

## MANAGEMENTUL STRATEGIEI – CONDIȚIE EMERGENTĂ ÎN ASIGURAREA DEZVOLTĂRII ECONOMICE

Angela Ghelbet

Universitatea Tehnică din Moldova

### CONSIDERAȚII GENERALE

Conceptul de strategie este atât de popular astăzi, încât ajunge să se impună hegemonic în dimensiunile managementului, migrând spre domenii mai mult sau mai puțin complementare estompând frontierele de abordare. Studiului strategiei îi este dedicat jumătate de secol, lucru ce a favorizat nivelul abordărilor, plasând strategia pe un loc central în comparație cu alte abordări de management. Din anii 70 ai secolului trecut începe să fie demitizat, pe lângă strategie și conceptul de management al strategiei sau managementul strategic, sintagmă cunoscută și acceptată să disemineze acest remediu universal al vitalității afacerilor.

Înțelegerea stării actuale a teoriei managementului strategiilor prin prisma istoriei organizațiilor ne ghidează spre concluzia unei apariții și maturizări târzii a acestui tip de management. Elementele de referință cu caracter practic ale strategiei datează cu mult anterior interpretărilor actuale, evidențiind un decalaj temporar masiv. *”Ipoteza principală este că organizațiile au folosit strategii cu mult înainte ca promotorii actualei teorii să colecteze elementele sale primare pentru a pune bazele acesteia”* [1].

În acest sens, articolul abordează dimensiunile ”strategiei” și ale ”managementului strategiei” elucidând, totodată, poziția relativă față de ”planificarea strategică”. Este abordat conceptul procesului de management strategic și identificate etapele și fazele proprii procesului, considerate ca obligatorii pentru dimensiunea aplicabilității în cadrul entităților autohtone (producători de încălțăminte). Iar conceptul de ”model de afacere” sau ”business-model” este tratat în raport cu valențele executării calitative a strategiei, nu înainte de a face o scurtă incursiune în ontologia și taxonomia modelelor de afaceri.

### 1. METODE ȘI MATERIALE

Ca metode de studiu al cadrului teoretic evidențiem documentarea științifică prin metodele analizei și generalizării teoretice, iar pentru

identificarea aspectelor de implementare a managementului strategic în întreprinderile autohtone de încălțăminte s-a optat pentru colectarea informației prin vizite în cadrul întreprinderilor și discuții cu factorii de decizie, făcând uz, de asemenea, de observație și deducție.

### DIMENSIUNILE EVOLUȚIEI STRATEGIEI ȘI MANAGEMENTULUI STRATEGIEI

**Strategia** s-a impus în teoria și principiile managementului în deceniul VI al secolului trecut. În mare, cauzele care au determinat ascendența acestui concept au fost determinate de redresarea economică de după cel de-al doilea război mondial ce a rezultat cu dezvoltare economică și mutații în mediile economic, politic, etc.

Literatura economică de specialitate reflectă o multitudine de definiții a conceptelor privind strategia și managementul strategiei.

Cu referire la rădăcinile etimologice ale cuvântului ”strategie” se recomandă punerea în contextul istoric pentru a înțelege cât mai clar sensul.

Totodată, alături de evoluția temporară prezintă interes privind natura ”strategiei” și domeniile de aplicabilitate cum sunt domeniile militar, diplomatic și al sportului, în științele matematice și management [1, 2, 3, 4].

Filiera istorică a conceptului de strategie este revendicată în lucrările a mai multor autori, însă cei mai cunoscuți sunt B. Quinn și A. Desreumaux [4].

Noțiunea de strategie provine din epoca antică a Greciei. *”Lingviștii afirmă că în greaca veche strata înseamnă ”armată”, iar egos – ”conducător”*” [1]. Următoarele surse explică că în Antichitatea greacă timpurie, termenul „strategos” se referea la rolul generalului care comanda o armată. ”Ulterior, a dobândit sensul de „artă a generalului”, referindu-se la abilitățile psihologice și comportamentale care îi dădeau generalului posibilitatea să-și îndeplinească rolul. În timpul lui Pericle (450 î. Hr.), accețiunea strategiei era de calitate managerială (administrativă, oratorie, putere), iar pe vremea lui Alexandru cel Mare (330 î. Hr.) strategia

se referea la abilitatea de a desfășura forțele pentru a copleși dușmanul și de a crea un sistem unitar de guvernare globală. Această ultimă accepție a fost utilizată secole de-a rândul în cea mai mare parte a abordărilor militare, extinzându-se, începând cu secolul XX, și în economie [5, 6].

”În perioada de dezvoltare socială și de creștere a complexității conflictelor, principalele strategii au fost exprimate în maxime de către: Sun Tzu, Machiavelli, Napoleon, von Clausewitz” și alții [7].

Termenul ”strategie” apare în lucrarea generalului prusian Karl von Clausewitz ”Tratatul despre război”, publicată în 1832. Astfel definiția strategiei ce o percepem la generalul Clausewitz este „arta de a nu lupta decât în poziția de superioritate.” [8]. Dicționarul Larousse prezintă strategia ca fiind „arta de a dirija mijloacele în vederea victoriei” [6].

Un exemplu și mai timpuriu de strategie face referire la ”confruntarea dintre David și Goliat”, o relatare biblică regăsită în cartea 1 Samuel 17:1-54. Profesorul Richard P. Rumelt explică în termenii strategiei actuale lupta dintre David și Goliat [1].

O primă abordare ce pune accent pe importanța deosebită a strategiei pentru mediul de afaceri și care definește conceptul acesteia a fost Peter Drucker (în 1954). ”Conform abordării sale conținutul strategiei unei organizații răspunde la două întrebări: În ce constă afacerea? Și care ar trebui să fie obiectul de activitate al firmei?” [5].

Peter F. Drucker reclamă, de asemenea, strategii bazate pe spiritul întreprinzător. Autorul explică că ”strategia de afaceri” a devenit expresia referitoare la o parte a mediului intern a întreprinderii, concept revendicat de mulți autori consacrați domeniului [9].

Una dintre primele definiții importante a strategiei a fost dată de istoricul comerțului, americanul Alfred D. Chandler (în 1962), în felul următor: „[strategia este] stabilirea scopurilor și obiectivelor fundamentale pe termen lung ale companiei și adoptarea unor direcții de acțiune, precum și alocarea resurselor necesare pentru îndeplinirea acestor scopuri” [10].

Kenneth Andrews ”definește strategia ca fiind structura obiectivelor, țelurilor și scopurilor, politicile și planurile majore pentru realizarea lor, astfel stabilite încât să definească obiectul actual sau viitor de activitate al afacerii și tipul de întreprindere prezent sau preconizat” [5; 3].

În comparație cu conceptele prezentate mai sus, Igor Ansoff preferă să separe scopurile, sau ceea ce el numește obiective, de strategie. Autorul „tratează strategia ca axul comun al activităților organizațiilor și produselor/piețelor, ce definește

natura esențială a activității economice, pe care organizația o realizează sau prevede să o facă în viitor” [5]. O altă versiune în română a noțiunii de strategie definită de Ansoff în 1965 pledează că ”strategiile sunt măsuri luate pentru a asigura succesul unei companii pe termen lung” [8].

Brian Quinn dă următoarea definiție: „strategia este un model sau un plan ce integrează scopurile majore ale organizației, politicile și secvențele de acțiune într-un întreg coerent” [5]. Pentru o percepție cât mai clară noțiunea este însoțită de comentarii adiționale explicative, pe care alți autori le atașează nemijlocit noțiunii: ”o strategie bine formulată ajută în alocarea și distribuirea resurselor într-un mod unic și eficient, pornind de la competențele și neajunsurile companiei, a schimbărilor presupuse de mediu și acțiunilor spontane a concurenților inteligenți” [4].

William F. Glueck în 1980 oferă noțiunea pentru strategie care este ”un plan unitar, comprehensiv și integrat... proiectat să asigure că obiectivele bazice ale întreprinderii sunt realizate” [1].

Jay B. Barney prezintă strategia ca ”o teorie a firmei despre cum câștigă o performanță superioară pe piața pe care operează” [1].

Samuel C. Certo prezintă definiția strategiei „ca un plan cuprinzător și general, conceput pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen lung ale organizației; ea este rezultatul final al planificării strategice”. Deci, strategia organizației se focalizează pe diferite domenii ale organizației, cum ar marketingul, finanțele, producția, cercetarea și dezvoltarea, precum și relațiile publice. Ea oferă organizației o direcție cuprinzătoare de acțiune [11].

M. E. Porter propune o altă abordare a strategiei globale sau generice, care are în centru avantajul competitiv. Potrivit lui Porter strategia constă în ”specificarea abordării fundamentale pentru obținerea avantajului competitiv urmărit de firmă, ce furnizează contextul acțiunilor de întreprins în fiecare domeniu funcțional” [5]. Ca inginer și economist, Porter este preocupat de impactul mediului extern asupra firmei. El identifică 5 forțe care acționează asupra capacității firmei de a concura, ce includ nu numai competitorii din industria respectivă, dar și potențialii rivali (noi intrați), amenințarea produselor substitute, puterea de negociere a cumpărătorilor, precum și puterea de negociere a furnizorilor [12, 13, 10].

Richard L. Daft operează cu termenul de strategie generică „ca plan general ale celor mai importante acțiuni, prin intermediul cărora întreprinderea își propune să atingă obiectivele pe termen lung” [14].

Bruce Henderson, fondatorul BCG prezintă strategia ca *”abilitatea de infiltrare în sistemul competitivității libere, astfel încât modificările induse de la echilibrul competițional să fie valorificate de întreprindere”* [8; 4].

R. A. Thietart optează că *”strategia este ansamblul deciziilor și acțiunilor cu privire la alegerea mijloacelor și articulării resurselor în vederea atingerii unui scop”* [15; 6].

Marchesnay Michel propune o sinteză a definiției strategiei explicând: *”Set de reflecții, decizii și acțiuni având ca obiect stabilirea scopurilor generale și a obiectivelor, alegerea mijloacelor pentru atingerea acestor obiective, punerea în aplicare a acțiunilor și activităților necesare și controlul performanțelor ce vizează executarea și realizarea scopurilor”* [3].

Baretta Victor în lucrarea *”Politique et Stratégie de l'Entreprise”* în 1975 explică că *”strategia definește căile și mijloacele ce permit întreprinderii să progreseze spre obiectivele esențiale în cele mai bune condiții: dezvoltarea armonioasă și legătura strânsă cu mediul actual și viitor”* [16].

Economiștii contemporani români Ovidiu Nicolescu cu Ioan Verboncu oferă următoarea definiție: *„prin strategie desemnăm ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației”* [5].

Alt specialist român, Ioan Ciobanu, consideră că: *„strategia firmei este ansamblul deciziilor destinate adaptării, în timp și spațiu, a resurselor firmei la oportunitățile și riscurile mediului în continuă schimbare.”*, [6].

Există un vast teren de studiu în domeniul strategiei, așa cum conceptul este foarte elogiat începând cu mediul academic până la cel practic, extinzându-se departe de limitele afacerilor. Observăm că conceptele de *„strategie”* formulate mai sus sunt complimentare manierei și viziunii fiecăruia dintre cercetători, prezentând atât elemente de diferențiere cât și elemente comune. Noțiunile analizate conțin accente ce țin de scopuri și obiective, fac apel la elemente de acțiune, la politici și planuri necesare pentru atingerea scopului, implică componentele, intervin la procesul de elaborare a strategiei în paralel cu strategia însăși, desprindem chiar și diferențe calitative între strategiile globale față de cele de afaceri.

Elementele comune ce se regăsesc în majoritatea definițiilor pentru conceptul *„strategiei”* se referă la obiectivele întreprinderii și elementele de acțiune percepute ca mijloace sau resurse, la care

pe parcurs aderă și elemente ale procesului decizional.

În urma examinării diverselor definiții privind conceptele strategiei, rezumând cele expuse **prin strategie desemnăm maniera și capacitatea entității de a identifica, elabora și implementa variante predictive pe termen lung ce subscriu pentru o finalitate optimă.**

Considerăm că modalitatea propusă de definire a strategiei este una concisă, dar profundă, pentru că presupune înglobarea manifestărilor generice asociate conceptului și nu face uz de exces terminologic. Chiar dacă caracteristicile nu pot fi deduse explicit din conținutul definiției date, situația poate fi compensată prin caracteristicile deduse potrivit semanticii și etimologiei. Noțiunea propusă implică elemente de acțiune, accentuează termenul și obiective stabilite anterior, concretizate prin finalități optime. Elementele de acțiune subscriu obligatoriu resursele disponibile sau necesare. Substantivul *maniera* vine să integreze noțiunea propusă cu elementul de bază, care susține modul specific de a proceda, prin care se va evidenția dimensiunea strategică. *Capacitatea* face trimitere directă la resurse și la posibilitatea de a produce un efect ținând cont, nu numai, de calitatea idiosincronică a acestora.

Vorbind de strategie, nu putem trece cu vederea abordările privind școlile de gândire în strategie. În contextul analizei actuale oportună este viziunea academicianul dr. Yvan Allaire, care prezintă *„două școli de gândire în strategie”*. Abordarea cunoscută drept *„analiza strategică a industriei și a concurenței”*, popularizată de Michael Porter (anii 1980) în opoziție cu abordarea supranumită *„resurse și competențe strategice”*, direcție promovată mai recent de un șir de nume noi în domeniu (după 1980). După părerea academicianului aceste două tabere *„nu fac altceva decât să pună accentul pe dimensiuni diferite ale domeniului strategic”* [17].

Concept similar privind evoluția gândirii în strategie este evocat de către Saïse M. și Métails E. Potrivit cărora *”poziționarea”* are loc prin stabilirea cadrului adecvat strategic și intenția strategică transpusă în *”acțiune”* prin resursele disponibile și transformarea permanentă [18].

Ambelor concepte de evoluție în gândirea strategiei sunt dedicate studii și lucrări, care tind să confirme prioritatea unei părți față de alta, însă important în contextul complexităților abordărilor apărute să se realizeze un echilibru [20, 21].

Găsim oportun să amintim și de clasificarea lui Mintzberg, care include 10 școli în gândirea strategiei. Clasificarea lasă loc de discuții din motiv

că aria de cuprindere a strategiei este atât de extinsă și instrumentarul de care face uz strategia este la fel vast și cu implicații pe diferite dimensiuni ale acțiunilor strategice de la strategia organizațională la cea de afaceri [3].

Alături de conceptul de strategie, despre care s-a vorbit până acum, alt concept operant în dimensiunea strategică este conceptul de management strategic acceptat pe post de **management al strategiei**.

Planificarea la fel ca și strategia reprezintă aspecte cheie ale procesului managerial, și după cum cunoaștem, strategia nu poate fi planificare, însă planificarea poate fi strategică. Cei mai mulți dintre autori susțin ideea potrivit căreia conceptul planificării strategice este depășit de școala sau curentul managementului strategic.

În fond, cei mai mulți dintre autori abordează problematica strategiei fără a utiliza sintagma *"management strategic"*, chiar dacă există tendința de a asocia strategiei conceptul dat.

Mai multe surse invocă sintagma *"management strategic"* ca înlocuitoare a *"planificării strategice"*, dar cert rămâne faptul că ceea ce acceptăm astăzi ca management strategic a evoluat având la bază planificarea strategică [8, 5, 20].

Unele surse optează prin conceptele *"planificare strategică"* și *"management strategic"* ca moduri diferite de exprimare a aceluiași concept. Altă abordare impune calificativului dat o treaptă mai superioară planificării. O altă tabără de autori consideră că managementul strategic este parte a planificării strategice (în subordinea funcției de previziune (planificare) a managementului). Și unanim este acceptată ideea că strategia este elementul de bază al managementului strategic.

Pornind de la faptul că managementul în general este responsabil de *"modelul afacerii"* prin funcțiile sale bazale, *"gestiunea strategiei"* invocă procesul responsabil de implementarea și impactul strategiei entității. Este superior planificării strategice și aria de manifestare prin anvergura ei acoperă procesele decizionale, operaționale și informaționale cu funcțiile lor specifice, direct responsabile de activitatea efectivă.

Se poate afirma că managementul strategiei reprezintă o formă de management bazată pe strategie, prin care managerii urmăresc să asigure evoluția și performanțele organizației pe termen lung. Analiza în continuare a câtorva definiții ale managementului strategiei vor permite compararea caracteristicilor definitorii pentru strategie cu managementul strategiei, care ne ajută să înțelegem că strategia nu prezintă același conținut cu managementul strategiei. Vom urmări în definițiile

propuse preocuparea de bază a managementului strategiei pentru asigurarea viitorului pe termen lung al întreprinderii.

Una dintre cele mai citate noțiuni este cea a lui J. Pierce și R. Robinson prin care managementul strategic este definit "ca un set de decizii și acțiuni, concretizat în formularea și implementarea de planuri proiectate pentru a realiza obiectivele firmei" [21; 22; 5].

Gerald A. Cole în 1994 a propus o scurtă definiție de lucru a managementului strategic: *"Managementul strategic este un proces, condus de managementul de la vârf, prin care se determină țintele sau scopurile fundamentale ale organizației și se oferă o varietate de decizii, care vor atinge a celor ținte sau scopuri pe termen lung, dar, în același timp, oferind și reacții de adaptare pe termen scurt"* [10].

Noțiunea privind managementul strategic formulată de Samuel C. Certo este și mai laconică, dar nu invocă variabila timpului: *"Managementul strategic este procesul prin care managementul se asigură că organizația dispune și beneficiază de folosirea unei strategii adecvate"* [11].

O rezumare a abordărilor conceptului de management strategic privește unirea *"prin concepte inovative, aspecte ale managementului general și ale planificării strategice. Formularea și implementarea strategiei întreprinderii sunt preluate în forma unui proces integrat, acceptat și cu conexiune inversă"* [8].

Evaluat prin prisma conceptului abordării sistemice considerăm că procesul de **management al strategiei este procesul responsabil de condiționarea stării de suboptim a elementelor modelului strategic, capabil să traducă cât mai fidel variantele predictive, asigurând cursul de dezvoltare, conform modelului afacerii**.

Definirea propusă a conceptului insistă asupra creării unității procesului, deoarece datorită eterogenității componentelor, focusarea excesivă sau, din contră, analiza superficială a unor elemente în raport cu altele, poate conduce la ignorarea obiectivelor sau la devierea cursului.

Putem concluziona că unul din aspectele de bază al managementului strategiei este dezvoltarea unui structurii viabile de conducere și de decizie pentru a promova și susține executarea strategiei. Această structură poate include aplicarea unor valori prin sistemul propriu de valori al organizației și prin cel al indivizilor, de asemenea mai implică și organizarea resurselor fizice și umane necesare pentru atingerea scopurilor și obiectivelor stabilite în planul strategic.

## STUDIUL EMPIRIC AL MANAGEMENTULUI STRATEGIEI ÎN CADRUL ÎNTREPRINDERILOR AUTOHTONE DE ÎNCĂLȚĂMINTE

Alegerea sistemului de management pentru entitate este o responsabilitate a echipei manageriale. Alegerea modelului de sistem al întreprinderii, care să reprezinte cel mai fidel situația, depinde de starea mediului în care activează entitatea, domeniul de activitate, piața, clienții, condițiile nivelului de incertitudine et al. Până la urmă, rămâne eficient orice model ar fi, cu etapele, componentele și elementele corectate de "hazard", capabile să influențeze deciziile și acțiunile anterioare, generatoare și responsabile de rezultat.

Dintre cele mai populare modele ale managementului strategiei amintim modelul lui Wheelen Th. și Hunger D. [23], modelul 7-S McKinsey a lui Watermann Peters [8], Kaplan R. S., Norton D. P., Sveiby K.-E. cu BSC [24] et al.

Pornind de la socialul, politicul, economicul și, continuând cu actualul de iure recomandăm un model de management care să satisfacă și să răspundă exigențelor actuale, și care nemijlocit să conducă spre dezvoltare.

Modelul de management al strategiei este elaborat în scopul compensării abordărilor limitate în ce privește rolul conceptelor strategiei în practica autohtonă, identificate în urma studiilor și observațiilor petrecute în cadrul întreprinderilor din domeniu, care se prezintă în tabelul 1.

În baza datelor sistematizate și a observațiilor privind dimensiunile strategice la nivelul întreprinderilor putem menționa:

- Analiza mediilor de activitate a entității insuficientă;
- Cultura financiară insuficientă;
- Decizii strategice și tactice nefondate (argumentate de atitudinea "hazardului");
- Corelarea necorespunzătoare a resurselor cu "strategia" invocată;
- Acțiuni de executare a strategiei fără relaționare și continuitate;

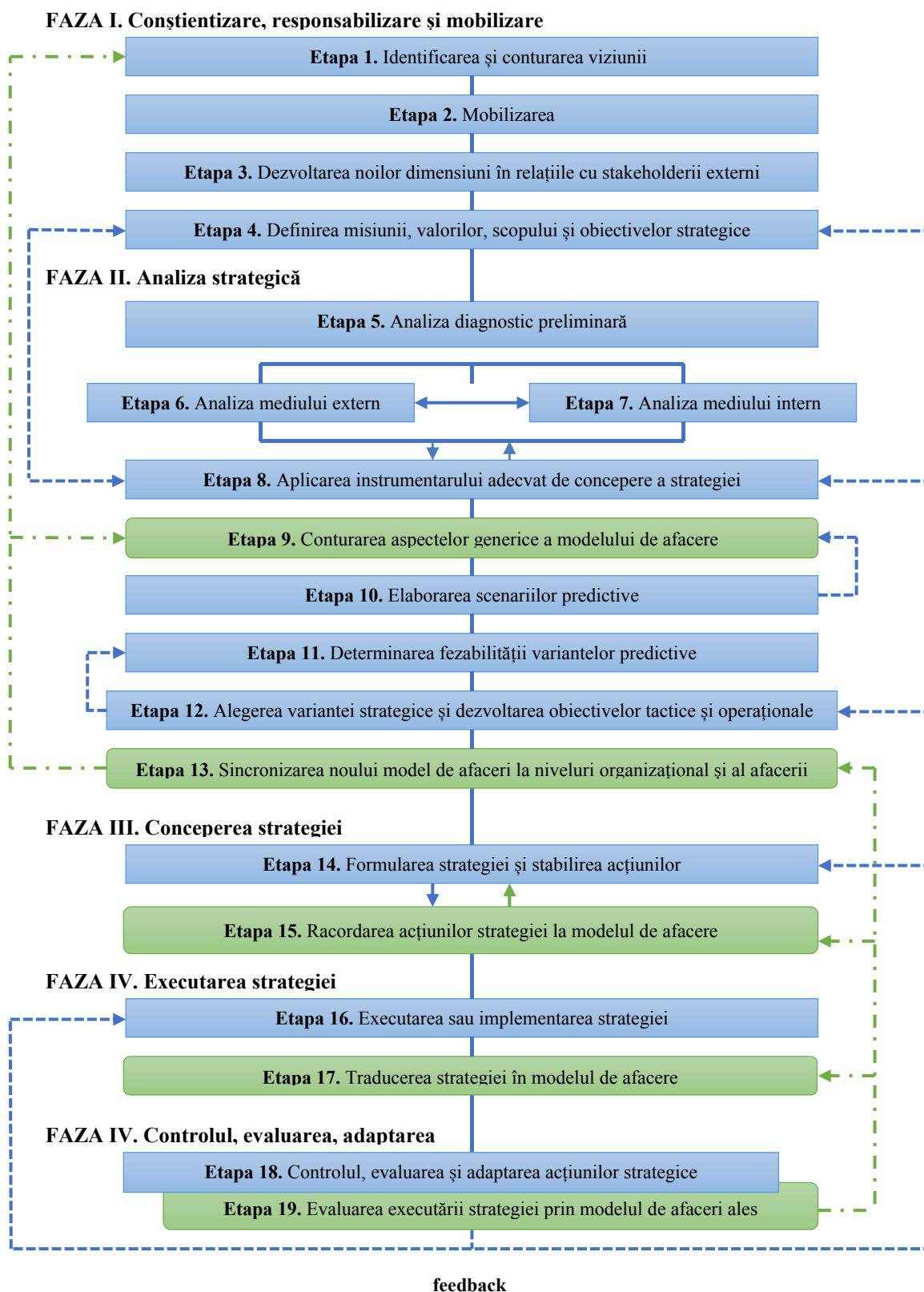
**Tabelul 1.** Criterii de descriere ale entităților participante în studiul empiric al managementului strategiei.

Criterii de descriere	Entitatea 1	Entitatea 2	Entitatea 3	Entitatea 4	Entitatea 5	Entitatea 6	Entitatea 7
<b>Natura entității</b>	Întreprindere mare, capital privat 100%	Întreprindere mare, capital privat 100%	Întreprindere mică, capital privat 100%	Întreprindere mică, capital privat 100%	Întreprindere medie, capital privat 100%	Întreprindere mică, capital privat 100%	Întreprindere medie, capital privat 100%
<b>Dimensiuni juridice și financiare</b>	SRL; CA <sup>1</sup> – 48 mln. lei; Np <sup>2</sup> - 272	SA; CA – 84 mln. lei; Np - 335	SRL; CA – 400 mii lei; Np - 12	SRL; CA – 1,8 mln. lei; Np - 19	SRL; CA – 15 mln. lei; Np - 145	SRL; CA – 1,2 mln. lei; Np - 11	SA; CA – 39 mln. lei; Np - 125
<b>Regimul procesului</b>	Piața locală	Servicii Lohn Piața locală	Piața locală	Piața locală	Servicii Lohn Piața locală	Piața locală	Export, piață locală
<b>Locația entității</b>	Chișinău	Chișinău	Chișinău	Chișinău	Chișinău, Florești	Soroca	Chișinău
<b>Anvergura pieței</b>	Teritoriu RM	Teritoriu RM	Chișinău	Chișinău	Chișinău	Teritoriu RM	Teritoriu RM
<b>Stilul de management</b>	Autoritar, Birocratizat	Autoritar	Democrat – Autoritar	Autoritar	Democrat – Autoritar	Democrat – Permisiv	Democrat – Autoritar
<b>Relațiile cu catedra de profil</b>	Active, inițiative reciproce	Active, inițiative reciproce	Moderat, inițiativă formator	Rezervate, la nivel de management superior	Rezervate, la inițiativă formator	Rezervate, la inițiativă formator	Moderate, inițiative reciproce
<b>Relația APIUS</b>	Membru	Membru	Membru	Membru	Membru	Nu	Membru
<b>Dimensiunile strategice</b>	Vânzări	Vânzări, servicii	Tipul și calitatea producției	Vânzări	Servicii	Vânzări	Modele de afaceri
<b>Responsabil strategii</b>	Proprietarul (familia)	Echipa	Proprietarul (familia)	Proprietarul (familia)	Proprietarul (familia)	Proprietarul (familia)	Proprietarul (familia)

**Sursa:** elaborat de autor, în baza rapoartelor financiare ale entităților, în baza interviurilor și a observațiilor

<sup>1</sup> CA – cifra de afaceri

<sup>2</sup> Np – numărul de personal



*Sursa: elaborat de către autor*

**Figura 1.** Schema procesului de management al strategiei.

- Nerecunoașterea rolului instrumentelor de concepere, executare și control a strategiei;
- Maniere inedite de a soluționa problemele entității.

O altă problemă reliefată în baza studiului constă în neglijarea deliberată a surselor generatoare de dezechilibre, care limitează potențialul de dezvoltare și creștere economică pe termen mediu și lung a entității.

În acest context de idei, managementul strategiei constituie o provocare autentică pentru entitățile sectorului autohton al producătorilor de încălțăminte.

În etapa ulterioară a studiului propunem schema procesului de management al strategiei, corelat cu modelul de afaceri, modele specifice domeniului de interes studiat. Schema procesului este prezentată în Figura 1, care conține 5 faze și 19 etape prin care se asigură o bună gestiune a strategiei: Modelul recomandat cuprinde următoarele faze: 1) Conștientizare, responsabilizare și motivare, 2) Analiza strategică, 3) Conceperea strategiei, 4) Executarea strategiei și 5) Control, evaluare și adaptare.

### **Faza I. Conștientizare, responsabilizare și mobilizare**

**Etapa 1.** Identificarea și conturarea **viziunii** prin prisma conștientizării și responsabilizării. Această etapă privește accentuarea rolului revenit în societate prin dezvoltarea unei atitudini conștiente față de obligațiunile sociale. Aceasta privește relațiile generale ale entității în raport cu mediul său. O viziune corectată presupune migrarea din plasa orientării către obținerea profiturilor pe termen scurt responsabile de aplicarea principiului ”*scopul scuză mijloacele*” spre responsabilitate socială. Viziunea succede arhitecturii conceptuale modelului de afaceri adecvat activității entității care oferă posibilitatea de valorificare a resurselor și proceselor în favoarea clienților.

**Etapa 2.** Mobilizarea presupune antrenarea în acțiuni de interes vital pentru entitate. Mobilizarea factorilor de decizie invocă disponibilitatea acestora pentru schimbare ulterioară care îmbină ipotezele, valorile și cultura. Această etapă identifică necesitatea schimbării mentalității începând cu cei ce pot fi identificați prin sintagma stakeholderi interni. Mobilizarea de facto permite formarea competențelor responsabile de dezvoltare și de strategie. Această etapă presupune formarea unei echipe cu competențe adecvate, obținute prin instruire, training-uri și autoinstruire. Această etapă se intersectează cu funcția de antrenare a managementului.

**Etapa 3.** Dezvoltarea noilor dimensiuni în relațiile cu stakeholderii externi. Etapa presupune o reînnoire a relațiilor sau formarea acesteia. În mod special accentuăm identificarea unei noi dimensiuni în relația cu mediul academic și profesional or,

dezvoltare fără colaborare în acest sens nu poate să existe. Se recomandă extinderea relațiilor la calitatea de membru a Asociației Patronale din domeniul Industriei Ușoare, la calitatea de parteneri reali ai mediului de formare profesională de diferite nivele. Aceasta este o etapă cu extensie temporală imensă, dar obligatorie, o acțiune emergentă și indispensabilă cu efecte vizibile pe termen lung, dar și scurt. Reprezintă stratul unor relații durabile ce stau la baza dezvoltării sectorului.

**Etapa 4.** Definierea misiunii, valorilor, scopului și obiectivelor strategice. Este etapa responsabilă nu numai de definirea dar și de comunicarea misiunii și obiectivelor strategice actorilor cu pondere managerială de orice nivel din cadrul întreprinderii, care vor acționa în sensul formării simțului angajamentului, conștientizării și sensibilizării. Formularea misiunii și obiectivelor strategice determină punctul central în analiza mediului extern și intern, în sensul instrumentelor utilizate și informației prelucrate. Etapa este responsabilă de monitorizarea schimbărilor și asigurarea feedbackului necesar.

### **Faza II. Analiza strategică.**

**Etapa 5.** Analiza diagnostic preliminară. La această etapă se analizează rezultatele actuale și anterioare și KPI atinși în raport cu strategiile (acțiunile) executate anterior, în vederea evaluării eficienței acestora. Etapa propusă este similară analizei mediului intern al entității cu referire mai mult la retrospectivă.

**Etapa 6.** Analiza mediului extern. Mediul extern general servește la identificarea oportunităților și amenințărilor și a aspectelor strategice ce țin de realizarea viziunii, misiunii și a obiectivelor strategice [25]. Mediul general este reprezentat de mediile: macroeconomic (care privește economia țării în ansamblu, în contextul situației actuale a Republicii Moldova; poate fi urmărit prin indicatori cum sunt PIB sau rata de creștere a economiei, rata inflației, rata dobânzilor, ratele de schimb valutar etc.), social (cultura generală, valorile etice, tradițiile, obiceiurile), politic (legi, reglementări și politici economice), ecologic (vizează factorii naturali ai mediului și se impune prin restricțiile pe care le impune protejarea mediului prin acțiuni de prevenire a poluării), internațional (influențele posibile ale diferitor factori internaționali), tehnic și tehnologic (tehnologiile, cunoștințele, experiența). Mediul direct sau mediul operațional. Factorii mediului direct sunt: clienții (consumatorii finali, beneficiarii de servicii lohn, en-gros-iștii și detail-iștii domeniului), furnizorii (de materiale (inclusiv calapoadele), echipamente, servicii lohn,

potențialului informațional și cel uman), concurenții (producătorii autohtoni, importatorii de articole de încălțăminte, retail intern și extern, comenzi individuale, on-line achizițiile) și financiar-bancarul.

**Etapa 7.** Analiza mediului intern. Mediul intern vizează elementele de structură și de cultură organizațională (valorile comune și normele de comportament a grupului, evitarea manifestării polarității umane, dezvoltarea cunoștințelor), este nivelul de mediu existent în interiorul întreprinderii. Mediul intern face referire la caracterul gestiunii generale a întreprinderii, personalul întreprinderii (interese, calificare, potențial), la sistemul operațional (producere, procese, caracteristici tehnice și tehnologice).

**Etapa 8.** Conturarea aspectelor strategice este posibilă prin aplicarea instrumentarului adecvat de determinare a poziției strategice. Tipul instrumentelor se alege în sensul identificării instrumentarului capabil, ca prin aplicarea corectă, să contureze problematicile efective, din care vor rezulta scenarii ale variantelor predictive. Aceasta are loc în raport cu etapa a patra, în care sunt definite misiunea, valorile entității, scopul și obiectivele. Sensul relaționării etapelor nu este niciodată una unidirecționată, ci din contră, asigură flexibilitate și relaționare bidirecțională, posibilă prin caracteristica iterativă și continuă a procesului planificării strategice.

**Etapa 9.** Conturarea aspectelor generice ale modelului de afaceri. Această etapă este responsabilă de determinarea corectă a răspunsurilor la următoarele întrebări: **ce facem** – este întrebarea cheie, de care depinde modelul afacerii (producem încălțăminte, vindem încălțăminte produsă de producătorii autohtoni (en gross sau en détails), producem și vindem produsul sub marcă proprie sau producem și vindem producția proprie și a altor producători et al), **pentru cine facem și cum vindem**.

**Etapa 10.** Elaborarea scenariilor variantelor predictive sau a opțiunilor strategice. Pentru abordarea problematicilor identificate în etapele anterioare se dezvoltă scenarii ale variantelor predictive. Scenariile trebuie să realizeze agregat viziunea, misiunea și obiectivele strategice. Este recomandabil utilizarea instrumentelor sau tehnicilor de genul organizării atelierelor de lucru, a focus grupurilor, sesiunilor de brainstorming, interviuri, chestionare și sesiuni de team building.

**Etapa 11.** Determinarea fezabilității variantelor predictive sau a opțiunilor strategice. Fezabilitatea variantelor predictive implică disponibilitatea resurselor financiare și umane. Determinarea trebuie

să privească considerente economice, eficiența și eficacitatea variantelor predictive, accesibilitatea, termenii de realizare și riscurile privind implementarea.

**Etapa 12.** Alegerea variantei strategice și dezvoltarea obiectivelor tactice și operaționale. Se realizează alinierea misiunii și a variantei predictive, dând posibilitatea să se atingă obiectivele tactice și operaționale, precum, misiunea și obiectivele strategice identificate. Alegerea variantei strategice are loc prin prisma fezabilității variantelor predictive.

**Etapa 13.** Sincronizarea noului model de afaceri la nivelurile organizațional și al afacerii. Etapa implică acțiuni în sensul sincronizării modelului de afaceri la diferite nivele ierarhice în cadrul entității, urmând viziunea, etapă ce poate fi realizată printr-o comunicare eficientă în cadrul entității și prin delegarea responsabilităților.

### Faza III. Conceperea strategiei

**Etapa 14.** Formularea strategiei și stabilirea acțiunilor. Etapa implică formularea detaliată a strategiei și planificarea acțiunilor necesare pentru atingerea obiectivelor strategice, a celor tactice și operaționale. Acțiunile detaliate se concretizează prin planuri flexibile, programe și proiecte dimensionate temporar cu alocarea respectivă a responsabilităților și resurselor. Strategia prin acțiunile sale puse în aplicare într-un mod coerent și integrat asigură vizibilitate în condițiile nivelului actual de fragmentare a sectorului autohton de încălțăminte.

**Etapa 15.** Racordarea acțiunilor strategiei la modelul de afaceri. Etapa dată este o extensie a precedentei, accentuată independent din motivul valențelor ce le comportă conceptul modelului de afaceri pentru studiul întreprins. Etapa presupune un feedback iterativ cu precedentă în sensul corespunderii strategiei pentru care se optează cu stilul, arhitectura și designul modelului de afacere.

### Faza IV. Executarea strategiei

**Etapa 16.** Executarea strategiei are loc printr-un ”proces” de conversie a intrărilor prin totalitatea și complexitatea lor, rezultat a unor eforturi colective concentrate. Implementarea strategiei e susținută de alocarea resurselor financiare și umane adecvate (bugetul, responsabilii etapelor de implementare, monitorizarea eficienței utilizării resurselor). La nivel administrativ implementarea este reflectată prin politici adecvate și sisteme de măsurare a performanței. Această etapă trebuie să asigure transparență în comunicare între grupul actorilor responsabili de procesul de implementare a strategiei.



**Etapa 17.** Traducerea strategiei în modelul de afaceri al entității. Este etapa care demonstrează relaționarea strategiei cu modelul de afacere specific activității și care arată rolul modelului de afaceri în raport cu strategia entității.

**Faza V. Control, evaluare și adaptare.**

**Etapa 18.** Acțiunile date se regăsesc etapizate, mai întâi, prin controlul și evaluarea care au ca sarcină să măsoare și să evalueze aplicarea acțiunilor de executare a strategiei, din care vor rezulta și anumite acțiuni corective, direcționate spre asigurarea eliminării rezistenței și piedicilor la diferite niveluri în întreprindere. Evaluarea presupune verificarea datelor efective ale procedurii de executare a strategiei, la diferite etape, cu cele conținute în variantele predictive aprobate pentru implementare. Obiectivitatea evaluării se va obține prin comparația criteriilor de performanță atinse cu cele țintă. Acțiunile corective realizează feedbackul general care este asigurat de iterativitatea și continuitatea procesului de management al strategiei prin relaționarea cu etapele 4, 8, 12 și 14. Adaptarea intervine ca o consecință a schimbărilor rezultate în urma acțiunilor strategice sau a acțiunilor corective care sunt efectuate în sensul executării strategiei la nivelul general al întreprinderii sau la nivel de departamente. Acțiunile etapei date nu sunt supuse procesului revenirii, din moment ce schimbarea a avut loc iar adaptarea a fost instituționalizată. În această etapă se evaluează de asemenea, performanțele echipei responsabile de executarea strategiei, respectarea termenilor și încadrarea bugetară planificată.

Etapa date este suprapusă cu **Etapa 19** care focusează activitatea sa pe evaluarea executării strategiei prin modelul de afaceri existent, care să corespundă exigențelor viziunii entității.

Managementul entității devine conștient că adaptarea la schimbarea care survine ca consecință a executării strategiei este un element cheie, care are impact diferit raportat la nivelurile organizației și la diferite grupuri de angajați, ce sunt caracterizați printr-un anumit grad de rezistență la schimbare pe fonul unei reacții emoționale, consumate în timp, de obicei care nu necesită acțiuni corective specifice, ci timp pentru adaptare și executare în sensul alinierii la acțiunile exhaustive ale strategiei.

Executarea calitativă a strategiei implică urmarea modelului de afaceri.

**Modelul de afaceri** reprezintă un concept relativ nou cu care se operează în mediul academic. Este un concept cu statut special față de domeniul strategiei. În timp ce conceptul strategiei este larg utilizat și mediatizat de către manageri și

consultanți, prin diferite modalități, modelul de afaceri, ca concept cedează la valoare, dar aceasta este doar aparent.

În abordarea acestui concept urmărim fenomenul recunoașterii valorii în mediul de afaceri, inclusiv în domeniul investițiilor, mai întâi, apoi o deschidere a mediului academic, existând și până când păstrându-se un decalaj privind "atitudinea" față de "modelul de afaceri" ca concept, din partea comunității științifice față de cea a practicienilor.

Deși e un concept care este foarte nou, în comparație cu strategia, putem aminti nume consacrate domeniului cum sunt Osterwalder A., Debelak D., Slywotzky A. J., Warnier V., Lecocq X., Demil B., Sooleată A., Craievschii I. et al. Autorul care s-a impus cel mai pregnant este considerat Osterwalder A., de asemenea, de o popularitate enormă se bucură francezii Kim, C. W. și Mauborgne, R. cu prestigioasa "Strategie a oceanului albastru", care implică și un model de afaceri specific concepției și executării strategiei. Cel mai notorie este considerat Osterwalder A.

Definirea conceptului de model de afacere este într-un proces amplu de demitizare, variind atât în cadrul academic, precum și în cel practic. La fel ca și pentru conceptele strategiei și al managementului strategiei literatura de specialitate vine cu diferite abordări a "modelului de afacere" sau "business modelului" caracterizate de polisemie, din moment ce, atenția din partea mediului academic a început să se profileze latent din anii 1990 și a înregistrat creștere exponențială după anii 2000 [26 – 34].

Propunem câteva definiții privind conceptul modelului de afaceri propuse de autorii consacrați.

Conform lui Slywotzky A. "modelul de afaceri este modul în care compania selectează consumatorul, formulează și diferențiază ofertele, alocă resursele, definește sarcinile care pot fi îndeplinite de sine stătător și pentru care trebuie atrași specialiști din exterior, creează valoare pentru client și cum primește profit" [31; 33].

Definiția celui mai consacrat autor al conceptului modelului de afaceri Osterwalder A. indică "o reprezentare a modului în care organizația face (sau intenționează să facă) bani". Autorul continuă cu explicația potrivit căreia "un model de afaceri descrie valoarea pe care organizația o oferă diverșilor clienți, reflectă capacitățile organizației și a partenerilor necesare pentru crearea, promovarea și livrarea valorii date clienților, relația față de capitalul necesar pentru asigurarea fluxurilor durabile de venituri" [29; 31].

O definiție succintă ne este propusă de Chesbrough H., potrivit căruia "Modelul de afaceri

al companiei este o metodă pe care compania o utilizează pentru a crea valoare și profit” [31; 33].

Definițiile prezentate fac parte din categoriile celor concentrate asupra valorii/clientului (abordare care vizează mediul extern al organizației).

În paralel cu această abordare distingem și categoriile concentrate asupra proceselor/rolurilor (abordare care vizează mediul intern al organizației). Din această categorie propunem următoarele definiții (în varianta traducerii libere).

Warnier W. și Lecocq X. definesc modelul de afaceri ”ca o variantă aleasă de întreprindere pentru a genera venituri. Modelul de afaceri, se prezintă, ca totalitatea deciziilor primite în raport cu un oarecare număr de variabile care influențează operaționalizarea unei strategii” [26].

Applegate M. Lynda înțelege ”modelul de afaceri ca o descriere a unui sistem integrat de afaceri, care oferă posibilitatea de a explora structura sa, relația dintre elementele structurale, precum și modul în care sistemul va interacționa cu mediul real” [35].

Urmărind obiectivele studiului dat, concretizăm că **modelul de afaceri reprezintă modalitatea de abstractizare a realității sistemului de business ce se rezumă la o logică de pași ce permit să se identifice și să se pună în valoare competențele și resursele disponibile argumentând rezultatul conversiei acestora prin valoarea nou creată, și care permit să governeze calitativ impactul expectativ asupra entității.**

Un model de afaceri capabil să răspundă exigențelor producătorilor autohtoni de încălțăminte va integra trei module obligatorii, identificate în baza studiului empiric: modelul de aprovizionare, modelul procesului de fabricație și modele ale vânzării bunurilor. Modulele propuse și substraturile acestora permit migrarea valorii adăugate pe verticala și orizontala sistemului valorii, în sensul reținerii acesteia de către producătorii autohtoni a articolelor de încălțăminte.

La determinarea modelului de afaceri setul de variabile necesare definirii conținutului poate fi destul de larg. Elementele cheie al modelului de afaceri general, care determină conținutul său, sunt: valoarea pentru clienții externi pe care entitatea o oferă în baza produselor și serviciile sale; sistemul creării valorii care include furnizorii și clienții țintă, lanțul creării valorii; activele utilizate la crearea valorii; modelul financiar al entității care conține elemente ale structurii costurilor și sursele de formare a veniturilor.

Studiile cu privire la conceptul modelului de afaceri sunt diferite, fiecare autor fiind liber să se manifeste într-o zonă confortabilă în care se

încadrează studiul și problematica cercetată. Studiul scientometric privind modelul de afaceri atestă o creștere exponențială după anii 2000 până în prezent, cu toate acestea, nu putem rezuma cu fermitate că tendințele privind cercetarea științifică s-au deplasat din domeniul cercetărilor prolixie.

Abordările sunt diferite, însă studiile legate de ontologia și taxonomia modelelor de afaceri conturează aspectele definitorii și reduc din caracterul polisemantic al conceptului.

## CONCLUZII

Privind **strategia**, autorul susține că definirea reușită a conceptului nu asigură o strategie bună, mai mult, o strategie profesional concepută nu asigură de la sine o finalitate optimă în urma executării. Iar executarea strategiei rămâne cea mai complicată etapă din procesul de management al strategiei.

Schema privind **managementul strategiei** revendică dreptul, locul și rolul proceselor proactive de management; pune în valoare modelul de afaceri pentru care subscrie entitatea; este responsabil direct de traducerea variantelor predictive și de evaluare, control și adaptare a acțiunilor strategice la turbulențele mediului.

**Modelul de afaceri** este de ordinul unei valențe importante în dimensiunea managementului strategiei, responsabil de executarea eficientă a acesteia. Actualitatea conceptului propus spre abordare corespunde tendințelor de mediu, în raport cu care se studiază, și nu cedează în importanță strategiei și managementului strategiei. Din contră, abordarea propusă, prin complexitatea ei, revindecă rolul modelului de afaceri în executarea strategiei, și asigură intensitatea efectului sinergic prin constituirea unui cadru clar de acțiune. Schema procesului de management al strategiei arată clar interacțiunea și racordarea modelului de afaceri cu strategia, iar abordarea executării strategiei prin corelarea cu modelul de afaceri reprezintă nu doar un trend modern în domeniul afacerilor, ci o perspectivă cu noi posibilități și noi orizonturi neexplorate deocamdată.

Pentru asigurarea dezvoltării continue și sustenabile a industriei de încălțăminte autohtone este necesar de asigurat creștere economică la nivelul entităților domeniului, care agregat asigură creștere la nivel de ramură. Strategia de dezvoltare a ramurii definește modelul de dezvoltare economică care necesită corelare obligatorie cu modelul de creștere economică, pentru că, acesta din urmă, este necesar dar nu suficient pentru dezvoltarea ramurii.

### Bibliografie

1. **Băcanu B.** *Anti-strategic Management: teorie și studii de caz.* Iași: Polirom, 2014. 310 p.
2. **Lorino Ph., Tarondeau J.-C.** *De la stratégie aux processus stratégiques.* Dans : *Revue française de gestion.* 2006/1 (no 160), pages 307 a 328.
3. **Marchesnay Michel.** *Management stratégique.* Paris : ADREG, 2004. 284 p.
4. **Grant Robert.** *Sovremennyj strategiceskij analiz.* 5-e izdanie. Sankt-Petresburg: Piter, 2011. 554 s.
5. **Nicolescu O., Verboncu I.** *Management.* Ediția a III-a. București: Economică, 1999. 596 p.
6. **Ciobanu I., Ciulu R.** *Strategiile competitive ale firmei.* Iași: Polirom, 2005. 335 p.
7. **Tanțău A. D.** *Managementul strategic. De la teorie la practică.* Ed. a III-a. București: Editura C. H. Beck, 2011. 228 p.
8. **Bachy B., Harache C.** *Toute la fonction.* Management. Paris : Dunod, 2010. 496 p.
9. **Druker Peter F.** *The Essential Druker. Selecție din lucrările de management ale lui Peter F. Druker.* București: Meteor Press, 2010. 304 p.
10. **Cole G.** *Management, Teorie și practică.* Chișinău: Știința, 2006. 443 p.
11. **Certo S.** *Managementul modern. Diversitatea, calitatea, etica și mediul global.* București: Teora, 2002. 784 p.
12. **Porter E. Michael.** *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors.* New York: Free Press, 1998. 397 p.
13. **Porter Michael E.** *Strategie concurențială. Manual de supraviețuire și creștere a firmelor în condițiile economiei de piață.* București: Teora, 2001. 344 p.
14. **Daft A. Richard.** *Management.* 6-e izd. Sankt-Petresburg: Piter, 2008. 655 c.
15. **Thiéart R.-A., Xuereb J.-M.** *Strategies : concepts, methodes, mise en oeuvre.* 2e édition. Paris : Dunod, 2009. 343 p.
16. **Popa I., Nicolescu O.** *Management Strategic.* București: Editura Economica, 2004. 327 p.
17. **Allaire Y., Firșirotu M.** *Management Strategic. Strategiile succesului în afaceri.* București: Economică, 1998. 557 p.
18. **Săise M., Métails E.** *Strategie d'entreprise : evolution de la pensée.* Dans : *Finance. Contrôle. Stratégie.* Vol. 4, no 1, mars 2001, p. 183-213.
19. **Jenster Per, Hussey David.** *Analiz sil'nyh i slabyh storon kompanij. Opredelenie strategiceskih vozmožnostej.* Moskva, Sankt-Petresburg: izd. dom Williams, 2003. 368 s.
20. **Vikhansky O., Naumov A.** *Management,* 4-e izd. Moskva: Jeconomist, 2008. 670 s.
21. **Pearce J. and Robinson R.** *Strategic Management. Formulation, Implementation and Control.* 10-e ed. Edition McCraw-Hill Higher Education; 12th revised edition, 2011. 992 p. ISBN 978-0-071-289504. <http://kb.olympia.edu.my.strategicmanagement>. Pearce and Robinson.10-e, McCraw-Hill/ (consulted 14.02.2016).
22. **Ryszard Barnat.** *The Nature and Value of Strategic Management.* <http://www.introduction-to-management.24xls.com/en202> (consulted 14.02.2016).
23. **Wheelen L. Thomas, Hunger J. David.** *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability.* Thirteenth Edition. Boston, Columbus, Indianapolis, New York: Pearson, 2012. 913 p. [https://www.academia.edu/7053808/Thomas\\_L.\\_Wheelen\\_J.\\_David\\_Hunger\\_Strategic\\_Management\\_and\\_Business\\_Policy\\_Toward\\_Global\\_Sustainability\\_13th\\_Edition\\_2011](https://www.academia.edu/7053808/Thomas_L._Wheelen_J._David_Hunger_Strategic_Management_and_Business_Policy_Toward_Global_Sustainability_13th_Edition_2011). (consulted 14.02.2016)
24. **Niven R. Paul.** *Diagnostika sbalansirovannoj sistemy pokazatelej.* Dnepopetrovsk: Balance Business Books, 2006. 251 s.
25. **Reading Clive.** *Strategiceskoe busness-planirovanie. Dinamicheskaja sistema povyshenija heffectivnosti i obespecenija konkurentnogo preimuschestva.* Dnepopetrovsk: Balance Business Books, 2005. 384 s.
26. **Jutras-Marion Charlotte.** *Sous la direction de Marc Ménard. Le modèle d'affaires, un outil au service du chercheur? Rapport de recherche.* Centre de recherche : Gricis. École des médias UQAM Septembre 2012. (consulté le 14.02.2016) <http://chairerenemalo.uqam.ca/upload/files/Strategie/modele-d-affaires.pdf>
27. **Latour Christian.** *Le modèle d'affaires... quelques définitions que l'on retrouve dans la littérature!* 28 mars 2015 – TAGS. <http://www.hrimag.com/Le-modele-d-affaires-quelques>. (consulté le 14.02.2016)
28. **Warnier Vanessa, Lecocq Xavier, Demil Benoît.** *Le business model : l'oublié de la stratégie ?* Association internationale de management strategique. 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004. 23 p. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/10-xiiieme-conference-de-laims/communication/s/515-le-business-model-loublie-de-la-strategie/download>. (consulté le 14.02.2016)
29. **Osterwalder A.** *The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach.* These, 2004. 172 p. [http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder\\_PhD\\_BM\\_Ontology.pdf](http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf) (vizitat 14.03.16)

30. **Kim W. Chan, Mauborgne Renee.** *Strategija golubogo okeana. Kak najti ili sozdat' rynek, svobodnyi ot drugih igrokov.* 5-e izdanie. Moskva: Mann, Ivanov i Ferber, 2015. 304 s.
31. **Soolyatte A.** *Business-modeli kompanij: opredelenie, hevolutsija, klassifikatsija 6 c.* <http://www.devbusiness.ru/lib/2010/02/06/biznes-modeli-soolyattэ/> (vizitat 03.02.2016).
32. **Kotler Ph., Berger R., Bickhoff N.** *Strategiceskij management po Kotleru. Luc'shie prijomî i metodî.* 2-e izdanie. Moskva: Al'pina Pablicher, 2015. 130 s.
33. **Gorevaya Evgenya, Khayrullina Marina.** *Evolution of Business Models: Past and Present Trends.* In: *Procedia Economics and Finance, Volume 27, 2015, 22nd International Economic Conference of Sibiu 2015, IECS 2015 "Economic Prospects in the Context of Growing Global and Regional Interdependencies"* Pages 344–350. doi:10.1016/S2212-5671(15)01005-9
34. *Mon modèle d'affaires. Banque Nationale et l'Institut d'entrepreneuriat. Banque Nationale – HEC Montréal. Business Model Foundry AG.* <https://www.bnc.ca/fr/entreprises/programmes/demarrage-dentreprises/mon-modele-affaires.html> (consulté 14.02.2016)
35. **Kraievskij I. S.** *Hevolutsija opredelenija termina "buseness-modelj".* v. *Voprosy innovatsionnoj hekonomiki № 8 (8) za 2011 god, str. 10-14.* <http://bgscience.ru/lib/8955/> (vizitat 03.02.2016)