

## Modelele inovative de business și necesitatea aplicării în economia națională

Maia PISANIUC \*

### Abstract

*Articolul dat are ca scop ilucidarea modelelor inovative necesare de aplicat în cazul firmelor locale. Pentru firmele locale fiind absolut necesar utilizarea modelelor inovative pentru a fi competitive, a fi profitabile a fi corespunzători cerințelor actuale. În acest context am prezentat unele aspecte ale factorilor care influențează alegerea unuia sau altuia model de business, prezentarea formelor existente și metodelor de diagnostic utilizate la scară internațională.*

*Un loc aparte în articol am rezervat modelelor bazate pe economia circulară.*

*Ca metode de cercetare am utilizat analiza, sinteza, compararea practicilor țărilor dezvoltate precum și celor emergente în domeniu.*

### Introducere

În condițiile actuale de dezvoltare economică pentru a fi globală, o companie trebuie să îndeplinească măcar trei criterii. În primul rând, trebuie să aibă procese globale standardizate și să folosească, același mod de măsurare a performanței în toate țările în care este prezentă,

„A fi global înseamnă, în primul să fii competitiv în al doilea rând, să poți muta forța de muncă ușor dintr-o țară în alta, având procesele deja standardizate. În al treilea rând, trebuie să poți adapta ușor cele mai bune practici, dintr-o regiune în altă regiune sau țară. Aceste criterii pot fi absolut necesare și în cazul alipirii firmei în cadrul unui lanț valoric global. Din acest motiv, acum câțiva ani firmele au început să se concentreze pe un alt model de business: global business services („GBS”).

De exemplu, o multinațională poate decide să proceseze în Asia facturile de cumpărare, în India plățile, în China să aprobe plățile, în vestul Europei să realizeze conformitatea pentru TVA și în estul Europei să coordoneze raportările către autorități. Într-un studiu efectuat de „Financial Complexity Index”, realizat de TMF Group în 2017, evidențiază cât de ușor sau dificil este să operezi în mediul de afaceri din 94 de țări.

În urma studiului s-a ajuns la concluzia că Turcia s-a dovedit a fi cel mai complex mediu de afaceri, iar Insulele Cayman unul dintre cele mai simple de operat luând în calcul raportarea financiară, know-how-ul și tehnologia. „Mediul de afaceri a devenit foarte dinamic și complex și nu este de mirare că reacția autorităților și a organismelor internaționale este pe măsură.

Întrebarea care apare în fața firmelor: ce doresc să se extindă pe piața globală e :Cum să rămână în joc?

Corectitudinea modelului de business este esențială pentru succesul oricărei companii, fie că ea se află la început, fie că s-a stabilizat deja și se pregătește de creștere . Joan Magretta („Why Business Models Matter”, Harvard Business Review, 2002) definește modelul de business ca fiind o poveste care comunică foarte clar și concis cum funcționează afacerea și care e logica ei.

---

\* Dr.conf.univ. Departamentul Business Internațional, ASEM. E-mail: pisaniucmaia@mail.ru

Răspunde la două întrebări fundamentale: „Cine este clientul și ce prețuiește el?” și „Cum se fac banii în companie, din punct de vedere economic și operațional?”.

Răspunsul la prima întrebare îl ajută pe antreprenor să formuleze corect propunerea unică de valoare pe care o face clientului (PVC), iar răspunsul la cea de a doua întrebare îl ajută să configureze activitățile din companie (proprii și ale partenerilor) și să identifice resursele necesare pentru a aduce la îndeplinire în mod consecvent propunerea unică de valoare.

Prin urmare, modelul de business reprezintă un set de decizii integrate, grupate în patru categorii: (1) valoarea propusă clientului,

(2) formula profitului,

(3) resursele cheie,

(4) tehnologia și procesele cheie.

Un model de business de succes este fie diferit de altele similare, fie le înlocuiește complet, introducând un nou standard, la care se vor raporta generațiile viitoare. Să ne gândim doar la câteva din cea de a doua categorie: multiplexurile, companiile aeriene low-cost, fotografiile digitale, telefoanele inteligente.

Eșecul unui model de business poate fi cauzat fie de faptul că propunerea de valoare nu este bine aleasă și nu-i convinge pe clienți, fie de imposibilitatea de a genera profit pe termen lung.

Este important ca, ori de câte ori sunt avute în vedere investiții, antreprenorii să testeze modelul de business, pentru a-i verifica dacă este clar, complet și logic:

Reguli de testare a modelului de business:

Identificarea surselor exacte de venit și stabilirea cât de atrași sunt clienții de produs/serviciu;

Elaborarea schemei tuturor activităților necesare pentru a produce valoarea propusă clienților, fie în companie, fie de către parteneri;

Transpunerea modelului în cifre, estimând veniturile și costurile aferente.

Prin alegerea partenerilor potriviți, firmele testează permanent sistemele implementate și profită de avantajele aduse și de asemenea de implementarea inteligenței artificiale. Probabil pentru a ști calea corectă trebuie să aleagă din multitudinea cunoscută făcând o diagnosticare corectă la moment.

Pentru identificarea și urmărirea obiectivului major al unei întreprinderi care este maximizarea valorii acesteia, acțiunile invocate anterior trebuie să fie bine corelate. În felul acesta, analiza diagnostic realizată, va evidenția performanțele întreprinderii în termeni de rentabilitate și risc, iar planificarea și strategia financiară va proiecta posibilele traiectorii pentru creșterea valorii globale a întreprinderii și în mod deosebit a averii acționarilor.

În contextul celor precizate, realizarea unui diagnostic global al întreprinderii poate reprezenta un instrument eficient de analiză economică-financiară, care poate constitui baza elaborării bugetului de venituri și cheltuieli.

Pentru a obține o imagine de ansamblu asupra situației economico-financiare a firmei, se simte nevoia sintetizării diagnosticelor pe componente (producție, calitate, concurență, cifră de afaceri, situație financiară, personal etc.).

Diagnosticul global este menit ca într-o formă sintetică și în mod operativ să ajute la realizarea funcțiilor menționate mai sus. Diagnosticul global are rolul de a evidenția în ce măsură se realizează obiectivul major al activității firmelor.

În teoria și practica mondială se întâlnesc numeroase modele de diagnostic global:

SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats);

Rolland Berger;

A.G. (Alexandru Gheorghiu

CEMATT;

B.C.R.;

Histogramă;

Metoda scorurilor (scoring

Dorim aici să trecem peste părțile componente ale modelelor nu ne vom opri asupra analiza SWOT care este pe larg descrisă în literatură de specialitate.

Modelul Rolland Berger. În acest model, utilizat de firmele de consultanță principalele componente sunt: produse, concurență, distribuție, producție, financiar și management. Pe fiecare dintre aceste componente s-au stabilit „criterii” prin care se fac detalieri pentru a surprinde aspecte esențiale. În continuare se fac caracterizări sub formă de întrebări care permit aprecieri printr-un sistem de punctaj cu note de la 1 (când nu întrunește deloc criteriile)

până la 5 (când întrunește foarte bine criteriile).

După aprecieri urmează măsurile principale considerate necesare pentru remedieri. Aceste măsuri servesc ca fundamentare în planurile pe termen scurt și în strategia firmei (pe termen lung și mediu). În final, se stabilește o notă medie după ce s-au notat „criteriile” aferente componentelor alese.

Modelul A.G. (Alexandru Gheorghiu), stabilește diviziunea componentelor însoțite de coeficienți de importanță.

Componentul	Coeficientul
Financiar	0,18
Piața și concurența	0,14
Cercetare-dezvoltare	0,14
Produse	0,14
Management	0,14
Producție	0,10
Comercial	0,10
Personal	0,06
<b>Total</b>	<b>1.00</b>

După cum se observă ca și în alte modele, componenta financiară are coeficientul de importanță cel mai ridicat. Cele opt componente sunt divizate în continuare pe criterii care să pună în evidență cele mai importante aspecte ale componentei respective.

Sistemul de notare este diferit față de alte modele, în sensul că se operează cu 9 note, respectiv cu note care marchează jumătatea intervalului (respectiv 1,5; 2,5; 3,5; s.a.m.d.). Un asemenea sistem de notare derivă din obiectivul fundamental al firmei, adică măsurarea competitivității pe plan național (nota maximă 4), dar și internațional (nota maximă 5).

4. Modelul CEMATT (Centrul de Management și Transfer Tehnologic). Modelul publicat în cartea „Analiza diagnostic a societăților comerciale în tranziție”. Editura Tehnică, 1994 sub coordonarea lui C. Mereuță. Nivelul sintezei globale se prezintă în tabelul nr.2 Clasificare cu 5 stele.

**Calificativul Strategia de restructurare recomandată:****1 stea Faliment mascat****2 stele Situație critică****3 stele Echilibru dificil****4 stele Adaptare satisfăcătoare****5 stele Viabilitate în medii concurențiale**

Elementele componente numite DAD (adică direcții de analiză diagnostic) ale diagnosticului global au fost stabilite în număr de 6 și s-au fixat coeficienți de ponderare astfel:

1. Financiar 0	21
2. Marketing 0	17
3. Tehnologie 0	15
4. Calitate 0	17
5. Management 0	15
6. Resurse umane 0	15
Total	100

În cadrul Modelului CEMATT diagnosticul financiar a fost divizat în 10 subdiviziuni astfel:

- ∇ Ponderea capitalului împrumutat în raport cu cifra de afaceri;
- ∇ Evoluția fondului de rulment;
- ∇ Evoluția îndatorării nete;
- ∇ Remunerarea factorului muncă;
- ∇ Rata autonomiei financiare;
- ∇ Lichiditatea patrimonială;
- ∇ Viteza de rotație a stocurilor de produse.

Fiecare dintre celelalte elemente (respectiv DAD) se descompune pentru o analiză aprofundată. Sistemul de notare este 1-5 și se stabilesc note medii pe fiecare componentă. Media generală de apreciere a întreprinderii și de clasificare rezultă dintr-o medie ponderată cu coeficienți de importanță a tuturor mediilor obținute pe fiecare dintre cele 6 DAD componente.

Modelul BCR (Banca Comercială Română), a fost publicat prima dată în instrucțiunile de creditare nr. 1/1993 editate de bancă.

Băncile urmăresc în mod deosebit bonitatea clienților dată de o serie de indicatori financiari: lichiditate, solvabilitate, rentabilitate și indicatori de echilibru financiar.

În linii esențiale, concepția generală a modelului BCR conține aceleași idei:

- împărțirea activității firmei pe criterii și subcriterii;
- adoptarea unui sistem de punctaj;
- stabilirea unei scări valorice în funcție de numărul de puncte.

Numărul de criterii este 13, iar în cadrul unor criterii s-au stabilit subcriterii. Punctajul variază, în general, de la 1 la 3, dar sunt subcriterii care merg până la 4 puncte. Scara valorică cuprinde 5 categorii astfel tabelul 3. Categorizarea și punctajul acordat:

- sub 25 puncte	categoria E;
25 – 37 puncte	categoria D;
37 – 49 puncte	categoria C;
49 – 61 puncte	categoria B;
Peste 61 puncte	categoria A;

Banca ia decizia de creditare dacă întreprinderea se înscrie cel puțin în categoria C. O analiză detaliată a modelului BCR pune în evidență faptul că o serie de judecăți și, respectiv, acordarea de puncte se face de pe poziția intereselor băncii.

Modelul sub formă de histogramă. Se prezintă o histogramă parțială, adică numai cu referire la potențialul financiar, dar în același mod se poate prezenta pentru toate componentele.

Metoda scorurilor (scoring) a fost și este utilizată în special de către investitori și creditori ai întreprinderii pentru a stabili riscul la care se expun. Funcția scor se bazează pe o combinație liniară a unui grup de indicatori semnificativi, fiecare având un coeficient de pondere stabilit pe bază statistică

Aplicarea metodei presupune observarea pe o perioadă mare de timp (de exemplu, 15 ani) a unui ansamblu de întreprinderi format din două grupe distincte: una cu dificultăți financiare și alta cu o activitate normală. Pentru fiecare dintre cele două grupe se determină cea mai bună combinație liniară de rate care să permită diferențierea celor două grupe. Distribuția diferitelor scoruri permite clasificarea întreprinderilor din punct de vedere al sănătății financiare.

II. Se pot elabora modele de business bazate pe comportamentul oamenilor dictate de unele variabile

Modelul lui Marshall examinează efectul modificării unei singure variabile – prețul – asupra comportamentului consumatorului, în condițiile în care celelalte variabile rămân constante. În vederea măsurării intensității trebuințelor, a atitudinilor, opiniilor și motivelor asociate individului, modelul propune o „rigla de măsurare a banilor”. Omul economic creat de A. Marshall este preocupat de obținerea de avantaje prin calculul amanunțit al „fericirii” pe care o oferă cumpărarea de bunuri și servicii.

La elaborarea modelelor de business actual Inspiratorul modelului este fiziologul și psihologul I. P. Pavlov, autorul „reflexelor condiționate”.

Modelul Pavlovian are la baza teoria învățării. Adaptat pentru studiul comportamentului consumatorului, modelul lui Pavlov operează cu patru concepte: impuls, sugestie, reacție și recidivă. Impulsurile sunt nevoi, motive, aspirații, preferințe ale unor stimuli puternici, asociați individului, care-l obligă pe acesta la acțiune. Impulsurile pot fi primare (foame, sete, frig, etc) sau dobândite (învațate) în relațiile sociale (frica, cooperarea, etc.).

Modelul Pavlovian, deși nu cuprinde elemente legate de percepție, subconștient, etc., demonstrează că omul poate fi condiționat, prin repetare și consolidare, să reacționeze printr-un anumit comportament. Se pot crea configurații de sugestii care să modifice comportamentul în sensul dorit.

Modelul Freudian. Constructia modelului porneste de la teoria psihanalitica a lui Sigmund Freud. Se porneste de la cercetarea mai atenta a impulsurilor primare, de la elemente de ordin biologic si cultural, asociate consumatorilor. Modelul Freudian impune cercetarea motivationala a comportamentului consumatorului. Abordarea stiintifica a motivatiei porneste de la considerarea acesteia ca un proces dinamic, in desfasurare. Se studiaza în mod deosebit atitudinea consumatorului, aceasta fiind considerata ca o variabila lenta, o entitate psihologica reala, neobservabila în mod direct, care se interpune între motive și actiune, exprimandu-se în comportamente diferite. Psihologia sociala a stabilit un sistem de indici pentru evaluarea atitudinilor, si anume:

- directia atitudinii (care poate fi pozitiva, neutra sau negativa);
- forta atitudinii (masurabila prin scale);
- centralitatea atitudinii in structura subiectului, coerenta si specificitatea sa;
- emergenta atitudinii, legata de oportunitatea atitudinii și de solicitările mediului în care se formeaza individul.

Cercetarea practica a atitudinii consumatorilor este relativ dificila și costisitoare datorita opiniilor: apar distorsiuni legate de perturbațiile reflectării atitudinilor în opinii, perturbații favorizate de mediul social și al pieței, între atitudine și opinii interpunându-se de multe ori factori care alterează cunoașterea atitudinii. Din acest motiv, valoarea opiniilor exprimate de consumatori nu trebuie exagerata.

Modelul Veblenian Modelul este de tip social-psihologic, inspirat de Thorstein Veblen și teoria consumului ostentativ. Modelul propune studiul comportamentului consumatorului pornind de la motivația exterioara, respectiv de la influențele sociale exercitate asupra acestuia.

Potrivit modelului Veblenian, comportamentul consumatorului este influențat prin: cultura; subcultura; clasele sociale; grupurile de referință; grupurile de apartenență.

Cultura – este nivelul la care se imprimă unele din cele mai durabile influente, consumatorii asimilând elementele fundamentale ale culturii în care traiesc, prin însușirea de tradiții, obiceiuri și valori.

Pe măsura creșterii numărului populației, cultura tinde să-și piardă omogenitatea, dezvoltându-se subculturile, care sunt entități regionale, de cele mai multe ori. Acestea explica, în mare măsură, diferențierea comportamentului consumatorului în profil teritorial.

Clasele sociale – au calitatea de variabila independentă, cu largă utilizare în fragmentarea piețelor (calitate discriminatorie).

Grupurile de referință – sunt entități sociale în care individul nu este membru, dar cu care acesta se identifica prin: similitudinea aspirațiilor; comportamentul social, în general; comportamentul consumatorului, în special.

Influența grupului de referință asupra comportamentului consumatorului este mai puțin intensă și mai puțin stabilă, comparativ cu alte variabile comportamentale. Totuși, studierea influențelor exercitate de grupurile de referință este deosebit de utilă, în special pentru fundamentarea unor decizii din sfera activității promoționale și a distribuției.

Modelul Hobbesian (al factorilor de organizație) Modelul Hobbesian tratează problema comportamentului consumatorului asociat oamenilor care reprezintă organizații.

Modelul aduce în discuție achiziționarea de bunuri și servicii pentru entități colective instituționalizate. În unele organizații, astfel de decizii sunt luate de anumite persoane special

desemnate, iar în altele, de diferite organe colective de conducere. Acest model propune două puncte de vedere diferite:

preponderența motivelor raționale, legate de interesele organizației (teoretic, oamenii care iau decizii ar trebui să pună pe primul plan ceea ce este mai util pentru organizație, ceea ce nu se întâmplă întotdeauna;

preponderența motivelor de ordin personal.

III. În ultimul timp pe larg se utilizează și modelul E-business, ce se referă la mijloacele electronice pe care o companie le folosește pentru a-și conduce afacerile, spre deosebire de e-commerce care definește mijloacele prin care site-ul companiei oferă posibilitatea de a cumpăra sau vinde produse online.

Modelul B2B se referă la tranzacțiile electronice realizate între companii. Termenul B2B se folosește pentru a descrie orice tip de activitate, fie ea marketing, vânzări sau tranzacții cu bunuri materiale sau servicii care se realizează cu precădere între două sau mai multe companii.

Termenul Business-to-business se poate referi, de asemenea la totalitatea tranzacțiilor realizate într-un lanț de valori înainte ca produsul finit să fie vândut la consumatorul final.

Modelul B2C se referă la tranzacțiile cu amănuntul către cumpărători individuali și se bucură de un real succes în ultima perioadă

Acest model este asemănător cu cel de B2B deoarece companiile pot realiza vânzări cu amănuntul unor clienți sau en-gross unor companii.

În momentul de față sunt multe companii care sunt reprezentate în ambele modele de comerț electronic, cum ar fi Amazon, Dell Computers, Barnes & Noble, Wal-Mart Online.

În ceea ce privește volumele tranzacționate, în cazul B2B acestea sunt semnificativ mai mari decât cele B2C. Acest lucru se datorează în principal adoptării tehnologiilor de comerț electronic cu precădere în interiorul companiilor, decât al clienților finali. De asemenea, trebuie avut în vedere că într-un lanț complet furnizor producție-distribuție-retail există mai multe interacțiuni B2B, și doar una singură de tip B2C.

Scopul site-urilor B2B este acela de a face piețele mai eficiente. În trecut, cumpărătorii trebuiau să depună un efort imens și să aloce resurse nenumărate pentru a colecta informații de la furnizorii de peste tot din lume. Cu ajutorul Internetului, cumpărătorii au acces facilitat la un volum mare de informații. Ei pot obține informații de la: site-urile web ale furnizorilor, agregatorii de informații (intermediari), market-makers, intermediarii ce fac legături între cumpărători și vânzători, precum și comunitățile de clienți, care sunt portaluri web în care cumpărătorii pot dezbate detalii legate de produsele și serviciile furnizorilor.

Impactul direct al acestor mecanisme este acela de a face prețurile mult mai transparente. În cazul în care produsele nu sunt diferite, presiunea asupra prețurilor va crește. În cazul în care produsele sunt foarte diferite între ele, cumpărătorii vor avea o imagine mult mai clară despre valoarea reală a acestora.

Companiile clasice au ezitat să își adauge activitate online. Multe companii și-au creat pagini web, dar nu au creat funcționalitatea de comerț electronic la site-ul lor.

Le era frică de faptul că, vânzând online vor crea un conflict de canal, adică vor concura cu retailerii, ageții sau chiar cu propriile lor magazine.

Compaq, de exemplu, s-a temut că retailerii vor renunța să le distribuie produsele lor dacă vor decide să își vândă online produsele. Merrill Lynch au ezitat să introducă serviciul de

tranzacționare online pentru a nu concura cu E\*TRADE, Schwab, precum și alte companii asemănătoare. Chiar și librăriile Barnes & Noble au ezitat inițial să își deschidă un magazin online și să concureze cu Amazon. Toți aceștia au cedat, în final, realizând cât de esențială este prezența online în aceste branșe.

Modele de business foarte eficiente sunt cele stabilite pe principiile economiei circulare în propriul model de business. Acestea fie că folosesc articole uzate ca materie primă pentru a confecționa altele noi, fie că își adaptează produsele astfel încât acestea să poată fi reparate sau reciclate, toate au găsit metode inovatoare pentru a-și eficientiza consumul de resurse.

Până în 2030, economia circulară ar putea genera un profit de 1.8 trilioane de dolari la nivel global, conform experților din cadrul companiei americane de consultanță în management McKinsey. Pentru dezvoltarea sectorului, Uniunea Europeană a alocat recent 24 de miliarde de dolari, iar numeroase ONG-uri au început să-i promoveze principiile.

Împreună cu Unilever și Novelis, cel mai mare reciclător de conserve de aluminiu, organizația britanică Forum for the Future a creat două instrumente pentru stimularea economiei circulare. Primul este un ghid cu 10 modele de business care funcționează după principiile economiei circulare, iar cel de-al doilea – o platformă online destinată designerilor și educatorilor interesați de acest domeniu.

Conform ghidului, economia circulară încearcă „să conecteze toate fluxurile de materiale, integrându-le într-un proces circular, prin care se asigură un consum eficient de resurse și se reduce la maximum cantitatea de deșeuri rezultate”.

Printre modelele de afaceri detaliate am putea număra: reciclarea în buclă închisă (folosirea deșeurilor ca materie primă în procesul de producție), downcycling (reciclare prin care se obțin produse cu o valoare mai mică decât deșeurile procesate), upcycling (reciclare prin care se obțin produse cu o valoare mai mare decât deșeurile procesate), simbioza industrială (punerea în comun de servicii sau produse cu alte industrii, pentru eficientizarea consumului de resurse), colectarea deșeurilor, oferirea de servicii de mentenanță pentru produse, fidelizarea consumatorului (încurajarea utilizării repetate a unui produs sau serviciu sustenabil), producția locală, designul modular (crearea unui design care permite descompunerea produselor în părți mai mici, pentru a putea fi înlocuite individual atunci când se strică) și personalizarea produselor sau serviciilor sustenabile.

Un exemplu de reciclare îl reprezintă modelul adoptat North Face, un producător american de articole vestimentare pentru exterior. Compania și-a anunțat intenția de a folosi exclusiv materiale reciclate pentru producția poliesterului din care își confecționează produsele. De asemenea, au implementat un program de colectare a articolelor uzate, pe care le refolosesc ca materiale pentru produse noi.

Un alt retailer care colectează articolele uzate este Marks&Spencer. Însă, spre deosebire de North Face, compania britanică donează produsele către Oxfam, care fie le vinde la prețuri modice persoanelor din comunități sărace, fie le transformă în fibre, pe care le folosește apoi în producția de articole noi. Nike, Worn again, Timberland, P&G, Nespresso, Philips, Britta, Google și Lego sunt alte companii care au integrat principiile economiei circulare în modelul lor de business. Pentru a stimula în continuare dezvoltarea sectorului, cei de la Forum for the Future au creat și platforma Design for Demand. Prin intermediul ei, oferă designerilor recomandări pentru ca aceștia



să creeze produse mai ușor de refolosit, reparat sau reciclat. De asemenea, îi învață să influențeze preferințele consumatorilor, astfel încât cererea pentru produse sustenabile să crească.

#### Concluzii

Una din sarcinile actuale al întreprinderilor autohtone aprobarea unor modele inovative, care să răspundă la cerințele globale. A fi global înseamnă ca întreprinderile, în primul să fii competitiv în al doilea rând, să poată muta forța de muncă ușor dintr-o țară în alta, având procesele deja standardizate. În al treilea rând, trebuie să poată adapta ușor cele mai bune practici, dintr-o regiune în altă regiune sau țară.

Pentru identificarea și urmărirea obiectivului major al unei întreprinderi care este maximizarea valorii acesteia, acțiunile invocate anterior trebuie să fie bine corelate. În felul acesta, analiza diagnostic realizată, evidențiază performanțele întreprinderii în termeni de rentabilitate și risc, iar planificarea și strategia financiară va proiecta posibilele traiectorii pentru creșterea valorii globale a întreprinderii.

Modele de business foarte eficiente sunt cele stabilite pe principiile economiei circulare în propriul model de business. Acestea fie că folosesc articole uzate ca materie primă pentru a confecționa altele noi, fie că își adaptează produsele astfel încât acestea să poată fi reparate sau reciclate, toate au găsit metode inovatoare pentru a-și eficientiza consumul de resurse.

#### Referințe:

1. 1.STRATEGIA INOVAȚIONALĂ a Republicii Moldova pentru perioada 2013-2020
2. „Inovații pentru competitivitate” aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 952 din 27 noiembrie 2013
3. 2.Marta-Christina Suciú Política inovațională în Uniunea Europeană,„Revista Economie teoretică și aplicată
4. 3.Nicolescu O. Sisteme metode și tehnici manageriale ale organizației. București: Economică, 2000. 528 p.
5. Niculiță L. Managementul proiectelor de cercetare. București: Conspress, 2005. 114 p.
6. Popovici Gh., Bucatânschi A. Afaceri inovaționale: esența și metodele de administrare. Chișinău: Arc, 2013. 168 p.
7. 5.Roșca-Sadurschi L., Antreprenoriatul în Republica Moldova - starea actuală. In: Conferința Științifică de totalizare a activității de cercetare a cadrelor didactice, 3-4 mai 2012. Cahul: USCH, 2012, vol. 2, pp.117-132
8. 6.Sandu S., Ioan-Franc, V. Creativitate și inovare. Studii și cercetări economice. București, 2006
9. 7.Sasu C. Inițierea și dezvoltarea afacerilor. Iași: Polirom, 2003. 277 p.
10. 8.Sadurschi L. Experiența Europeană în susținerea, dezvoltarea și protejarea inovațiilor. In: Simpozionul internațional al tinerilor cercetători, 19-20 aprilie 2007. Ediția a 5-a. Chișinău: ASEM, 2007, vol. 1, pp. 51