CZU: 005.21:640.43:005.334(478) https://doi.org/10.59295/dnwe2025.25

SURVIVAL STRATEGIES IN THE MANAGEMENT OF FOOD SERVICE ESTABLISHMENTS IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA

Anna SOCOLOVA
Moldova State University, 60 Alexe Mateevici, Chisinau, Republic of Moldova
anna.socolova@usm.md
ORCID iD: 0000-0002-6320-5543

Purpose of the article: *The paper analyzes survival strategies applied by food service establishments in the Republic of Moldova during crisis periods such as the COVID-19 pandemic. The main goal is to identify adaptive practices that ensure business continuity and strengthen long-term resilience.*

Methodology: *The study uses a mixed-methods approach combining qualitative and quantitative analysis, based on data from the National Bureau of Statistics of Moldova (2019–2024), ODIMM and USAID reports, and international studies on SME crisis management. Case studies of three local enterprises (BBQ fast-food, Tucano Coffee, KitchenLab) validate the empirical findings. The methodology integrates comparative analysis and international resilience frameworks (4R model, MIT Sloan model), classifying strategies into financial flexibility, digitalization, operational adaptation, communication initiatives, and organizational transformation.*

Conclusions: *Adaptive measures allowed enterprises to maintain revenues, preserve customer trust, and support sustainable recovery. Digital tools, simplified menus, and delivery services proved most effective, though limited resources and institutional support restricted wider implementation.*

Originality: *The article contributes a country-specific perspective on how small and micro enterprises in Moldova balance short-term survival with strategic adaptation in times of crisis.*

Keywords: *survival strategies, food service establishments, crisis management, 4R model, MIT Sloan model, business resilience.*

JEL Classifications: L83, M21, D22

INTRODUCERE

Sectorul alimentației publice din Republica Moldova a suferit transformări semnificative în perioada 2019-2024 sub influența factorilor de criză, în special a pandemiei COVID-19, care a devenit un fel de „test de reziliență" pentru întreprinderi. În ciuda ponderii relativ modeste a sectorului în PIB, importanța sa socială și economică a fost și rămâne ridicată, deoarece întreprinderile de alimentație publică asigură locuri de muncă, contribuie la atractivitatea culturală și turistică a țării și reprezintă un segment important al întreprinderilor mici și mijlocii.

Dezvoltarea sectorului alimentației publice în Republica Moldova în ultimii ani poate fi împărțită în trei etape: perioada pre-pandemică, anii de criză cauzată de pandemia COVID-19 și faza de redresare, care a dus la o creștere durabilă. Dinamica indicatorilor principali pentru perioada 2019-2024 (Biroul National de Statistica, 2019-2024) ilustrează modul în care strategiile de adaptare implementate de întreprinderi în perioada de criză au influențat rezultatele pe termen lung. Modificările structurale ale sectorului sunt reflectate cel mai clar în tabelul 1, care prezintă dinamica numărului de întreprinderi de alimentație publică în funcție de dimensiune în perioada 2019-2024. După cum se poate observa din tabelul 1, numărul total al întreprinderilor a crescut cu 24%, ceea ce confirmă redresarea treptată și extinderea sectorului. Ponderea întreprinderilor de alimentație publică în totalul întreprinderilor din economia națională s-a menținut relativ redusă, oscilând între 3,2% și 3,5% în perioada 2019–2024, ceea ce reflectă specificul sectorului ca parte a IMM-urilor din domeniul serviciilor. Cea mai mare pondere o dețin în continuare microîntreprinderile, care reprezintă peste 80% din numărul total de întreprinderi de alimentație publică.

Tabelul 1.Analiza statistică a activității restaurantelor și a altor entități de alimentație publică din Republica Moldova după numărul de intreprinderi, în anii 2019-2024

Tipurile de întreprinderi după mărime	Numărul de intreprinderi, unități						Ritmul creșterii în comparație cu anul 2019, %				
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024
1. IMM total, *inclusiv:*	1851	1872	1914	2013	1980	2292	101,1	103,4	108,8	107,0	123,8
1.1. mici	317	271	273	248	271	316	85,5	86,1	78,2	85,5	99,7
1.2. micro	1502	1575	1615	1742	1681	1939	104,9	107,5	116,0	111,9	129,1
1.3. mijlocii	32	26	26	23	28	37	81,3	81,3	71,9	87,5	115,6
2. Întreprinderi mari	3	3	2	2	3	3	100,0	66,7	66,7	100,0	100,0
3. **Total întreprinderi de alimentație publică**	**1854**	**1875**	**1916**	**2015**	**1983**	**2295**	**101,1**	**103,3**	**108,7**	**107,0**	**123,8**
4. *Total întreprinderi în economia R.Moldova*	*56714*	*58063*	*60305*	*62608*	*63778*	*68725*	*102,4*	*106,3*	*110,4*	*112,5*	*121,2*

Sursa: *elaborat de autor pe baza* (Biroul National de Statistica, 2019-2024).

În șase ani (2019-2024), sectorul alimentației publice din Moldova a trecut de la stabilitatea dinaintea pandemiei, la o recesiune șocantă, pentru a ajunge la o fază de creștere accelerată și mai matură din punct de vedere structural. Numărul întreprinderilor a crescut de la 1854 în 2019 la 2295 în 2024 (+24%), ocuparea forței de muncă în sector — de la 15,1 la 18,1 mii de persoane (+20%), iar veniturile din vânzări — de la 4,0 la 9,8 miliarde de lei (+145%). În medie, aceasta corespunde unei creșteri medii anuale de aproximativ 4,4% a numărului de întreprinderi, 3,7% a ocupării forței de muncă și aproximativ 19,7% a veniturilor din vânzări.

Dinamica principalilor indicatori agregați ai sectorului este prezentată în figura 1. Aceasta permite urmărirea vizuală a tendinței generale de dezvoltare și redresare a sectorului după perioada de criză.

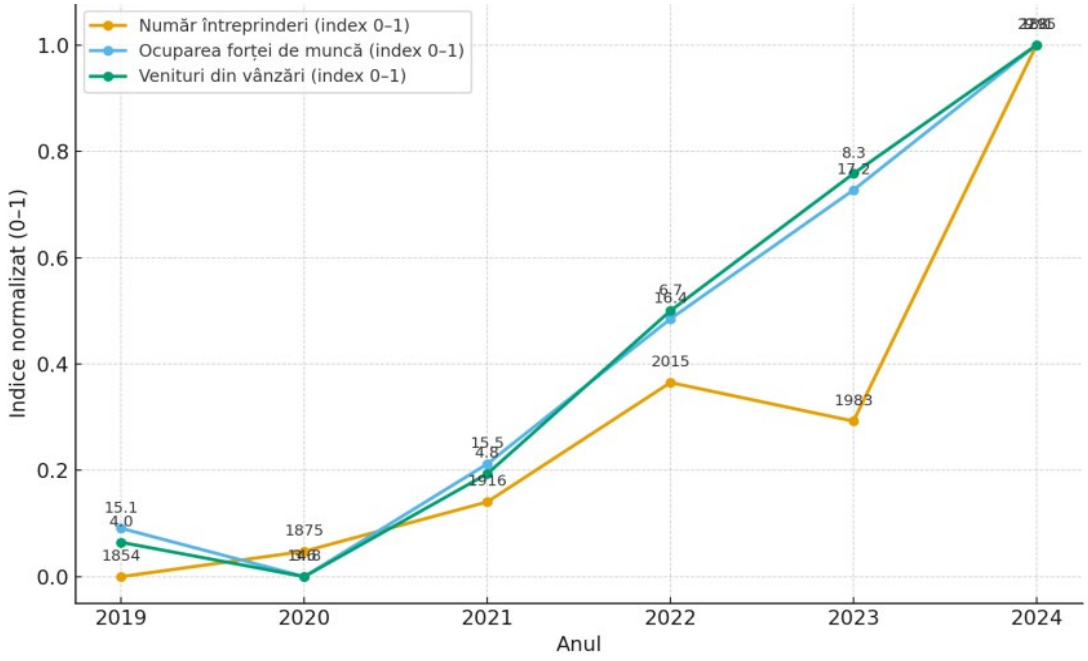


Figura 1. Evoluția agregată a principalilor indicatori ai sectorului alimentației publice din Republica Moldova în perioada 2019–2024.

Notă: *pe axa OY, indicatorii sunt reprezentați sub formă de indici normalizați în intervalul 0–1 (metoda min–max aplicată fiecărui indicator).*

Sursa: *elaborat de autor pe baza* (Biroul National de Statistica, 2019-2024).

După cum se poate observa în figura 1, în 2020, toți cei trei indicatori – numărul de întreprinderi, numărul de angajați și volumul veniturilor din vânzări – au atins valori minime, reflectând consecințele pandemiei. Cu toate acestea, în anul 2021 începe faza de redresare, cea mai pronunțată în ceea ce privește veniturile din vânzări (tendința verde), care cresc mult mai rapid decât ocuparea forței de muncă în sector și numărul de întreprinderi. Acest lucru indică o creștere a productivității și, deci, a eficienței afacerilor: creșterea veniturilor a avut loc în condițiile unei creșteri relativ moderate a consumului de resurse. Relația dintre dinamica numărului de întreprinderi și rezultatele lor financiare este ilustrată în mod clar în figura 2.

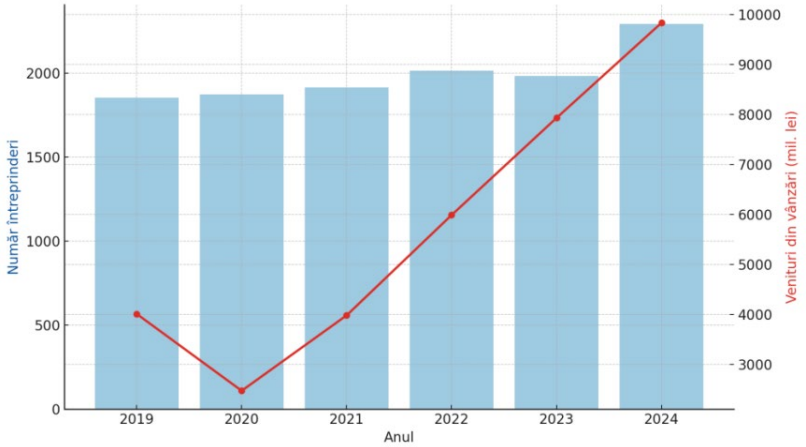


Figura 2. Corelația dintre dinamica numărului de întreprinderi și veniturile din vânzări în sectorul alimentației publice din Republica Moldova (2019–2024).

Sursa*: *elaborat de autor pe baza (Biroul National de Statistica, 2019-2024).

Din figura 2 se poate observa că declinul din anul 2020 a afectat ambii indicatori, însă începând cu 2021 se observă o redresare sigură, în special în ceea ce privește veniturile din vânzări. Până în 2024, creșterea veniturilor va depăși semnificativ creșterea numărului de întreprinderi, ceea ce indică o creștere a eficienței sectorului. Dinamica detaliată a veniturilor din vânzări obținut de întreprinderile de diferite mărimi este prezentată în tabelul 2.

Tabelul 2.Analiza veniturilor din vânzări obținute de către întreprinderile de alimentație publică din Republica Moldova în perioada 2019-2024

Tipurile de întreprinderi după mărime	**Venitul din vânzări, mil. lei**						**Ritmul creșterii în comparație cu anul 2019, %**				
	2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
1. IMM total, *inclusiv:*	3099,69	1957,18	3205,97	4859,30	6325,02	7887,54	63,1	103,4	156,8	204,1	254,6
1.1. mici	1571,07	1012,98	1677,87	2517,44	3133,83	3784,64	64,5	106,8	160,2	199,4	240,9
1.2. micro	688,64	500,69	811,30	1436,84	1861,87	2129,79	72,7	117,8	208,7	270,4	309,2
1.3. mijlocii	839,97	443,51	716,80	905,03	1329,33	1973,11	52,8	85,3	107,8	158,3	234,9
2. Întreprinderi mari	909,76	514,83	775,02	1128,65	1606,70	1946,64	56,6	85,2	124,0	176,6	213,9
3. **Total întreprinderi de alimentație publică**	**4009,44**	**2472,01**	**3980,99**	**5987,96**	**7931,72**	**9834,17**	**61,7**	**99,3**	**149,4**	**197,9**	**245,4**
4. *Total întreprinderi în economia R.Moldova*	*397911*	*381896*	*488014*	*612043*	*636125*	*668595*	*96,0*	*122,6*	*153,8*	*159,9*	*168,0*

Sursa*: *elaborat de autor pe baza (Biroul National de Statistica, 2019-2024).

Tabelul 2 arată că creșterea veniturilor în perioada post-pandemică a fost mult mai rapidă decât creșterea numărului de întreprinderi. Creșterea este deosebit de vizibilă în cazul microîntreprinderilor (de 3 ori) și al întreprinderilor mici și mijlocii (de peste 2,5 ori). Cu alte cuvinte, după criza din 2020, sectorul nu a „revenit" pur și simplu, ci și-a sporit brusc amploarea și eficiența, iar creșterea veniturilor din vânzări a depășit semnificativ creșterea capacităților și a ocupării forței de muncă, ceea ce indică indirect o restructurare a modelelor de afaceri și o creștere a productivității (Indicatorii sunt calculați de autor pe baza datelor NBS).

În 2019, sectorul alimentației publice a înregistrat o dezvoltare sustenabilă. Structura sectorului era tipică pentru Republica Moldova: predominanța întreprinderilor mici și microîntreprinderilor și un număr extrem de limitat de companii mari, care acumulează o parte semnificativă din venitul din vânzări. În acest moment, sectorul se dezvolta în mod constant, dar rămânea sensibil la șocurile externe, deoarece o parte semnificativă a afacerii depindea de serviciile directe oferite clienților și de fluxul turistic. Acest an poate fi considerat un „punct de referință" pentru evaluarea impactului crizelor ulterioare.

Pandemia din 2020 a fost o adevărată încercare. Introducerea măsurilor de izolare și a restricțiilor a dus la o reducere drastică a personalului cu aproape 18% și la o scădere a veniturilor din vânzări cu 38% față de 2019 (Biroul National de Statistica, 2019-2024). Multe întreprinderi au fost nevoite să-și suspende activitatea sau să treacă în „modul de repaus". În același timp, numărul companiilor a rămas aproape neschimbat, ceea ce înseamnă că întreprinderile mici și microîntreprinderile au preferat să își păstreze înregistrarea legală și să caute modalități de adaptare, chiar dacă activitatea temporar nu genera venituri. Acest lucru confirmă raționamentul că actorii mici au o anumită flexibilitate și tind să se mențină pe piață, în ciuda riscurilor ridicate.

Anul 2021 a fost anul primelor semne de redresare. Veniturile din vânzări în acest sector au revenit practic la nivelul din 2019, ajungând la aproape 4 miliarde de lei, însă numărul angajaților a rămas în continuare sub nivelul dinaintea pandemiei (Biroul National de Statistica, 2019-2024). Acest lucru indică faptul că întreprinderile au găsit modalități de a-și desfășura activitatea cu un număr mai mic de angajați, implementând activ digitalizarea, reducând cheltuielile permanente și dezvoltând livrarea și serviciile „la pachet". Sectorul a început să se restructureze, iar în această perioadă s-au format noi modele de supraviețuire, care au devenit ulterior baza pentru o creștere durabilă (Biroul National de Statistica, 2019-2024); ODIMM. Annual Report, 2022; USAID Moldova, 2021).

Din 2022, sectorul demonstrează o redresare sigură. Numărul întreprinderilor, numărul de angajați și volumul veniturilor din vânzări au început să crească sincronizat. Deja în 2022, veniturile totale din vânzări obținute de către întreprinderile din sector au depășit nivelul anului 2019, iar până în 2024 au crescut de peste două ori și jumătate, ajungând la aproape 10 miliarde de lei. Numărul angajaților a crescut, de asemenea, și a depășit 18 mii de persoane - cu 20% mai mult decât în perioada pre-pandemică (Biroul National de Statistica, 2019-2024). Evoluția numărului de angajați din sector este prezentată în tabelul 3.

Din tabelul 3 se poate observa că, după o scădere bruscă în 2020 (-18%), ocuparea forței de muncă în acest sector s-a redresat treptat și, până în 2024, a depășit cu 20% nivelul-anului 2019, ceea ce confirmă tendința pozitivă de redresare a locurilor de muncă.

Astfel, în anii post-criză, sectorul nu numai că a compensat pierderile suferite, dar a și atins un nivel calitativ nou de dezvoltare.

O atenție specială merită transformarea structurală a sectorului. Întreprinderile mari au rămas în continuare puține – în perioada de studiu 2019-2024, numărul lor a fost de 2-3 companii în diferiți ani. Cu toate acestea, contribuția lor la venitul din vânzări a rămas semnificativă și a depășit în mod constant o cincime.

Întreprinderile mijlocii au devenit un adevărat motor al creșterii: în șase ani, veniturile lor din vânzări au crescut de peste două ori, fiind remarcată și o creștere semnificativă a numărului de angajați. Întreprinderile mici și-au păstrat rolul de „schelet" al industriei, asigurând locuri de muncă pentru mii de oameni și crescând în mod constant veniturile.

Tabelul 3.Dinamica numărului de angajați ai întreprinderilor de alimentație publică din Republica Moldova în perioada 2019-2024

Tipurile de întreprinderi după mărime	Numărul de angajați, pers.						Ritmul creșterii în comparație cu anul 2019, %				
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024
1. IMM total, *inclusiv:*	12684	10858	11351	12081	13321	15671	85,6	89,5	95,2	105,0	123,6
1.1. mici	5725	4799	5027	5078	5701	6647	83,8	87,8	88,7	99,6	116,1
1.2. micro	4245	3833	3972	4780	4900	5403	90,3	93,6	112,6	115,4	127,3
1.3. mijlocii	2714	2226	2352	2223	2720	3621	82,0	86,7	81,9	100,2	133,5
2. Întreprinderi mari	2399	1536	1523	2158	2305	2405	64,0	63,5	90,0	96,1	100,3
3. **Total întreprinderi de alimentație publică**	**15083**	**12394**	**12874**	**14239**	**15626**	**18076**	**82,2**	**85,3**	**94,4**	**103,6**	**119,8**
4. Total întreprinderi în economia R.Moldova	*552113*	*526738*	*532454*	*529281*	*539032*	*543085*	95,4	96,4	95,9	97,6	98,4

Sursa: *elaborat de autor pe baza* (Biroul National de Statistica, 2019-2024).

Cea mai remarcabilă este dinamica microîntreprinderilor: acestea au demonstrat o activitate antreprenorială ridicată, crescându-și numărul și aproape triplându-și veniturile din vânzări. Acest lucru indică faptul că microîntreprinderile au devenit principalul punct de intrare în acest sector în perioada post-criză, asigurând flexibilitatea și reînnoirea acestuia.

Dacă analizăm sectorul alimentației publice într-un context mai larg al economiei naționale, contribuția sa la veniturile totale din vânzări s-a schimbat semnificativ. În 2019, ponderea sectorului era de doar aproximativ 1%, ceea ce reflecta locul modest al acestuia în structura PIB-ului. Pandemia a redus acest indicator aproape la jumătate, la 0,6% în 2020, însă redresarea ulterioară a dus la o creștere a ponderii sectorului până la aproape 1,5% până în 2024. Astfel, sectorul alimentației publice în perioada post-pandemică nu numai că a revenit la pozițiile anterioare, dar și-a consolidat semnificativ importanța în economia Republicii Moldova (Biroul National de Statistica, 2019-2024).

În ansamblu, datele prezentate mai sus denotă că strategiile de supraviețuire implementate de întreprinderi în perioada pandemiei au avut un efect pe termen lung. Acestea nu numai că au permis menținerea viabilității afacerilor, dar au devenit și un catalizator pentru trecerea la noi modele de afaceri bazate pe digitalizare, optimizare și diversificare a serviciilor. Tocmai datorită acestor măsuri, sectorul a reușit să se transforme și să devină mai rezistent la șocurile externe, precum și să demonstreze ritmuri de creștere superioare în comparație cu alte sectoare ale economiei naționale.

Astfel, perioada 2019-2024 se caracterizează prin trecerea sectorului alimentației publice de la o fază de criză profundă, la o fază de redresare și formare a unor noi avantaje competitive.

METODE DE ANALIZĂ ȘI SURSE DE DATE

Studiul se bazează pe datele Biroului Național de Statistică al Republicii Moldova (2019-2024), precum și pe rapoartele sectoriale ale ODIMM, USAID Moldova și studiile internaționale privind sustenabilitatea afacerilor. Pentru confirmarea raționamentelor formulate în baza observațiilor empirice, au fost realizate trei studii de caz, fiind vizate trei companii locale din sectorul alimentației publice: BBQ fast-food, Tucano Coffee, KitchenLab. Informațiile au fost colectate din diverse surse cu acces deschis: publicațiile corporative, materiale de știri, situațiile financiare. Analiza cantitativă s-a realizat prin următoarele metode:

1. Indici de bază (2019=100%), care permit evaluarea dinamicii numărului de întreprinderi, a ocupării forței de muncă în sector și a veniturilor din vânzări în raport cu nivelul dinaintea pandemiei;

2. Rata de creștere în lanț, utilizată pentru analiza dinamicii anuale;

3. Ratele de creștere cu bază fixă, care arată variația relativă a indicatorilor;

4. Ponderi utilizate pentru analiza structurii sectorului (în funcție de dimensiunea întreprinderilor și de canalele de vânzare).

Contribuția sectorului alimentației publice la economie a fost evaluată prin raportul dintre venitul din vânzări și volumul total al vânzărilor tuturor întreprinderilor din Republica Moldova. Această metodă a fost selectată din cauza lipsei datelor detaliate disponibile privind valoarea adăugată a întreprinderilor de alimentație publică, însă ea permite urmărirea dinamicii relative și a importanței sectorului în perioada studiată.

Limitările de bază ale cercetării sunt:

a) utilizarea unor date agregate ale Biroului Național de Statitică și a rapoartelor organizațiilor internaționale, fără detalii privind segmentele individuale ale pieței (de exemplu, restaurante, cafenele, cantine);

b) baza empirică a studiilor de caz este limitată la informațiile publice ale companiilor și nu acoperă toți actorii din industrie, ceea ce reduce gradul de reprezentativitate.

BAZELE TEORETICE ALE CERCETĂRII

Pentru analiza strategiilor de supraviețuire în condiții de criză, s-a aplicat conceptul de reziliență organizațională (resilience), care se referă la capacitatea întreprinderilor de a anticipa amenințările, de a se adapta la acestea, de a trage învățăminte și de a forma noi modele de dezvoltare. La nivel internațional, două modele au câștigat o largă recunoaștere: modelul 4R (Resilience Alliance) (Resilience Alliance., 2010.) și modelul MIT Sloan (Sheffi Y., Rice J. B., 2005; Sheffi, Y., 2005; Sheffi, Y., 2015). În ciuda diferențelor, ambele modele reflectă o logică comună: reziliența întreprinderii rezultă din combinația dintre capacitatea de reacție pe termen scurt și capacitatea de adaptare pe termen lung. Modelul 4R are un caracter mai universal și sistemic, fiind potrivit pentru evaluarea diferitelor sectoare, în timp ce modelul MIT Sloan concretizează rolul managementului și al leadershipului în situații de criză.

Modelul 4R evidențiază patru dimensiuni ale rezilienței (Resilience Alliance., 2010.):

✓ Robustness (rezistență) – capacitatea de a face față crizei fără pierderi semnificative. Pentru întreprinderile moldovenești din sectorul alimentației publice, rezistența s-a dovedit a fi limitată din cauza lipsei rezervelor și a sprijinului slab din partea statului: multe unități au fost nevoite să se închidă în perioada 2020-2021;

✓ Redundancy (resurse de rezervă) – existența unor capacități de rezervă și a unor soluții alternative. În Republica Moldova, această caracteristică a organizațiilor de alimentație publică a fost aproape inexistentă: mecanismele de rezervă s-au manifestat doar prin munca în familie sau simplificarea meniului;

✓ Resourcefulness (ingeniozitate) – căutarea creativă de noi soluții. Sectorul alimentației publice din Moldova a demonstrat un nivel ridicat de ingeniozitate: introducerea livrărilor, a bucătăriilor ascunse, a comenzilor online prin intermediul boturilor Telegram și al rețelelor sociale;

✓ Rapiditate – viteza de adaptare la schimbări. În anul de criză 2020, întreprinderile de alimentație publică din Moldova, care au trecut rapid la livrare și canale digitale, au reușit să-și păstreze clienții și să minimizeze pierderile.

Astfel, în sectorul alimentației publice din Republica Moldova s-au manifestat cel mai pregnant ingeniozitatea și rapiditatea reacției, în timp ce rezistența și resursele de rezervă au rămas slabe.

Modelul MIT Sloan analizează reziliența prin două aspecte interconectate (Sheffi Y., Rice J. B., 2005; Sheffi, Y., 2005; Sheffi, Y., 2015):

✓ Reactive recovery (recuperare reactivă) – capacitatea de a face față crizei și de a se recupera după șocuri. În Moldova, în cadrul sectorului alimentației publice, la acest tip pot fi incluse măsurile din perioada 2020-2022: reducerea personalului, negocieri privind închirierea, subvenții temporare de la stat;

✓ Proactive preparedness (pregătire proactivă) – pregătirea din timp pentru provocările viitoare. Începând cu 2022-2023, întreprinderile de alimentație publică din Moldova au utilizat din ce în ce mai activ strategii pe termen lung: digitalizarea, sistemele CRM, programele de loialitate, diversificarea canalelor de vânzare. Acest lucru indică trecerea de la un model reactiv la unul proactiv.

Pentru sectorul alimentației publice din Republica Moldova, aceste concepte sunt deosebit de relevante. Rezistența (4R) se manifestă în respectarea normelor sanitare, excesul – în crearea de rezerve financiare, ingeniozitatea – în trecerea la livrare, iar viteza – în restructurarea rapidă a modelelor de afaceri. În același timp, sustenabilitatea proactivă (MIT Sloan) reflectă strategia companiilor care integrează platforme digitale și inițiative ecologice, asigurându-și un avantaj competitiv în viitor.

Astfel, conceptele internaționale de sustenabilitate permit sistematizarea practicilor întreprinderilor moldovenești din domeniul alimentației publice și considerarea acestora nu ca măsuri haotice de supraviețuire, ci ca pași consecvenți în formarea competitivității pe termen lung. Utilizarea lor în analiză asigură comparabilitatea experienței moldovenești cu tendințele globale și confirmă posibilitatea adaptării modelelor internaționale la contextul local.

OBSERVAȚII EMPIRICE (2019–2024)

În perioada 2020–2024, în sectorul alimentației publice din Republica Moldova au fost aplicate diverse strategii de supraviețuire (ODIMM. Annual Report, 2022; USAID Moldova, 2024):

✓ Digitalizarea: introducerea meniului online, a aplicațiilor mobile și a platformelor de livrare a permis minimizarea contactelor și extinderea bazei de clienți;

✓ Adaptarea operațională: reducerea sortimentului la preparate simple și ieftine, dezvoltarea bucătăriilor fantomă, adaptarea programului de lucru al personalului;

✓ Flexibilitatea financiară: negocieri privind chiria, reducerea costurilor, utilizarea facilităților fiscale și a subvențiilor;

✓ Inițiative de comunicare: prezență activă pe rețelele sociale, implementarea sistemelor CRM, campanii de susținere a afacerilor locale;

✓ Măsuri organizaționale: recalificarea personalului (chelnerii au devenit curieri), trecerea la take-away și autoservire.

Fiecare dintre aceste strategii nu numai că a contribuit la supraviețuire, dar a și pus bazele unei redresări durabile a afacerii. Mai mult, în perioada post-criză, unele dintre ele (de exemplu, digitalizarea, bucătăriile fantomă, marketingul CRM) au devenit elemente ale unei strategii competitive pe termen lung.

Numeroase studii au arătat că aplicarea strategiilor adaptative și flexibile de supraviețuire permite companiilor:

✓ să păstreze o parte din cota de piață în condiții de recesiune (Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V., 2020);

✓ să treacă la modele de afaceri durabile (Naidoo, V., 2010);

✓ să sporească încrederea consumatorilor și a investitorilor în perioade de instabilitate (Sheffi, Y., 2005);

✓ să se redreseze mai repede după criză (Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L., 2011).

În contextul specific Republicii Moldova (pe exemplul sectorului alimentației publice):

✓ introducerea livrării și a meniului redus a contribuit la menținerea veniturilor la un nivel minim acceptabil;

✓ utilizarea instrumentelor digitale (Google My Business, Telegram-boti) a devenit un factor de stabilitate;

✓ ajutorul din partea statului (facilități, moratorii) a avut un efect temporar, dar important de susținere.

Astfel, strategiile menționate mai sus demonstrează că, chiar și în condițiile unor resurse limitate, sectorul alimentației publice din Republica Moldova a reușit să pună în aplicare elementele cheie ale modelelor internaționale de sustenabilitate. Măsurile reactive pe termen scurt au evoluat treptat către practici proactive, formând baza pentru competitivitatea pe termen lung.

Pentru a obține o bază de dovezi în cadrul studiilor empirice ale experienței naționale, a fost utilizată analiza de caz a strategiilor de supraviețuire ale unor întreprinderi de alimentație publică din Republica Moldova. Aceste companii s-au confruntat cu același factor de șoc – restricțiile pandemice din 2020, dar au demonstrat traiectorii diferite de adaptare, ceea ce permite identificarea unor tendințe comune și evaluarea eficacității anumitor decizii manageriale.

BBQ Fast-Food reprezintă o rețea locală cu accent pe preparate accesibile și servire rapidă, cunoscută în Chișinău din 2020. În timpul pandemiei, întreprinderea s-a aflat în grupul de risc, deoarece modelul de afaceri „fast-food în sală" nu a funcționat în condițiile restricțiilor. Conducerea a mizat pe extinderea agresivă a serviciilor de livrare: au fost lansate servicii proprii de curierat, au fost intensificate parteneriatele cu agregatorii, iar meniul a fost simplificat pentru optimizarea bucătăriei. Compania a introdus, de asemenea, promoții de tipul „seturi familiale", orientate către comenzile pentru cinele luate acasă. Această strategie a permis nu numai menținerea fluxului de comenzi, ci și extinderea clientelei. Până în 2022, venitul din vânzări al BBQ a depășit nivelul anului 2019, iar în 2023-2024 compania s-a consolidat ca o rețea stabilă în segmentul său. Astfel, mizarea pe flexibilitatea formatului și adaptarea ofertei la comportamentul schimbat al clienților (reorientarea către livrare) a devenit nu numai o strategie de supraviețuire, ci a asigurat și o creștere durabilă a companiei BBQ Fast-Food (Glovo Official Website., 2021-2023).

Franciza internațională cu rădăcini moldovenești Tucano Coffee a pus accentul pe comenzile mobile și programul de bonusuri, consolidând, în paralel, „piciorul de retail" – vânzarea de cafea boabe și seturi cadou, precum și deschiderea de colțuri „to-go" în centrele comerciale. Înainte de pandemie, rețeaua dezvolta deja activ conceptul de „al treilea loc" și oferea clienților nu numai a cafelei, ci și atmosfera unui spațiu de coworking și creativitate. În condițiile lockdown-ului din 2020, acest format s-a dovedit vulnerabil, deoarece se baza pe prezența fizică a clienților. Compania a consolidat rapid canalele de comunicare și livrare online, a lansat servicii suplimentare de precomandă prin intermediul aplicației mobile și al platformelor Glovo/Deliveroo. Un pas cheie a fost utilizarea comunității de brand: compania a menținut legătura cu clienții prin rețelele sociale, implicându-i în acțiuni de tipul „susține cafeneaua ta preferată". Această strategie a asigurat o revenire rapidă a venitului din vânzări în 2021. În perioada post-pandemică, Tucano și-a extins rețeaua, deschizând noi puncte de vânzare nu numai în Republica Moldova, ci și în străinătate, și și-a consolidat imaginea de brand durabil, ceea ce confirmă contribuția sa la creșterea sectorului. Astfel, digitalizarea și loialitatea au reprezentat pentru Tucano Coffee o strategie nu doar de supraviețuire, ci și de consolidare a poziției competitive (Tucano Coffee Official Website. Tucano Coffee: Brand, Franchise and Development., 2023).

KitchenLab s-a poziționat inițial ca un spațiu gastronomic modern, cu bucătărie experimentală și concepte originale. Pandemia a pus în pericol existența unor astfel de proiecte de nișă. Cu toate acestea, compania a reușit să transforme criza într-o oportunitate. Mai întâi, au fost lansate masterclass-uri online și seturi culinare „gătește acasă", ceea ce a permis menținerea contactului cu clienții și crearea unei noi surse de venit. Apoi, întreprinderea a dezvoltat activ servicii de catering pentru sectorul corporativ, care au devenit foarte solicitate deja în 2022-2023. În plus, KitchenLab a experimentat colaborări cu fermieri și producători locali, consolidându-și reputația de actor inovator și durabil. Ca urmare, până în 2024, venitului din vânzări al companiei a depășit semnificativ nivelul anului 2019, iar modelul său a devenit un exemplu de diversificare de succes. Astfel, inovațiile, formatele creative și diversificarea serviciilor au asigurat sustenabilitatea pe termen lung chiar și într-un segment de nișă (KitchenLab Official Website. KitchenLab Moldova – Ghost Kitchen Concept., 2023).

Comparând aceste cazuri, se pot identifica câteva tendințe, și anume:

- ✓ Tucano Coffee a demonstrat puterea mărcii și a instrumentelor digitale (rapiditate);

✓ BBQ Fast-Food a scos în evidență valoarea flexibilității și adaptării rapide a modelului operațional redundanță/robustețe;

✓ KitchenLab a accentuat rolul inovațiilor și diversificării ca protecție împotriva riscurilor (resourcefulness).

În ciuda dimensiunilor și conceptelor diferite, toate companiile analizate au demonstrat că strategiile de supraviețuire în timpul pandemiei au devenit baza creșterii în perioada 2022-2024. Mai mult, experiența lor arată că criza a stimulat afacerile să implementeze soluții care, pe termen lung, au crescut productivitatea și au consolidat competitivitatea.

Dacă comparăm cazurile abordate cu indicatorii economici ai sectorului, devine clar că tocmai astfel de practici au asigurat accelerarea sectorului. Creșterea venitului din vânzări de 2,5 ori până în 2024 a fost însoțită de o creștere a numărului de întreprinderi cu 24% și a numărului de angajați cu 20%, dar productivitatea a crescut de peste două ori. Aceasta înseamnă că sectorul s-a schimbat nu numai cantitativ, ci și calitativ. Cazurile concrete ilustrează mecanismele prin care s-a realizat acest lucru: digitalizarea, flexibilitatea, inovarea, colaborarea cu comunitățile și diversificarea serviciilor.

Din perspectiva modelului 4R (Resilience Alliance), strategiile companiilor acoperă toate cele patru dimensiuni ale sustenabilității. Robustețea (Robustness) este obținută prin protocoale sanitare și un meniu „simplificat" (mai puține erori operaționale). Redundanța se manifestă prin duplicarea canalelor – livrare proprie + agregatoare; sală + colțuri to-go. Ingeniozitatea – reproiectarea rapidă a ofertelor (seturi familiale, prânzuri de afaceri, seturi cadou) și precomenzi mobile. Rapiditatea – implementarea rapidă a infrastructurii IT (platformă proprie, program de bonusuri) și comunicarea rapidă pe rețelele sociale (minimizarea decalajelor între modificarea reglementărilor și reacția afacerii).

În logica MIT Sloan (Sheffi), mai întâi domină reziliența reactivă – stingerea incendiului (reducerea meniului, reglementări sanitare, închiderea sălilor), apoi – reziliența proactivă: dezvoltarea formatelor to-go, programul de loialitate, modelul ghost, care nu doar compensează șocul, ci și sporesc stabilitatea și scalabilitatea pe termen lung.

Astfel, evoluția sectorului alimentației publice din Moldova în perioada 2019-2024 arată o trecere treptată de la măsuri reactive la management strategic proactiv, ceea ce confirmă aplicabilitatea modelelor 4R și MIT Sloan în contextul național.

CONCLUZII

Sectorul alimentației publice din Moldova în perioada 2019-2024 a parcurs un drum de la o criză profundă la o redresare treptată și consolidarea sustenabilității. În ciuda resurselor limitate și a sprijinului instituțional slab, întreprinderile au reușit să se adapteze datorită digitalizării, soluțiilor organizaționale flexibile și interacțiunii active cu clienții.

Experiența a arătat că factorii cheie ai succesului au fost viteza de reacție și ingeniozitatea, în timp ce rezistența și rezervele au rămas insuficient dezvoltate. Această structură a măsurilor adaptative este în deplină concordanță cu modelul internațional 4R, în care cazurile moldovenești au demonstrat puncte forte în domeniul ingeniozității și rapidității, dar și puncte slabe în ceea ce privește robustețea și redundanța.

Aplicarea modelului MIT Sloan permite să se observe că măsurile reactive din perioada 2020-2022 au asigurat o viabilitate minimă a afacerilor, dar tocmai trecerea la pregătirea proactivă în perioada 2023-2025 a devenit baza sustenabilității pe termen lung. Digitalizarea, programele de loialitate, integrarea în asociații profesionale și noile formate organizaționale de servicii s-au transformat din soluții forțate în avantaje strategice.

Prin urmare, sectorul alimentației publice din Moldova demonstrează că, chiar și în condiții de finanțare limitată și sprijin slab din partea statului, este posibilă formarea unor elemente de sustenabilitate comparabile cu conceptele internaționale. Cu toate acestea, pentru o dezvoltare la scară largă sunt necesare măsuri instituționale: credite și granturi accesibile pentru microîntreprinderi, programe de formare în competențe digitale, sprijin pentru formate inovatoare și integrarea sectorului alimentației publice în strategiile naționale de dezvoltare durabilă.

MULȚUMIRI

Acest studiu a fost realizat cu sprijinul proiectului HORIZON-MSCA-2023-SE-01 Marie Skłodowska-Curie Actions Project GA: 101179323 Titlul proiectului: STAR − Transformarea durabilității: Rețea de cercetare și inovare pentru informații de calitate, practici mai bune de raportare a durabilității și reziliența afacerilor.

REFERINȚE

1. Biroul National de Statistica, situatiile financiare ale agentilor economici. *Activitatea si pozitia financiara a agentilor economici dupa marime si activitati economice, 2019-2024* https://statbank.statistica.md
2. Glovo Official Website. *Glovo Moldova – Online Food Delivery Platform.* 2021–2023. [citat 12.09.2025]. Disponibil: https://glovoapp.com/md
3. Gusev A.A. *Роль стратегии изменения в системе стратегического управления организацией* // Научный Лидер. 2023. №33 (131). URL: https://scilead.ru/article/4896-rol-strategii-izmeneniya-v-sisteme-strategich
4. KitchenLab Official Website. *KitchenLab Moldova – Ghost Kitchen Concept.* 2023. [citat 15.09.2025]. Disponibil: https://kitchenlab.md
5. Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research,* 2020. 26(5), 1067–1092. https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214
6. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review,* 2011. 21(3), 243–255. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.002
7. Naidoo, V. Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management,* 2010. 39(8), 1311–1320. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.005
8. ODIMM. *Annual Report 2022: Programs PARE 1+1 and SME Digitalization.* Chișinău: ODIMM, 2022. 96 p.
9. Resilience Alliance. 2010. *Assessing resilience in social-ecological systems: Workbook for practitioners. Version 2.0*. Online: https://www.resalliance.org/resilience
10. Sheffi Y., Rice J. B. *A Supply Chain View of the Resilient Enterprise* // MIT Sloan Management Review. — 2005. — Vol. 47, No. 1. — P. 41–48. https://www.researchgate.net/publication/255599289_A_Supply_Chain_View_of_the_Resilient_Enterprise
11. Sheffi, Y. *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage.* Cambridge, MA: MIT Press. — 2005. 376 p. ISBN 978-0262693493.
12. Sheffi, Y. *The Power of Resilience: How the Best Companies Manage the Unexpected.* Cambridge, MA: MIT Press. — 2015. 280 p. ISBN 978-0262029797.
13. Tucano Coffee Official Website. *Tucano Coffee: Brand, Franchise and Development.* 2023. [citat 10.09.2025]. Disponibil: https://tucanocoffee.com
14. USAID Moldova. *Assessment Report on the Impact of COVID-19 on SMEs in the Republic of Moldova, with a focus on the HoReCa sector.* Chișinău: USAID, 2021. 78 p.
15. World Bank. *World Development Report 2024: Thriving with Resilience – Lessons from Global Crises.* Washington, DC: World Bank. 2024. ISBN 978-1-4648-2030-0.
16. Zahra S.A. *International Entrepreneurship in the Post-COVID World.* Journal of World Business, Vol. 55, No. 6. Amsterdam: Elsevier, 2020. pp. 101–118