# PARTICULARITĂȚILE APLICĂRII STRATEGIILOR DE SUPRAVIEȚUIRE ÎN ÎNTREPRINDERILE DE ALIMENTAȚIE PUBLICĂ DIN REPUBLICA MOLDOVA

## PARTICULARITIES OF THE APPLICATION OF SURVIVAL STRATEGIES IN PUBLIC FOOD ENTERPRISES IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA

**CZU: 005.931.11:334.722:642.5(478)**

**Anna SOCOLOVA**
**Doctorand, Școala doctorală Științe Juridice și Economice,**
**asistent universitar, Universitatea de Stat din Moldova,**
**ORCID iD: https://orcid.org/0000-0002-6320-5543**
**E-mail: anna.socolova@usm.md**

***Abstract.*** *During the crisis, the most vulnerable entrepreneurial activities are service organizations, including food service establishments. Many food service establishments identify crisis conditions with a forced stop in business development, while companies in other areas of activity try to apply a variety of approaches to get out of crisis situations to mitigate financial and operational risks. However, many crisis program tools that are effective for a number of business recovery cases are largely ineffective for foodservice companies during a crisis (pandemic as an example). Maintaining financial sustainability requires food service establishments to adapt existing classical business systems to the implementation of anti-crisis innovative management in more uncertain conditions and skillful operational response to new threats. Thus, the main purpose of the article is to develop theoretical and methodological approaches to ensure the survival and development of food service establishments in the Republic of Moldova during the crisis. This article presents the results of systematization and argumentation of survival strategies, relevant and adapted for public food service establishments in the Republic of Moldova.*

***Keywords:*** *survival strategy, food service establishments, catering, enotourism, gastronomic tourism, crisis management, pandemic, economic crisis.*

### Introducere

Strategiile de supraviețuire (survival strategies) reprezintă un set de decizii și acțiuni manageriale menite să minimizeze pierderile și să mențină funcționarea întreprinderii în condiții de criză sau de incertitudine ridicată. Acestea se deosebesc de alte tipuri de strategii — strategii de creștere, dezvoltare sau stabilizare — prin natura lor urgentă, orientarea către minimizarea amenințărilor și asigurarea stabilității pe termen scurt sau mediu. În concluzie, evaluarea comparativă a strategiilor de supraviețuire a permis identificarea caracteristicilor lor cheie, printre care: reactivitatea, caracterul pe termen scurt, orientarea către resurse, accentul pe stabilitate și, adesea, măsuri neconvenționale.

De obicei, strategiile de supraviețuire apar ca reacție la șocuri bruște sau instabilitate (pandemie, război, inflație). Ele se concentrează pe supraviețuirea imediată, nu pe profitul pe termen lung. În procesul de implementare a acestora, are loc o mobilizare maximă, optimizarea sau conservarea resurselor cheie. Rezultatele acestora permit atingerea obiectivelor de bază ale sustenabilității, cum ar fi creșterea flexibilității organizaționale, adaptabilitatea și minimizarea costurilor. Instrumentele principale sunt soluții temporare sau radicale, care nu au fost utilizate anterior.

Așadar, strategiile de supraviețuire sunt un ansamblu de măsuri manageriale, organizaționale, financiare și comportamentale întreprinse de o companie în condiții de criză externă sau internă gravă, cu scopul de a-și menține viabilitatea, de a minimiza pierderile și de a se adapta la noua realitate. Astfel de strategii sunt deosebit de relevante pentru întreprinderile mici și mijlocii din domenii cu concurență ridicată și rentabilitate scăzută, inclusiv alimentația publică.

Potrivit lui Teece, strategiile de supraviețuire se formează ca reacție la șocuri externe, inclusiv scăderea bruscă a cererii, întreruperi în lanțurile de aprovizionare, restricții sanitare și creșterea prețurilor resurselor [8].

## Material și metodă

Cercetarea se bazează pe analiza evoluției sectorului alimentației publice din Republica Moldova în perioada 2019–2024, utilizând date statistice ale BNS și rapoarte internaționale (OCDE, 2020). Metoda aplicată combină analiza cantitativă a indicatorilor economici (număr de întreprinderi, salariați, venituri, productivitate) cu analiza calitativă a strategiilor manageriale de supraviețuire.

Metodele utilizate includ analiza comparativă, analiza structurală și sinteza conceptuală. Datele au fost completate prin studii de caz și observații asupra practicilor de adaptare din sectorul alimentației publice. Rezultatele obținute oferă o imagine integrată asupra modului în care strategiile de supraviețuire au contribuit la creșterea rezilienței și competitivității post-criză.

## Rezultate și discuții

Sectorul alimentației publice se caracterizează printr-o serie de trăsături care îl fac deosebit de sensibil la astfel de șocuri externe, dintre care cele mai importante sunt: ponderea ridicată a costurilor variabile (ingrediente, personal); dependența de cererea locală și de prezența fizică a clienților; rezerve limitate și acces redus la finanțare pe termen lung; precum și un nivel scăzut de digitalizare (în special în întreprinderile mici).

Conform datelor OCDE, în perioada pandemiei de COVID-19, întreprinderile din sectorul alimentației publice au fost afectate mai puternic decât alte sectoare, înregistrând o scădere medie a veniturilor de peste 50% [5].

Timp de șase ani, în perioada 2019 și 2024, sectorul alimentației publice din Moldova a trecut de la stabilitatea dinaintea pandemiei, la o scădere bruscă, și apoi

la o fază de creștere accelerată și mai matură din punct de vedere structural. O primă incursiune în indicatorii economici de bază  permite de a sesiza amploarea transformării: numărul întreprinderilor a crescut de la 1854 la 2295 (+24%), numărul mediu de salariați – de la 15,1 la 18,1 mii (+20%), iar veniturile din vânzări– de la 4,0 la 9,8 miliarde lei (+145%). În medie, aceasta corespunde unui creșteri medii anuale de aproximativ 4,4% a numărului de întreprinderi, 3,7% a numărului de salariați și aproximativ 19,7% a veniturilor din vânzări în 2024 față de 2019. Cu alte cuvinte, după criza din 2020, sectorul nu doar că „și-a revenit", ci și-a sporit considerabil amploarea și eficiența, iar creșterea veniturilor din vânzări a depășit semnificativ creșterea capacităților și a forței de muncă, ceea ce indică indirect o restructurare a modelelor de afaceri și o creștere a productivității [1].

Pandemia a consituit un punct de cotitură. În 2020, veniturile din vânzări au scăzut cu aproximativ 38% față de 2019, iar numărul mediu de salariați - cu aproape 18%. Cu toate acestea, deja în anul 2021, s-a produs un spor al veniturilor din vânzări cu cca 61% față de 2020,  deși numărul de salariați a crescut moderat, ceea ce indică o adaptare „economică": întreprinderile au învățat să obțină mai multe venituri cu un număr mai mic de angajați, bazându-se pe livrări, take-away, canale digitale și optimizarea proceselor. În perioada 2022-2024, sectorul a intrat într-o fază de expansiune sincronizată: numărul de firme, numărul mediu de salariați și, în special, venitul din vânzări au crescut simultan. În anul 2024 veniturile din vânzări au depășit de 2,5 ori nivelul dinainte de pandemie, cu o creștere de doar 20% a numărului de angajați — un rezultat imposibil de atins fără o creștere semnificativă a eficienței operaționale [1].

Un indicator cheie al schimbărilor calitative este productivitatea muncii (venitul din vânzări pe angajat). În 2019, aceasta era de aproximativ 266 mii de lei pe persoană, iar în 2024 a ajuns la aproximativ 544 mii de lei, adică a crescut de peste două ori. Condiționat, acest lucru este echivalent cu o creștere medie anuală a productivității muncii cu aproximativ 15% în perioada 2019-2024 [1]. O astfel de creștere se explică printr-o combinație de factori: introducerea canalelor digitale de vânzare și rezervare, accelerarea rotației meselor, reorganizarea meniului în funcție de pozițiile marginale, recalificarea personalului și redistribuirea funcțiilor, precum și exploatarea activă a formatelor de livrare/ridicare, care au „supraviețuit" restricțiilor pandemice și s-au transformat într-un motor durabil al cererii în perioada post-criză.

Din punct de vedere structural, sectorul rămâne o „piramidă" cu o bază foarte largă de microîntreprinderi și un vârf îngust de jucători mari, dar dinamica internă a straturilor se schimbă.

Principalul strat „demografic" al industriei este micro-nivelul. Ponderea microîntreprinderilor în totalul întreprinderilor a crescut de la cca 81% în 2019 la aproximativ 85% în 2024, iar veniturile din vânzări acestora s-au triplat în șase ani. Este deosebit de semnificativ faptul că productivitatea microîntreprinderilor a crescut cel

mai rapid: de peste 2,4 ori (de la ≈162 mii la ≈394 mii de lei pe angajat). Aceasta înseamnă că segmentul micro nu mai este doar un „punct de intrare", ci a început să adopte modele mai avansate de monetizare (bucătărie de nișă, livrare, bucătării ascunse, francizare în format ușor) [1].

Întreprinderile mici au constituit partea „portantă" a creșterii. Venitul din vânzări a crescut de peste două ori și aceasta a avut cea mai mare contribuție la creșterea totală a sectorului în perioada 2019-2024 (aproximativ 38% din creșterea totală a revenit segmentului mic). Productivitatea firmelor mici s-a dublat (de la 274 mii de lei la 569 mii de lei pe angajat), ceea ce se apropie de tendința medie a sectorului și confirmă adaptarea cu succes a practicilor operaționale la scara „afacerilor mici" [1].

Întreprinderile mijlocii au devenit simbolul „creșterii calitative": veniturile lor au crescut cu aproximativ 135%, iar numărul angajaților – cu o treime. Contribuția întreprinderilor mijlocii la creșterea totală a veniturilor din vânzări a fost de aproximativ 19-20%. În același timp, creșterea productivității (≈1,76 ori) a fost mai mică decât în cazul microîntreprinderilor/întreprinderilor mici, dar mai stabilă: segmentul mediu înregistrează efectul de scalare și standardizare fără fluctuații extreme și joacă, de asemenea, rolul de „punte" între microîntreprinderi și stabilitatea marilor jucători [1].

An de an, sectorul a parcurs traiectoria clasică „șoc – adaptare – recuperare – maturizare": în 2020 — scăderea venitului din vânzări cu ~38%, apoi în 2021 — +61%, în 2022 — încă +50%, în 2023 — +32% și în 2024 — +24%. Pe piața muncii, inerția este mai mare: după scăderea ocupării forței de muncă în sector cu ~18% în 2020, a urmat o recuperare progresivă (≈+4% în 2021, +11% în 2022, +10% în 2023, +16% în 2024). Profilul în trepte este o consecință normală a crizei: mai întâi crește venitul din vânzări datorită unei încărcări mai intense, apoi personalul se alătură în faza „conservatoare" de creștere, când companiile sunt deja sigure de stabilitatea cererii [1].

Din punctul de vedere al creșterii absolute a veniturilor din vânzări pentru întreaga perioadă 2019-2024, cea mai mare contribuție a fost adusă de întreprinderile mici (aproximativ 38% din creșterea totală), urmate de microîntreprinderi (~25%), întreprinderi mijlocii (~20%) și întreprinderi mari (~18%). Acesta este „portretul" unei industrii în care „masa" este creată de jos, iar „amploarea" este completată de sus; tocmai această combinație asigură atât viteza, cât și stabilitatea schimbării structurii cererii și ofertei [1].

Dacă evaluăm contribuția industriei prin cota veniturilor din sectorul alimentației publice în venitul din vânzări a tuturor întreprinderilor din țară, cota a crescut de la aproximativ 1,0% în 2019 la 1,47% în 2024 (după o scădere la ≈0,65% în „șocantul" 2020). Aceasta înseamnă că redresarea post-pandemică a avut un caracter anticipat în raport cu economia în ansamblu: alimentația publică a crescut mai rapid decât media națională, sporindu-și astfel „masa economică" relativă [1].

Criza din 2020 a „obligat" întreprinderile să facă o serie de schimbări rapide și adesea dureroase: trecerea la livrare și ridicare, digitalizarea comenzilor și a loialității,

simplificarea și marginalizarea meniului, reorganizarea programelor și a rolurilor personalului, reducerea costurilor fixe și utilizarea externalizării. În 2021, această „arhitectură anticriză" și-a dovedit eficiența: veniturile din vânzări s-au redresat aproape complet, în condițiile unei ocupări a forței de muncă încă scăzute. Iar în perioada 2022-2024, acest set de practici a devenit noua normă. Un rezultat semnificativ este dublarea productivității muncii în șase ani, în condițiile unei creșteri relativ moderate a ocupării forței de muncă. Din punct de vedere structural, sectorul a devenit mai puțin vulnerabil: baza s-a extins, microîntreprinderile și întreprinderile mici și-au sporit eficiența, întreprinderile mijlocii au standardizat și scalat practicile, iar întreprinderile mari au asigurat stabilitatea investițiilor și a cererii de servicii profesionale.

În final, sectorul alimentației publice din Moldova „a ieșit din criză mai puternic" decât a intrat în ea: cu un număr mai mare de întreprinderi, o productivitate mai ridicată a muncii, o structură mai diversificată și o pondere crescută în economia țării. Pentru acest studiu, acest lucru oferă o confirmare empirică convingătoare a tezei potrivit căreia strategiile de supraviețuire în condițiile pandemiei au devenit un catalizator al competitivității pe termen lung a sectorului.

După cum subliniază Herbane, supraviețuirea în criză necesită deconstrucția modelelor de afaceri existente și capacitatea de adaptare rapidă [2].

În condiții de criză, întreprinderile din sectorul alimentației publice sunt nevoite să își revizuiască modelele de afaceri și să implementeze rapid măsuri menite să mențină stabilitatea financiară și să păstreze baza de clienți.

Există diferite abordări privind clasificarea strategiilor de supraviețuire. Cu toate acestea, analiza a arătat că cele mai răspândite strategii sunt reprezentate în cadrul strategiilor financiare și operaționale, inovatoare, de comunicare, de marketing, de personal și organizaționale.

Tabelul 1 sistematizează categoriile cheie ale strategiilor de supraviețuire aplicate în întreprinderile de alimentație publică, dezvăluind principalele sub-strategii, efectele așteptate, exemple de implementare (inclusiv din practica întreprinderilor moldovenești) și posibile restricții. O astfel de abordare structurată permite identificarea măsurilor universale aplicabile în majoritatea conceptelor de restaurante, înțelegerea strategiilor orientate către reacții pe termen scurt și a celor orientate către reziliență pe termen lung, precum și luarea în considerare a riscurilor și limitărilor potențiale la implementarea acestora. Acest model este o sinteză analitică a experienței internaționale și a cazurilor locale din Moldova, ceea ce îl face un instrument util atât pentru cercetători, cât și pentru practicienii din domeniul restaurantelor.

Analiza modelului sintetic al strategiilor de supraviețuire arată că întreprinderile din sectorul alimentației publice din Republica Moldova, confruntate cu condiții de criză, utilizează diverse măsuri, care acoperă în principal aspecte financiare, organizaționale, de marketing, instituționale și inovatoare.

Cele mai eficiente pe termen scurt s-au dovedit a fi adaptarea financiară și digitalizarea, deoarece acestea au asigurat acces rapid la clienți și au permis minimizarea

costurilor. Pe termen mediu și lung, strategii inovatoare de produs, orientarea către client, precum și interacțiunea instituțională, care formează baza pentru creșterea rezilienței afacerii, capătă o importanță deosebită.

**Tabelul 1. Modelul sintetic al strategiilor de supraviețuire în sectorul alimentației publice**

| Categoria strategiei | Substrategii / măsuri | Efect potențial | Exemple (inclusiv din Republica Moldova) | Limitări / riscuri |
|---|---|---|---|---|
| **Adaptare financiară** | Închiderea sălilor, optimizarea meniului, reducerea chiriei, optimizarea personalului, utilizarea forței de muncă familiale | Reducerea pierderilor, prelungirea „vieții" întreprinderii, scăderea cheltuielilor fixe, creșterea flexibilității costurilor | Proprietarul unei cafenele din Bălți a negociat o „vacanță de chirie" pentru 3 luni | Dependența de disponibilitatea proprietarului spațiului; scăderea motivației personalului |
| **Digitalizare și online** | Livrarea mâncării, comenzi mobile, utilizarea platformelor (Glovo, Straus), bucătării fantomă (*ghost kitchens*) | Extinderea ariei de acoperire; menținerea bazei de clienți; trecerea în online | Tucano Coffee, Andy's Pizza și zeci de localuri mici colaborând cu Glovo | Comisioane mari ale agregatorilor; nu toți clienții preferă comenzile online |
| **Simplificarea sortimentului** | Reducerea meniului, accent pe bestselleruri, introducerea seturilor de prânz | Reducerea costurilor logistice și de depozitare | Smokehouse: meniu BBQ simplificat și seturi „la pachet" | Pierderea diversității poate reduce atractivitatea |
| **Restructurarea ciclului operațional** | Trecerea la *dark kitchen*, gastronomie „la pachet", centralizarea bucătăriei | Reducerea costurilor de producție, eliminarea cheltuielilor pentru sala de servire | Câteva pizzerii din Chișinău s-au unit și închiriază o bucătărie comună | Necesitatea promovării fără vitrină; diminuarea contactului emoțional cu clientul |
| **Comunicare și marketing** | Activitate în rețelele sociale, campanii de loialitate, „Cumpără azi – primește cina mai târziu", certificate cadou, videoclipuri publice despre curățenie și dezinfecție | Creșterea implicării și încrederii; menținerea cererii | „Certificat acum – cină mai târziu" la restaurantele Wine Gogh și Pegas | Necesită activitate media și competențe SMM |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Interacțiune instituțională** | Participarea la asociații de ramură, utilizarea sprijinului de stat (PARE 1+1, ODIMM), credite și amânări fiscale | Acces la sprijin financiar și informațional; creșterea legitimității | O parte din locaturi au primit compensații parțiale ale salariilor prin programe guvernamentale | Birocrație, procesare lentă a cererilor, neîncredere în instituțiile statului |
| **Practici sociale și etice** | Protecția personalului (măști, distanță), salarii orare, concedii temporare, multitasking, comunicare cu clienții privind siguranța | Consolidarea imaginii, a încrederii și a reputației brandului | Fotografii cu procese de curățenie, utilizarea dezinfectanților, răspunsuri prompte la comentarii | Poate fi perceput ca formalitate în lipsa acțiunilor reale |
| **Strategii inovative de produs** | Noi formate (street food, burgeri, veganism), vânzarea semipreparatelor, seturi cadou, *ghost kitchens* | Adaptarea la noile comportamente de consum | Tucano: vânzarea seturilor de cafea și a cafelei boabe | Necesită testarea pieței și asigurarea lanțului de aprovizionare |

*Sursa:* Elaborat de autor pe baza [2, 3, 9].

În același timp, eficacitatea fiecărei strategii depinde în mod direct de nivelul de maturitate digitală și managerială a întreprinderii, de disponibilitatea acesteia de a investi în schimbări, de flexibilitatea structurii organizaționale și de capacitatea de a se adapta rapid la cererea în schimbare.

Strategiile financiare sunt cele mai populare și reprezintă „prima linie" de apărare. Acestea asigură un efect imediat, dar sunt limitate în timp. În Moldova, antreprenorii au ales cel mai adesea din această grupă reducerea salariilor, negocierea chiriei și optimizarea achizițiilor.

Strategiile digitale s-au dovedit a fi esențiale pe termen mediu. Întreprinderile care au început să se familiarizeze cu vânzările online înainte de pandemie (de exemplu, Tucano, Delicio, Pegas) s-au adaptat mai ușor.

Strategiile de comunicare au jucat rolul unui „liant invizibil". Acestea au ajutat la menținerea legăturii emoționale cu clienții. Exemple deosebit de reușite sunt publicațiile despre „responsabilitate", postările angajaților, transmisiunile live din bucătărie.

Măsurile instituționale sunt foarte importante, mai ales în perioade de criză și incertitudine, dar, de obicei, sunt greu de pus în practică. Mulți antreprenori din Moldova nu au folosit subvențiile din cauza birocrației sau pentru că nu erau înre-

gistrate oficial. Se recomandă simplificarea accesului la ODIMM/FNGCIM/FISC pentru întreprinderile mici.

Strategiile culturale și sociale au avut, în mod surprinzător, un efect puternic, în special prin respectarea demonstrativă a normelor de igienă. Acest lucru a sporit încrederea, în special în rândul clienților vârstnici și al familiilor. Aici interacționează și particularitățile culturale: în Moldova se apreciază „atmosfera de acasă", siguranța și abordarea personală.

Astfel, analiza tabelului 1 arată că întreprinderile de alimentație publică de succes din Moldova au combinat în timpul pandemiei mai multe strategii, creând modele hibride adaptabile. Tocmai combinația dintre flexibilitatea financiară, instrumentele digitale, inovațiile și relațiile de încredere cu clienții formează competitivitatea pe termen lung și pregătirea afacerii pentru provocările viitoare.

În contextul pandemiei, strategiile de supraviețuire au devenit un element indispensabil al tranziției de la gestionarea reactivă a crizelor la reziliența proactivă. Conceptul de reziliență este strâns legat de strategiile de supraviețuire. În contextul managerial, reziliența este capacitatea unei organizații de a anticipa, de a se adapta, de a reacționa și de a se recupera după crize [11]. Reziliența nu este o rezistență pasivă, ci o capacitate dinamică de învățare și transformare.

În continuare, se prezintă analiza modelelor teoretice ale rezilienței, fapt ce va permite o mai bună înțelegere a calităților-cheie care asigură rezistența organizației în condiții de criză.

1. Modelul 4R (Resilience Alliance). Acest model subliniază că pentru supraviețuire sunt necesare: Robustness (rezistență – capacitatea de a rezista la un șoc fără pierderi), Redundancy (redundanță — existența resurselor de rezervă), Resourcefulness (ingeniozitate — capacitatea de a găsi alternative în situații de criză), Rapidity (viteză de reacție — perioada de reacție și recuperare a organizației) [6].
2. Modelul MIT Sloan completează conceptul anterior și împarte reziliența în reziliență reactivă (recuperare) și reziliență proactivă (pregătire), subliniind importanța culturii adaptării și a leadershipului în condiții de incertitudine [7].

Abordările de mai sus stabilesc cadrul conceptual în care pot fi integrate strategii concrete de supraviețuire aplicate de întreprinderile din sectorul alimentației publice. Fiecare strategie, fiind orientată către rezolvarea unor probleme concrete în contextul crizei, dezvoltă în același timp anumite componente ale rezilienței descrise în modelele 4R și MIT Sloan.

Tabelul 2 prezintă modul în care strategiile cheie de supraviețuire ale întreprinderilor din sectorul alimentației publice contribuie la formarea sustenabilității organizaționale.

**Tabelul 2. Corelația dintre reziliență și strategiile de supraviețuire**

| Strategii de supraviețuire | Modul în care acestea formează reziliența |
|---|---|
| **Digitalizarea proceselor** | Crește capacitatea de adaptare și reduce dependența de prezența fizică a clienților, făcând afacerea mai flexibilă. |
| **Flexibilitatea financiară** | Creează o „pernă de siguranță", permite reacția rapidă la cheltuieli neprevăzute și menținerea solvabilității. |
| **Restructurarea organizațională** | Sporește reziliența internă prin optimizarea proceselor de afaceri și reorganizarea personalului. |
| **Inovații (bucătării fantomă, CRM)** | Permit afacerii să evolueze și să creeze noi canale de generare a veniturilor. |
| **Orientarea către client și comunitate** | Consolidează încrederea și loialitatea, aspecte esențiale într-un mediu instabil. |

*Sursa:* Elaborat de autor pe baza [2, 3, 9].

Se poate observa că digitalizarea sporește adaptabilitatea și rapiditatea reacției (Rapidity), flexibilitatea financiară creează o rezervă de resurse (Redundancy), restructurarea organizațională consolidează rezistența (Robustness), inovațiile dezvoltă ingeniozitatea (Resourcefulness), iar orientarea către client și comunitate formează o cultură a adaptării și o stabilitate proactivă, în conformitate cu modelul Sheffi.

Datele din tabelul 2 demonstrează în mod clar că strategiile de supraviețuire în condiții de criză nu numai că îndeplinesc o funcție de adaptare, ci și formează în mod activ reziliența organizațională (resilience), transformând măsurile anticriză pe termen scurt în avantaje manageriale pe termen lung.

Fiecare direcție strategică – fie că este vorba de digitalizare, flexibilitate financiară, inovare sau restructurare – consolidează anumite componente ale rezilienței, precum adaptabilitatea, rezistența la șocuri externe, capacitatea de recuperare rapidă, precum și flexibilitatea și capacitatea de învățare a organizației. Este deosebit de important faptul că orientarea către client și comunitate permite consolidarea capitalului social, care joacă un rol cheie în menținerea afacerii în perioadele de instabilitate.

Astfel, reziliența nu este o consecință a supraviețuirii, ci o continuare strategică a acesteia, asigurând nu doar „revenirea la normal", ci și transformarea modelului de afaceri ținând cont de noile realități. Acest lucru subliniază importanța includerii rezilienței ca unul dintre parametrii cheie ai dezvoltării durabile a sectorului alimentației publice în perioada post-criză.

În timpul pandemiei COVID-19, în sectorul alimentației publice, reziliența s-a manifestat prin capacitatea de a se adapta rapid la livrări, de a optimiza personalul și aprovizionarea, de a nu pierde clienții, ci dimpotrivă, de a fi alături de ei prin intermediul internetului și al rețelelor sociale, de a evita falimentul prin transformarea modelului de afaceri.

Exemplu din Moldova: restaurantele care au trecut la un model combinat (livrare + take-away) și-au păstrat personalul și clienții, chiar și în ciuda scăderii traficului.

Astfel, se poate concluziona că reziliența este o componentă importantă a unui business durabil, deoarece:

✓ În cadrul abordării ESG, reziliența este strâns legată de G — guvernanță și S — responsabilitate social;

✓ Companiile cu o reziliență ridicată sunt mai puțin expuse falimentului, respectă mai bine standardele de raportare (GRI, CSRD, ESRS) și inspiră mai multă încredere investitorilor.

## Concluzii

Pe baza rezultatelor studiului efectuat, se poate concluziona că strategiile de supraviețuire nu sunt doar măsuri anticriză, ci un instrument de management adaptativ, care permite companiilor să se regândească, să-și mobilizeze resursele și să se pregătească pentru o nouă realitate. Iar factorii cheie ai sustenabilității în sectorul alimentației publice devin digitalizarea rapidă, activitatea de comunicare, reducerea costurilor, sprijinul clienților la nivel de empatie.

Pentru întreprinderile din sectorul alimentației publice, în special în economiile în curs de dezvoltare, cum ar fi Moldova, aplicarea corectă a acestor strategii devine cheia sustenabilității și competitivității pe termen lung.

**Bibliografie:**


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. Herbane, B. (2019). *Rethinking organizational resilience and strategic renewal post-COVID-19. Journal of Business Research,* 113, 425–433. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.054
3. Karniouchina Kate, Kumar Sarangee, Carol Theokary, Raoul Kübler (2022) *The Impact of the COVID-19 Pandemic on Restaurant Resilience:* Lessons, Generalizations, and Ideas for Future Research. Service Science 14(2):121-138. https://doi.org/10.1287/serv.2021.0293
4. ODIMM. *Annual Report 2022: Programs PARE 1+1 and SME Digitalization.* Chișinău: ODIMM, 2022. 96 p.
5. OECD. (2020). *COVID-19 and the food and agriculture sector: Issues and policy responses*. Organisation for Economic Co-operation and Development. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/2020/04/covid-19-and-the-food-and-agriculture-sector-issues-and-policy-responses_02cb65e9.html
6. Resilience Alliance. 2010. *Assessing resilience in social-ecological systems: Workbook for practitioners. Version 2.0*. Online: https://www.resalliance.org/resilience

7. 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
8. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640
9. Traynor, M., & коллеги. (2024). *Restaurant resilience: A qualitative study of adaptability and survival strategies in the COVID-19 pandemic* [Исследование устойчивости ресторанной отрасли в условиях пандемии COVID-19]. Journal of Innovation & Knowledge.
10. 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.
11. Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, 3418–3422. https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160