizarea este tratată ca proiect izolat, nu proces continuu de adaptare organizațională.

Această analiză prin prisma modelului ADKAR relevă că IMM-urile din Republica Moldova rămân blocate în primele trei faze ale transformării. IMM-urile moldovenești stagnează între conștientizare și dorință, fără a avansa spre cunoaștere și abilitate. Această stagnare nu reflectă o lipsă de interes, sau o rezistență la schimbare, dar o lipsă de suport structurat, care să le ghideze de la intenție la rezultate concrete.

Aplicarea modelului Kotter pentru schimbarea strategică

Modelul Kotter completează perspectiva ADKAR, oferind un cadru secvențial în opt pași pentru gestionarea transformării organizaționale, aplicabil digitalizării IMM-urilor [13]. Din perspectivă organizațională, inspirată de logica modelului Kotter, lipsesc pașii esențiali precum: crearea unui sentiment real de urgență, construirea unei echipe de transformare, comunicarea viziunii, împuternicirea echipei sau ancorarea schimbării în cultura organizației. Acest model, format din opt pași secvențiali, poate fi adaptat pentru a ghida IMM-urile în procesul de transformare digitală și pentru a înțelege de ce multe inițiative se pierd în implementare.

1. Crearea unui sentiment de urgență constituie primul pas critic. Deși 97% dintre IMM-uri declară că vor digitalizare pentru a rămâne competitive, urgența este difuză, lipsind analize personalizate care să cuantifice riscurile stagnării. Astfel că, instrumente de auto-diagnostic ar putea transforma această conștientizare vagă într-o prioritate clară.

2. Construirea unei coaliții de sprijin se dovedește a fi o provocare majoră pentru IMM-uri, unde liderii rareori au parteneri de decizie sau consultanți interni. Deciziile de digitalizare sunt luate izolat de fondator sau managerul general, fără implicarea echipei, ceea ce slăbește procesul. Această concentrare a deciziei într-o singură persoană creează vulnerabilități majore în susținerea. Este absolut necesară formarea acelei „echipe de transformare” digitală internă, care să distribuie responsabilitatea și să crească angajamentul.

3. Crearea unei viziuni pentru schimbare rămâne una dintre cele mai mari deficiențe: doar 15% dintre IMM-uri dispun de o strategie digitală clară. Celelalte operează tactic, ghidate de granturi disponibile sau idei individuale, fără o viziune coerentă exprimată în termeni de impact măsurabil asupra afacerii. Absența viziunii face ca eforturile de digitalizare să rămână fragmentate și să piardă din intensitate în timp. Un proces simplu de definire a viziunii, axat pe impactul concret, ar putea alinia digitalizarea cu obiectivele de afaceri.

4. Comunicarea viziunii este aproape inexistentă în majoritatea IMM-urilor, care digitalizează „în tăcere”. Lipsa comunicării interne generează rezistență. Micro-sesiuni regulate, în care liderii explică relevanța digitalizării pentru fiecare rol, ar putea reduce această reticență.

5. Împuternicirea echipei pentru acțiune se contrazice cu faptul că mulți angajați nu știu ce se așteaptă de la ei în procesul digitalizării. Astfel, deciziile fiind impuse. În consecință, sunt necesare inițiative care să crească sentimentul de ownership în interiorul echipei. Un tip de soluții ar consta în crearea de proiecte mici, pilot, care să implice echipa în testarea soluțiilor.

6. Crearea de rezultate rapide este neglijată, IMM-urile propunându-și adesea „transformarea totală” fără obiective intermediare. Absența obiectivelor intermediare duce la frustrare. Etapizarea digitalizării în cicluri scurte, cu rezultate măsurabile, ar menține sustenabilitatea.

7. Consolidarea câștigurilor și inițierea de noi proiecte reprezintă o etapă frecvent omisă. Succesul parțial (de exemplu, CRM instalat) nu este urmărit cu indicatori de performanță sau extins în alte procese. Sesiuni periodice de reflexie ar transforma progresul într-un ciclu continuu de învățare.

8. Ancorarea schimbării în cultura organizației rămâne cea mai dificilă provocare. În majoritatea IMM-urilor, digitalizarea rămâne o activitate tehnică, nu parte din cultura organizațională. Nu devine „noua normalitate”, ci rămâne „un proiect care s-a întâmplat”, fără să influențeze fundamental modul de gândire și acțiune al organizației. Recunoașterea noilor comportamente digitale ca parte a identității firmei ar integra transformarea pe termen lung.

Această analiză prin modelul Kotter relevă că succesul digitalizării IMM-urilor nu depinde doar de alegerea soluției tehnologice corecte, ci în mod fundamental de modul în care este condusă schimbarea organizațională. Succesul digitalizării depinde de leadership și structură. Iar IMM-urile au nevoie de un ghidaj pas cu pas, care să transforme digitalizarea într-un proces organizațional integrat [14].

Soluții pentru transformarea digitală sustenabilă

Pornind de la analiza diagnostic realizată prin modelele ADKAR și Kotter, precum și de la realitățile evidențiate de cercetarea empirică, devine evident că digitalizarea IMM-urilor din Republica Moldova nu este împiedicată de lipsa de intenție, ci de absența unui ecosistem de suport coerent și adaptabil. Soluțiile nu trebuie să fie uniforme, ci abordate strategic și contextual, răspunzând diversității organizaționale, capacității interne și maturității digitale a fiecărei afaceri. Și anume un ecosistem coerent, care răspunde nevoilor identificate:

1. Soluții aliniate etapelor de transformare (ADKAR):

- Conștientizare: instrumente de auto-diagnostic și studii de caz locale pentru a ilustra costul stagnării și beneficiile concrete ale digitalizării în contextul moldovenesc.

- Dorință: ateliere de motivare și coaching pentru a traduce beneficiile în termeni practici și relevanți pentru fiecare sector de activitate.

- Cunoaștere: programe de formare modulară, adaptate sectorului și nivelului de maturitate digitală, oferite prin huburi regionale de transformare digitală cu accent pe învățarea aplicată.

- Abilitate: mentorat practic și proiecte pilot în medii controlate pentru a dezvolta competențe concrete, complementate cu acces la platforme de testare tehnologică.

- Consolidare: sisteme de feedback continuu și comunități de practică pentru a susține schimbarea pe termen lung și pentru a preveni revenirea la practicile anterioare.

Scopul acestei abordări, într-un format secvențial este de a asigura transformarea digitală într-un proces progresiv, adresând blocajele identificate anterior.

2. Soluții segmentate pe profilul real al IMM-urilor:

- Microîntreprinderi rurale: pachete digitale simple și accesibile, cu consultanță localizată și adaptată specificului rural.
- IMM-uri în creștere: granturi combinate cu programe intensive de training operațional și sprijin pentru accesarea fondurilor complexe.
- IMM-uri avansate: acces prioritar la laboratoare de inovație, finanțare privată și programe avansate de leadership digital.
- Afaceri conduse de femei: programe dedicate cu sprijin financiar specific și mentorat specializat pentru depășirea barierelor de gen.
- Industrii tradiționale: intervenții focalizate pe transformarea lanțurilor de valoare și adoptarea treptată a tehnologiilor relevante sectorului.

Odată ce se aplică principiul de segmentare, se asigură relevanța intervențiilor, crescând eficiența și reducând rezistența la schimbare și implementare a soluțiilor.

3. Soluții atribuite pe niveluri de intervenție:

- Organizațional: coaching strategic personalizat și implementarea de mini-proiecte pilot pentru testarea soluțiilor digitale.
- Regional: dezvoltarea de huburi digitale regionale și crearea unor rețele de consultanți acreditați, ghidați de standarde comune.
- Național: dezvoltarea unui cadru integrat de politici publice, complementar Strategiei Naționale de Transformare Digitală, cu fonduri multi-anuale predictibile.
- Ecosistemic: construirea de parteneriate strategice cu universități, ONG-uri, organizații de sprijin pentru afaceri și autoritățile publice locale.

Această structură pe mai multe niveluri creează un mediu de sprijin holistic, recunoscând interdependența și necesitatea coordonării între diferitele nivele de intervenție.

4. Soluții funcționale:

- Informare: campanii educaționale despre impactul stăgării digitale și instrumente de evaluare standardizată a maturității digitale.
- Formare: module e-learning contextualizate și programe de învățare activă în spații dedicate experimentării tehnologice.
- Finanțare și investiții: modele combinate care integrează mini-granturi publice, investiții private și garanții de credit, adaptate capacității de aplicare a IMM-urilor.
- Mentorat și ghidaj: rețele de mentori acreditați regionali care oferă consiliere strategică și sprijin în procesul de planificare și implementare.
- Experimentare: laboratoare de testare prototipală regionale gratuite pentru experimentarea cu AI, IoT și sisteme de automatizare fără riscuri majore.

Aceste intervenții funcționale oferă un pachet complet și coerent, adresând diversele nevoi ale IMM-urilor și transformând digitalizarea dintr-un proces izolat într-un ecosistem integrat de sprijin pentru transformarea sustenabilă.

Concluzii

Digitalizarea IMM-urilor din Republica Moldova este un proces complex, influențat de factori organizaționali, economici și structurali. Cercetarea dezvăluie că provocările digitalizării IMM-urilor din Republica Moldova transcend dimensiunea pur tehnologică, configurând o problemă complexă de transformare organizațională și susținere sistemică. Decalajul dintre intențiile declarate ale antreprenorilor și realitatea implementării nu reflectă rezistența la schimbare, ci absența unui ecosistem coerent de sprijin care să faciliteze tranziția de la ambiție la acțiune concretă.

Aplicarea modelelor ADKAR și Kotter în analiza acestei realități oferă nu doar o explicație pentru provocările și blocajele existente, însă prezintă o hartă de intervenție pentru depășirea lor. IMM-urile rămân blocate în fazele inițiale ale transformării nu din cauza lipsei de viziune sau motivație, ci din cauza deficitelor de cunoaștere aplicată, abilitate practică și mecanisme de consolidare. Soluțiile trebuie, prin urmare, să fie nu doar tehnologice, ci în primul rând organizaționale și comportamentale.

Modelul de soluții propus – structurat pe patru dimensiuni complementare: etapele transformării, segmentarea IMM-urilor, nivelurile de intervenție și tipurile funcționale de sprijin – oferă un cadru operațional pentru depășirea fragmentării actuale. Esența acestui model constă în recunoașterea că transformarea digitală nu poate fi tratată ca un eveniment punctual, dar ca și un proces continuu care necesită suport adaptat, progresiv și susținut în timp.

Pentru Republica Moldova, aceasta înseamnă că politicile de digitalizare trebuie să evolueze de la o abordare centrată pe tehnologie la una centrată pe organizații și oameni. Investiția în infrastructura digitală trebuie însoțită de investiții egale în capacitatea de transformare internă a IMM-urilor, în competențele de leadership digital și în ecosistemele de sprijin regional și național.

În final, cercetarea confirmă că digitalizarea nu este o problemă tehnică, ci o provocare de schimbare organizațională care solicită abordări integrate, personalizate și susținute în timp. Succesul transformării digitale a IMM-urilor va depinde nu doar de accesul la tehnologie, ci de capacitatea colectivă – a antreprenorilor, instituțiilor de sprijin și factorilor de decizie – de a construi și susține procesele de schimbare necesare pentru o economie modernă și competitivă.

BIBLIOGRAFIE

1. PAUL, J., ALHASSAN, I., BINSALF, N., & SINGH, P. (2023). Digital entrepreneurship research: A systematic review. *Journal of Business Research*, 156, 113507, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322009729?via%3Dihub>
2. Country Status Report, Republic of Moldova 2023. Independent Analytical Center Expert-Grup.
3. SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024.
4. Study on digital engagement and adaptation of small and medium-sized enterprises in Moldova. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), SME F&D Moldova, 2025.
5. Moldova economic growth, <https://www.focus-economics.com/country-indicator/moldova/gdp/>.
6. <https://seenews.com/news/eu-commission-slashes-moldovas-2025-2026-economic-growth-forecast-1275490>.
7. Republica Moldova – Strategia de transformare digitală 2023–2030. https://www.egov.md/sites/default/files/document/attachments/strategia_de_transformare_digitala_2023-2030.pdf.
8. Ce este transformarea digitală? <https://www.sap.com/romania/resources/what-is-digital-transformation>.
9. <https://ghidulafacerii.ebrd.md/posts/Avantajele-digitaliz%C4%83rii-pentru-afacerea-ta>.
10. Timothy Adesanya Ibidapo, From Industry 4.0 to Quality 4.0 – an innovative TQM Guide for sustainable digital age business, Spring Nature AG 2022.
11. Study on digital engagement and adaptation of small and medium-sized enterprises in Moldova. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), SME F&D Moldova, 2025.
12. <https://www.prosciurope.com/sites/all/themes/nexum/docs/the-prosci-adkar-overview-eBook-en.pdf>.
13. KOTTER, J. P. (2019). Ahead of change: How to successfully conduct organizational transformations / Впереди перемен: Как успешно провести организационные преобразования. (A. Uspensky, Trans.).
14. ȚURCAN, Iuliu, ȚURCAN, Rina, STRATILA, Alina. Digitalization and its role in the development of circular economy business models. In: Competitiveness and sustainable development , Ed. 5, 2-3 noiembrie 2023, Chișinău. Chișinău: „Tehnica-UTM”, 2023, Ediția 5, pp. 103-109. ISBN (pdf) 978-9975-64-364-1 (PDF).