

PARTICULARITĂȚILE ANTREPRENORIATULUI DIN REPUBLICA MOLDOVA ȘI CUM PUTEM DEVENI INOVATIVI

Igor PRISAC, ORCID 0000-0002-1421-7708,
Universitatea Divitia Gratiae, Chișinău, Republica Moldova,
ida@unio-dg.md

Ioan G. POP, ORCID 0000-0003-4880-1387,
Universitatea Emanuel din Oradea, România,
igh.pop@gmail.com

<https://doi.org/10.66782/ebc2025.01>

CZU: 334(478)

Rezumat

Articolul analizează șapte trăsături distinctive care definesc antreprenoriatul local din Republica Moldova și România. Se observă o predispoziție către „târ-guială” în locul unor negocieri de tip câștig-câștig, antreprenorii tind să fie mai degrabă reactivi decât proactivi, răspunzând la provocări pe măsură ce apar, cu o orientare către rezultate imediate. De asemenea, antreprenoriatul este puternic orientat pe comunicarea verbală, având prioritate față de obiectivele planificate, flexibilitate și reziliență, iar structurile ierarhice și luarea deciziilor centralizate rămân prevalente. Comunicarea indirectă este frecvent utilizată, în locul unei comunicări active și planificate, ceea ce influențează dinamica echipei și negocierile de afaceri.

Scopul articolului este de a conștientiza propriile practici și modele ale antreprenorilor din Republica Moldova și regiune, și de a identifica punctele forte (reziliența, flexibilitatea) și cele de îmbunătățit (capacitatea de a fi proactivi și inovativi) pentru a facilita o mai bună planificare, comunicare, abordarea inovativă și competitivitatea în afaceri.

Metodologia cercetării cuprinde analiza comparativă istorică și culturală, observația autorului, analiza de conținut calitativ, și studii de caz cu scop de diagnostic a proceselor și propuneri de îmbunătățiri și optimizări, precum și se aplică abordarea transdisciplinară.

Antreprenoriatul moldovenesc se configurează ca un amestec distinctiv de tradiție și adaptare, unde punctele forte - precum reziliența, orientarea pe relații și flexibilitatea - constituie active valoroase pentru supraviețuirea într-un mediu economic instabil. Provocările identificate, în special reactivitatea și orientarea excesivă pe rezultate imediate, tind să limiteze potențialul de creștere sustenabilă și inovare pe termen lung.

Studiul realizează o sistematizare comprehensivă a antreprenoriatului moldovenesc pe baza a șapte dimensiuni specifice, oferind un cadru analitic clar și

inedit. Prin abordarea nuanțată, prin focalizarea pe specificul moldovenesc - distinct față de generalitățile est-europene - și prin oferirea unor recomandări acționabile bazate pe fundamente științifice solide, se aduce o contribuție valoroasă atât teoretică, cât și practică.

Cuvinte-cheie: *antreprenoriat, Republica Moldova, parteneriat câștig-câștig, reactiv/proactiv, relații personale/comunicare verbală, flexibilitate, reziliență, ierarhie, decizii centralizate, comunicare indirectă, inovație.*

CHARACTERISTICS OF ENTREPRENEURSHIP IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA AND HOW WE CAN BE MORE INNOVATIVE

Abstract

The article analyzes seven distinctive traits that define entrepreneurship of the Republic of Moldova and Romania. A noticeable tendency toward “bargaining” is observed, rather than win-win negotiations; entrepreneurs tend to be reactive rather than proactive, responding to challenges only as they arise, and demonstrating a strong orientation toward immediate results. Entrepreneurship is also strongly shaped by verbal communication, which often takes precedence over planned objectives, as well as by flexibility and resilience. Hierarchical structures and centralized decision-making remain prevalent. Indirect communication is frequently used instead of active and planned communication, influencing both team dynamics and business negotiations.

The purpose of the article is to raise awareness of the specific practices and behavioral patterns of entrepreneurs in the Republic of Moldova and the region, and to identify strengths (resilience, flexibility) as well as areas for improvement (the capacity to be proactive and innovative) in order to foster better planning, communication, innovative approaches, and business competitiveness.

The research methodology includes comparative historical and cultural analysis, the author’s observations, qualitative content analysis, and case studies aimed at diagnosing processes and proposing improvements and optimizations. A transdisciplinary approach is also applied.

Moldovan entrepreneurship emerges as a distinctive blend of tradition and adaptation, where strengths—such as resilience, relationship-orientation, and flexibility—represent valuable assets for surviving in an unstable economic environment. The identified challenges, especially reactivity and excessive focus on immediate results, tend to limit the potential for sustainable growth and long-term innovation.

The study provides a comprehensive systematization of Moldovan entrepreneurship across seven specific dimensions, offering a clear and original analytical framework. By using a nuanced approach, focusing on Moldovan particularities—distinct from broader Eastern European patterns—and providing actionable recommendations grounded in solid scientific foundations, the article makes a valuable theoretical and practical contribution.

Keywords: *entrepreneurship, Republic of Moldova, win-win partnership, reactive/proactive, personal relationships/verbal communication, flexibility, resilience, hierarchy, centralized decision-making, indirect communication, innovation.*

Introducere

În peisajul antreprenorial din Republica Moldova, dar și a țărilor vecine, stilul de conducere și de colaborare este puternic influențat de un context cultural, istoric și socioeconomic unic. Antreprenoriatul din Republica Moldova s-a dezvoltat sub influența unor factori istorici, geopolitici și economici complecși, specifici unei subculturi situate la intersecția civilizațiilor eurasiatice. De-a lungul ultimului mileniu, la fel ca și în cazul României, spațiul dintre Prut și Nistru a fost plasat constant la confluența unor multiple imperii și culturi: între invaziile popoarelor nomade (precum Pecenegii și Hoardele tătare) și dominațiile succesive ale Imperiilor Bizantin, Mongol, Polonez și Otoman (secolele XI-XVI), apoi între influențele Imperiului Austro-Ungar și ale Rusiei Țariste (secolele XIX-XX). În a doua jumătate a secolului XX, integrarea în sistemul socialist-comunist a avut probabil cel mai puternic impact asupra formării mentalității antreprenoriale în fostele RSSM și Republica Populară Română [1, p. 18-26, 2].

Una dintre consecințele majore ale regimului comunist a fost eliminarea proprietății private și interzicerea întreprinderilor independente, ceea ce a condus la erodarea spiritului antreprenorial și la limitarea capacităților inovative, în contrast cu dinamica economiilor occidentale.

În prezent, Republica Moldova se află într-un context geopolitic și economic complex, situat între Uniunea Europeană și Uniunea Economică Eurasiatică, condusă de Federația Rusă. Obținerea statutului de stat candidat la aderarea în Uniunea Europeană reprezintă o provocare strategică majoră pentru mediul antreprenorial autohton, care trebuie să-și consolideze competitivitatea și capacitățile de inovare în fața Vestului mult mai inovativ. Conform *Global Innovation Index 2025* [3], Republica Moldova se situează pe locul 74, sub media globală, ceea ce indică o nevoie acută de stimulare a inovațiilor la nivel de politici publice, educație antreprenorială și cultură organizațională.

În acest context, lucrarea de față își propune să analizeze principalele particularități ale antreprenoriatului din Republica Moldova și să evidențieze modalitățile prin care întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri) pot deveni mai inovative — atât în mentalitate și abordare strategică, cât și în procese, sisteme manageriale, leadership și dezvoltarea de produse și servicii noi.

Particularitățile antreprenoriatului din Republica Moldova pot fi sintetizate astfel:

1. *Predominanța abordării tranzacționale („târguială”) în detrimentul negocierilor de tip câștig-câștig, orientate spre parteneriat și valoare comună.*
2. *Comportament predominant reactiv, caracterizat prin adaptare la schimbări externe, mai degrabă decât prin planificare proactivă și anticipare strategică.*
3. *Orientare spre rezultate imediate, ci nu pe procese inovatoare, ceea ce limitează investițiile în procese inovatoare și dezvoltare pe termen lung.*
4. *Accent puternic pe relațiile personale, în detrimentul managementului bazat pe obiective clar definite și planificare formală.*
5. *Nivel ridicat de flexibilitate și reziliență, adesea însoțit de o atitudine pozitivă și umor chiar în condiții economice dificile.*
6. *Structuri organizaționale ierarhice, cu luarea deciziilor în mod centralizat, ceea ce reduce autonomia și inițiativa angajaților.*
7. *Prevalența comunicării indirecte și informale, în defavoarea unei comunicări active, planificate și orientate spre claritate și rezultate.*

1. Predominanța abordării tranzacționale („târguială”) în detrimentul negocierilor de tip câștig-câștig

Această trăsătură reflectă tendința antreprenorilor moldoveni de a aborda relațiile economice în termeni de *negociere competitivă*, unde fiecare parte urmărește un avantaj imediat, mai degrabă decât o *cooperare de durată*. Originea acestei trăsături antreprenoriale poate fi asociată cu economia de deficit din perioada sovietică, dar și cu o cultură comercială tradițională bazată pe prudență și neîncredere în parteneri și instituții. De asemenea, există rădăcini mai profunde, legate de mentalitatea de comerciant itinerant, formată în perioada medievală, când numeroase localități purtau denumirea de *târg* (de exemplu, Târgu Mureș, Târgu Neamț, Târgoviște, sau fostele denumiri Târgu Lăpușna și Târgu Sărății din spațiul actual al Republicii Moldova) [4]. Termenul *târg* provine din limba slavonă *trǫgŭ* (bulgară *търъ*, sârbă *trg*) și desem-

na *piața* sau *spațiul comercial public*. Acest fapt sugerează o mentalitate economică centrată pe negocierea directă, orientată spre *obținerea avantajului imediat* în locul unde deja suntem, mai degrabă decât spre construirea de relații economice pe termen lung. Chiar dacă multe dintre aceste denumiri geografice s-au păstrat doar ca vestigii culturale, „mentalitatea de târg” continuă să se manifeste în comportamentele antreprenoriale contemporane.

Totodată, se observă, în spațiul eurasiatic, o tendință de individualizare a spațiului și a proprietății, vizibilă inclusiv prin delimitarea locuințelor, curților și spațiilor publice prin garduri și bariere înalte (spre deosebire de Vest). Această particularitate culturală reflectă o orientare spre protejarea propriului „pătrat” – o metaforă a gândirii economice limitate la interesele personale și la conservarea avantajelor existente, ceea ce poate restrânge explorarea de noi oportunități și cooperarea inovativă.

Deși activitatea comercială și „târguiala” reprezintă forme legitime ale economiei de piață, o abordare bazată exclusiv pe tranzacții pe termen scurt și profit imediat poate limita crearea de parteneriate strategice, dezvoltarea inovației colective și investițiile sustenabile. În plus, o economie orientată preponderent spre comerț, în special spre importuri, generează dependență de partenerii externi și reduce capacitatea internă de creare a valorii adăugate, afectând competitivitatea pe termen lung a mediului antreprenorial autohton.

Această trăsătură reflectă tendința antreprenorilor moldoveni de a aborda relațiile economice în termeni de negociere competitivă, unde fiecare parte urmărește un avantaj imediat, mai degrabă decât o cooperare de durată. Originea acestui comportament poate fi asociată cu economia de deficit din perioada sovietică și cu o cultură bazată pe neîncredere în parteneri și instituții. Pe termen lung, această abordare limitează crearea de parteneriate strategice, inovația comună și investițiile pe termen lung.

În acest context, devine esențială aplicarea modelelor moderne de colaborare și negociere de tip câștig-câștig, care pun accentul pe identificarea intereselor comune și pe crearea valorii partajate. Printre modelele relevante se numără Modelul de Negociere Harvard [5], centrat pe principiile comunicării constructive, separarea persoanei de problemă și orientarea către criterii obiective.

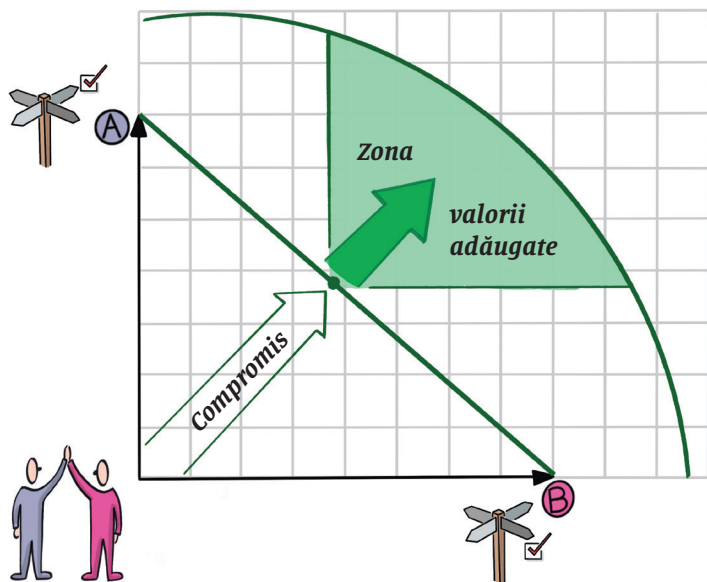


Figura 1. Linia de târguială - ieșirea din zona de compromis în zona valorii adăugate

Sursa: ZWEIFEL St. Toți Câștigă: Cum să negociezi fără învinși. Manual practic pentru negocieri cu valoare adăugată, folosind Modelul de Negociere „De la Rădăcini la Roade”. Chișinău: Editura UDG, 2025, p. 19.

Un exemplu actualizat al acestei paradigme este conceptul „De la Rădăcini la Roade”, elaborat de autorul elvețian Stefan Zweifel [6, p. 19], care propune o abordare sistemică a procesului de negociere și soluționare a conflictelor. Modelul încurajează antreprenorii să depășească mentalitatea de „târguială” orientată exclusiv pe compromis de preț sau avantaje imediate și să se concentreze pe descoperirea de noi idei, oportunități și soluții inovative în colaborare cu partenerii (Fig. 1). Prin adoptarea acestor modele *win-win*, antreprenorii pot transforma procesul de negociere dintr-o competiție tranzacțională într-un cadru de co-creare a valorii adăugate, care stimulează încrederea, parteneriatele strategice și dezvoltarea sustenabilă a mediului de afaceri.

2. Comportament predominant reactiv

O altă particularitate distinctivă a antreprenoriatului din Republica Moldova este tendința spre comportament reactiv, în loc de unul proactiv, manifestată prin orientarea predominantă către rezolvarea problemelor curente, în detrimentul planificării și acțiunii strategice. Această trăsătură derivă, în mare măsură, din mentalitatea de „târguială” descrisă anterior, care favorizează reacția imediată la stimuli externi și incertitudini, în locul unei gândiri proactive și anticipative.

Într-un mediu economic instabil și competitiv, mulți antreprenori sunt nevoiți să se implice în activități diverse, adesea fără legătură cu competențele lor de bază, urmărind doar obținerea unui profit minim sau chiar supraviețuirea. Această orientare pe termen scurt determină o creștere a comerțului și a importurilor, în detrimentul producției autohtone și al creării de valoare adăugată, ceea ce afectează capacitatea de inovare și reduce spiritul competitiv la nivel național. În acest sens, se observă că numeroase întreprinderi locale adoptă o politică de preț reactivă, stabilind tarifele în funcție de prețul pieței și nu în baza costurilor și valorii reale oferite. Această abordare reduce marja de profit, vulnerabilizează afacerea și împiedică dezvoltarea unor strategii economice sustenabile.

Potrivit lui Stephen R. Covey [7, p. 79], diferența dintre comportamentul reactiv și cel proactiv se manifestă în modul în care indivizii și organizațiile își respectă angajamentele, gestionează stresul și răspund provocărilor cotidiene – fie că este vorba de relațiile cu clienții, colegii sau partenerii. Capacitatea de a fi proactiv, adică de a răspunde conștient și responsabil în loc de a reacționa impulsiv, constituie fundamentul creativității și inovației.

În același sens, Sebastian Văduva subliniază că persoanele proactive sunt orientate spre viitor, asumându-și rolul de rezolvatori de probleme, în loc să caute vinovați sau să se plângă de circumstanțe [8, p. 107]. Liderii inovativi sunt cei care „își suflecă mânecile” pentru a genera soluții, învață continuu de la alții și investesc timp, energie și resurse în propria dezvoltare [8, p. 108]

Tabelul 1. Limbaj reactiv vs Limbaj proactiv

Limbaj reactiv	Limbaj proactiv
Nu pot să fac nimic.	Să vedem ce-am putea face.
Așa sunt făcut.	Pot să încerc și într-un alt fel.
Mă scoate din fire.	Sunt stăpân pe mine.
N-o să fie de acord.	Pot face o prezentare convingătoare.
Sunt obligat să fac.	Voi opta pentru un răspuns potrivit.
Nu pot.	Aleg să... Optez pentru ...
Trebuie să fac.	Prefer să fac.
Voi face dacă....	Vreau să fac...

Sursa: COVEY R. St. *Cele 7 Deprinderi ale Persoanelor Eficace. Lecții Importante pentru schimbarea personală.* București: Editura Allfa, 2013, p. 66.

Prin urmare, tranziția de la reactivitate la proactivitate devine o condiție esențială pentru cultivarea gândirii inovative și pentru consolidarea competitivității mediului antreprenorial din Republica Moldova. Promovarea acestei schimbări de mentalitate poate contribui la dezvoltarea unei economii bazate pe creație, inițiativă și valoare adăugată, în locul unei economii bazate exclusiv pe comerț și adaptare pasivă la condițiile pieței.

3. Orientare spre rezultate imediate, ci nu pe procese inovaționale

Într-un context economic în care eficiența, rapiditatea livrării, calitatea produselor și a serviciilor devin factori determinanți ai competitivității, numeroase întreprinderi din Republica Moldova manifestă o orientare predominantă spre obținerea rezultatelor imediate, în detrimentul investițiilor în procesele inovaționale. O asemenea abordare limitează potențialul de dezvoltare durabilă, deoarece accentul pe câștigul pe termen scurt descurajează îmbunătățirea continuă și adoptarea practicilor moderne de management al proceselor. În acest sens, orientarea pe procese și optimizarea lor reprezintă o strategie inovațională promițătoare, care poate sprijini întreprinderile autohtone să atingă nivelul de performanță caracteristic statelor cu economii competitive. Investițiile în analiza, restructurarea și digitalizarea proceselor de afaceri sunt esențiale pentru

ca IMM-urile și companiile mari din Republica Moldova să poată concura eficient pe piața internațională.

Astfel, dacă întreprinderile își propun să atragă angajați mai competenți, să îmbunătățească calitatea produselor, să optimizeze costurile și să fidelizeze clienții, este necesar ca acestea să se concentreze asupra proceselor interne – de la producție și logistică până la vânzări și servicii post-vânzare. Măsurarea și îmbunătățirea continuă a acestor procese devine fundamentul performanței organizaționale.

Odată cu dezvoltarea accelerată a tehnologiilor digitale și a inteligenței artificiale, întreprinderile mici și mijlocii au astăzi acces la numeroase instrumente care facilitează optimizarea proceselor și automatizarea operațiunilor, precum AirTable, Odoo, AmoCRM, ClickUp, GanttPRO, Alteg.io etc. Aceste platforme permit o gestiune integrată a activităților, o coordonare eficientă a echipelor și un control mai bun asupra indicatorilor de performanță, inclusiv de la distanță. Totodată, adoptarea modelelor și instrumentelor de tip Kaizen sau Lean Production, consacrate în Japonia și ulterior adaptate în economiile occidentale, reprezintă o direcție tot mai relevantă pentru antreprenoriatul moldovenesc [9]. Aceste metode promovează îmbunătățirea continuă, eliminarea risipei și implicarea activă a angajaților în procesele de inovare organizațională.

Provocarea majoră constă în faptul că aceste abordări necesită timp, răbdare, disciplină și cooperare în echipă, rezultatele lor manifestându-se gradual, nu imediat. Cu toate acestea, beneficiile pe termen lung sunt semnificative: reducerea pierderilor de timp și materiale, creșterea calității produselor, scăderea rebuturilor și optimizarea costurilor operaționale. Într-un context marcat de creșterea prețurilor la materii prime, forță de muncă și servicii, investiția în procese eficiente devine nu doar o opțiune strategică, ci o condiție de supraviețuire și competitivitate pentru IMM-urile din Republica Moldova.

4. Accent puternic pe relațiile personale, în detrimentul managementului bazat pe obiective

Unul dintre impedimentele majore în dezvoltarea economică și antreprenorială a Republicii Moldova îl reprezintă dependența excesivă de relațiile personale, fenomen manifestat prin „cumătrism”, nepotism și

alte forme de favoritism informal. Aceste practici nu sunt specifice doar mediului de afaceri moldovenesc, ci se regăsesc în mare parte și în spațiul eurasiatic, afectând capacitatea de atragere a investițiilor străine, dezvoltarea inovațiilor și competitivitatea pe piețele internaționale. În astfel de contexte, relațiile personale „rezolvă” o mare parte a obstacolelor întâlnite în gestionarea afacerilor, atât în raport cu partenerii comerciali, cât și în interacțiunea cu autoritățile locale. Aceste „scurtături” generează toleranță față de incompetență, compromit calitatea produselor și serviciilor, facilitează obținerea unor avantaje comerciale non-etice, permit mușamalizarea erorilor și stimulează practici ilegale. În loc să sprijine dezvoltarea organizațională durabilă, asemenea abordări perpetuează un cerc vicios care subminează profesionalismul, meritocrația și inovația.

Desigur, relațiile bune constituie un capital organizațional valoros; însă acestea trebuie construite pe o fundamentare profesională: reguli clare, norme transparente, criterii obiective și obiective măsurabile. Doar așa relațiile devin un catalizator al performanței și al inovației, și nu un substitut al unui management strategic. Totodată, practica antreprenorială locală evidențiază o diferență culturală semnificativă: societatea moldovenească funcționează predominant ca o „cultură a vorbitului și a rușinii”, în timp ce economiile occidentale se bazează pe o „cultură a scrisului și a obiectivelor”. În mediul autohton, acțiunea precedă adesea planificarea, iar deciziile sunt luate intuitiv, nu pe baza unor obiective clar definite. În contrast, funcția fundamentală a managementului profesionist este planificarea, iar organizațiile performante își construiesc succesul pe rigoarea acesteia. Acest principiu bazat pe practica japoneză KAIZEN și a celei din Vest (Total Production Maintenance, Lean Production, Total Quality Management etc.) [10, p. 114-118] ne ghidează spre următoarea progresie a creșterii:

- *Planificăm prin a scrie.*
- *Scriem ca să măsurăm.*
- *Măsurăm ca să analizăm.*
- *Analizăm ca să îmbunătățim.*
- *Îmbunătățim pentru a fi performanți.*
- *Dacă suntem performanți atunci creștem.*
- *Iar creșterea trebuie să ne aducă la excelență.*

În această ordine de idei, antreprenorii care planifică și analizează în scris dezvoltă capacitatea de a fi performanți, inovatori și orientați spre excelență. Parcurgerea procesului de planificare facilitează ulterior toate celelalte funcții manageriale – organizarea, conducerea și controlul [11, p. 26] – ceea ce consolidează maturizarea întreprinderii și dezvoltarea unei culturi a managementului profesionist. Astfel, promovarea culturii scrisului, a planificării riguroase și a managementului bazat pe obiective reprezintă pași esențiali pentru emergența unei culturi organizaționale inovative și pentru creșterea competitivității întreprinderilor din Republica Moldova.

5. Nivel ridicat de flexibilitate și reziliență, adesea însoțit de umor și atitudine pozitivă

Conform monografiei lui Daniel David, *Psihologia poporului român*, trăsăturile psihoculturale ale românilor – similare în mare măsură cu cele ale populației din Republica Moldova – evidențiază o capacitate ridicată de adaptare în contexte lipsit de sisteme și proceduri clare. Deși planificarea strategică este adesea deficitară, nivelul de flexibilitate și abilitatea de „a te descurca” rămân remarcabil de mari [12]. Raportat la evoluția istorică și geopolitică a Moldovei și ulterior a Republicii Moldova, populația a fost frecvent expusă unor situații de criză, instabilitate, penurie sau schimbări bruște ale contextului socioeconomic. În consecință, societatea locală a dezvoltat mecanisme robuste de adaptare, orientate spre utilizarea eficientă a resurselor disponibile, găsirea de soluții rapide și improvizarea constructivă atunci când condițiile o impun. Aceste mecanisme au favorizat consolidarea unor trăsături precum *reziliența*, *flexibilitatea* și *adaptabilitatea* – elemente esențiale pentru antreprenoriatul contemporan, mai ales în condițiile post-pandemice și în contextul fluctuațiilor geopolitice tot mai frecvente.

Acest potențial adaptiv, completat adesea de umor și o atitudine pozitivă față de dificultăți, poate deveni un catalizator semnificativ pentru dezvoltarea unei culturi inovaționale, capabile să răspundă mai eficient nevoilor clienților, cerințelor partenerilor și transformărilor mediului extern.

6. Structuri organizaționale ierarhice, cu luarea deciziilor în mod centralizat

Antreprenoriatul din Republica Moldova este caracterizat, în mare parte, de structuri organizaționale cu ierarhii tradiționale, în care liniile de autoritate sunt clar delimitate, iar procesul decizional este concentrat la nivelul conducerii superioare [2, p. 215]. În asemenea modele centralizate, „șeful” își asumă rolul principal în definirea direcției, stabilirea priorităților și aprobarea deciziilor strategice. Deși această abordare poate aduce beneficii cum sunt rapiditatea în luarea deciziilor și un control mai strict asupra operațiunilor, ea generează frecvent efecte secundare negative: birocrăție excesivă, rigiditate structurală și limitarea inițiativei individuale [2, p. 215]. Mai mult, centralizarea decizională inhibă creativitatea angajaților, care se simt deseori excluși din procesele de inovare și lipsiți de putere de influență asupra activităților pe care le desfășoară.

În multe organizații, managerii își fundamentează autoritatea pe experiență și vechime, consultându-se ocazional cu subalternii, însă păstrând pentru sine decizia finală [2, p. 215]. În acest cadru, asumarea riscurilor devine minimală: conducerea evită delegarea responsabilităților, iar angajații de nivel inferior evită inițiativa de teamă să nu greșească sau din convingerea că decizia oricum „vine de sus”. Acest cerc vicios conduce deseori la tensiuni interne, culminând cu reproșuri precum „angajații nu gândesc” sau „nu au inițiativă”, deși sistemul însuși limitează posibilitatea de manifestare a inițiativei. Menținerea unei structuri ierarhice este firească în multe organizații, însă eficiența ei depinde de capacitatea liderilor de a delega responsabilități, de a echipa corespunzător angajații (prin instruire, acces la resurse, autonomie și sprijin constant) și de a recunoaște propriile limite profesionale. Liderii maturi și performanți sunt cei care, în contexte de criză, admit când nu cunosc o soluție și aleg să colaboreze strâns cu echipa pentru identificarea unor răspunsuri adecvate. Creativitatea și ideile inovatoare emerg, de regulă, din procese colaborative: discuții structurate în ședințe, lucrul în grup, comunicare activă cu părțile interesate, sesiuni de brainstorming, teambuildinguri și întâlniri regulate orientate spre învățare și adaptare continuă. Dezvoltarea acestor practici poate transforma cultura organizațională din una rigid piramidală într-una orientată spre participare, responsabilitate partajată și inovație.

7. Prevalența comunicării indirecte și informale, în defavoarea unei comunicări active

Dominanța unui stil de comunicare preponderent indirect și informal [2, p. 216], asociat cu un antreprenoriat reactiv și orientat către interacțiuni verbale ocazionale, limitează semnificativ timpul și atenția acordate unei comunicări organizaționale active și de calitate. Această tendință se manifestă prin absența unor ședințe regulate dedicate proceselor de planificare, analizei problemelor, identificării soluțiilor și clarificării priorităților, atât în raport cu provocările curente, cât și cu dezvoltarea pe termen lung a întreprinderii. În asemenea organizații lipsește catalizatorul principal al dezvoltării companiilor, și anume feedbackul sistematic și creșterea continuă.

În astfel de culturi organizaționale, informațiile sunt transmise adesea într-o manieră fragmentată — prin discuții telefonice sporadice, conversații pe hol sau întâlniri fortuite. Chiar dacă pot fi atinse anumite rezultate în ceea ce privește vânzările, investițiile sau parteneriatele, costul acestor realizări este deseori disproporționat de mare, reflectându-se în tensiuni relaționale, conflicte, reproșuri și dificultăți de responsabilizare. În plus, se observă evitarea sistematică a confruntărilor constructive, absența unui feedback deschis și consecințe directe asupra calității coordonării interne și a capacității de inovare. Orice companie are nevoie de un nivel critic de comunicare activă pentru a susține dinamica organizațională și creșterea anticipată. Această necesitate poate fi comparată metaforic cu „efectul de laser” (Light Amplification by Stimulated Emission of Radiation), în care o energie critică minimă este indispensabilă pentru a genera o emisie coerentă și amplificată de lumină. În mod analogic, o comunicare eficientă — susținută chiar și de un efort minim, dar constant — poate spori coerența internă, alinia echipele și managementul, îmbunătăți organizarea proceselor și consolida unitatea, eficiența și creativitatea necesare inovării în cadrul IMM-urilor.

Concluzii

Analizând cele 7 aspecte ale antreprenoriatului din Republica Moldova, dar și cel din România, putem spune că suntem o subcultură eurasiană axată mai mult pe comunicarea verbală, orientați mai mult pe oameni decât pe obiective clare și procese, precum și acționăm predominant reactiv, decât proactiv. Astfel, pentru a fi mai inovativi și a dezvolta o cultură orientată spre soluționarea problemelor în mod creativ se cere a se acționa în următoarele direcții:

- Se necesită a aborda și dezvolta parteneriate câștig-câștig în relații cu statul, clienții, furnizorii, angajații pentru a ieși din cutia „târgului” în zona oportunităților de valoare adăugată.
- Analiza dată evidențiază necesitatea imperativă a unei tranziții de la un model antreprenorial reactiv către unul proactiv, orientat spre inovație și dezvoltare strategică. Adoptarea unei mentalități orientate spre inițiativă, anticipare și creare de valoare poate accelera trecerea de la o economie axată predominant pe comerț și adaptare pasivă la o economie capabilă să genereze produse, servicii și procese cu valoare adăugată ridicată. În acest sens, proactivitatea nu constituie doar un avantaj, ci un element strategic indispensabil pentru evoluția sustenabilă a sectorului antreprenorial și pentru integrarea acestuia într-un context economic modern și competitiv.
- Orientarea antreprenorilor pe procese inovaționale este o provocare majoră și constă în faptul că aceste abordări necesită timp, răbdare, disciplină și cooperare în echipă, rezultatele lor manifestându-se gradual, nu imediat. Cu toate acestea, beneficiile pe termen lung sunt semnificative: reducerea pierderilor de timp și materiale, creșterea calității produselor, scăderea rebuturilor și optimizarea costurilor operaționale. Într-un context marcat de creșterea prețurilor la materii prime, forță de muncă și servicii, investiția în procese eficiente devine nu doar o opțiune strategică, ci o condiție de supraviețuire și competitivitate pentru IMM-urile din Republica Moldova.
- Cultivarea planificării scrise, verificabile și măsurabile, precum și implementarea unui management riguros, bazat pe obiective, re-

prezintă un element central în maturizarea organizațională și în edificarea unei culturi antreprenoriale orientate spre excelență și inovare. Consolidarea acestor practici poate contribui substanțial la sporirea performanței și competitivității întreprinderilor din Republica Moldova.

- Calitățile de adaptare rapidă, adaptabilitate și flexibilitate, completate adesea de umor și o atitudine pozitivă față de dificultăți, poate deveni un catalizator semnificativ pentru dezvoltarea unei culturi inovatoare, capabile să răspundă mai eficient nevoilor clienților, cerințelor partenerilor și transformărilor mediului extern.
- Promovarea colaborării și a comunicării active în întreprindere reprezintă un catalizator pentru creativitate și inovare, facilitând trecerea organizațiilor de la structuri rigide la culturi participative și orientate spre responsabilitate și dezvoltare continuă.
- Depășirea comunicării informale și fragmentate, precum și instituirea unei comunicări active, regulate și orientate spre feedback reprezintă condiții esențiale pentru coerența internă, responsabilizare și inovare în întreprinderile din Republica Moldova. Așa cum „efectul de laser” necesită un prag critic de energie pentru a genera coerență și amplificare, la fel și organizațiile au nevoie de un nivel minim, dar constant, de structură în comunicare pentru a-și crește eficiența, unitatea și capacitatea de dezvoltare durabilă.

Referințe bibliografice

1. VĂDUVA, S. et al. Management Antreprenoarial. București: Ed. Economică, 2025, 264 p. ISBN 978-606-093-063-1
2. VĂDUVA, S., PRISAC, I și LÎSÎI, A. The Particularities of Romanian Management. În: NICULESCU O. ș.a. Romanian Management Theory and Practice. Navigating Digitalization and Internationalization in New Global Economy. Cham (Switzerland): Springer, 2024, pp. 211-220. DOI: [10.1007/978-3-031-60343-3](https://doi.org/10.1007/978-3-031-60343-3), ISBN 978-3-031-60342-6
3. WIPO. Republic of Moldova ranking in the Global Innovation Index 2025 [online 2025]. Disponibil: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/republic-of-moldova/section/area-rankings> (Accesat: 28.10.2025).

4. ASÎVOAIE, C. Târgul Sărății - un târg dispărut. Disponibil: https://arheologiamoldovei.ro/wp-content/uploads/2021/12/AM_20_11_asavoai.pdf (Accessat: 20.08.2025).
5. FISHE, R., URY, W. și PATTON, B. Getting to Yes. Boston: Houghton Mifflin& Co, 1981. ISBN 978-039-5317-57-0
6. ZWEIFEL, S. Toți câștigă: Cum să negociezi fără învinși. Manual practic pentru negocieri cu valoare adăugată, folosind modelul de negociere „De la Rădăcini la Roade”. Chișinău: Editura UDG, 2025, p. 19. ISBN 978-9975-3609-6-8
7. COVEY, R. St. Cele 7 Deprinderi ale Persoanelor Eficace. Lecții Importante pentru schimbarea personală. București: Editura Allfa, 2013. ISBN 978-973-724-636-3
8. VĂDUVA, S. Trăsăturile și Tentațiile oamenilor de Succes. Cum să Înveți din Experițele Acestora și să te ferești de greșelile lor. București: Carusel, 2024. p. 103-109. ISBN 978-606-94866-7-2
9. KAIZEN INSTITUTE ROMÂNIA [online]. Disponibil: <https://kaizen.com/ro/> (Accessat: 30.09.2025).
10. NEDELCU, M., CONSTANTIN, B și PRISAC, I. Managementul Producției. București: Editura Economică, 2021, 166 p. ISBN 978-973-709-977-8
11. FOTEA I. ș.a. Bazele Managementului. Oradea: Editura Universității Emanuel, 2015, 366 p. ISBN 978-606-8431-26-0
12. DAVID, D. Psihologia poporului român. Profilul psihologic al românilor într-o monografie cognitiv-experimentală. Iași: Polirom, 2015, 400 p. ISBN 978-973-46-5478-9