

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

Cu titlu de manuscris

CZU: 005.591.6:334.72(478)(043)

EMELIAN VITALIE

**SCHIMBĂRI INOVATOARE ALE MODELELOR DE
AFACERI ÎNTR-UN MEDIU DE PIAȚĂ ÎN SCHIMBARE**

**SPECIALITATEA 521.03 – Economie și management în
domeniu de activitate**

REZUMATUL TEZEI DE DOCTOR ÎN ȘTIINȚE ECONOMICE

CHIȘINĂU, 2025

**Teza de doctorat a fost elaborată în cadrul Școlii Doctorale a
Academiei de Studii Economice din Moldova**

Conducător științific:

COTELNIC Ala, doctor habilitat, profesor universitar

Comisia de susținere publică a tezei de doctor:

COVAȘ Lilia, doctor habilitat în științe economice, conferențiar universitar, ASEM - *președinte*;

COTELNIC Ala, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar, ASEM – *conducător științific*;

DOROGAIA Irina, doctor habilitat în științe economice, conferențiar universitar, ASEM – *membru-referent, membru comisiei de îndrumare*;

POPA Andrei, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar, Universitatea „Bogdan Petriceicu Hașdeu” din Cahul – *membru-referent*;

AMARFII-RAILEAN Nelli, doctor habilitat în științe economice, conferențiar universitar, Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți – *membru-referent*.

Susținerea va avea loc la 18 septembrie 2025, ora 14.00, în ședința Comisiei de susținere publică a tezei de doctorat din cadrul Academiei de Studii Economice din Moldova, mun. Chișinău, str. G. Bănulescu – Bodoni, 61, Sala Senatului, etajul 3. Teza de doctor și rezumatul pot fi consultate la Biblioteca Științifică a Academiei de Studii Economice din Moldova și pe pagina web (<https://irek.ase.md/xmlui/>) și pe pagina web a ANACEC (www.anacec.md).

Rezumatul a fost expeditat 13 august 2025

**Președinte al Comisiei
de susținere publică a tezei
de doctorat, conf. univ. dr.
hab.**

COVAȘ Lilia

**Conducător științific:
prof. univ. dr. hab.**

COTELNIC Ala

Autor

EMELIAN Vitalie

©Emelian Vitalie, 2025

CUPRINS

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII	4
CONȚINUTUL TEZEI.....	8
BIBLIOGRAFIE	30
LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI	31
АННОТАЦИЯ	33
ADNOTAREA	34
ANNOTATION	35

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Importanța și actualitatea temei de cercetare. În ultimele decenii, intensitatea schimbărilor din mediul extern a crescut accelerat, iar mediul de afaceri se transformă mai rapid ca niciodată, forțând întreprinderile să se adapteze nu doar la noile condiții, ci și la schimbarea continuă în sine. Tehnologiile digitale influențează semnificativ mediul de afaceri, ceea ce duce la o creștere rapidă a importanței acordate inovării modelelor de afaceri. Clienții au așteptări la un nivel comparabil cu cel al soluțiilor digitale moderne. În același timp, aceste schimbări determină organizațiile să-și reconsidere strategiile actuale și să identifice noi oportunități chiar de la începutul activității lor. Digitalizarea este unul dintre factorii esențiali care stimulează inovarea modelelor de afaceri. Însă nu doar digitalizarea rapidă, ci și inteligența artificială, automatizarea, dar și factori precum, tranziția către o economie verde, determină reproiectarea modelelor de afaceri, cu accent pe flexibilitate, inovație și orientare către client. Modelele de afaceri inovatoare trebuie să integreze practici durabile, principii ale economiei circulare și responsabilitatea față de mediu, pentru a rămâne relevante și pentru a respecta noile reglementări internaționale.

În același timp, consumatorii devin din ce în ce mai exigenți și mai informați, preferând bunuri și servicii personalizate, livrate rapid și la standarde ridicate de calitate. Modelele de afaceri tradiționale bazate pe producția de masă și pe servicii standardizate devin din ce în ce mai ineficiente. Cercetarea în domeniul inovării în modelele de afaceri poate oferi soluții pentru întreprinderile care doresc să răspundă mai bine nevoilor pieței și să îmbunătățească relațiile cu clienții. În plus, cooperarea și parteneriatele strategice devin esențiale pentru intrarea pe noi piețe și dezvoltarea de soluții inovatoare.

Actualitatea cercetării este determinată de faptul că inovațiile în modelele de afaceri devin instrument-cheie pentru obținerea unor avantaje competitive durabile și pentru creșterea eficienței organizațiilor în condiții de dinamică ridicată și incertitudine a pieței. Studiul schimbărilor inovatoare din modelele de afaceri permite elaborarea unor abordări eficiente pentru dezvoltarea durabilă și crearea de valoare adăugată pentru clienți într-un mediu aflat într-o continuă transformare. Totodată, în pofida interesului științific și practic în creștere față de acest subiect, persistă necesitatea unor cercetări aprofundate care să dezvăluie mecanismele și legitățile de formare a modelelor de afaceri inovatoare.

Gradul de studiere a temei cercetate. Problema modelelor de afaceri a cunoscut o dezvoltare extraordinară în ultimele decenii, iar în prezent acest proces continuă într-un ritm tot mai accelerat. De la apariția sa la începutul anilor 2000 (de exemplu, Amit et al., 2001, Chesbrough et al., 2002, Magretta, 2002), proiectarea și dezvoltarea modelelor de afaceri au atras o atenție sporită în teorie și practică (Wirtz et al., 2015). La începutul anilor 2000, Alexander Osterwalder și Yves Pigneur au definit o ontologie a modelelor de afaceri și apoi au creat Business Model Canvas, care a stat la baza bestsellerului comun Business Model Generation. Această carte și Canvas au reprezentat un punct de cotitură în domeniul modelelor de afaceri, deoarece au combinat perspectivele cercetătorilor cu nevoile practicienilor. Teece (Teece, 2010), Osterwalder și Pigneur (Osterwalder et al., 2010) s-au axat pe cercetarea definirii unui model de afaceri, explorarea componentelor sale și a modului în care o întreprindere creează, livrează și captează valoare. Modelul de afaceri a fost cercetat în contextul și în legătură cu managementul strategic (Baden-Fuller et al., 2010), inovarea (Schneider et al., 2013), antreprenoriatul (Demilet et al., 2015) și managementul sistemelor informatice (Al-Debei et al., 2010).

Cercetătorii din Republica Moldova de asemenea sunt preocupați de studierea conceptelor modelului de afaceri. Perciun R. împreună cu un colectiv de savanți (Perciun et al., 2022), au cercetat modelele de afaceri circulare, au identificat bunele practici internaționale, precum și soluțiile inteligente existente, în organizarea modelelor de afaceri circulare în Republica Moldova; Dorogaia I. analizează schimbările transformaționale în modelele de afaceri ale întreprinderilor mici și mijlocii sub influența schimbărilor cauzate de procesele de Industrializare 4.0 (Dorogaia, 2024). Bilaș L. (Bilaș et al., 2021) cercetează conceptul de model de afaceri din perspectiva îmbunătățirii leadershipului și creării de echipe de conducere eficiente (team leadership), ceea ce contribuie la transformarea modelelor de afaceri ale organizației în contextul realității actuale, aflată în schimbare rapidă. Diaconu C. (Diaconu, 2025) în teza de doctorat dezvoltă și argumentează economic un model de afaceri circular pentru valorificarea integrată, în buclă închisă, a tescovinei de struguri. Dulgheru V. (Dulgheru, 2023) examinează modele de afaceri inovatoare în economia în circuit închis, analizând exclusiv aspectul economiei circulare.

Cu toate acestea, considerăm că subiectul inovațiilor în modelul de afaceri nu beneficiază încă de o analiză practică și clară privind modul de implementare a acestor schimbări în cadrul unei companii. Tocmai această lacună în cercetarea modelului de afaceri a constituit fundamentul pentru formularea scopului cercetării

Scopul cercetării constă în dezvoltarea aspectelor teoretice și metodologice privind transformarea inovațională a modelelor de afaceri prin implementarea schimbărilor și evaluarea eficienței acestora în contextul companiei.

Pentru a realiza scopul, am stabilit următoarele **obiective**: 1). Generalizarea principalelor teorii despre modelele de afaceri, ținând cont de definițiile, abordările metodologice, caracteristicile și importanța acestora în literatura economică; 2). Cercetarea rolului inovării în transformarea modelelor de afaceri, evidențiind impactul acesteia asupra competitivității și sustenabilității organizațiilor; 3). Identificarea factorilor care contribuie la creșterea sustenabilă a afacerilor pe baza transformării inovatoare a modelelor organizaționale; 4). Analiza abordării strategice pentru crearea, implementarea și adaptarea modelelor de afaceri, ținând cont de schimbările dinamice ale pieței; 5). Efectuarea unui studiu amplu asupra întreprinderilor naționale, confirmând necesitatea și particularitățile schimbării modelului de afaceri și identificând profilul întreprinderii respondente; 6). Evaluarea modelului de afaceri actual al KAMOTO SRL și identificarea premiselor pentru transformări inovatoare; 7). Elaborarea și implementarea soluțiilor inovative de transformare a modelului de afaceri al companiei KAMOTO SRL, ținând cont de necesitățile specifice și problemele actuale ale companiei; 8). Evaluarea impactului schimbărilor implementate asupra activității companiei și formularea propunerilor de dezvoltare ulterioară pentru creșterea competitivității acesteia, precum și elaborarea recomandărilor pentru implementarea modelelor inovative de afaceri în companiile din Republica Moldova.

Ipoteza principală a acestui studiu se bazează pe presupunerea că transformarea digitală afectează caracterul inovator al modelului de afaceri al întreprinderii, este determinată de factori interni și externi care o facilitează și o împiedică, iar consecințele sale se reflectă în creșterea eficienței, adaptabilității și competitivității pe piață.

De asemenea, am evidențiat ipotezele de lucru care detaliază anumite aspecte ale ipotezei principale:

Ipoteza 1: Întreprinderile inițiază procese de transformare a modelului de afaceri din motive strategice, operaționale și concurențiale, determinate de factori precum

necesitatea creșterii eficienței, consolidarea avantajului competitiv, adaptarea la dinamica pieței și la cerințele în continuă evoluție ale clienților, precum și presiunea exercitată de progresul tehnologic.

Ipoteza 2: Transformarea modelului de afaceri conduce la inovarea acestuia prin creșterea eficienței operaționale, crearea de noi fluxuri de venituri, personalizarea ofertelor pentru clienți, consolidarea avantajului competitiv și facilitarea adaptării rapide la schimbările pieței.

Ipoteza 3: Transformarea întreprinderilor este împiedicată de o serie de factori, inclusiv, rezistența la schimbare a personalului, lipsa cunoștințelor tehnologice și a experienței pentru implementarea schimbărilor, costurile ridicate asociate cu implementarea schimbărilor.

Ipoteza 4: Modelele de afaceri hibride (offline + online, produs + serviciu) oferă întreprinderilor fluxuri de venituri mai stabile și reduc dependența de un singur segment.

Ipoteza 5: Digitalizarea modelelor de afaceri conduce la creșterea loialității clienților și la reducerea costurilor de achiziție a acestora.

Noutatea științifică a cercetării este determinată de necesitatea soluționării scopului și obiectivelor și constă în: identificarea relației dintre schimbările pieței și necesitatea adaptării modelelor de afaceri prin inovare, inclusiv identificarea factorilor-cheie care determină aceste transformări; identificarea factorilor și constrângerilor specifice mediului de afaceri din Republica Moldova în formarea modelelor de afaceri competitive; reprezentarea inovatoare a procesului de schimbare organizațională sub forma unei curbe în spirală, reflectând o secvență de relații cauză-efect într-un continuum dinamic de acțiuni; elaborarea și implementarea unei metodologii de cercetare prin combinarea analizei teoretice cu cercetarea empirică în cadrul organizațiilor care și-au transformat inovativ modelele de afaceri, evidențiind problemele apărute în procesul de schimbare și modalitățile de soluționare a acestora; elaborarea unui algoritm complex de control al calității produselor destinat întreprinderilor din comerț, care integrează metode moderne de evaluare, monitorizare și optimizare a proceselor comerciale; formularea de recomandări specifice pentru integrarea diverselor instrumente de management într-un model de afaceri inovator, contribuind astfel la consolidarea fundamentelor teoretice și aplicative ale industriei.

Problema științifică soluționată în lucrare constă în absența unui studiu complex și fundamentat științific privind modelele inovatoare de afaceri în contextul Republicii Moldova, precum și în lipsa unor instrumente metodologice clare pentru dezvoltarea și implementarea acestora. Această lacună limitează capacitatea companiilor autohtone de a răspunde eficient și sustenabil provocărilor unui mediu de piață aflat într-o continuă transformare. Lucrarea își propune să ofere o fundamentare științifică și metodologică a dezvoltării și implementării unor modele de afaceri inovatoare care să permită companiilor să se adapteze eficient și durabil la schimbările dinamice ale pieței.

Semnificația teoretică a lucrării. Studiul aduce o contribuție teoretică importantă prin clarificarea și extinderea conceptelor fundamentale legate de modelele de afaceri și componentele acestora, oferind o nouă perspectivă asupra procesului de adaptare strategică a firmelor la condițiile pieței în continuă schimbare, identificând factorii importanți care influențează schimbările în modelele de afaceri, contribuind la înțelegerea interacțiunii dintre inovare și mediul economic. Rezultatele studiului îmbogățesc literatura de specialitate prin integrarea în teoriile economice și manageriale a analizei transformării modelelor de afaceri tradiționale în modele sustenabile, evidențiind schimbările cheie caracteristice companiilor care aplică abordări transformaționale dezvoltării durabile. Este

relevată importanța deosebită a schimbărilor tehnologice și digitale în procesul de transformare a modelelor de afaceri, prin oferirea întreprinderilor a unui suport metodologic adaptat diverselor domenii de activitate.

Valoarea aplicativă a rezultatelor cercetării constă în posibilitatea utilizării rezultatelor cercetării în practica agenților economici, indiferent de domeniul lor de activitate, pentru a determina necesitatea efectuării modificărilor modelului de afaceri existent, a identifica factorii care au o influență predominantă asupra modelului actual și a efectua modificările necesare, urmând metodologia propusă în acest studiu. Rezultatele cercetării pot fi utilizate de manageri și antreprenori pentru a dezvolta și testa modele de afaceri flexibile și scalabile, în conformitate cu cerințele pieței. Teza de doctorat include un studiu de caz, pe baza căruia a fost testată metodologia propusă, care poate servi drept ghid specific pentru aplicarea soluțiilor inovatoare în modelele de afaceri. Totodată, studiul contribuie la dezvoltarea abilităților manageriale în domeniul inovării, oferind recomandări practice pentru leadershipul organizațional în procesul de schimbare.

Metodologia și metode de cercetare. În elaborarea tezei de doctorat, am utilizat diverse metode științifice, precum *analiza și sinteza, analiza teoretică și conceptuală, metoda comparativă*. Metodologia cercetării a inclus utilizarea *metodelor cantitative*, realizând un *sondaj*, prin utilizarea chestionarului. Chestionarul a fost aplicat la 130 de manageri de diferite niveluri din companii din diverse domenii de activitate, cu scopul de a colecta date relevante privind o serie de aspecte legate de modelele de afaceri, factorii de influență, percepția și implementarea inovațiilor în modelele de afaceri etc. *Metoda studiului de caz* a fost utilizată în vederea testării metodologiei propuse pentru implementarea schimbărilor inovatoare în companii. Companiile studiate au fost: KAMOTO SRL, KAMOTO PARK SRL și KAMOTO SERVICE SRL. *Analiza SWOT* a fost utilizată pentru a identifica punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările asociate cu implementarea schimbărilor inovatoare în modelele de afaceri. *Analiza STEEPLE* a fost utilizată pentru a evalua factorii externi (sociali, tehnologici, economici, de mediu, politici, legali și etici) care afectează activitățile KAMOTO SRL. Utilizarea unor instrumente de afaceri precum *Business Model Canvas* și *Balanced Scorecard* a fost necesară pentru o înțelegere profundă a modului în care funcționează modelul de afaceri al companiei, a modului în care acesta generează și oferă valoare clienților, părților interesate și societății în ansamblu. În teză au fost utilizate, de asemenea, metode de *statistică matematică*. Pentru a identifica problemele specifice și a monitoriza efectul implementării măsurilor relevante în companiile specificate, au fost elaborate și aplicate mai multe *chestionare*: pentru clienții cu amănuntul (153 de persoane), pentru clienții angro (20 de persoane), pentru clienții magazinelor online (50 de persoane). *Metoda clientului anonim* a fost utilizată pentru a evalua calitatea deservirii clienților cheie și a monitoriza respectarea standardelor în domeniul vânzărilor de servicii.

Rezultatele cercetării au fost prezentate într-o monografie colectivă, 9 articole științifice, inclusiv 4 articole în reviste recenzate, dintre care unul a fost publicat în străinătate, la 4 conferințe științifice, inclusiv 3 internaționale, 2 certificate privind înscrierea obiectelor dreptului de autor și ale drepturilor conexe: OȘ nr.8282 din 23.07.2025 și OȘ nr. 8279 din 23.07.2025.

Sumarul tezei. Teza este structurată într-o secvență logică și constă din următoarele secțiuni: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, listă bibliografică din 226 surse și 35 anexe. Textul principal este prezentat pe 151 de pagini, inclusiv 20 tabele și 44 de figuri.

Limitele cercetării. În ciuda complexității și profunzimii investigației, aceasta prezintă anumite limitări de ordin teoretic, metodologic și empiric. *În primul rând*, din punct de vedere teoretic, cercetarea modelelor de afaceri inovatoare este strâns legată de o varietate de teme din domeniile managementului, economiei, strategiilor și inovației. În cadrul lucrării au fost analizate diverse aspecte ale acestor direcții, însă, având în vedere caracterul lor vast, este posibil ca anumite nuanțe mai puțin semnificative să nu fi fost tratate în mod exhaustiv. *În al doilea rând*, cercetarea este delimitată temporal. Schimbarea modelului de afaceri este un proces complex și multidimensional, ale cărui efecte nu se manifestă imediat. Prin urmare, procesul descris în lucrare, începând cu analiza și sistematizarea conceptelor, continuând cu implementarea și finalizând cu precizarea efectelor, a presupus o perioadă de timp considerabilă. De asemenea, chiar dacă rezultatele evidente ale transformării modelului de afaceri sunt clare și demonstrate în cadrul cercetării de față, acestea nu reprezintă efectele finale ale schimbărilor. *În al treilea rând*, metodologia de cercetare elaborată a presupus analiza opiniilor antreprenorilor și managerilor care reflectă specificul mediului de afaceri actual din Republica Moldova. Având în vedere că teza de doctorat reprezintă o cercetare independentă a autorului, este firesc ca numărul respondenților să fie limitat.

Cuvinte cheie: model de afaceri, strategie, transformare a modelului, inovație, transformare inovatoare.

CONȚINUTUL TEZEI

Capitolul 1. „**Aspecte teoretice ale modelelor de afaceri și determinarea obiectivă a transformării lor inovatoare în realitatea modernă**” este dedicat analizei principalelor concepte ale modelelor de afaceri ale organizațiilor, originilor, definițiilor și dezvoltării acestora. În ciuda primelor referiri la concept (Bellman et al., 1957; Drucker, 1954), formularea activă a modelelor de afaceri a început în anii 1990, în special în contextul comerțului electronic (De Nito et al., 2016; Timmers, 1998). În același timp, în literatura academică, nu există o definiție unică a noțiunii „model de afaceri”, ceea ce generează numeroase interpretări și dezbateri (Teece, 2018; Stähler, 2002).

Cercetările lui Chesbrough (Chesbrough, 2007) subliniază necesitatea inovării deschise și a utilizării resurselor externe. O altă abordare a conceptului de model de afaceri îi aparține lui Debelak D. (Debelak, 2009), care definește modelul de afaceri ca un instrument prin care o întreprindere intenționează să genereze venituri și profituri. Susținem punctul de vedere conform căruia o înțelegere conceptuală a modelului de afaceri nu este posibilă fără un studiu aprofundat al elementelor și interrelațiilor sale. De asemenea, este importantă cercetarea rolului modelelor de afaceri în comercializarea tehnologiei (Chesbrough, 2007; Gambardella & McGahan, 2010). Acești autori susțin că inovarea tehnologică poate fi comercializată cu mai mult succes prin intermediul unui nou model de afaceri diferit de modelul actual utilizat de întreprindere. Astfel, pentru a maximiza șansele de succes ale noilor tehnologii, firmele trebuie să evalueze dacă modelul existent este adecvat și dacă este necesar un nou model de afaceri pentru a beneficia de schimbarea planificată. Cu toate acestea, studiile menționate au o serie de limitări. În primul rând, acestea nu examinează condițiile prealabile pentru astfel de schimbări. În al doilea rând, majoritatea studiilor pe această temă se concentrează asupra modelelor de afaceri ale întreprinderilor legate de comerțul electronic și, într-o mai mică măsură, asupra

rolului modelelor de afaceri în întreprinderi din diferite industrii și de diferite dimensiuni. În al treilea rând, cercetarea privind modelele de afaceri poate fi caracterizată ca fiind în general conceptuală, iar studiile cantitative empirice de amploare sunt limitate.

Studiile menționate mai sus ne-au convins în complexitatea conceptului analizat și au servit drept stimulent pentru cercetări ulterioare. Considerăm că pentru o înțelegere conceptuală mai profundă a ceea ce este un model de afaceri, este necesar să se analizeze în detaliu componentele sale. În teză analizăm varietatea de perspective asupra elementelor constitutive ale unui model de afaceri, rezultate din studiile anterioare, care oferă numeroase idei conceptuale despre acestea și prezintă informațiile într-un mod generalizat. În același timp, este prezentată și viziunea noastră asupra acestei probleme. Suntem de părere că un model de afaceri poate fi prezentat ca o structură formată din 3 blocuri de elemente care caracterizează: 1). *tot ceea ce se referă la proiectarea și fabricarea produsului*; 2). *tot ce ține de vânzarea unui produs, începând cu găsirea clienților potriviți până la distribuirea produsului*; 3). *tot ce reflectă modul în care clientul va plăti și modul în care compania va crea valoare*.

Am ajuns la această viziune pe baza concluziei formulate în cadrul tezei, conform căreia o definiție corectă a unui model de afaceri ar trebui să ia în considerare următorul aspect: *conceptul de model de afaceri implică necesitatea unei analize detaliate a tuturor aspectelor unei afaceri în procesul de construire a acesteia, inclusiv strategia, structura organizațională, cultura organizațională, procesele, managerii și liderii*.

Cu toate acestea, modelele de afaceri nu sunt construcții statice; ele pot fi o sursă de inovare și de avantaj competitiv, evoluând constant pe măsură ce întreprinderile răspund la schimbare și se restructurează pentru a evita riscurile emergente și pentru a capitaliza oportunitățile prin modul în care investesc, generează și distribuie profiturile și utilizează capitalul (Emelian, 2023b).

Literatura de specialitate prezintă abordări diferite, uneori contradictorii, pentru a înțelege modul în care întreprinderile își transformă modelele de afaceri. O abordare sugerează că modelele de afaceri alternative se formează printr-un proces evolutiv - prin schimbări incrementale ale elementelor individuale. Cealaltă, predominant orientată spre practică, susține că modelele de afaceri inovatoare pot fi create prin transformări revoluționare însoțite de o înlocuire completă a modelelor existente. Împărtășim perspectiva lui Gassman, Frankenberger și Schick (2017), care subliniază că succesul nu depinde de produs, ci de modelul de afaceri ca atare.

În opinia noastră, inovarea joacă un rol esențial în dezvoltarea sustenabilă a afacerilor. Crearea unei culturi a inovării permite întreprinderilor să se adapteze la schimbare și să rămână competitive. Transformarea afacerilor nu este doar o actualizare tehnologică, ci un proces complex care implică strategia, structura, procesele și conducerea (Emelian, 2023c).

Integrarea modelelor de afaceri în contextul sustenabilității merită o atenție deosebită. Ne punem întrebarea: cât de compatibile sunt obiectivele economice, sociale și de mediu? În cultura tradițională, acestea sunt adesea contradictorii, ceea ce este perceput ca un paradox organizațional (Hahn, 2009). Cu toate acestea, un model sustenabil bine conceput poate crește profiturile și consolida legăturile cu societatea și angajații (Emelian, 2023d).

Pe baza premiselor analizate, concluzionăm că termenul „transformarea afacerii” se referă la un proces în care o companie efectuează schimbări fundamentale în operațiunile sale, vizând, în special, îmbunătățirea eficienței operaționale și financiare. O astfel de transformare nu se limitează la simpla înlocuire a tehnologiilor învechite cu soluții

automatizate moderne, ci include o gamă largă de activități care contribuie la schimbarea practicilor de afaceri ale companiei. Pentru a asigura succesul acestor schimbări, este important să existe un obiectiv clar, un lider cu abilități puternice, un management bun, o evaluare corectă a situației actuale și o comunicare eficientă. De asemenea, este necesar să se determine echilibrul dintre prioritățile pe termen scurt și cele pe termen lung. Transformările de acest tip pot viza întreaga organizație sau doar anumite segmente ale acesteia. Pentru ca transformarea să aducă efectul dorit, organizațiile trebuie să se asigure că fiecare aspect al afacerii lor a fost îmbunătățit corespunzător. (Emelian, 2023c). În același timp, subliniem că transformarea este un proces continuu care necesită participarea constantă a companiei.

Creșterea sustenabilă a afacerilor este obiectivul multor antreprenori și companii, dar atingerea acesteia într-o piață competitivă și dinamică poate fi o provocare. Studiul factorilor care contribuie la creșterea sustenabilă a afacerilor este în centrul atenției mai multor cercetători. Sistematizând sursele științifice studiate, am considerat important să evidențiem două grupuri de factori:

1. Factorii care determină (dictează) necesitatea schimbării (transformării) modelelor de afaceri. Am grupat cei mai importanți factori care determină nevoia actuală de schimbare, inclusiv modelele de afaceri: schimbările în preferințele consumatorilor, inovațiile tehnologice, concurența, reglementările și politicile guvernamentale, premisele economice, dezvoltarea sustenabilă și responsabilitatea socială, experiența clienților. Acești factori subliniază importanța adaptabilității și inovării pentru succesul pe termen lung al oricărei afaceri. Transformarea modelelor de afaceri nu este doar un răspuns la schimbările externe, ci și o oportunitate de a crește productivitatea și de a beneficia de noi piețe și oportunități de creștere.

2. Factorii care determină creșterea sustenabilă a afacerilor bazată pe transformarea inovatoare a modelelor de afaceri. Aici ne referim la acei factori care asigură sustenabilitatea modelului de afaceri, dezvoltarea organizațională și determină obținerea unor rezultate de înaltă performanță de către organizație. Analizând o serie de studii pe această temă, am identificat principalii factori care contribuie semnificativ la creșterea sustenabilă, bazată pe transformarea inovatoare a modelelor de afaceri: (Fig. 1.)

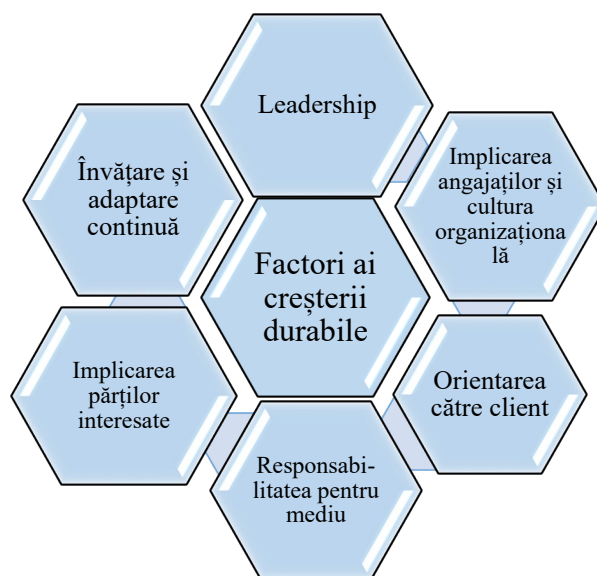


Figura 1. Factori care contribuie la creșterea durabilă a afacerilor prin transformarea inovatoare a modelelor de afaceri

Sursa: elaborată de autor

Acești factori nu sunt exclusivi. În rând cu ei putem evidenția și alții nu mai puțin importanți, care depind de domeniul concret în care pot acționa sinergic, contribuind astfel la creșterea sustenabilă a afacerilor prin transformarea inovatoare a modelelor de afaceri. Astfel, pentru a obține succes pe termen lung, întreprinderile au nevoie de o abordare integrată și flexibilă a construirii și schimbării modelelor de afaceri, ținând seama de inovare și sustenabilitate.

Capitolul 2. „Transformarea modelelor de afaceri ca proces continuu de adaptare a companiilor la viitor: metodologia cercetării” este dedicat analizei abordării strategice a dezvoltării, implementării și actualizării modelelor de afaceri în condițiile schimbărilor dinamice. În acest capitol, sistematizăm evoluția conceptelor de management strategic, evidențiind 5 etape principale, cu o caracteristică a motivației pentru apariția conceptelor și limitele acestora. Oferim o serie de discuții despre relația dintre conceptele de strategie de afaceri și model de afaceri, evidențiem principalele diferențe dintre acestea și concluzionăm că un model de afaceri se referă la modul în care o companie operează, iar o strategie de afaceri – la modul în care aceasta concurează pentru a câștiga. Acest capitol prezintă și caracterizează, de asemenea, metodologia cercetării ce ghidează organizația pentru a construi un model care să răspundă provocărilor mediului de afaceri (Fig. 2).

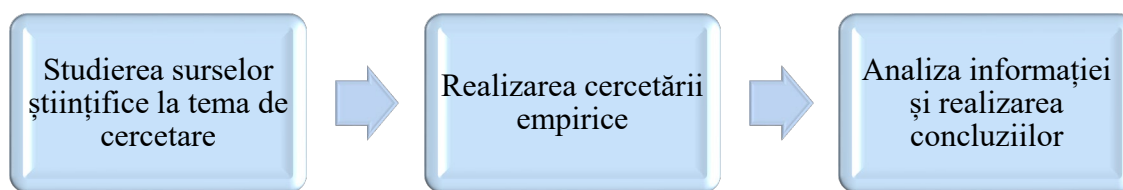


Figura 2. Metodologia generală de cercetare.

Sursa: elaborată de autor

Pentru a stabili o fundamentare solidă, prima etapă a constat în identificarea conceptelor teoretice relevante pentru cercetare, însoțită de o colectare sistematică a literaturii de specialitate privind modelul de afaceri și inovarea acestuia în contextul unui mediu aflat într-o continuă schimbare. Aceste domenii au constituit punctul de plecare pentru elaborarea unui cadru analitic pe care să se bazeze cercetările ulterioare. În completarea cadrului teoretic, studiul empiric a oferit informații suplimentare. Analiza aprofundată a literaturii de specialitate a permis formularea întrebărilor de cercetare și a ipotezelor. Pentru a identifica răspunsurile la aceste întrebări și pentru a valida (sau infirma) ipotezele formulate, am desfășurat a doua etapă a cercetării.

Cercetarea empirică a inclus utilizarea de metode cantitative și calitative. În contextul fazei II a studiului empiric, a fost important să selectăm și să justificăm o metodă de cercetare adecvată obiectivelor înaintate. Am identificat mai multe metode de cercetare disponibile, fiecare cu propriile sale avantaje și limitări, iar alegerea a depins de natura studiului și de întrebările de cercetare. Ca metodă de cercetare a fost ales sondajul, având ca instrument - chestionarul.

Rezultatele și concluziile studiului empiric au demonstrat importanța și necesitatea transformărilor inovatoare ale modelelor de afaceri, care să contribuie la crearea de valoare și să definească avantajele competitive ale companiei, precum și dificultățile în implementarea acestora în cadrul companiei. Pentru a vedea cum anumite companii

încearcă să facă față provocărilor mediului în care operează, am ales studiu de caz ca metodă de cercetare calitativă, având în vedere că acesta permite cercetătorilor să realizeze un studiu aprofundat al unor fenomene complexe într-un context specific (Rashid et al., 2019). Pentru studiu, am ales ca obiect de cercetare KAMOTO SRL, o companie care activează în domeniul distribuției și vânzării cu amănuntul a sculelor electrice în Republica Moldova, înregistrată la 25 iulie 2013 în Chișinău. Considerăm această companie reprezentativă, deoarece corespunde profilului general al obiectului de cercetare.

Pentru a implementa transformarea inovatoare a modelului de afaceri, am elaborat un algoritm și l-am testat. Principalele sarcini pe care algoritmul propus trebuia să le rezolve sunt următoarele: evaluarea modelului de afaceri existent al KAMOTO SRL, identificând punctele forte și punctele slabe ale afacerii; identificarea problemelor cheie și a factorilor limitativi ai modelului; înțelegerea modului de adaptare a modelului de afaceri la condițiile actuale și viitoare ale mediului de afaceri; identificarea principalelor așteptări ale clienților și a nevoilor nesatisfăcute; pe baza datelor obținute, dezvoltarea unei noi strategii și crearea unui plan de transformare clar și realist; minimizarea posibilelor pierderi în timpul transformării prin identificarea principalelor riscuri; înregistrarea elementelor cheie ale noului model gata de implementare; crearea unui sistem de indicatori cheie pentru a evalua succesul noului model de afaceri și a asigura controlul asupra eficacității schimbărilor; menținerea eficacității modelului de afaceri pe termen lung.

Algoritmul elaborat (Fig. 3) stabilește etapele care trebuie parcurse în mod succesiv pentru atingerea obiectivului stabilit: implementarea unor transformări inovatoare ale modelului de afaceri al KAMOTO SRL, care să contribuie la crearea de valoare și să determine avantajele competitive ale companiei. Algoritmul dezvoltat a fost testat la întreprinderea studiată, iar rezultatele sunt prezentate în Capitolul 3 al tezei de doctorat.

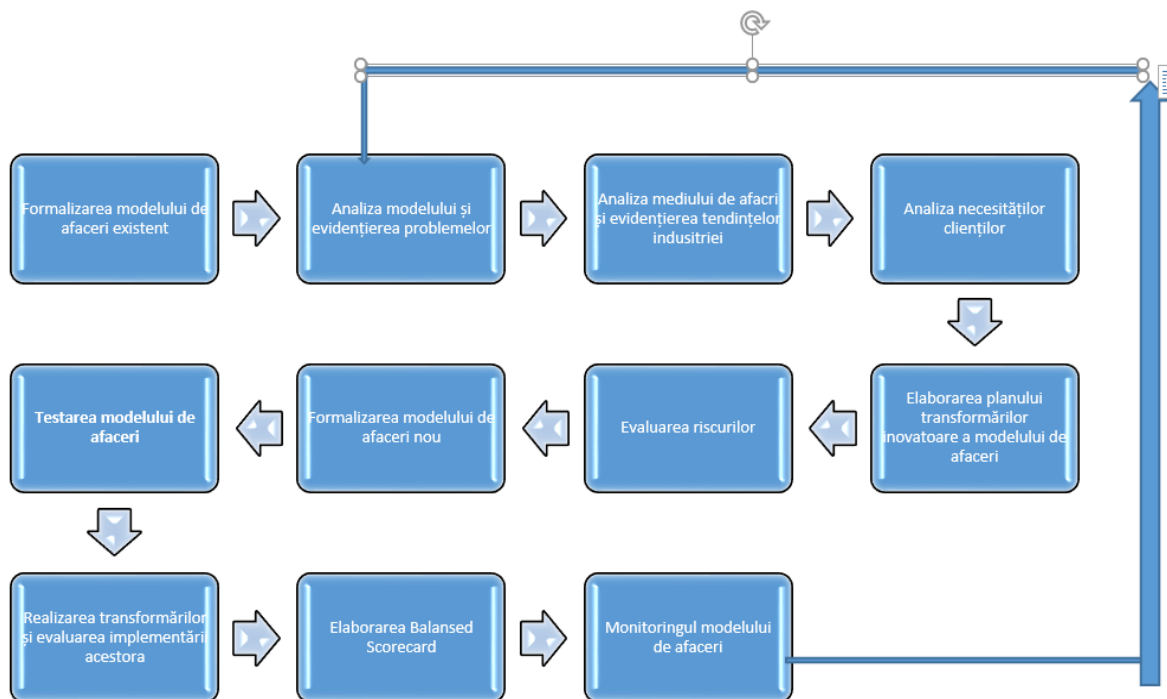


Figura 3. Algoritmul procesului de transformare a modelului de afaceri

Sursa: elaborată de autor

Pentru a examina factorii și limitele formării modelelor de afaceri competitive la întreprinderile care activează în țară, am realizat un sondaj utilizând în calitate de instrument chestionarul. La elaborarea chestionarului, am luat în considerare mai multe grupuri de întrebări: care ne-au permis să determinăm profilul organizației; determinarea nivelului de conștientizare al respondenților în aspecte legate de modelele de afaceri; identificarea factorilor care influențează transformarea modelului de afaceri; acțiunile specifice întreprinse de organizații în legătură cu inovațiile în modelele de afaceri; viziunea respondenților asupra transformărilor realizate.

Răspunsurile respondenților la primul grup de întrebări, ne-au permis să creăm un profil al companiilor respondente. (Tabelul 1).

Tabelul 1. Profilul întreprinderii respondente

Nr d/o	Criteriu	Caracteristica	Ponderea
1.	Domeniu de activitate	comerțul angro și cu amănuntul	27,7%
2.	Experiența de activitate	Peste 10 ani	64,6%
3.	Numărul angajaților	10-49 persoane	57,7%
4.	Cifra de afaceri anuală	Până la 18 milioane lei	46,2%
5.	Amplasarea	municipiul Chișinău	75,4%

Sursă: elaborat de autor pe baza cercetărilor

Profilul întreprinderilor respondente corespunde în mare măsură profilului întreprinderilor care își desfășoară activitatea în Republica Moldova.

Al doilea grup de întrebări a avut ca scop de a determina gradul de cunoaștere de către respondenți a aspectelor legate de modelele de afaceri. Răspunsurile la aceste întrebări sunt importante pentru a înțelege cât de informați sunt respondenții cu privire la subiect și cât de relevante pot fi considerate răspunsurile la întrebările ulterioare. În medie, respondenții și-au evaluat nivelul de cunoaștere a modelelor de afaceri ca fiind bun, 43,1% alegând această opțiune. Unii respondenți (7,7%) și-au evaluat cunoștințele despre modelele de afaceri ca fiind „foarte bune”, ceea ce ne dă încredere că oamenii au cunoștințe în acest domeniu, iar competențele lor profesionale, în opinia noastră, sunt suficiente pentru a răspunde competent la întrebările pe care le-am adresat.

Mediul de afaceri în care își desfășoară activitatea companiile este în permanentă schimbare, astfel, acestea rareori se bucură de succes pentru mult timp, rămânând aceleași an de an. Doar acele companii care pot face față unui mediu în continuă schimbare, dând dovadă de agilitate și adaptabilitate, pot rămâne viabile și profitabile. Respondenții au fost rugați să evalueze măsura în care compania pentru care lucrează se confruntă cu o serie de provocări. Evaluarea a fost făcută pe o scară de la 1 la 5: de la foarte slab la foarte puternic (Figura 4.).

Cea mai mare provocare cu care se confruntă respondenții este concurența, cu un scor mediu de 4,11 din 5,0. Astăzi, tot mai mulți jucători noi intră pe piață, iar concurența devine mai intensă. Pentru a fi cu un pas înaintea concurenților și a-și diferenția produsele sau serviciile, companiile trebuie să inoveze constant și să planifice strategic.

O altă problemă menționată de companii (scor mediu 3,64) este instabilitatea economică. Cererile și preferințele clienților reprezintă, de asemenea, o problemă semnificativă remarcată de companii (scor mediu 3,58). Doar o înțelegere profundă a publicului țintă permite unei companii să utilizeze mesaje și oferte personalizate care să răspundă preferințelor și așteptărilor clienților. Lipsa de personal calificat este o problemă serioasă nu doar pentru companiile din țara noastră. Este important ca o companie să poată

atrage noi angajați, precum și să-i păstreze pe cei existenți, deoarece ambii acești factori reprezintă aspecte esențiale ale creșterii și succesului afacerii.

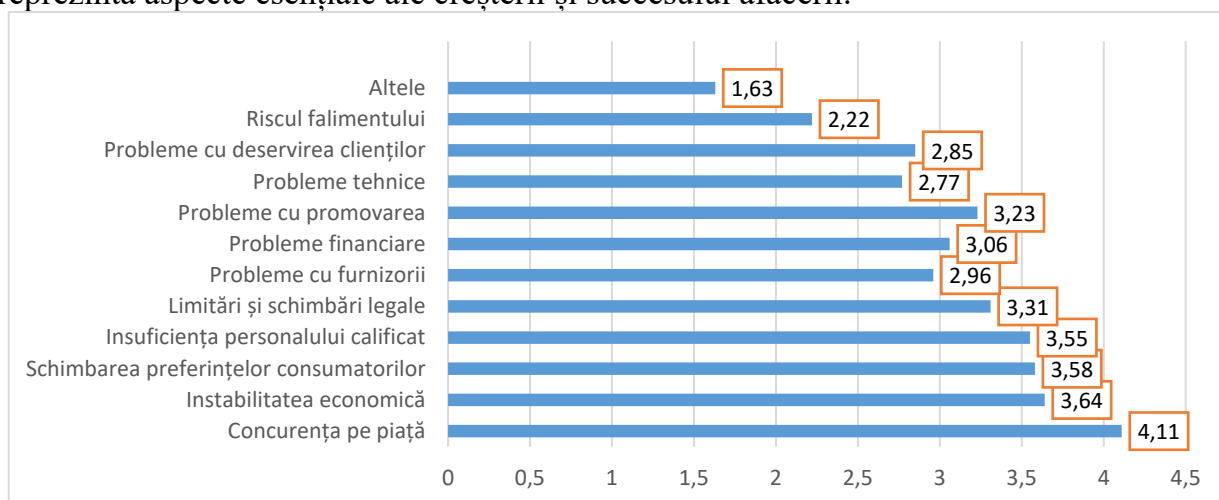


Figura 4. Măsura în care întreprinderile respondente se confruntă cu provocări și probleme

Sursa: elaborată de autor pe baza cercetărilor

Următoarea întrebare pe care am adresat-o respondenților este în concordanță cu cea anterioară și o considerăm importantă pentru studiu. Pentru a face față provocărilor instabilității din mediul de afaceri, este esențial ca firmele să determine atât factorii de mediu extern care dictează schimbări în modelul de afaceri, cât și capacitățile interne ale companiei de a realiza aceste schimbări. (Fig. 5.).

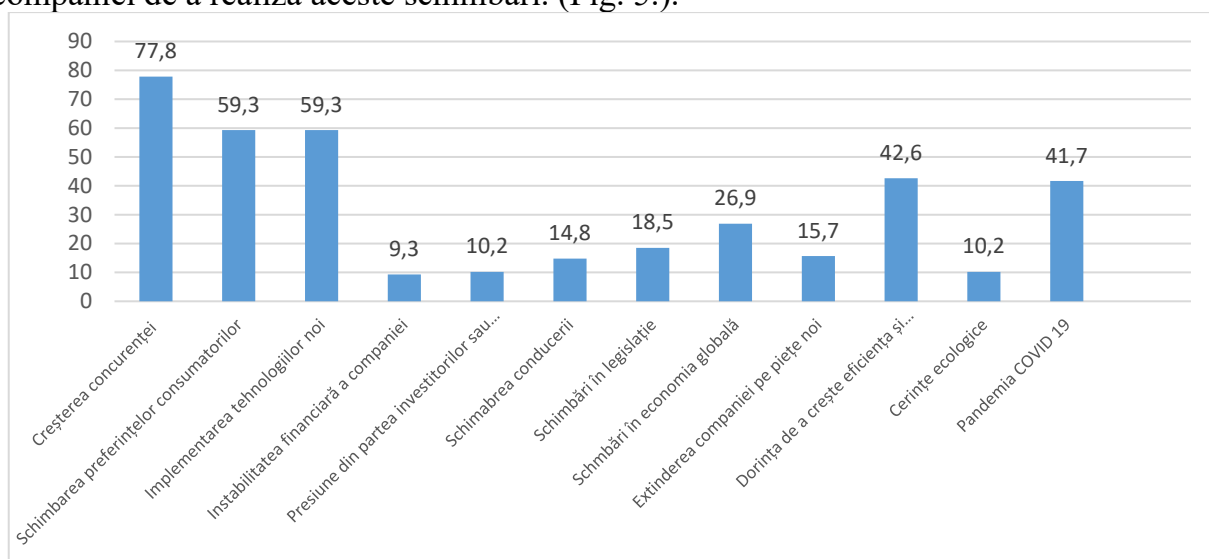


Figura 5. Factorii care au determinat schimbări în modelul de afaceri (% din cazuri)

Sursa: elaborată de autor pe baza cercetărilor

Cel mai important factor care determină companiile să caute modalități de reorganizare a activității, în vederea menținerii pe piață și a creșterii, a fost indicat de 77,8% dintre respondenți. Este vorba despre intensificarea concurenței pe piață, aspect identificat ca un declanșator major al transformării modelului de afaceri. Schimbările în nevoile și preferințele consumatorilor sunt un alt factor important care determină necesitatea schimbărilor în modelele de afaceri (59,3%). Introducerea de noi tehnologii este un al

treilea factor important, atunci când ne gândim la necesitatea transformării unui model de afaceri existent (59,3% dintre respondenți au remarcat acest fapt). Apariția noilor tehnologii pe piață poate afecta viabilitatea vechilor modele de afaceri. Mai devreme sau mai târziu, afacerile vor trebui să se adapteze, altfel vor fi depășite de tehnologiile mai avansate ale concurenților.

Studiul influenței factorilor specifici industriei a arătat că aceștia nu există. Factorii care dictează necesitatea transformării modelelor de afaceri de către companii sunt aceiași pentru o anumită regiune (de exemplu, Republica Moldova). Prioritatea factorilor indicați de companii diferă neesențial.

Astfel, considerăm prima ipoteza validată, conform căreia *întreprinderile inițiază procese de transformare a modelului de afaceri din motive strategice, operaționale și concurențiale, determinate de factori precum necesitatea creșterii eficienței, consolidarea avantajului competitiv, adaptarea la dinamica pieței și la cerințele în continuă evoluție ale clienților, precum și presiunea exercitată de progresul tehnologic.*

O considerație importantă, atunci când vine vorba de transformarea modelului de afaceri, este modul în care companiile determină când trebuie făcute schimbările. Care sunt sursele utile de consultat atunci când se decide dacă sunt necesare schimbări? (Figura 6.)

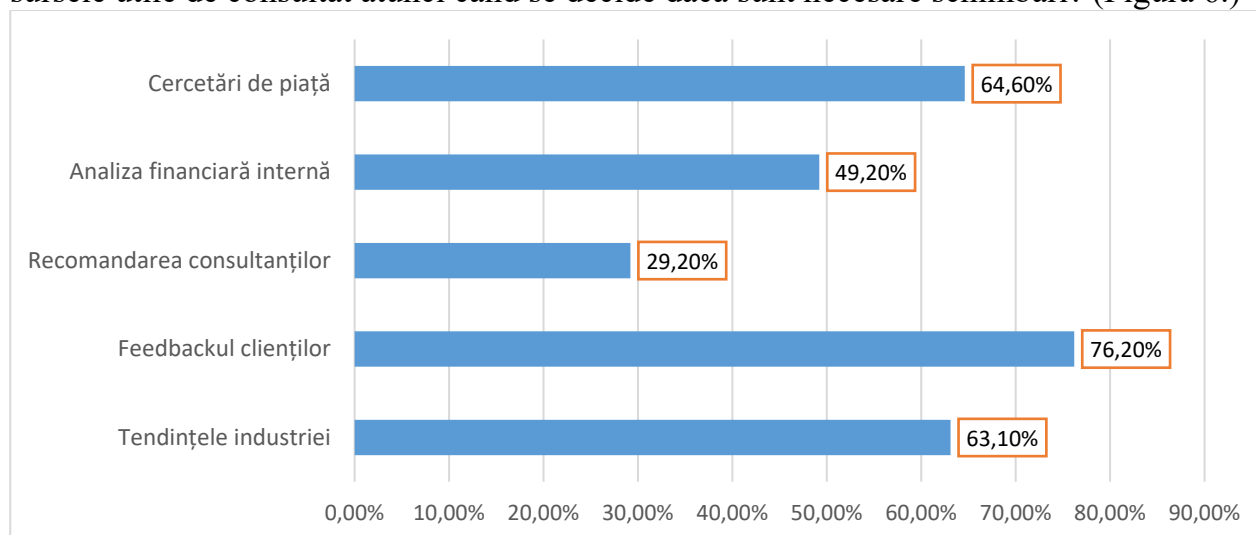


Figura 6. Sursele de informații cele mai utilizate de către respondenți pentru luarea deciziilor legate de schimbările modelului de afaceri (% din cazuri)

Sursa: elaborată de autor pe baza cercetărilor

Răspunsurile respondenților la această întrebare sugerează că firmele au apelat atât la surse interne, cât și la cele externe înainte de a efectua modificările indicate.

Modificările care pot fi aduse unui model de afaceri sunt numeroase și depind de mai mulți factori pe care i-am menționat în Capitolul I al tezei de doctorat. Dar ce modificări au făcut firmele respondente? Am adresat următoarea întrebare și am sintetizat răspunsurile în Figura 7.

Majoritatea companiilor au remarcat că și-au extins gama de produse și au adăugat noi categorii de produse (66,1% dintre respondenți). Credem că acest lucru este de înțeles, deoarece, pentru a-și dezvolta continuu afacerea și a-și crește veniturile, companiile trebuie să monitorizeze sistematic nevoile și solicitările clienților. O altă schimbare pe care au făcut-o companiile (56,2%) a fost îmbunătățirea strategiei de marketing. Suntem de acord că aceasta este o schimbare absolut necesară într-un mediu instabil. Introducerea de noi

tehnologii (44,6%) este absolut de înțeles în era tehnologiei. Desigur, schimbările aduse de companii modelelor lor de afaceri depind de domeniul de activitate al companiei și de dimensiunea întreprinderii. Acest lucru este confirmat de rezultatele studiului.

Cele mai semnificative beneficii, obținute de companie în urma transformării modelului de afaceri, potrivit respondenților, au fost creșterea satisfacției clienților (73%), creșterea eficienței operaționale (48,1%), lansarea de noi produse sau servicii (62,0%) și optimizarea proceselor de afaceri (45,7%). Peste o treime dintre respondenți (37,2%) au remarcat, de asemenea, o creștere a veniturilor după implementarea acestor schimbări. Putem concluziona că transformarea modelului de afaceri a adus numeroase beneficii companiilor respondente, ajutându-le să atragă mai mulți clienți, să își sporească loialitatea, să genereze mai multe surse de venit, să elimine risipa, să crească eficiența și să îmbunătățească profitabilitatea.

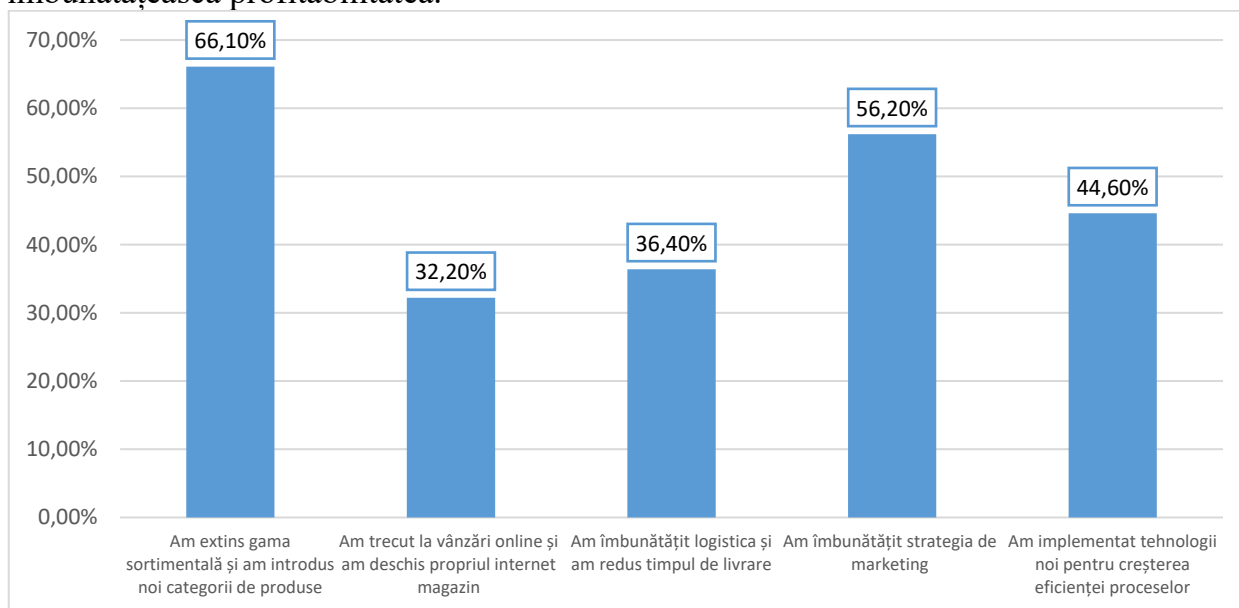


Figura 7. Modificări specifice aduse modelului de afaceri de către companiile respondente (% din cazuri)

Sursa: elaborată de autor pe baza cercetărilor

Răspunsurile respondenților la aceste întrebări ne permit să considerăm validată ipoteza conform căreia *transformarea modelului de afaceri duce la inovarea acestuia prin creșterea eficienței operaționale, crearea de noi surse de venit, personalizarea ofertelor pentru clienți, consolidarea avantajelor competitive și facilitarea adaptării rapide la schimbările pieței.*

Implementarea schimbărilor menționate de respondenți și obținerea beneficiilor menționate nu au fost ușoare și au necesitat mult efort din partea companiilor, care au întâmpinat numeroase probleme pe parcursul acestui proces (Fig. 8.). Cea mai importantă problemă, potrivit respondenților, a fost legată de resursele umane, sau mai precis, de instruirea personalului (63,3% dintre respondenți). Suntem de acord că resursele umane reprezintă un factor semnificativ în schimbarea organizațională, fiind uneori cel mai mare obstacol în calea realizării schimbării.

Costurile ridicate de implementare a inovațiilor așteptate au fost considerate o problemă importantă de către 32,0% dintre respondenți. Problema cu care se confruntă toate companiile care intenționează să implementeze anumite schimbări este rezistența

angajaților - 28,9% dintre respondenți au menționat că au întâmpinat rezistență din partea angajaților în timpul procesului de implementare a schimbărilor. Acest lucru poate complica implementarea și perturba operațiunile. Astfel, răspunsurile respondenților la ultimele întrebări ne-au permis să considerăm următoarea ipoteză validată: *transformarea întreprinderilor este împiedicată de o serie de factori, inclusiv, rezistența la schimbare a personalului, lipsa cunoștințelor tehnologice și a experienței pentru implementarea schimbărilor, costurile ridicate asociate cu implementarea schimbărilor.*

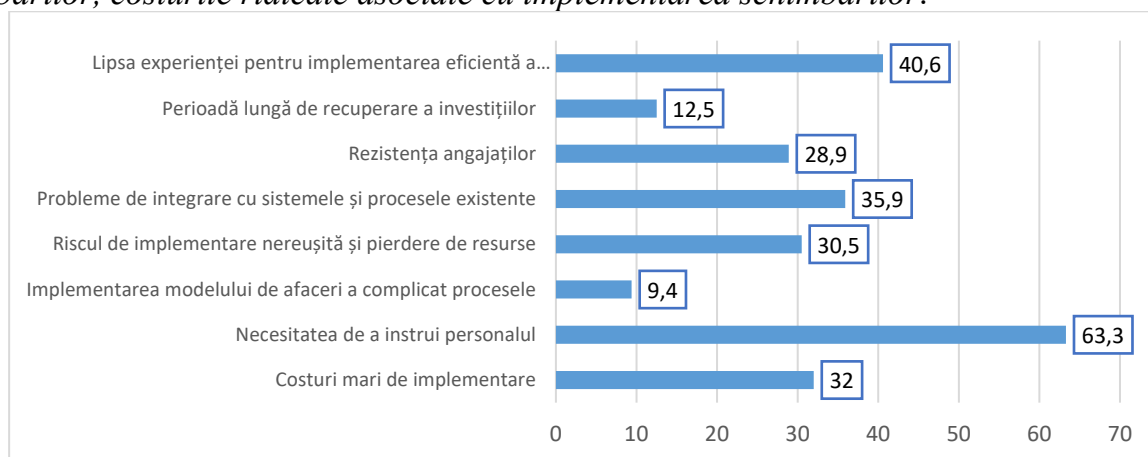


Figura 8. Probleme cu care se confruntă companiile respondente la implementarea unui model de afaceri inovator (% din cazuri)

Sursa: elaborată de autor pe baza cercetărilor

Considerăm că rezultatele transformărilor realizate de companiile în care lucrează respondenții sunt, în general, satisfăcătoare. Majoritatea respondenților (38,5%) au remarcat că transformările efectuate au contribuit semnificativ la menținerea competitivității companiilor, iar doar 3,8% nu au observat careva impact asupra competitivității, adică schimbările efectuate nu au adus rezultatele dorite. Restul 57,7% dintre respondenți sunt, în general, mulțumiți de rezultatele obținute, dar recunosc că mai au mult de lucru pentru a deveni competitivi pe piață. Considerăm rezultatele satisfăcătoare, având în vedere că, conform statisticilor globale, 70% din proiectele de transformare eșuează. Motivul pentru care se întâmplă acest lucru este că „modelul de afaceri” este un termen foarte vag și imprecis. Acesta este motivul pentru care transformarea modelului de afaceri seamănă adesea cu urmărirea celor mai recente tendințe în materie de modele de venituri, mai degrabă decât cu ceva unic și pe termen lung.

Capitolul 3 „Dezvoltarea și implementarea modelului de afaceri în cadrul unei companii ca proces de transformare inovativă” prezintă o analiză a aplicării algoritmului propus pentru transformarea modelului de afaceri al companiei KAMOTO SRL. În acest scop, a fost realizată o evaluare detaliată a modelului de afaceri existent, fiind identificate oportunități pentru transformări inovatoare. Etapele algoritmului propus în capitolul al doilea au fost parcurse succesiv, conducând la elaborarea unui plan de acțiune și la implementarea acestuia. Pentru fiecare etapă, au fost identificate problemele specifice și au fost propuse soluții corespunzătoare. Pe baza acestui demers, a fost conceput un nou model de afaceri. Ulterior, s-a realizat o analiză comparativă între modelul actualizat și cel anterior, justificându-se fiecare inovație introdusă. În procesul de proiectare și analiză a noului model, a fost utilizat instrumentul „Business Model Canvas”, în conformitate cu abordarea propusă de A. Osterwalder și I. Pigneur (Osterwalder et al., 2019).

Pentru o mai bună vizualizare și evidențiere a modificărilor aduse, vom realiza o prezentare comparativă: model vechi: model nou pentru fiecare element al modelului de afaceri. În Tabelul 2, vom prezenta primul element: partenerii cheie.

Tabelul 2: Parteneri cheie

Model vechi	Model nou
- Furnizori de produse (producători chinezi), - mai mulți clienți individuali, - distribuitori (mai puțini), - companii de logistică (majoritatea contractelor cu Moldcontainer Co SRL), - bancă (de bază B.C. Mobiasbanc S.A.), - arendatori	- furnizori de produse (producători chinezi - extinderea rețelei, parteneriate pe termen lung datorită cunoașterii culturale a mediului de afaceri) - clienți individuali (aproximativ 50% din vânzările totale), - distribuitori (aproximativ 50%), - companii de logistică (majoritatea contractelor Esenpi Logistics SRL), - organizații bancare (B.C. OTP Bank S.A. și altele) - O.C.N. Microinvest S.R.L. (contract separat pentru creditarea clienților), - arendatori, - furnizori de servicii SMM (externalizare)

Sursă: elaborat de autor pe baza cercetărilor

Menționăm faptul că noul model implică extinderea gamei de parteneri cheie cu care compania lucrează. Deși furnizorii sunt în continuare exclusiv companii chineze, numărul acestora a crescut, ceea ce reduce riscul întreruperilor în furnizarea anumitor tipuri de produse. Compania urmărește să își extindă baza de clienți și să atragă noi clienți. Una dintre modalitățile de a atinge acest obiectiv este oferirea de condiții speciale cumpărătorilor angro. Astăzi, compania deservește clienții în 10 magazine fizice din toată Republica Moldova și într-un magazin online. De asemenea, compania și-a extins rețeaua de cumpărători angro și astăzi există 80 de distribuitori, dintre care 20 sunt cu statut permanent. De asemenea, pentru confortul clienților, compania a încheiat un contract de creditare a clienților cu O.C.N. Microinvest S.R.L.

Tabelul 3: Activități principale

Model vechi	Model nou
- comerț cu ridicata și cu amănuntul de utilaje agricole (sortiment îngust, model inițial - sortiment de 5 produse) - vânzări și servicii post-vânzare la cererea clientului	- comerț cu ridicata și cu amănuntul cu mașini, echipamente și consumabile agricole, sortiment larg de produse - peste 300 de articole de scule electrice de înaltă calitate, echipamente de grădinarit, echipamente electrice și de construcții pentru uz casnic, bazate pe șurubelnițe alimentate de rețea și cu baterii, polizoare unghiulare, ciocane perforatoare, burghie, ferăstraie verticale, uscătoare tehnice, pulverizatoare cu aer și airless (pistoale de pulverizare), mixere, ferăstraie circulare, uscătoare cu aer, mașini de tuns iarba și de tuns iarba pe benzină, drujbe și ferăstraie electrice, tractoare cu acționare manuală, generatoare, compresoare, pistoale termice și încălzitoare cu ventilator, încălzitoare cu ulei, convectoare, betoniere, biciclete electrice și alte produse; - vânzări la nivel înalt și servicii post-vânzare (dezvoltarea sistemelor Customer Development, Jobs-to-Be-Done)

Sursă: elaborat de autor pe baza cercetărilor

Activitatea principală a companiei rămâne neschimbată de mulți ani: comerțul cu ridicata și cu amănuntul cu mașini, scule electrice și consumabile agricole. Însă sortimentul de produse vândute s-a extins semnificativ: de la 5 articole în 2013 la 300 în 2024. Extinderea gamei sortimentale nu este întâmplătoare. Atât fondatorul, cât și managerii companiei monitorizează constant tendințele industriei, primesc feedback de la clienți cu privire la solicitările și preferințele acestora, dezvoltă sisteme Customer Development, Jobs-to-Be-Done, ceea ce a permis KAMOTO SRL să conștientizeze cine sunt clienții săi, să-i înțeleagă, să afle ce își doresc și ce îi motivează să cumpere, iar acest lucru a ajutat-o să ofere clienților produse care satisfac aceste nevoi (Tabelul 3).

Pentru a satisface mai bine nevoile clienților, în 2022 compania a deschis un centru de service post-vânzare și reparații scule, creând o companie separată, KAMOTO SERVICE SRL. Compania oferă servicii oficiale de reparații în garanție pentru produsele KAMOTO SRL și servicii de reparații a sculelor electrice.

Tabelul 4. Resurse cheie

Model vechi	Model nou
- mărfuri (sortiment mic), - materiale de construcții, - spații de depozitare (chirie), - personal, - resurse financiare (capital circulant)	- produse (gamă sortimentală în creștere: până la mijlocul anului 2025 – aproximativ 350 de articole), - brand puternic (marcă înregistrată în Republica Moldova și în străinătate), - magazin propriu (Cahul), - spații pentru depozite și magazine, - consultanți de vânzări calificați; - echipă tehnică specializată: mecanici și tehnicieni Kamoto Service S.R.L. asigură mentenanța tehnică a produselor - platformă online și sisteme IT: site web, CRM pentru gestionarea clienților și a comenzilor. - resurse financiare (capital circulant)

Sursă: elaborat de autor pe baza cercetărilor

De asemenea, observăm schimbări semnificative în componenta Resurse Cheie (Tabelul 4). Vechiul model de afaceri se baza pe o gamă limitată de produse (așa cum s-a menționat mai sus - 5 articole), în timp ce noul model presupune o creștere a sortimentului: până la mijlocul anului 2025 la 350 de articole. Compania are propriul său brand puternic. Marca KAMOTO este înregistrată în Republica Moldova, iar cererile de înregistrare au fost depuse în străinătate. O resursă cheie incontestabilă o reprezintă angajații companiei, care dețin calificările și abilitățile necesare pentru a oferi servicii de calitate clienților. În vechiul model, activitatea de marketing nu era evidențiată ca domeniu separat. În noul model de afaceri, KAMOTO SRL a conectat serviciile SMM pe bază de externalizare, ceea ce indică dorința companiei de a-și spori activitatea digitală, de a atrage mai mulți clienți prin intermediul rețelelor sociale și de a dezvolta vânzările online.

Tabelul 5. Propunere de valoare

Model vechi	Model nou
- vânzarea de scule electrice cu oferirea de reduceri; - reparații în garanție; - asistență în alegerea sculelor electrice și a altor bunuri care satisfac nevoile clientului, la	-- brand puternic (parte a unui brand internațional), - flexibilitate față de clienți (sistem de reduceri, abordare individuală, accelerarea procesării comenzilor până la 1 oră); - anticiparea tendințelor, anticiparea produselor inovatoare;

prețuri sub prețurile pieței, de la dealerii oficiali; - reducerea riscului de achiziționare a bunurilor de calitate inferioară; - reparații și întreținere de înaltă calitate; - lucrări de restaurare pentru client la prețuri sub prețurile pieței.	- informații detaliate despre produs (în loc de instrucțiuni ineficiente - coduri QR pentru produse cu clarificarea principalelor riscuri), - loialitate necondiționată față de clienți (adesea vânzând bunuri la prețuri mult mai mici decât prețurile pieței datorită creării unor relații pe termen lung pentru susținerea mărcii); - garanție și service profesional: Kamoto Service S.R.L. oferă reparații și service post-vânzare - nivel ridicat de control al calității (urmând exemplul partenerilor chinezi).
---	--

Sursă: elaborat de autor pe baza cercetărilor

Propunerea de valoare este elementul central al modelului de afaceri. Aceasta evidențiază promisiunea de valoare pe care compania o face unui potențial client pentru a-l convinge să achiziționeze un produs sau serviciu de la această companie. Cercetarea efectuată ne-a permis să dezvoltăm o strategie de creare de valoare pentru KAMOTO SRL, luând în considerare preferințele consumatorilor, evoluțiile din acest domeniu și inovațiile implementate în cadrul companiei. Acest lucru a permis companiei să crească viteza de îndeplinire a comenzilor și să răspundă mai flexibil solicitărilor clienților. Mai detaliat, în Tabelul 5, am remarcat mai multe elemente care formează crearea de valoare pentru KAMOTO SRL.

Tabelul 6. Relațiile cu clienții

Model vechi	Model nou
- vânzări sporadice; - relații în cadrul creării lanțurilor valorice; - lucrul cu recenzii și reclamații.	- pe termen lung; - ecosisteme partenere; - abordare personalizată pentru fiecare client; - centru de servicii multifuncțional; - conectare sisteme AI pentru servicii (chatbots); - comenzi online.

Sursă: elaborat de autor pe baza cercetărilor

Schimbările inovatoare introduse de KAMOTO SRL au avut ca scop crearea unor relații speciale cu consumatorii. Implementarea CRM a permis companiei să stocheze, să urmărească și să confirme datele clienților într-un sistem automatizat, ceea ce, la rândul său, a permis optimizarea strategiei de vânzare și îmbunătățirea relațiilor cu clienții. Utilizarea noilor tehnologii pentru personalizarea relațiilor cu clienții, deschiderea unui magazin online și a unui serviciu de asistență multifuncțional au urmărit același obiectiv: fidelizarea clienților.

Tabelul 7. Canale de distribuție

Model vechi	Model nou
- vânzări directe către clienți; - vânzări, reparații și întreținere la prețuri sub prețurile pieței, ca parte a campaniilor publicitare; - expoziții și proiecte demonstrative	- lanț propriu de magazine de vânzare cu amănuntul; - vânzări directe către clienți; - vânzări, reparații și întreținere la prețuri sub nivelul de piață, ca parte a campaniilor publicitare, - model de abonament, - comerț electronic - cooperare cu lanțuri de magazine și furnizori locali

Sursă: elaborat de autor pe baza cercetărilor

Canalele de distribuție construiesc un model de comunicare între companie și consumator. În urma studiului, canalele de distribuție au fost extinse, fiecare dintre ele îndeplinind așteptările reprezentanților segmentului corespunzător. (Tabelul 7) Una dintre inovațiile cheie este crearea unui magazin online, care va permite atragerea unui număr mai mare de clienți, reducerea dependenței de magazinele fizice și creșterea veniturilor datorită confortului cumpărăturilor la distanță.

Tabelul 8. Segmente de consumatori

Model vechi	Model nou
antreprenori privați și populație; B2B (dealeri oficiali și „gri”, persoane juridice)	- antreprenori privați și populație; - creșterea vânzărilor B2B; - cooperarea cu concurenții pe anumite linii de produse (de exemplu, Supraten SRL); - extinderea ecosistemului; - companii de reparații și service.

Sursă: elaborat de autor pe baza cercetărilor

Am tratat cu maxim de seriozitate dezvoltarea acestui bloc, considerând -ul foarte important, deoarece dacă publicul țintă este definit incorect, strategia ulterioară va fi ineficientă. De asemenea, am identificat parteneri pentru implementarea sarcinii. Una dintre schimbările semnificative ale noului model de afaceri este cooperarea cu concurenții în categorii individuale de produse. În noul model, KAMOTO SRL se concentrează, de asemenea, pe dezvoltarea ecosistemului de clienți, atrăgând grupuri țintă suplimentare. Anterior, acest segment nu era evidențiat, dar în noul model, compania dezvoltă activ cooperarea cu companiile de reparații și service. Acest lucru poate contribui la creșterea vânzărilor de piese de schimb, echipamente și consumabile, precum și la dezvoltarea serviciilor post-vânzare.

Tabelul 9. Structura costurilor

Model vechi	Model nou
- Costuri de achiziționare a bunurilor; - Salarii ale personalului; - Închiriere de spații; - Amortizarea părții active a echipamentului; - Costuri de instruire și perfecționare a personalului; - Costuri pentru resurse energetice; - Deduceri fiscale; - Service și reparații în garanție; - Costuri ale activității logistice, - costuri pentru reparații în garanție și deservire.	- Reducerea costurilor de achiziție a bunurilor prin parteneriate cu furnizorii; - Reducerea costurilor logistice prin parteneriate; - Închirierea spațiilor + spații proprii; - Amortizarea părții active a echipamentelor; - Reducerea costurilor cu energia prin introducerea tehnologiilor de economisire a energiei (lămpi, baterii); - Deduceri fiscale; - costuri pentru reparații în garanție și deservire; - Reducerea costurilor de procesare a documentelor prin introducerea unei baze de date integrate; - Reducerea costurilor de timp prin introducerea analizelor digitale (Analitica CRM); - Reducerea costurilor (de timp și financiare) prin colectarea de feedback online și marketing prin e-mail, - atragerea serviciilor SMM

Sursă: elaborat de autor pe baza cercetărilor

Am inclus principalele cheltuieli care vor asigura funcționarea normală a modelului de afaceri. Tabelul 9 prezintă costurile atât pentru modelul vechi, cât și pentru cel nou. Noul model de afaceri al KAMOTO SRL este axat pe reducerea costurilor prin parteneriate

strategice, digitalizare, introducerea tehnologiilor de economisire a energiei și optimizarea proceselor administrative. Aceste schimbări fac compania mai eficientă, competitivă și rezistentă la schimbările pieței.

Tabelul 10. Fluxuri de venit

Model vechi	Model nou
- Venituri din vânzările de bunuri (în principal persoane fizice și dealeri) - cotă maximă de piață - aproximativ 1%; - Vânzarea de piese de schimb recondiționate; - Venituri din servicii; - bonusuri de la distribuitori.	- Venituri din vânzările de bunuri (persoane fizice și comercianți cu ridicata – aproximativ 50/50) – cotă de piață de aproximativ 5%; - Vânzarea de piese de schimb recondiționate; - Creșterea veniturilor din servicii datorită extinderii bazei de dealeri și implicării SMM; - Creșterea bonusurilor de la distribuitori datorită extinderii rețelei.

Sursă: elaborat de autor pe baza cercetărilor

În acest bloc, am inclus veniturile pe care compania le obține de la fiecare segment de consumatori. Noul model de afaceri al KAMOTO SRL prezintă o creștere semnificativă a veniturilor datorită creșterii cotei de piață (de la 1% la 5%), echilibrului optim între vânzările cu amănuntul și cele cu ridicata, extinderii rețelei de dealeri și utilizării eficiente a marketingului digital (SMM). Aceste schimbări fac compania mai sustenabilă, profitabilă și competitivă pe piață.

Astfel, KAMOTO S.R.L., împreună cu KAMOTO SERVICE S.R.L. și KAMOTO PARK S.R.L., creează un ecosistem complet pentru clienții săi, oferind nu doar produse, ci și servicii de mentenanță și capacități interactive. Prin diversificarea canalelor de vânzare și optimizarea serviciilor, compania își poate extinde cota de piață și se poate diferenția de concurență.

Pe baza studiilor de mai sus și a descrierii instrumentelor implementate în timpul transformării modelului de afaceri, se poate observa o dinamică pozitivă semnificativă, ceea ce ne permite să tragem următoarea concluzie: având în vedere rezultatele ultimelor situații financiare ale companiei înainte și după implementarea elementelor de digitalizare, procesarea chestionarelor și opiniile consumatorilor, precum și modificările dimensiunii bazei de clienți, considerăm astfel ipoteza noastră dovedită, *conform căreia digitalizarea modelelor de afaceri duce la o creștere a loialității clienților și la o scădere a costurilor de achiziție a clienților.*

Pentru a efectua cercetări suplimentare și a clarifica gradul de pregătire a întreprinderii de a opera într-un mediu caracterizat de turbulențe, incertitudine și imprevizibilitate, am decis să luăm ca bază modelul de diagnosticare a schimbării 4DIRECT, conceput în aceste scopuri și prezentat în teza de doctor habilitat a savantei I. Dorogaia (Dorogaia, 2024). Pentru a calcula indicatorii prezentați în model, fondatorul KAMOTO SRL (autorul prezentei cercetări) a introdus indicatorii corespunzători pentru perioadele 2013-2014, 2019 și 2025 în modelul 4DIRECT dezvoltat în programul Excel. O astfel de analiză retrospectivă a fost efectuată luând în considerare trei perioade importante: înființarea întreprinderii, deschiderea unei noi subdiviziuni (adică o schimbare parțială a modelului de afaceri) și o schimbare radicală a modelului de afaceri și introducerea celor mai noi tehnologii. Rezultatele evaluării sunt prezentate în Tabelul 11.

**Tabelul 11. Datele analizei conform modelului 4DIRECT pentru KAMOTO SRL
pentru perioada 2013-2025, %**

Indicatorii modelului	Valorile pe ani		
	2013-2014	2019	2025
Digitalizare	5,56	19,44	52,78
Date	8,33	20,83	83,33
Dezvoltare	21,88	28,13	59,38
Implementare	28,57	35,71	71,43
Inovații	34,38	43,75	75
Resurse umane	25	37,5	75
Implicare	33,33	50	79,17
Cultură	14,29	25	64,29
Leadership transformațional	19,44	30,56	69,44
Procent generalizat, conform modelului	21,23	32,32	69,98

Sursa: elaborat de autor pe baza rezultatelor cercetării

În vederea interpretării rezultatelor, pentru comoditate și o mai mare claritate, am sintetizat informațiile privind modelul 4DIRECT pentru cele 3 perioade menționate, folosind un model dezvoltat în Excel. Vom interpreta informațiile prezentate în Tabelul 11, utilizând metodologia recomandată de Dorogaia I. Astfel, nivelul de *digitalizare* al companiei a crescut semnificativ din 2014. Această transformare s-a realizat treptat, observăm o creștere a acestui indicator în 2019, dar un salt mai mare a fost realizat în perioada de după 2019. În același timp, există încă rezerve, deoarece rezultatul dorit este 100%. Al doilea element - *analiza datelor* - îl considerăm foarte important, deoarece numai cu informații suficiente, fiabile și complete, conducerea companiei poate lua decizii informate, poate analiza și controla activitățile desfășurate, poate determina eficacitatea acestora, evalua riscurile etc. Observăm o schimbare importantă și pentru acest element: de la un nivel foarte scăzut (8,33) de colectare și prelucrare a informațiilor la un nivel care se încadrează în calificativul „Foarte ridicat”, care este legat de procesul de digitalizare din cadrul întreprinderii, descris mai sus. Elementul care caracterizează *dezvoltarea* vizează crearea condițiilor pentru îmbunătățirea continuă și pregătirea avansată atât a angajaților, cât și a companiei în ansamblu, iar un domeniu de activitate deosebit de important în acest context este motivarea personalului, fără de care este imposibil să se asigure dezvoltarea. Activitățile planificate și implementate de companie asigură dezvoltarea. Acest lucru este evidențiat de creșterea indicatorului de la 21,88% la 59,38%, cu potențial de creștere ulterioară. Următorul element este *implementarea*, care ia în considerare modul în care au fost implementate schimbările și inovațiile, începând cu implementarea planurilor elaborate, viteza de progres, implicarea angajaților, capacitatea de a integra elemente noi cu toate elementele sistemului organizațional. În acest sens, compania a demonstrat progrese: de la 28,57% (cea mai mică evaluare) la 71,43%, ceea ce corespunde nivelului mediu al indicatorului. Există, de asemenea, unele rezerve pentru atingerea dimensiunii dorite a indicatorului. Al cincilea element se referă la capacitatea companiei de a *concepe, implementa și dezvolta inovații și activități inovatoare*, de a se schimba în timp util și de a implica personalul în activități inovatoare. În ciuda faptului că valoarea acestui indicator pentru perioada inițială a fost de 34,38%, ceea ce corespunde unui nivel scăzut, s-a dovedit a fi cel mai mare dintre cele 9 elemente ale modelului analizat. Acest lucru vorbește despre spiritul inovator al companiei. Pentru perioada 2025, evaluarea este de 75,0%, ceea ce

corespunde unui nivel ridicat. Următorul element al modelului este *managementul resurselor*, care ia în considerare caracteristicile planificării, eficiența utilizării tuturor resurselor, optimizarea, managementul lanțului de aprovizionare etc. Progresul companiei este de la nivel scăzut la nivel ridicat. Urmează un element care reflectă *implicarea personalului*, specificul sistemului de interacțiune în procesul de gestionare a inovațiilor în cadrul companiei, cu clienții, cu partenerii. Și conform acestui element, compania a înregistrat o creștere, obținând o evaluare foarte bună. Înțelegerea influenței *culturii* asupra schimbărilor organizaționale este, în opinia noastră, crucială pentru implementarea cu succes și creșterea durabilă a afacerii. Din acest motiv, considerăm acest element important pentru modelul propus. Credem că KAMOTO SRL mai are mult de lucru în această direcție, chiar dacă creșterea este semnificativă: de la 14,29% în 2014 la 64,29% în 2025.

Elementul final al modelului este evaluarea stilului de *leadership*, care include cel mai mare număr de indicatori și ia în considerare: capacitatea de a prevedea, de a prezenta o viziune pe termen lung asupra companiei, de a motiva corespunzător personalul și de a oferi o abordare individuală, de a stimula și încuraja inovația, inteligența emoțională și nivelul de încredere etc. De remarcat faptul că și în acest domeniu s-au înregistrat schimbări în bine: coeficientul a crescut de la 19,44% la 69,44%. Pentru claritatea modificărilor indicatorilor, le vom prezenta pe grafic (Fig. 9). Pentru a clarifica detaliile creșterii pentru fiecare categorie separat și posibilitatea fundamentării tendințelor de prognoză pentru viitor, s-a decis evaluarea valorilor intermediare din această perioadă pentru corectitudinea stabilirii tendințelor. Pentru aceasta, doctorandul a trebuit să evalueze suplimentar anii 2016 și 2022, folosind modelul 4DIRECT. Valorile sumare ale indicatorilor sunt prezentate în Figura 9. Lucrarea conține, de asemenea, o prognoză pentru fiecare dintre cele nouă elemente ale modelului de schimbare separat și prezintă tendințele folosind analiza de regresie pentru fiecare.

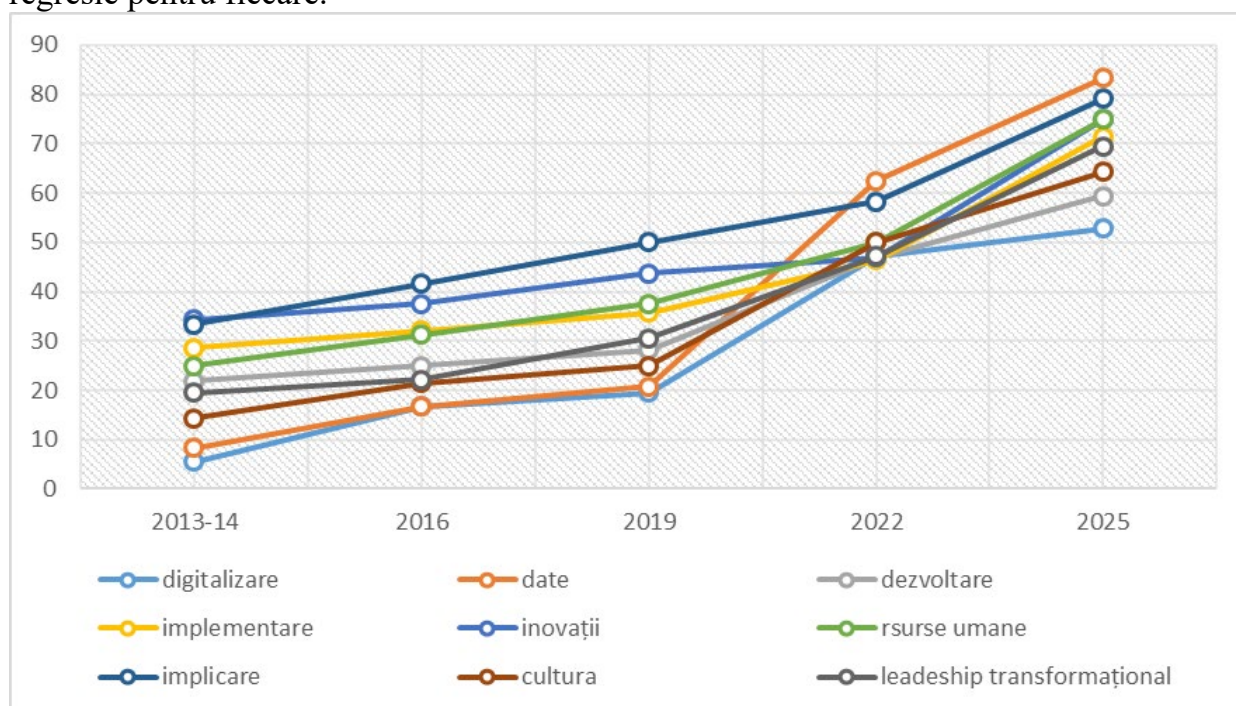


Figura 9. Valori sintetice ale indicatorilor de pregătire a companiei KAMOTO SRL pentru schimbări în perioada 2013-2025, conform modelului 4DIRECT
Sursa: completat de autor pe baza rezultatelor studiului

Caracterizând schimbarea modelului de afaceri al KAMOTO SRL conform modelului 4DIRECT, este necesar de remarcat rata ridicată de creștere pentru toți indicatorii de dezvoltare, ceea ce indică utilizarea unei abordări integrate pentru implementarea schimbărilor analizate. În ciuda importanței componente tehnice asociate cu inovațiile în domeniul noilor tehnologii, sistemul CRM, lucrul actualizat cu date, introducerea unei abordări integrate a tuturor proceselor, conectarea la unele dintre procesele inteligenței artificiale, o importanță deosebită în astfel de transformări revine indicatorilor calitativi asociați cu contribuția la dezvoltarea resurselor umane, nivelul de implicare al personalului în toate procesele companiei, inclusiv inițierea schimbărilor și inovațiilor, generarea de idei, luarea deciziilor cu privire la oportunitatea schimbărilor etc., crearea unei culturi corporative de tip inovator și, nu mai puțin important, schimbarea abordării managementului și formarea leadershipului transformațional, care determină toate procesele de schimbare.

Pentru a rezuma analiza prezentată, observăm că regândirea modelului de afaceri actual și implementarea schimbărilor inovatoare au ajutat compania să depășească dificultățile existente și să intre pe o cale fundamental nouă de dezvoltare. Considerăm că evaluarea noului model de afaceri, dezvoltat pe un principiu hibrid și implementat în cadrul KAMOTO SRL, a dovedit validitatea ipotezei formulate: *modelele de afaceri hibride (offline + online, produs + serviciu) oferă întreprinderilor fluxuri de venituri mai stabile și reduc dependența de un singur segment.*

Pentru a menține un avantaj competitiv, companiile trebuie să adopte o strategie de îmbunătățire continuă. Din evaluarea efectuată, rezultă că, în perioada următoare, este necesară o dezvoltare mai intensivă a următoarelor elemente (cele care se află sub linia de trend 2025): digitalizare, dezvoltare, cultură organizațională și leadership.

Analiza efectuată la KAMOTO SRL, precum și evaluarea noului model de afaceri, ne-au permis să formulăm o serie de recomandări pentru îmbunătățirea în continuare a activităților sale și asigurarea unei profitabilități sporite: Implementarea unei *culturi organizaționale* bazate pe inovație: încurajarea angajaților să propună idei și soluții noi. Un factor important în atingerea sustenabilității afacerii este *leadershipul*, munca în echipă și colaborarea în cadrul organizației. *Utilizarea noilor tehnologii*: automatizarea proceselor și utilizarea inteligenței artificiale pentru luarea deciziilor. *Feedback constant* de la clienți: colectarea și analiza opiniilor consumatorilor pentru adaptarea ofertei. În ceea ce privește *personalizarea relațiilor cu clienții*, întrucât compania a atins un anumit nivel de transformare digitală, odată cu creșterea în continuare a acestui nivel, recomandăm luarea în considerare a deciziei de a dezvolta modele de afaceri bazate pe abonamente și servicii personalizate. *Flexibilitate și reactivitate* a afacerii: capacitatea de a răspunde rapid la schimbările pieței. Nu este vorba doar despre viteză, ci și despre răspuns strategic. *Optimizarea costurilor și resurselor*: determinarea celor mai eficiente metode de utilizare a resurselor financiare și umane.

Rezultatele cercetării, obținute pe baza unui studiu de caz ce a avut ca scop argumentarea algoritmului de transformare a modelului de afaceri al companiei KAMOTO SRL, identificarea principalelor probleme, propunerea soluțiilor aferente și evaluarea eficienței măsurilor aplicate, pot fi transferate și altor companii care activează în Republica Moldova. Aceste concluzii sunt fundamentate de următoarele:

1. Studiul empiric realizat pe un eșantion de 126 de companii (130 de respondenți) de diferite dimensiuni și domenii de activitate ne-a permis să concluzionăm, că nu există diferențe semnificative în ceea ce privește: principalele provocări și probleme cu care se

confruntă companiile; factorii care au determinat și continuă să determine implementarea transformărilor în modelul de afaceri; sursele de informații pe care companiile le utilizează pentru a lua decizii privind implementarea schimbărilor în modelul de afaceri; schimbările specifice pe care companiile le fac în acest sens; instrumentele de management utilizate pentru implementarea schimbărilor. Problemele cu care se confruntă managerii în procesul de implementare a unui model de afaceri inovator, precum și beneficiile pe care le-au obținut ca urmare a acestor transformări sunt descrise similar. Aceasta, desigur, nu înseamnă că astfel de diferențe nu există. Unele transformări specifice, desigur, depind de domeniul de activitate sau de dimensiunea companiilor. Modelele de afaceri care pot fi adoptate de aceste companii diferă, de asemenea. Însă recomandările noastre vizează unele principii generale și recomandări flexibile, care, așa cum am menționat deja, depind într-o măsură mai mică de variabile specifice companiei. Considerăm că aceste principii pot fi utilizate ca punct de plecare de către alte companii, adaptându-le la contextul lor specific.

2. Studiul de caz se bazează pe un model teoretic bine fundamentat. Concluziile pe care le formulăm în această lucrare și recomandările pe care le propunem se bazează pe cercetarea unui volum destul de mare de surse bibliografice la tema conceptului de model de afaceri, transformarea acestuia, adaptarea permanentă a activităților companiei la schimbările exponențiale care au loc în mediul de afaceri, definirea acelor instrumente care pot și ar trebui utilizate pentru a formula astfel de recomandări (de exemplu, analiza SWOT, modelul STEEPLE, BSC), ceea ce înseamnă că principiile de bază pe care companiile ar trebui să le ia în considerare atunci când își transformă modelul de afaceri pot fi aplicate și altor companii.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI. Cercetarea efectuată și prezentată în cadrul tezei de doctorat ne-a permis să argumentăm că, în contextul transformării continue a pieței globale, determinată de digitalizare, crize economice și schimbări în comportamentul consumatorilor, modelele tradiționale de afaceri devin adesea inefficiente. Inovațiile devin cel mai important factor în supraviețuirea și competitivitatea companiilor. Atingerea obiectivului stabilit pentru studiu ne-a permis să rezolvăm problema științifică a cercetării, pe care o rezumăm în fundamentarea științifică și metodologică a dezvoltării și implementării unor modele de afaceri inovatoare care să permită companiilor să se adapteze eficient și durabil la schimbările dinamice ale pieței.

Cercetarea teoretică și aplicativă efectuată ne-a permis să confirmăm ipoteza principală a studiului, care se bazează pe presupunerea că transformarea digitală afectează inovativitatea modelelor de afaceri ale companiilor, este determinată de factori interni și externi care o facilitează și o împiedică, iar consecințele acesteia se reflectă în creșterea eficienței, adaptabilității și competitivității pe piață. De asemenea, au fost confirmate cinci ipoteze de lucru, pe care le-am dedus logic din ipoteza generală.

Sarcinile propuse ne-au permis să tragem următoarele **concluzii**:

1. Identificarea și analiza teoriilor cheie privind conceptul de model de afaceri ne-a permis să constatăm că, deși acest termen este utilizat pe scară largă atât în cercurile academice, cât și în practică, nu există un consens în ceea ce privește definiția sa. Teoriile elaborate de autori renumiți precum Osterwalder și Pigneur, Magretta, Zott, K.; Amit, R.; Massa, L., Tees, D. J. și mulți alții ne-au permis să prezentăm evoluția terminologică și conceptuală a modelelor de afaceri, să le clasificăm după anumite criterii, să analizăm elementele constitutive ale modelelor de afaceri din punct de vedere al diverșilor autori și să fundamentăm propria viziune asupra acestei probleme.

2. Cercetările noastre au evidențiat faptul că transformarea modelului de afaceri este un proces continuu care necesită implicarea constantă a companiei și că un model de afaceri bazat pe inovare contribuie semnificativ la îmbunătățirea competitivității prin diferențiere, flexibilitate și capacitatea de a exploata oportunitățile emergente. Am argumentat, de asemenea, prezentarea procesului de transformare a afacerii sub forma unei spirale. Spre deosebire de modelele tradiționale, de tip liniar sau ciclic, modelul spirală reflectă caracterul dinamic al dezvoltării organizaționale: schimbările nu sunt limitate la etapele repetitive, ci evoluează continuu, contribuind la dezvoltarea competențelor și la creșterea valorii afacerii. O perspectivă relevantă pentru dezvoltarea conceptului de model de afaceri este integrarea sa în literatura de specialitate privind dezvoltarea sustenabilă, unde inovarea și dezvoltarea durabilă sunt din ce în ce mai mult luate în considerare împreună.

3. Cercetarea efectuată ne-a permis să stabilim că transformarea inovatoare a modelelor de afaceri reprezintă o direcție strategică cheie care contribuie la asigurarea creșterii durabile a organizațiilor într-un mediu economic dinamic și complex. Analiza și sistematizarea literaturii științifice din acest domeniu ne-a permis să identificăm două grupuri de factori interconectați. Primul grup include factorii care determină necesitatea transformării modelelor de afaceri, iar al doilea grup cuprinde factorii care determină creșterea durabilă a afacerilor bazată pe transformarea inovatoare a modelelor de afaceri.

4. Rezultatele studiului ne-au permis să tragem unele concluzii cu privire la interdependența conceptelor de model de afaceri și strategie de afaceri: strategia de afaceri și modelul de afaceri nu sunt identice, deși există, fără îndoială, relații cauză-efect între aceste două concepte. Am identificat unele diferențe între ele și le-am sistematizat în funcție de anumite criterii, cum ar fi scopul, componentele, timpul, flexibilitatea, direcția, domeniul. Totodată, aceste concepte relevă și asemănări semnificative. Referindu-ne la viziunea noastră asupra relației dintre conceptele analizate și succesul organizațional, susținem că modelul de afaceri și strategia de afaceri reprezintă două premise fundamentale necesare pentru existența unei companii și reprezintă condiții de bază pentru aceasta.

5. Pentru atingerea obiectivului stabilit și soluționarea sarcinilor de cercetare, a fost realizat un studiu empiric. Ca parte a studiului, a fost realizat un sondaj în rândul a 130 de manageri de diferite niveluri, reprezentând 126 de companii care activează în Republica Moldova. Datele obținute ne-au permis să confirmăm empiric trei ipoteze formulate cu privire la dinamica și direcțiile transformării modelului de afaceri în condiții moderne. Analiza răspunsurilor respondenților ne-a determinat să identificăm cele mai semnificative probleme cu care se confruntă companiile. Merită de subliniat, că problemele identificate au fost menționate în egală măsură de reprezentanții companiilor din diverse domenii și dimensiuni, ceea ce indică natura sistemică a acestor provocări. O atenție deosebită în cadrul sondajului a fost acordată factorilor care au determinat companiile să își transforme propriile modele de afaceri. Potrivit respondenților, transformarea modelelor de afaceri a adus o serie de beneficii semnificative, inclusiv atragerea de noi clienți, creșterea loialității acestora, diversificarea surselor de venit, reducerea pierderilor, creșterea eficienței operaționale și îmbunătățirea performanței financiare. Totuși, implementarea acestor schimbări a fost însoțită de o serie de dificultăți. Cea mai gravă problemă identificată a fost cea legată de resursele umane, în special necesitatea instruirii personalului. De asemenea, costurile ridicate asociate implementării inovațiilor și rezistența la schimbare din partea angajaților au fost menționate ca bariere importante.

6. Pentru a confirma algoritmul de transformare a modelului de afaceri elaborat și argumentat de noi, a fost necesară testarea acestuia în condiții reale, într-o companie din Republica Moldova. În acest scop, am selectat KAMOTO SRL, care a servit drept obiect al studiului. Pentru evaluarea modelului de afaceri existent, au fost utilizate metodologiile Business Model Canvas și Balanced Scorecard, analizându-se eficacitatea modelului din patru puncte de vedere principale: client, procese interne, instruire și dezvoltare și finanțe. În plus, mediul extern în care compania operează a fost evaluat folosind analiza STEEPLE, care oferă o imagine completă a contextului operațional. De asemenea, utilizarea analizei SWOT a permis o evaluare cuprinzătoare a factorilor interni și externi, identificând punctele forte și punctele slabe, oportunitățile și amenințările. Pentru o înțelegere profundă a nevoilor și percepțiilor clienților, au fost utilizate instrumente calitative și cantitative, cum ar fi sondajele de opinie publică și metoda clientului anonim.

7. După identificarea problemelor cheie ale afacerii și evaluarea riscurilor, în conformitate cu algoritmul elaborat de noi, compania a trecut la formarea unui nou model de afaceri. Noul model a fost prezentat într-o structură similară cu cea originală, cu o comparație vizuală a tuturor celor 9 elemente. Printre schimbările cheie se numără extinderea cercului de parteneri și a bazei de clienți, condiții individuale pentru cumpărătorii angro și cu amănuntul, programe de fidelizare. Introducerea CRM a făcut posibilă automatizarea lucrului cu clienții și îmbunătățirea vânzărilor. Magazinul online, serviciile personalizate și asistența vizează creșterea loialității clienților. Datorită inovațiilor, procesarea comenzilor a fost accelerată, iar codurile QR de pe produse oferă acces la informații importante despre produs și măsuri de siguranță. Introducerea controlului calității conform modelului chinezesc garantează standarde înalte. De asemenea, printre inovațiile semnificative se numără cooperarea cu concurenții din anumite segmente de produse și dezvoltarea unui ecosistem de clienți. Toate acestea au crescut sustenabilitatea, profitabilitatea și competitivitatea KAMOTO SRL.

8. Pentru a evalua impactul schimbărilor implementate asupra activităților companiei și pentru a clarifica disponibilitatea companiei de a funcționa într-un mediu caracterizat de turbulențe, incertitudine și imprevizibilitate, am considerat oportun să luăm ca bază modelul de diagnosticare a schimbărilor 4DIRECT, conceput în aceste scopuri și prezentat în teza de doctor habilitat a savantei I. Dorogaia. Am calculat indicatorii pentru perioadele 2013-2014, 2019 și 2025, luând în considerare etapele cheie ale dezvoltării companiei: înființarea, deschiderea unei noi subdiviziuni și transformarea la scară largă. Aplicarea modelului 4DIRECT la KAMOTO SRL a demonstrat o creștere a tuturor indicatorilor, ceea ce confirmă eficacitatea unei abordări integrate. Pentru a menține un avantaj competitiv, compania trebuie să adopte o strategie de îmbunătățire continuă. Analiza efectuată la KAMOTO SRL, precum și evaluarea noului model de afaceri, ne-au permis să formulăm o serie de recomandări pentru îmbunătățirea în continuare a activităților sale și asigurarea unei profitabilități sporite.

Pe baza rezultatelor studiului, au fost propuse următoarele **recomandări generale, aplicabile tuturor agenților economici:**

1. Desfășurarea unui proces continuu de evaluare și reprojecare a modelului de afaceri, utilizând instrumente precum Business Model Canvas, analiza SWOT, STEEPLE etc. pentru a face față mediului de afaceri în continuă schimbare, care dictează necesitatea monitorizării constante a evenimentelor și tendințelor din domeniul de activitate al companiei și din domeniile conexe; implementarea unui model de afaceri flexibil și adaptabil, care poate răspunde rapid la schimbările pieței, preferințele consumatorilor și evoluțiile tehnologice.

2. Integrarea inovațiilor în structura de bază a modelului de afaceri, inclusiv prin utilizarea digitalizării și a noilor tehnologii (inteligentă artificială, blockchain, Internetul Lucrurilor) pentru modernizarea proceselor, reducerea costurilor și îmbunătățirea eficienței operaționale. Trebuie ținut cont de faptul că acest lucru implică și anumite provocări pentru care companiile trebuie să fie pregătite.

3. Implementarea digitalizării și automatizării proceselor. Transformarea digitală permite organizațiilor să optimizeze procesele, să îmbunătățească comunicarea și colaborarea și să utilizeze datele mai eficient pentru a stimula creșterea și inovarea.

4. Investiții continue în dezvoltarea competențelor digitale și manageriale ale echipei pentru a sprijini implementarea schimbărilor inovatoare și dezvoltarea leadershipului transformațional.

5. Implementarea principiilor de sustenabilitate și responsabilitate socială în modelul de afaceri pentru a îmbunătăți sustenabilitatea pe termen lung și atractivitatea pentru investitori și clienți.

Recomandări pentru **entitățile din comerț cu ridicata și cu amănuntul**:

1. Diversificarea canalelor de vânzare prin integrarea comerțului electronic, dezvoltarea prezenței online (magazin virtual, marketplace-uri) și integrarea acestora cu vânzările fizice prin promovarea unei strategii omnicanal. Aceasta va crește satisfacția și loialitatea clienților.

2. Implementarea unui model de afaceri orientat către client devine o condiție prealabilă pentru integrarea eficientă a canalelor de vânzare. Este important să se asigure un echilibru între personalizarea ofertei și protecția datelor cu caracter personal.

3. Automatizarea proceselor de management și vânzări, care asigură economii de timp și bani, optimizând complet procesele interne. Ne referim la implementarea unor sisteme POS moderne, sisteme de gestionare a relațiilor cu clienții (CRM).

4. Instruirea și motivarea personalului de vânzări pentru dobândirea/dezvoltarea de noi abilități legate de implementarea tehnologiilor.

5. Implementarea metodelor de dezvoltare sustenabilă în modelul de afaceri prin reducerea ambalajelor, alegerea unor furnizori responsabili față de mediu, promovarea produselor locale sau ecologice și informarea clienților despre aceste inițiative.

Recomandări pentru KAMOTO SRL

1. Utilizarea continuă a noilor tehnologii. Transformarea digitală poate fi continuată prin automatizarea proceselor de achiziții, gestionarea stocurilor și asistența clienților.

2. Promovarea unei culturi a inovației și a leadershipului transformațional în cadrul organizației. Leadershipul eficient joacă un rol esențial în realizarea oportunităților de transformare. Echipa companiei trebuie să fie susținută și instruită, să i se ofere resurse și cunoștințe pentru a lua decizii informate, iar instruirea trebuie să stimuleze gândirea inovatoare, rezolvarea creativă a problemelor și sustenabilitatea.

3. Extinderea sortimentului de produse prin explorarea integrării tehnologiilor Internet of Things (IoT) în anumite produse - de exemplu, unelte echipate cu senzori de umiditate sau sisteme de irigații conectate la aplicații mobile.

4. Promovarea inovației în domeniul serviciilor post-vânzare. Compania poate implementa un program de mentenanță pentru uneltele vândute, prin intermediul KAMOTO SERVICE SRL.

5. Analiza continuă a tendințelor din industrie și analizarea eficacității implementării de noi modele de afaceri.

BIBLIOGRAFIE

1. AL-DEBEI, M. M. and D. AVISON. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. Online. *European Journal of Information Systems*, vol. 19, pp. 359-376. Disponibil: <https://doi.org/10.1057/ejis.2010.21> [accesat 2024-05-07].
2. BADEN-FULLER, C., V. MANGEMATIN (2013). Business models: A challenging agenda. DOI: 10.1177/1476127013510112
3. CHESBROUGH, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. Online. *Strategy & Leadership*, vol. 35, issue 6, pp. 12-17.
4. CHESBROUGH, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, vol. 43, issue 2-3, pp. 354-363.
5. CHESBROUGH, H. and R. S. ROSENBLOOM. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, issue 3, pp. 529-555.
6. DE NITO, E.; P. CANONICO; G. MANGIA and K. MOUSTAGHFIR. (2016). Revisiting business models: contributions from the field. *Measuring Business Excellence*, vol. 20, issue 4, pp. 1-9. ISSN1368-3047.
7. EMELIAN, V. (2023b). Aspecte teoretice privind modelele de afaceri și provocările transformării inovatoare a acestora în condițiile actuale. *Economica*, nr. 1(123), pp. 67-77. ISSN 1810-9136.
8. EMELIAN, V. (2023c). Rolul leadershipului în transformarea modelului de afaceri. Online. *EcoSoEn*, nr. 2, pp. 24-31. Disponibil: <http://doi.org/10.54481/ecosoen.2023.2.04> [accesat 2025-05-02].
9. GAMBARDELLA, A. and A. M. MCGAHAN. (2010). Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure. *Long Range Planning*, vol. 43, issue 2-3, pp. 262-271.
10. HAHN, R. (2009). The ethical rational of business for the poor - integrating the concepts bottom of the pyramid, sustainable development, and corporate citizenship. Online. *Journal of Business Ethics*, issue 84, pp. 313-324. Disponibil: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9711-6> [accesat 2025-05-27].
11. OSTERWALDER, A.; Y. PIGNEUR and C. TUCCI. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. Online. *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 16, pp. 1-25. Disponibil: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601> [accesat 2025-04-27].
12. OSTERWALDER, A. (2005). What is a Business Model? Online. STRATEGYZER. Disponibil: <https://www.strategyzer.com/blog/what-is-a-business-model> [accesat 2025-04-27].
13. RASHID, Y.; A. RASHID; M. A. WARRAICH; S. S. SABIR and A. WASEEM. (2019). Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. Online. *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 18. Disponibil: <https://doi.org/10.1177/16094069198624> [accesat 2024-11-24].
14. STÄHLER, P. (2002). Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen. Lohmar: Eul Verlag. ISBN 978-3-89936-013-4 ; 3-89936-013-3.
15. TEECE, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Plan*, vol. 43, pp. 172–194.
16. TEECE, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. Online. *Long Range Planning*, vol. 51, issue 1, pp. 40-49. Disponibil: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007> [accesat 2025-02-23].
17. WIRTZ, B. W.; A. PISTOIA; S. ULLRICH and V. GOTTEL. (2015). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. Online. *Long Range Planning*, vol. 49, issue 1, pp. 36-54. Disponibil: <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001> [accesat 2025-01-12].

18. ZOTT, C.; R. AMIT and L. MASSA. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. Online. Journal of Management, vol. 37, issue 4. Disponibil: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265> [accesat 2025-02-17].
19. БИЛАШ, Л.; А. КОТЕЛНИК и В. ЕМЕЛЬЯН. (2021) Лидерство и команды как факторы преобразования бизнес-моделей в контексте динамичных изменений. Монография. Chişinău: ASEM. ISBN 978-9975-155-30-4.
20. ГАССМАН, О.; К. ФРАНКЕНБЕРГЕР и М. ШИК. (2017). Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. Москва: Альпина Паблишер. ISBN 978-5-9614-5952-4.
21. ДЕБЕЛАК, Д. (2009). Бизнес-модели: Принципы создания процветающей организации. Москва: Издательский дом «Гребенников». ISBN 978-5-93890-033-2.
22. ДОРОГАЯ, И. (2024). Создание модели менеджмента изменений для малых и средних предприятий через вызовы индустриализации. Online. Диссертация на соискание ученой степени доктора хабилитат в экономике. Chişinău. Disponibil: https://anaces.md/files/Dorogaia-teza_ru_0.pdf [acesat 2024-11-21].
23. МАГРЕТТА, Дж. (2021). Почему нужна бизнес-модель. В: Трансформация бизнес-модели. Москва: Альпина Паблишер, с. 14. ISBN 978-5-9614-3999.
24. ОСТЕРВАЛЬДЕР, Александр, ПЕНЬЕ ИВ.(2019). Построение бизнес-моделей: Книга для стратега и новатора. Москва: Альпина Паблишер. ISBN 978-04-4708-76411.

LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI

1.2.cărți de specialitate colective

1. БИЛАШ, Людмила, КОТЕЛНИК, Алла, ЕМЕЛЬЯН, Виталии. *Лидерство и команды лидерского типа как факторы преобразования бизнес-моделей организаций в контексте динамичных изменений*. Monografie, Chişinău, 2021, Editura ASEM, ISBN 978-9975-155-30-4, 398 pag., 14,6 c.a. (contribuția autorului 4,86 c.a.)

2.2. în reviste din alte baze de date acceptate de către ANACEC (cu indicarea bazei de date)

2. COTELNIC, Ala, EMELIAN, Vitalie. The response of companies to the demands of the environment by transforming the business model. Ecoforum Journal, Vol. 14, Issue 1 (36), 2025, pp.1-8, 0,75 c.a., ISSN 2344-2174 Disponibil: <https://ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/2767>
Indexat în BDI: [RePEc](#), [CEEOL](#), [EconBiz](#), [ZDB](#), [EZB](#), [JISC](#), [Scope](#), [SSRN](#), [BASE](#), [Europub](#), [Citefactor](#), [Sindexs](#), [ResearchBib](#), [Scispace](#)

2.3. în reviste din Registrul Național al revistelor de profil (cu indicarea categoriei)

3. EMELIAN, Vitalie. *Aspecte teoretice privind modelele de afaceri și provocările transformării inovatoare a acestora în condițiile actuale*. În: Revista Economica, Anul XXXI, nr.1(123), martie 2023, pp.67 – 77, 0,72 c.a., ISSN 1810-9136, categoria B. Disponibil https://ase.md/files/publicatii/economica/ec_2023_1_r1.pdf
4. EMELIAN, Vitalie. *Modele de afaceri sustenabile: între profit și sustenabilitate*. În: Revista Vector European, 2023, Nr.1, pp.78-83, 0,69 c.a., ISSN 2345-1106, categoria B. Disponibil https://usem.md/uploads/files/Activitate_Științifică_USEM/Vector/Vector_European_2023_1.pdf
5. EMELIAN, Vitalie. *Rolul leadershipului în transformarea modelului de afaceri*. În: Revista EcoSoEn (științe sociale economice și ingineresti), nr.2, 2023, pp.24-31,

0,73 c.a., ISSN 2587-344X, categoria B. Disponibil:

<http://doi.org/10.54481/ecosoen.2023.2.04>

3.2. în lucrările manifestărilor științifice incluse în alte baze de date acceptate de către ANACEC

6. EMELIAN, Vitalie. *Balanced scorecard – metodologie ce ghidează organizația să construiască un model care să răspundă provocărilor mediului de afaceri*. In: XXIII International Scientific-Practical Conference „Statistical methods and information technologies for the analysis of socio-economic development”, June 01, 2023, Khmelnytsky, Ukraine, pp.131-137, 0,34 c.a. ISBN 978-617-7572-63-2. Disponibil: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8034185>

3.3. în lucrările manifestărilor științifice incluse în Registrul materialelor publicate în baza manifestărilor științifice organizate din Republica Moldova

7. BILAȘ, Liudmila, EMELIAN, Vitalie. *Transforming the business models of the organization: objectives and key components*. În: Conferința Științifică Internațională „Strategii și politici de management în economia contemporană” din 26-27 martie 2021, Ediția a VI, Chișinău, ASEM, 2021, pp.65-75, 0,84 c.a., ISBN 978-9975-155-20-5 (PDF). Disponibil: https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/134980
8. EMELIAN, Vitalie. *Innovative transformation of the business models of the organization: approaches, strategies and factors*. În: Conferința Științifică Internațională „Strategii și politici de management în economia contemporană” din 26-27 martie 2021, Ediția a VI, Chișinău, ASEM, 2021, pp.190 – 201, 1,01 c.a., ISBN 978-9975-155-20-5 (PDF). Disponibil: https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/135052
9. EMELIAN, Vitalie. *Key concepts of creating and implementing innovative business models*. În: Conference Proceedings. Online Conference for Reserachers Phd and Post-Doctoral Students, August 28th, 2020, Academy of Economic Studies of Moldova, Chisinau, Moldova, 2021, pp.73-79, 0,33 c.a., ISBN 978-9975-155-03-8 (PDF). Disponibil: <https://irek.ase.md/xmlui/handle/1234567890/1324>
10. EMELIAN, Vitalie. *Adaptarea companiilor la schimbările din mediul de operare prin transformarea modelului de afaceri. Studiu de caz*. În: Conferința Științifico-Practică Internațională „Știință. Educație. Cultură”, consacrată celei a 34-a aniversare a Universității de Stat din Comrat, Culegere de articole, Volumul I, Comrat, 2025, pp.310-316, 0,7 c.a., ISBN:978-9975-83-333-2. Disponibil: DOI:10.5281/zenode.15176683.

4. Brevete de invenție și alte obiecte de proprietate intelectuală (OPI)

4.2. eliberate de Agenția de Stat pentru Proprietatea Intelectuală

11. EMELIAN, Vitalie. Denumirea obiectului: „Трансформация бизнес-модели компании”. Adeverință privind înscrierea obiectelor dreptului de autor și ale drepturilor conexe. Seria OȘ nr.8279 din 23.07.2025

12. EMELIAN, Vitalie. Denumirea obiectului: „Национальные детерминанты формирования конкурентоспособной бизнес-модели: аналитический аспект”. Adeverință privind înscrierea obiectelor dreptului de autor și ale drepturilor conexe. Seria OȘ nr.8282 din 23.07.2025

АННОТАЦИЯ

ЕМЕЛЬЯН Виталий «ИННОВАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ МЕНЯЮЩЕГОСЯ РЫНКА» Диссертация на звание доктора экономических наук, специальность 521.03. Экономика и управление в сфере деятельности, Кишинев, 2025

Структура работы: введение, 3 главы, общие выводы и рекомендации, библиография из 226 наименований, 35 приложений, 151 страниц основного текста, 44 рисунка и 20 таблиц.

Результаты диссертации опубликованы в 10 научных работах, а также подтверждены двумя свидетельствами о государственной регистрации авторских прав: ОŞ nr.8282 от 23.07.2025 и ОŞ nr. 8279 от 23.07 2025.

Ключевые слова: бизнес - модель, стратегия, трансформация модели, инновации, инновационные преобразования.

Цель исследования: разработка теоретических и методологических аспектов инновационной трансформации бизнес-моделей путем внедрения изменений и оценки их эффективности в условиях конкретной компании.

Задачи исследования: обобщение ключевых теорий о бизнес-моделях; исследование роли инноваций в трансформации бизнес-моделей; выявление факторов, способствующих устойчивому росту бизнеса на основе инновационной трансформации моделей организации; анализ стратегического подхода для создания, внедрения и адаптации бизнес-моделей с учетом динамических изменений рынка; разработка и обоснование методологии исследования построения гибкой бизнес-модели, адаптируемой к вызовам бизнес-среды; проведение комплексного исследования на национальных предприятиях, подтверждающих необходимость и особенности проведения изменений бизнес-моделей, и выделение профиля компании – респондента; оценка текущей бизнес-модели KAMOTO SRL, и выявление предпосылок инновационных преобразований; разработка и внедрение инновационных решений по трансформации бизнес-модели KAMOTO SRL с учетом специфических потребностей и актуальных проблем компании; оценка воздействия внедренных изменений на деятельность компании, формулирование предложений по дальнейшему стратегическому развитию с целью повышения конкурентоспособности, а также разработка рекомендаций по внедрению инновационных бизнес-моделей для предприятий Республики Молдова.

Научная новизна и оригинальность заключается в: выявлении взаимосвязи между рыночными изменениями и потребностью в адаптации бизнес-моделей через инновации, в том числе определении ключевых факторов, обуславливающих эти преобразования; определении факторов и ограничений, характерных для бизнес- среды Республики Молдова, при формировании конкурентоспособных бизнес-моделей; инновационное представление процесса организационных изменений в виде спиралевидной кривой, отражающей последовательность причинно-следственных связей в непрерывном континууме действий; разработки и внедрении исследовательской методологии путем объединения теоретического анализа с эмпирическими исследованиями в организациях, которые инновационно преобразовали свои бизнес-модели, с выделением проблем, возникших в процессе изменений и путей их решения; разработки комплексного алгоритма контроля качества продукции для торговых предприятий, интегрирующий современные методы оценки, мониторинга и оптимизации коммерческих процессов; формулировании конкретных рекомендаций по интеграции различных инструментов менеджмента в инновационную бизнес-модель, способствуя тем самым консолидации теоретических и прикладных основ отрасли.

Основная проблема исследования заключается в отсутствии комплексного и научно обоснованного анализа инновационных бизнес-моделей в условиях Республики Молдова, а также в нехватке чётких методологических подходов к их разработке и внедрению. Этот пробел ограничивает возможности отечественных компаний эффективно и устойчиво адаптироваться к вызовам рыночной среды, находящейся в состоянии постоянной трансформации.

Теоретическая значимость работы. Исследование вносит важный теоретический вклад, проясняя и расширяя фундаментальные концепции, связанные с бизнес-моделями и их компонентами, предлагая новый взгляд на процесс стратегической адаптации фирм к постоянно меняющимся рыночным условиям, выявляя важные факторы, влияющие на изменения в бизнес-моделях, способствуя пониманию взаимодействия между инновациями и экономической средой.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования результатов исследования в практике экономических агентов, независимо от сферы их деятельности. Результаты исследования могут быть использованы менеджерами и предпринимателями для разработки и тестирования гибких и масштабируемых бизнес-моделей в соответствии с требованиями рынка.

Внедрение научных результатов. Научные результаты были внедрены в компаниях KAMOTO SRL, KAMOTO SERVICE SRL, KAMOTO PARK SRL, VION IMPEX SRL, FULGER-ST SRL.

ADNOTAREA
EMELIAN Vitalie, „SCHIMBĂRI INOVATOARE ALE MODELELOR DE
AFACERI ÎNTR-UN MEDIU DE PIAȚĂ ÎN SCHIMBARE” , Teză pentru titlul de doctor
în științe economice, specialitatea 521.03. Economie și management în domeniul de
activitate, Chișinău, 2025

Structura lucrării: introducere, 3 capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 226 titluri, 35 de anexe, 151 de pagini de text de bază, 44 de figuri și 20 tabele.

Rezultatele cercetării sunt publicate în 10 lucrări științifice și sunt confirmate prin 2 certificate privind înscrierea obiectelor dreptului de autor și ale drepturilor conexe: OȘ nr.8282 din 23.07.2025 și OȘ nr. 8279 din 23.07.2025.

Cuvinte cheie: model de afaceri, strategie, transformarea modelului, inovare, transformare inovatoare.

Scopul studiului: dezvoltarea aspectelor teoretice și metodologice ale transformării inovatoare a modelelor de afaceri prin implementarea schimbărilor și evaluarea eficienței acestora în condițiile unei companii concrete.

Obiectivele cercetării: sintetizarea principalelor teorii privind modelele de afaceri; investigarea rolului inovării în transformarea modelelor de afaceri; identificarea factorilor care contribuie la creșterea durabilă a întreprinderilor pe baza transformării inovatoare a modelelor de afaceri; analizarea abordării strategice pentru crearea, implementarea și adaptarea modelelor de afaceri, ținând seama de schimbările dinamice ale pieței; elaborarea și argumentarea metodologiei de cercetare pentru construirea unui model de afaceri flexibil, adaptabil la provocările mediului de afaceri; realizarea unui studiu cuprinzător asupra întreprinderilor naționale; evaluarea modelului actual de afaceri al KAMOTO SRL și identificarea premiselor pentru transformări inovatoare; dezvoltarea și implementarea de soluții inovatoare pentru transformarea modelului de afaceri al KAMOTO SRL, ținând cont de nevoile specifice și problemele actuale ale companiei; evaluarea impactului schimbărilor implementate asupra activității companiei și formularea de propuneri pentru dezvoltarea ulterioară în vederea creșterii competitivității acesteia, precum și elaborarea de recomandări pentru implementarea modelelor de afaceri inovatoare în companiile din Republica Moldova.

Noutatea și originalitatea științifică constă în: identificarea relației dintre schimbările pieței și necesitatea adaptării modelelor de afaceri prin inovare, inclusiv identificarea factorilor-cheie care determină aceste transformări; identificarea factorilor și constrângerilor specifice mediului de afaceri din Republica Moldova în formarea modelelor de afaceri competitive; reprezentarea inovatoare a procesului de schimbare organizațională sub forma unei curbe în spirală, reflectând o secvență de relații cauză-efect într-un continuum dinamic de acțiuni; elaborarea și implementarea unei metodologii de cercetare prin combinarea analizei teoretice cu cercetarea empirică în cadrul organizațiilor care și-au transformat inovativ modelele de afaceri, evidențiind problemele apărute în procesul de schimbare și modalitățile de soluționare a acestora; elaborarea unui algoritm complex de control al calității produselor destinat întreprinderilor din comerț, care integrează metode moderne de evaluare, monitorizare și optimizare a proceselor comerciale; formularea de recomandări specifice pentru integrarea diverselor instrumente de management într-un model de afaceri inovator, contribuind astfel la consolidarea fundamentelor teoretice și aplicative ale industriei.

Problema științifică soluționată constă în absența unui studiu complex și fundamentat științific privind modelele inovatoare de afaceri în contextul Republicii Moldova, precum și în lipsa unor instrumente metodologice clare pentru dezvoltarea și implementarea acestora. Această lacună limitează capacitatea companiilor autohtone de a răspunde eficient și sustenabil provocărilor unui mediu de piață aflat într-o continuă transformare. Lucrarea își propune să ofere o fundamentare științifică și metodologică a dezvoltării și implementării unor modele de afaceri inovatoare care să permită companiilor să se adapteze eficient și durabil la schimbările dinamice ale pieței.

Semnificația teoretică a lucrării. Studiul aduce o contribuție teoretică importantă prin clarificarea și extinderea conceptelor fundamentale legate de modelele de afaceri și componentele acestora, oferind o nouă perspectivă asupra procesului de adaptare strategică a firmelor la condițiile pieței în continuă schimbare, identificând factorii importanți care influențează schimbările în modelele de afaceri, contribuind la înțelegerea interacțiunii dintre inovare și mediul economic.

Valoarea aplicativă a studiului constă în posibilitatea utilizării rezultatelor cercetării în practica agenților economici, indiferent de domeniul lor de activitate. Rezultatele cercetării pot fi utilizate de manageri și antreprenori pentru a dezvolta și testa modele de afaceri flexibile și scalabile, în conformitate cu cerințele pieței.

Implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele științifice au fost implementate în cadrul companiilor KAMOTO SRL, KAMOTO SEVICE SRL, KAMOTO PARK SRL, VION IMPEX SRL, FULGER-ST SRL.

ANNOTATION

EMELIAN Vitalie "INNOVATIVE CHANGES IN BUSINESS MODELS IN THE CONTEXT OF A CHANGING MARKET" Dissertation for the title of doctor of economics, specialty 521.03. Economics and Management in the Field of Activity, Chisinau, 2025.

Structure of the work: introduction, 3 chapters, general conclusions and recommendations, bibliography of 226 titles, 35 appendices, 151 pages of the main text, 44 figures and 20 tables.

Results were published in 10 scientific papers and also confirmed by two certificates of state registration of copyright: OȘ nr.8282 dated 23.07.2025 and OȘ nr. 8279 dated 23.07.2025.

Key words: business model, strategy, model transformation, innovation, innovation transformation.

Purpose of the research: development of theoretical and methodological aspects of innovative transformation of business models by implementing changes and assessing their effectiveness in the conditions of a particular company.

Research objectives: to summarize key theories on business models; to investigate the role of innovation in the transformation of business models; to identify factors that contribute to the sustainable growth of a business based on the innovative transformation of organizational models; to analyze the strategic approach to the creation, implementation, and adaptation of business models, taking into account the dynamic changes of the market; to develop and justify a research methodology for building a flexible business model that can adapt to the challenges of the business environment; to conduct a comprehensive study on national enterprises, confirming the necessity and specific features of business model changes, and to define the profile of the respondent company; to assess the current business model of KAMOTO SRL and identify the prerequisites for innovative transformations; to develop and implement innovative solutions for transforming the business model of KAMOTO SRL, taking into account the specific needs and current challenges of the company; to evaluate the impact of the implemented changes on the company's activities and to formulate proposals for its further development to enhance its competitiveness, as well as to develop recommendations for the implementation of innovative business models for enterprises in the Republic of Moldova.

Scientific novelty and originality: identification of the relationship between market changes and the need to adapt business models through innovation, including the identification of key factors driving these transformations; identification of the factors and constraints specific to the business environment of the Republic of Moldova in the formation of competitive business models; innovative representation of the organizational change process in the form of a spiral curve, reflecting the sequence of cause-and-effect relationships in a continuous continuum of actions; development and implementation of research methodology by combining theoretical analysis with empirical research in organizations that have innovatively transformed their business models, highlighting the problems encountered in the process of change and ways to solve them; development of a comprehensive algorithm of product quality control for trading enterprises, integrating modern methods of assessment, monitoring and optimization of commercial processes; formulation of specific recommendations for the integration of various management tools into an innovative business model, thus contributing to the consolidation of theoretical and applied foundations of the industry.

The solved scientific problem resides in the paper consists in the absence of a complex and scientifically substantiated study on innovative business models in the context of the Republic of Moldova, as well as in the lack of clear methodological tools for their development and implementation. This gap limits the ability of local companies to respond efficiently and sustainably to the challenges of a market environment in continuous transformation. The paper aims to provide a scientific and methodological substantiation of the development and implementation of innovative business models that allow companies to adapt efficiently and sustainably to dynamic market changes.

Theoretical significance of the work. The study makes an important theoretical contribution by clarifying and expanding the fundamental concepts related to business models and their components, offering a new perspective on the process of strategic adaptation of firms to constantly changing market conditions, identifying important factors influencing changes in business models, contributing to the understanding of the interaction between innovation and the economic environment.

The practical significance of the study lies in the possibility of using the research results in the practice of economic agents, regardless of their field of activity. The research results can be used by managers and entrepreneurs to develop and test flexible and scalable business models in accordance with market requirements.

Implementation of scientific results. The scientific results were implemented in the companies KAMOTO SRL, KAMOTO SEVICE SRL, KAMOTO PARK SRL, VION IMPEX SRL, FULGER-ST SRL.

EMELIAN VITALIE

**SCHIMBĂRI INOVATOARE ALE MODELELOR DE
AFACERI ÎNTR-UN MEDIU DE PIAȚĂ ÎN SCHIMBARE**

**SPECIALITATEA 521.03 – Economie și management în domeniu de
activitate**

REZUMATUL TEZEI DE DOCTOR ÎN ȘTIINȚE ECONOMICE