

CONSUMER CO-OPERATIVES IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA: TRENDS, CHALLENGES AND STRATEGIC GUIDELINES OF DEVELOPMENT

Larisa SAVGA, Prof., PhD,
Trade Co-operative University of Moldova
E-mail: lsavga@gmail.com

Viorica SITNICENCO, Lecturer,
Trade Co-operative University of Moldova
E-mail: sitnichenko_v@mail.ru

Ghenadie SAVGA, Assoc. Prof., PhD,
Academy of Economic Studies of Moldova
E-mail: shauda1@gmail.com

JEL classification: D19, F63, J54, L21, M19

Abstract

Co-operatives play an increasingly important role in the society, due to the diversity of their activities and their profound social character. The co-operative sector in the Republic of Moldova is represented in various forms: consumer, production, entrepreneurial, housing, agricultural co-operatives and others, but the largest is the consumer co-operative system.

Co-operative business model develops slower than other forms of economic activity in the country. The internal need for change and nowadays challenges and require rethinking the co-operatives' organization and management, their domains of economic activity, their relationship with members, ownership relations and the motivational system.

By signing the Republic of Moldova–European Union Association Agreement, Moldova has expressed its adherence to the European values and focuses toward its integration into the European Economic Area. This requires the adoption of new visions in the co-operatives development and in the implementation of European co-operatives' good practices.

The goal of this research consists in the analysis of the consumer co-operative system from the Republic of Moldova, evaluation of challenges it meets and identification of the strategic directions for sustainable development and strengthening the position on the domestic and foreign market. The research results were used in the elaboration of the Strategy of Consumer Co-operatives' Development for 2016-2019. Its implementation would boost the consumer co-operatives' development in the country.

Keywords: *consumer co-operatives, strategic development modernization, optimization, economic efficiency.*

1. Introduction

Consumer cooperatives, according to their mission and objectives, play an important economic and social role in Moldovan society. Existing for over 147 years, this system has continuously expanded its activity areas getting fully involved in the implementation of national programs for social and economic development.

In order to ensure further development of national consumer cooperatives, strategic planning for the medium and long term development of this sector has an important role focusing on implementation of development policies, advanced modernization of the system, supporting

increase of competitiveness as well as of consistent, efficient and sustainable development of consumer cooperatives while fully meeting the needs of their members, employees and population served.

Given the importance of this issue and based on the Law regarding consumer cooperatives no. 1252/2000 [3], at the request of the Central Union of Consumer Co-operatives from the Republic of Moldova the research team of the Trade Co-operative University of Moldova elaborated the Development Strategy of Consumer Co-operatives for 2016-2019 (hereinafter the Strategy), which was approved by the XVIth Congress on February 12, 2016 and is being implemented currently.

2. The degree of investigation of the problem currently, and purpose of research

Cooperatives are an important segment in the social-economic system of many countries with substantial contributions to the formation of macroeconomic indicators, development of priority economic sectors, meeting the population's consumption needs, enhancing the quality of life, having a strong economic and social impact. According to the International Co-operative Alliance, the number of cooperative members has exceeded one billion people worldwide. Cooperatives offer about 250 million jobs, provide employment for 12% of total employment in G20 countries. According to The third (2014) edition of the World Co-operative Monitor, turnover of the largest 300 cooperatives increased by 11,6% in the last 3 years to reach USD 2.2 trillion [5].

Taking into account the significance of cooperative development, the International Labour Organization adopted in 2002 ILO Recommendation no. 193 concerning Promotion of Cooperatives [5] which highlights the need to adopt and promote cooperatives in all countries irrespective of their level of development, and to get their support from the public sector. Governments should provide a supportive policy and legal framework consistent with the nature and function of cooperatives.

This recommendation is also applicable for the Republic of Moldova, including the consumer cooperatives sector. Consumer co-operative system is the largest among all forms of co-operatives existing in the country.

The activity of cooperatives is influenced by both external factors and internal ones, the latter having a particularly important role. To ensure economic growth, sustainable and stable development, increase of the level of competitiveness, cooperatives must adopt and implement strategies that, on the one hand, help achieving their mission and, on the other hand, ensure an economic activity efficient and targeted towards the needs of its members and society as a whole.

Matters relating to strategic planning, concepts and fundamentals of strategic management, the methodology for elaboration of development strategic documents are the subject of multiple scientific research and are widely discussed in scientific publications. However, the issues of cooperative activity, analysis of the legal framework regulating their functioning, diagnosis of their evolution, evaluation of innovative visions regarding the development of this sector are the subject of studies of a small circle of researchers only and are insufficiently addressed in the specialty literature. Researches in this area, especially in what concerns the drafting of development strategies for cooperatives, are episodic and sequentially, without being integrated into a systemic, complex and integrated study.

In such circumstances it is required, as an objective necessity, to carry out research on the current situation in the field of consumer cooperatives, identifying the challenges they face, assessing

trends of cooperative development worldwide, identifying domestic needs for change and developing a strategy based on sustainable, smart and inclusive development.

3. Methods and materials applied

Given the importance of the Strategy several steps have been undertaken for its development, such as:

- studying of relevant evaluation documents (reports) regarding the implementation of National Development Programs and recorded progress,
- analysis of the implementation of Consumer cooperatives development Program for 2012-2015 [9],
- SWOT analysis of consumer cooperatives activity as well as of encountered challenges,
- social and economic analysis of rural environment where consumer cooperatives entities operate,
- analysis of European regulatory and strategic development framework for consumer cooperatives,
- analysis of national strategic development documents of the Republic of Moldova until 2020,
- analysis of statistical data, reviews, social and economic reports,
- identification of internal needs that are challenging the consumption cooperation system, identification of stakeholders (members, employees, other beneficiaries of cooperative services, authorities, etc.) needs and expectations [7, 8],
- analysis of strategies and programs for local (district and community) development of consumer cooperatives in 2016-2019,
- consultation with sector's key stakeholders (cooperatives and cooperative enterprises, cooperative members, academics, researchers, farmers, processors and traders from rural areas, local government).

The Strategy was developed based on Art. 74 (c) of the Law on consumer cooperatives no. 1252 – XIV of September 28, 2000 [3], on the priorities of social and economic development of the Republic of Moldova established in the National Development Strategy "Moldova 2020", approved through Law no.166 of 11/07/2012 [4], on European economic integration priorities contained in the Republic Moldova - European Union Association Agreement [1], ratified by the Moldovan Parliament on July 2, 2014 (Law no. 112 of July 2, 2014) and by the European Parliament on November 13, 2014, on the Strategy "Europe 2020" providing for smart, sustainable and inclusive growth [2], on national sectorial strategies for economic development, on other policy documents according to international cooperative principles, Regulation (EC) no. 1435/2003 of the Council from July 22, 2003 on the Statute for a European Cooperative Society (SCE) [6], the Promotion of Cooperatives Recommendation R193 of International Labour Organisation, adopted by the ILO session no. 90 on June 20, 2002 [5], the international priorities for the development of cooperatives promoted by International Cooperative Alliance (ICA) [10], Cooperatives Europe (CoopsEurope – The European region of ICA) [11], sectoral international organisations of cooperative activity fields, and to other relevant documents.

To achieve research quantitative and qualitative methods were used including bibliographic documentation, induction, deduction, systemic method, statistical and economic-mathematical methods, method of comparison, questioning, modelling, interviewing, brainstorming etc.

The Strategy was developed on the basis of systemic, complex, problematic approaches and is aimed towards boosting the development of Moldovan consumer cooperatives under increased competition, economic globalization, development of information society.

4. Results obtained and discussions

4.1. The trends of consumer cooperatives development

During the last four years (2012-2015) consumer cooperatives continuously offered a wide range of services and promoted various activities (retail and wholesale trade, purchase of agricultural products and of agricultural products of animal origin, their processing, various services, including educational, market, catering services), this activity depending on the interests of their members and of the population from the activity area, thus providing service to about 57% of the population.

As a membership-based system, consumer cooperatives continuously choose community strengthening and development of infrastructure, which currently includes:

- cooperative members – over 144 thousand,
- economic entities – 161, including consumer cooperatives – 98,
- trade units – 1930 with commercial area of 185 thousand m²,
- catering facilities – 230,
- locations where consumer cooperatives exist – 770,
- markets – 32 with 10850 places for sale,
- the production sector comprises 21 factories and bakeries, 14 confectionery-pastry departments, 16 slaughterhouse, 29 agricultural products processing facilities, including 15 for sunflower seeds, 10 for grain, 2 sausage departments, 5 production enterprises,
- educational institutions – 3,
- employees – 4265.

Aiming for increased quality of services offered by cooperative enterprises, in the previous period these focused on infrastructure modernization, on trade, manufacturing and service update. Thus, in 2012-2015:

- 31 trade units were re-opened and put into service of the rural community, 190 stores were re-designed and upgraded in terms of commercial technology,
- 54 catering facilities were refurbished,
- 2 companies and 15 specialized purchasing units and their branches were created in different areas of the country,
- 12 bakeries within the system were refurbished and 5 cafeteria departments were re-equipped,
- 12 commercial markets were refurbished.

Mobilization of domestic resources, employment of existing potential, development of cooperative infrastructure favored growth of all areas of activity as well as of economic activity results during 2012-2015:

- in the mentioned period retail sales have grown up by 8.4%, wholesale sales - by 52.1%, together registering 3,124.7 million lei and 383.5 million lei respectively;
- during the mentioned period, purchase of agricultural production, of animal type and other production has grown by 13.2% recording 315.4 million lei;
- manufacturing of industrial production increased by 7.2%, totaling 238.5 million lei for the reference period;

- from 2012 to 2015 payment-based services for the population have grown by 31.1%, including market services by 27.1%, and accounted for 589.5 million lei;
- export volume amounted to 64.7 million lei, growing 3.8 times;
- domestic investment amounted 88.6 million lei;
- turnover (net sales) increased by 8.4% and amounted 3716.7 million lei;
- net profit increased to 14,057 thousand lei in 2015 (compared with 45 thousand lei in 2012);
- increased contributions to the republican budget by 26.4%, accounting for about 431.8 million lei.

However, lack of financial resources is one of the main impediment factors for intensive and extensive development of consumer cooperatives. Lack of required investment and unattractiveness of the system for foreign investors remain an important barrier to sustainable long-term development of consumer cooperatives.

4.2. SWOT analysis of consumer co-operatives activity

In order to design an overall view on the development of consumer cooperatives a SWOT analysis of this system was conducted.

Strengths:

- social background of consumer cooperatives system consisting of cooperative members, associated on the basis of free consent and contribution to their charter capital,
- the legal basis for the operation (national and international) of consumer cooperatives,
- organizational unity of consumption cooperative system,
- multidimensional (diversified) character of economic activities (trade, purchase-processing, services, etc.),
- unified management system based on democratic principles and participatory management,
- image created by a socially oriented system,
- contribution to the implementation of several national development programs,
- experienced personnel for cooperative sector activity,
- established sales market,
- decades-lasting working experience,
- established domestic relations,
- own infrastructure (technical and material),
- investment in infrastructure upgrade,
- own educational system existing at various stages of professional education,
- available research potential,
- contribution to rural development,
- ubiquity of cooperatives worldwide and support of the cooperative activity worldwide,
- national consumer cooperatives system is part of the international cooperative system,
- transfer of experience and international best practices toward the national consumer cooperatives.

Weaknesses:

- imperfection of the legislative and regulatory framework regarding consumer cooperatives,
- decreasing interest of cooperative members in support and development of cooperatives,

- imperfect mechanisms of members' co-participation in economic and administrative activity of cooperatives and of cooperative members responsibility for the work of cooperatives,
- certain imperfect and inefficient elements of the organizational structure,
- diminished responsibility of several managers and employees of cooperative entities for financial and economic results,
- partially obsolete, unused or inefficiently used infrastructure,
- insufficient financial resources for the implementation of extensive programs of infrastructure modernization, refurbishment and work expansion,
- unattractiveness of consumption cooperation system for foreign investment due to the nature and legal status of economic entities from this sector,
- trend towards disintegration among several cooperative organizations,
- positional decrease of cooperative enterprises and organizations within activity markets,
- low profitability of economic activity in certain areas mainly caused by the social character of cooperative benefits in rural regions,
- imperfect motivational system,
- insufficient public information on the benefits of consumer cooperatives.

Opportunities:

- improvement of legislation, harmonization of domestic needs with the acquis communautaire,
- state structures' support of consumer cooperatives activity, synergistic cooperation with all-level public authorities,
- increase of the credibility in front of foreign partners and of attractiveness for foreign investment,
- strengthening of cooperative members community and recruiting of new members,
- enhancement of integration and associative processes,
- optimization of cooperatives' structure and management,
- modernization of cooperative infrastructure,
- diversification of the areas of cooperative activities according to the needs of society and to international best practices,
- entering new markets and domestic market niches (urban, regional, food products, etc.) as well as entering external market,
- cooperation with other cooperative areas and cooperatives types,
- implementation of an informational system integrated into consumer cooperatives system,
- rapid adaptation to constantly changing internal and external environment,
- expansion and diversification of the supply of goods and enhancing the quality of goods available to consumers,
- enlargement of opportunities for attraction and employment of consumer purchasing funds,
- increasing confidence, implementing customer loyalty programs.

Threats:

- maintaining contradictions between the legislation on consumer cooperation and other laws, including civil legislation,
- substantial reduction of positions in segments of economic activity,
- reduced interest for consumer cooperatives association,
- uneven competitive environment for all economic players operating in the domestic market, maintaining of unfair competition,

- underestimation by public authorities of the consumption cooperatives system and of the role of businesses and organizations from this system for the achievement of state social policies, lack of support for social-based cooperative activities in remote or low populated regions,
- amplification of the impact of economic and financial crisis,
- destructive demographic trends from the country, labor migration, population and demand decrease,
- reduction of income and purchasing power of the population from service area,
- variation of the structure of population consumption expenditure,
- discrepancies between qualification levels of personnel and skills required for innovative, effective consumer cooperatives activity,
- low attractiveness of consumer cooperatives for youth enrollment in their work,
- limited financial possibilities,
- amplification of disintegration process.

4.3. Considerations on the vision, strategic lines and objectives of cooperative development

The vision consist in development of consumer cooperatives as a sustainable and competitive system, resistant to internal and external challenges, ensuring welfare for its members and for the population served as well as benefits for its employees.

Strategic lines are focused on:

- development of consumer cooperatives as a unified system, economically strong,
- strengthening the positions of consumer cooperatives system within the internal market (rural) and entering other markets (urban), enhancing the competitiveness of consumer cooperatives system, its economic growth,
- amplification of integration and association processes in the consumer cooperatives, expansion of these processes within internal and external dimensions,
- synergistic cooperation with public authorities, potential investors, other stakeholders,
- modernization and innovative development of cooperatives' system,
- integration into the international economic turnover.

According to this vision and strategic guidelines, the strategic objectives of consumer cooperatives development are:

- strengthening cooperative members' community,
- optimization of organizational structure and making the management of cooperatives' system more effective,
- optimization of traditional activities promoted by consumer cooperatives and diversification of cooperative benefits,
- ensuring financial stability, efficient and effective use of resources, ensuring the efficiency of cooperative entities work,
- development of internal potential and increase of system's competitiveness on domestic and foreign markets,
- strengthening relations with external partners.

The strategy includes priority directions for the development of cooperative activity as well as actions necessary for its successful implementation. The main directions are given below.

Strengthening cooperative members' community. The increase of the number of members requires implementation of an effective incentives mechanism, motivation to support and develop local cooperatives, stimulation of investment in the development of cooperatives, increase of subscribed shares. Development of a motivational system for members has become urgent.

An effective tool in this regard would be the allocation of a part of the benefit obtained by cooperative organizations to their members according to the subscribed capital.

In the following period it is necessary to implement an information system in order to keep record of cooperative members and to timely renew the database.

Optimization of organizational structure and making the management of cooperatives' system more effective. Optimization of internal organization of consumer cooperatives system should focus on integration (vertically and horizontally) and association processes, regardless of the territorial area of operation and of the profile of economic activity (retail, wholesale, purchase-processing-storage-distribution of agricultural products, etc.)

Organizational restructuring must be based on:

- diagnosis of the activity of cooperative economic entities across the country and re-organization/disbanding of inefficient and legally non-conforming entities;
- support of economically strong cooperative organizations and integration of their infrastructure into a single economic system,
- re-structuring of cooperative enterprises and their integration into structures specialized in cooperative areas (trade, purchase, services, etc.) at republican and regional levels.

Managerial re-structuring must be based on the optimization of both vertical and horizontal managerial hierarchy of consumer cooperatives through:

- reduction of hierarchical structure and transition to a two-level structure (consumer cooperatives - Central Union),
- optimization of cooperative organizations' management bodies,
- organizational re-structuring of internal management (cooperatives, enterprises).

Optimization of traditional activities promoted by consumer cooperatives and diversification of cooperative benefits. *Trade* is the traditional economic activity area having a dominant share in consumer cooperatives turnover. Within this area mapping and assessment of trade facilities in terms of economic and social efficiency, of territorial location, of specialization profile, of the role for community development is planned as well as the elaboration of a *concept regarding the development of cooperative trading system*.

Has become urgent the need for a *unified (integrated) trade system* based on enterprises and on available trade infrastructure of consumer cooperatives' system (retail and wholesale trade), which could compete with national and international networks operating on the domestic market.

In order to strengthen the image and to increase the visibility of consumer cooperatives it is necessary to develop and promote *own trademark(s) for products manufactured and/or sold* through consumer cooperatives networks and trade facilities.

Transport - and logistics-related constraints to trade directly and indirectly affect the competitiveness of the sector. Establishment of a *unified system for product distribution* within consumer cooperatives employing a modern logistics system will allow to reduce distribution costs, lower prices for consumer goods, optimize expenses, and streamline the decision-making process.

An important role in promoting cooperative trade services further lies with expanding the implementation of "CoopPrim" and "CoopPlus" stores formats, development and implementation of new formats of trade facilities.

Special attention must be given to implementation of digital forms and instruments for sales promotion, to initiation and development of electronic trade within consumer cooperatives.

Development of the sector for purchasing agricultural-, animal origin- and other products has strategic importance for the development of cooperatives system. This activity area, similar to trade, comes to support the state with the promotion of its social policy in rural regions, therefore it requires support from authorities.

The development of this sector is hampered by shortage of funds, lack of a unified system for sale of purchased production and for processing, unfair competition on the market of agricultural food products, etc. In order to revitalize this sector evaluation of purchasing potential of the consumer cooperatives' system is imperative based on: agricultural specialization of republic's regions and districts, capacities of cooperative enterprises and organizations, investment needs and *elaboration of a long-term development program for the sector*, attractive for both domestic and foreign investment and involving stakeholders.

Lack of horizontal and vertical coordination of purchase chains within the consumption cooperatives' system, scattering of financial, logistical, human resources as well as information deficiencies cause low competitiveness of this sector and justify the need and opportunity for *establishing a republican cooperative enterprise specializing in purchase-processing-trade-export*.

Industrial sector development is an important source for creating cooperatives' own resources and product supply. Cooperative industry is mainly oriented towards the manufacture of essential products, including bread and bakery products, confectionery and pastry, pasta, sausages, beverages, etc.

Further development of the industrial sector and its economic efficiency can be achieved through integration of production structures (enterprises, departments) into a *single complex* with the centralization of certain functions (design and development of new products, joint information infrastructure, joint distribution system, etc).

Development and launching of *own co-operative production brand* as well as its promotion will increase the visibility of these products internally and externally and will increase consumer confidence.

Services development and diversification will focus on the diversification of services, upgrade of relevant infrastructure, expansion of services traditionally rendered by cooperative entities (catering, marketing, educational and research, etc.) and increase of their quality as well as beginning to render certain social services, services provided to farmers, advertising and other services.

Ensuring financial stability, efficient and effective use of resources, ensuring the efficiency of cooperative entities work is an important factor for sustainable operation of cooperative organizations and enterprises, implementation of projects regarding modernization and expansion of cooperative benefits, increase of service quality, rewarding of cooperative members and of employees from the system.

Insufficient financial resources remain a significant barrier to the development of consumer cooperatives, especially in areas where cooperative activity is unprofitable but needed by the

population, primarily for ensuring products of first necessity. Since social mission is the responsibility of public authorities, in order to maintain cooperative benefits in such regions and improve the economic condition of cooperative entities urgent authorities' support of such cooperative activities, that can be achieved in various forms (grants, exemption or reduction of location fees, etc.), is required.

As main external factors that can contribute to the improvement of economic activity of the consumer cooperatives' system, the following can be listed:

- development of economic activities, entering new markets, diversification and expansion of cooperative services,
- modernization and upgrade of cooperatives' infrastructure,
- establishment of internal audit units within the cooperatives' structure,
- implementation of an integrated information system for recording economic and financial results,
- improvement and streamlining of financial and economic activity management, employment of financial management- and risk management tools for economic and financial management of the system,
- cooperation with credit and investment organizations for financing consumer cooperatives development programs,
- establishment of own consumer cooperatives' financial institutions.

Further sustainable development of consumer cooperatives requires strengthening investment potential through:

- attraction of external financial resources (loans, credits, deposits, etc.) from various third parties without losing cooperative identity,
- attraction of monetary resources from members, cooperative employees and from the population,
- application to microfinance and technical assistance projects,
- development and implementation of an effective investment reward system,
- accessing European funds for the development of cooperatives infrastructure.

Development of internal potential and increase of system's competitiveness on domestic and foreign markets. Given continuous economically and socially changing environment, increasing competition on domestic and foreign markets, development of digital economy, in order to meet these challenges the consumer cooperation must follow a process of continuous modernization, implementation of innovations, development of its internal resources, expansion of partnerships with stakeholders (internal, national and international) and with other beneficiaries.

Infrastructure development must focus primarily on three dimensions: expansion of cooperative infrastructure, strengthening of material and technical basis of the cooperative system and refurbishment of activities.

A major priority for increasing the competitiveness of consumer cooperatives' system internally and externally is the implementation of digital marketing tools (e-marketing) in cooperative activity for better visibility and promotion of services.

Human resources are the key resource for ensuring sustainable development of each enterprise and consumer cooperatives. Personnel employed in consumer cooperatives' system, although distinguished by loyalty and having great working experience, are characterized by an "aging" process. This trend and the acute shortage of labor in rural regions urgently need a *program*

regarding ensuring competitive human resources for consumer cooperatives in the medium and long term.

Domestic and external economic environment, internal needs of cooperatives' system require imperative development and implementation of a *corporate integrated information system* within consumer cooperatives for integration of all data and information flows, of all cooperative system components and of its management, thus facilitating a more efficient and transparent decision-making, resource optimization, efficiency of economic activities.

An important role for the future development of consumer cooperatives lies with employment of opportunities offered by modern ICT for economic activity and beneficiaries' information. In this regard has become urgent: expansion of cooperative activities in cyberspace; implementation of electronic forms for the trade and sale of goods, of B2C, B2B and B2A e-commerce models; implementation of electronic payment methods, etc.

Internal change needs as well as European integration aspirations of the Republic of Moldova determine the need to harmonize national legislation on consumer cooperatives with the *acquis communautaire* to the extent ensuring maximal approximation with EU legislation.

Strengthening relations with external partners. To provide the population with goods, particularly of primary need, consumer cooperation requires support from authorities at all levels (from the central to local one). Partial compensation of expenses related to the implementation of social projects in remote localities with small populations, and support of these activities can be realized by:

- allocation of subsidies for economic activities conducted by consumer cooperation and directed towards providing goods of vital importance (production and delivery of bread, etc.) or partial coverage of the costs for transportation of such products;
- exemption of location taxes, local taxes, other tax of cooperative units entities in localities where economic activity is unprofitable due to low number of population served, difficulties related to goods supply.

Development of partnerships should be also extended on the dimension of cooperation with other types and forms of cooperatives (manufacturing, agricultural, entrepreneurship etc.) in order to promote projects of common interest, to modernize legislation, to amplify the potential of promoting common interests and protection.

Cooperation on the external dimension will focus in the future on: implementing international best practices regarding normative-legislative regulation of cooperative activity, organization of cooperatives, attraction of members; extending cooperation with overseas cooperative organizations in carrying out joint economic activities, commodity exchange; promoting export of products purchased and processed by the consumer cooperatives in the country, benefiting from advantages offered by the signed Deep and Comprehensive Free Trade Agreement etc.

5. Conclusions

Implementation of the Strategy will have an impact both *economically*, materialized in enhancing the economic potential of cooperative system, creating favourable conditions of work, improving the legal framework in the field, increasing investment in development, and *socially*, expressed in improving the level of service to its members and to other categories of beneficiaries, affordability

of cooperative services, consumers' protection, contribution to the development of localities and community.

Strategy implementation will contribute to achieving the following progress indicators:

- turnover increase by 3-5% annually,
- increase the income of cooperatives on average by 4-6% annually,
- attraction, at least, of 250 new cooperative members annually, implementation of incentive mechanisms for them in developing consumer cooperatives at local, regional and republican levels,
- increase of wages for employees working in consumer cooperatives, provision by 2019 of a share of 75% of the average monthly salary in the country,
- organization of 500 new jobs during the Strategy period of action.

Development of consumer cooperatives will help increase the indicators characterizing the economic and financial activity: retail sales will grow annually during the Strategy period of action by 3-5%, wholesale sales will increase by 5-7%, purchasing of goods - by 4-7%, production of goods - by 3-6%, provision of paid services - by 3-5%, sales revenue will increase by 3-5% and net profit will increase by 3-6%.

Implementation of the Strategy will contribute to sustainable and intelligent recovery of the consumer cooperatives potential in all its dimensions (institutional, infrastructural, human, financial, informational, managerial, etc.), and will support progress in economic and social development of this system.

REFERENCES

1. Association Agreement between the European Union and the European Atomic Energy Community and their Member States and the Republic of Moldova. Official Journal of the European Union, no. L 260/4, 30.08.2014. Available: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.L_.2014.260.01.0004.01.ENG.
2. EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Communication from the European Commission. Brussels, 03.03.2010. Available: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF> (visited 30.03.2016).
3. Law on consumer cooperatives no. 1252 – XIV from 28.09.2000. Official Journal of the Republic of Moldova, no. 154-156 from 14.12.2000. Available: <http://lex.justice.md/viewdoc.php?action=view&view=doc&id=311563&lang=1> (visited 11.03.2016).
4. National Development Strategy "Moldova 2020", Law no.166 from 11.07.2012. Official Journal of the Republic of Moldova, no. 245-247, 30.11.2012. Available: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&id=345635> (visited 29.02.2016).
5. Promotion of Cooperatives Recommendation (R193) of International Labour Organization, no. 90, June 20. 06.2002. Available: http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_code:R193 (visited 29.02.2016).
6. Regulation (EC) no. 1435/2003 of the Council from 22.07.2003 on the Statute for a European Cooperative Society (SCE). Official Journal of the European Union, no. L 207, 18.08.2003. Available: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003R1435> (visited 10.02.2016).
7. SAVGA, L., DANDARA, L. Analysis of legislative framework of the consumer co-operatives activity and visions of its improving. Journal of Research on Trade, Management and Economic Development. 2014, 1(2), pp. 71-82. Available: <http://jrtmed.uccm.md/index.php/ro/arhiva/volume-1-issue-2-2014>.
8. SAVGA, L., SAVGA, G., SURUGIU, T. Innovative Approach in the Development of the Consumer Co-operation in the Republic of Moldova. Economy Transdisciplinarity Cognition. 2012, 15(2), pp. 200-206. Available: <http://www.ugb.ro/etc/etc2012no2/30_Savga,_Savga,_Surugiu_final.pdf>.
9. SAVGA, L., SAVGA, G., SURUGIU, T. Visions Concerning the Modernization of Consumer Co-Operation and the Increase of its Impact upon the Socio-Economic Development of the Republic of Moldova. Review of International Comparative Management. 2012, 13(3), pp. 294-410. Available: <http://www.rmci.ase.ro/no13vol3/05.pdf>.
10. International Co-operative Alliance, <http://ica.coop/en/facts-and-figures> (visited 29.03.2016).
11. Cooperatives Europe, www.coopseurope.coop (visited 20.03.2016).

COOPERAȚIA DE CONSUM DIN REPUBLICA MOLDOVA: TENDINȚE EVOLUTIVE, PROVOCĂRI, ORIENTĂRI STRATEGICE DE DEZVOLTARE

1. Introducere

Cooperației de consum din Republica Moldova, potrivit misiunii și obiectivelor sale, îi revine un rol economic și social important în societate. Pe parcursul existenței sale de peste 147 de ani, acest sistem și-a extins continuu domeniile de activitate, înrolându-se plenar în realizarea programelor naționale de dezvoltare social-economică.

Un rol important în asigurarea dezvoltării în continuare a cooperației de consum din țară revine planificării strategice a evoluției sectorului pe termen mediu și lung, care trebuie să se axeze pe implementarea unor politici evolutive în domeniu, avansarea modernizării sistemului, sprijinirea creșterii competitivității și a dezvoltării consecvente, eficiente și durabile a cooperativelor de consum în condițiile satisfacerii ample a necesităților membrilor săi, angajaților și populației deservite.

Având în vedere importanța acestui aspect și bazându-se pe prevederile Legii cooperației de consum 1252/2000 [3], la solicitarea Uniunii Centrale a Cooperativelor de Consum din Republica Moldova, echipa de cercetare din cadrul Universității Cooperatist-Comerciale din Moldova a elaborat Strategia de dezvoltare a cooperației de consum pentru perioada 2016-2019 (în continuare Strategia), care a fost aprobată de Congresul al XVI-lea, la 12 februarie 2016 și este în curs de implementare.

2. Gradul de investigare a problemei la momentul actual, scopul cercetării

Cooperativele reprezintă un important segment în sistemul economic-social al multor țări, cu contribuții substanțiale la formarea indicatorilor macroeconomici, dezvoltarea sectoarelor economice prioritare, satisfacerea necesităților de consum ale populației, sporirea calității vieții, având un puternic impact economic și social. Conform datelor Alianței Cooperatiste Internaționale, numărul membrilor cooperativelor a depășit un miliard de persoane în întreaga lume. Cooperativele oferă cca 250 mil. locuri de muncă, asigură angajarea a 12% din totalul populației ocupate în țările G20. Conform The third (2014) edition of the World Co-operative Monitor cifra de afaceri a celor mai mari 300 de cooperative a crescut cu 11,6% în ultimii 3 ani, constituind 2,2 trilioane USD [5].

Având în vedere semnificația dezvoltării cooperativelor, Organizația Mondială a Muncii a adoptat în 2002 ILO Recomandările no. 193 referitor la promovarea cooperativelor [5], care subliniază necesitatea adoptării și promovării cooperativelor în toate țările indiferent de nivelul lor de dezvoltare, susținerea acestora din partea sectorului public. Guvernul ar trebui să ofere o politică de susținere și cadrul legal în concordanță cu natura și funcția cooperativelor.

Această recomandare este aplicabilă și pentru Republica Moldova, inclusiv pentru sectorul cooperativelor de consum. Sistemul cooperativelor de consum este cel mai numeros dintre toate formele de cooperative existente în țară.

Activitatea cooperativelor este influențată atât de factori externi, cât și cei interni, celor din urmă revenindu-le un rol deosebit de important. Pentru asigurarea creșterii economice, dezvoltării

sustenabile și stabile, sporirii nivelului de competitivitate, cooperativele trebuie să adopte și să implementeze strategii, care, pe de o parte, să contribuie la realizarea misiunii lor, iar, pe de altă parte, să asigure o activitate economică eficientă și orientată spre necesitățile membrilor săi și societății în ansamblu.

Aspectele referitoare la planificarea strategică, conceptele și fundamentele managementul strategic, metodologia de elaborare a documentelor strategice de dezvoltare constituie obiectul multiplelor cercetări științifice și este amplu abordat în publicațiile științifice. Cu toate acestea problematica activității cooperativelor, analiza cadrului legislativ de reglementare a acestora, diagnosticul evoluției lor, evaluarea viziunilor inovative de dezvoltare a acestui sector constituie obiectul studiilor doar unui cerc restrâns de cercetători și este insuficient abordată în literatura de specialitate. Cercetările în această sferă, în special în ceea ce vizează proiectarea strategiilor de dezvoltare a cooperativelor, au un caracter episodic și secvențial, fără a fi integrate într-un studiu sistemic, complex, integrat.

În asemenea condiții se impune ca o necesitate obiectivă realizarea unor cercetări privind situația actuală în domeniul cooperativelor de consum, identificarea provocărilor cu care se confruntă acestea, evaluarea tendințelor de dezvoltare a cooperativelor pe plan internațional, identificarea nevoilor interne de schimbare și elaborarea unei strategii, bazate pe o dezvoltare sustenabilă, inteligentă și favorabilă incluziunii.

3. Metode și materiale aplicate

Data fiind importanța Strategiei, pentru elaborarea acesteia au fost inițiate mai multe demersuri, astfel:

- a) studiul documentelor relevante (rapoartelor) de evaluare a implementării Programelor Naționale de Dezvoltare și a progreselor înregistrate în domeniu,
- b) analiza implementării Programului de dezvoltare a cooperației de consum pentru a. 2012-2015,
- c) analiza SWOT a activității cooperației de consum, a provocărilor cu care se confruntă,
- d) analiza socio-economică a spațiului rural în care activează entitățile cooperației de consum,
- e) cadrul normativ și strategic european de dezvoltare a cooperativelor de consum,
- f) documente strategice naționale de dezvoltare a Republicii Moldova până în 2020,
- g) date statistice, analize, rapoarte socio-economice,
- h) identificarea nevoilor interne cu care se confruntă sistemul cooperației de consum, a necesităților și așteptărilor părților interesate (membri, angajați, alți beneficiari ai serviciilor cooperatiste, autorități ș. a.),
- i) strategiile și programele locale (raionale, comunitare) de dezvoltare a cooperativelor de consum pentru 2016-2019,
- j) consultarea actorilor cheie din domeniu (organizații și întreprinderi cooperatiste, membri cooperatori, cadre universitare, cercetători, fermieri, procesatori și agenți economici din spațiul rural, administrația publică locală).

Elaborarea Strategiei s-a bazat pe art. 74. lit.c) al Legii cooperației de consum, nr. 1252 – XIV din 28 septembrie 2000 [3], prioritățile de dezvoltare social – economică a Republicii Moldova stabilite în Strategia națională de dezvoltare „Moldova 2020”, aprobată prin Legea nr. 166 din 11.07.2012 [4], prioritățile de integrare economică europeană punctate în Acordul de Asociere Republica Moldova – Uniunea Europeană, ratificat de Parlamentul Republicii Moldova la 2 iulie 2014 (Legea Nr. 112 din 2 iulie 2014) și de Parlamentul European pe 13 noiembrie 2014, Strategia

”Europa 2020”, care susține creșterea inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii, strategiile naționale sectoriale de dezvoltare economică, alte documente de politici și se bazează pe principiile cooperatiste internaționale, Regulamentul (CE) nr. 1435/2003 al Consiliului din 22 iulie 2003 privind statutul societății cooperative europene (SCE) [6], Recomandările R193 ale Organizației Mondiale a Muncii privind promovarea cooperativelor, adoptate de sesiunea 90 OMM la 20 iunie 2002, prioritățile de dezvoltare a cooperativelor pe plan internațional, promovate de Alianța Cooperatistă Internațională (ACI), Cooperativele Europei (CoopsEurope - diviziunea Europeană a ACI), asociațiile sectoriale internaționale pe domenii de activitate cooperatistă și alte documente relevante.

Pentru realizarea cercetării au fost utilizate metode cantitative și calitative de cercetare, inclusiv documentarea bibliografică, inducția, deducția, metoda sistemică, metode statistice, economico-matematice, metoda de comparație, problematizarea, modelarea, interviuarea, brainstorming ș. a.

Strategia este elaborată în baza abordărilor sistemice, complexe, problematice și este orientată spre impulsivarea dezvoltării cooperăției de consum din Moldova în condițiile creșterii competiției, globalizării economice, informatizării societății.

4. Rezultate și discuții

4.1. Tendințe de dezvoltare a cooperăției de consum

În perioada ultimilor patru ani (2012-2015) cooperăția de consum a continuat oferirea unui spectru larg de servicii și promovarea diferitor activități (comerț cu amănuntul și cu ridicata, achiziționarea produselor agricole, de origine animalieră, procesarea acestora, prestarea diverselor servicii, inclusiv celor educaționale, de piață, de alimentație publică), subordonându-și activitatea intereselor membrilor săi și populației din aria sa de activitate, fiind în serviciul a cca 57% din populația țării.

Fiind un sistem centrat pe membri, cooperăția de consum optează continuu pentru consolidarea comunității și dezvoltarea infrastructurii sale, care în prezent include:

- membri cooperatori – peste 144 mii,
- agenți economici – 161, inclusiv cooperative de consum – 98,
- unități de comerț – 1930 cu suprafața comercială 185 mii m²,
- unități de alimentație publică – 230,
- număr de localități în care este prezentă cooperăția de consum – 770,
- piețe – 32 cu 10850 locuri de desfacere,
- sectorul de producție cuprinde 21 fabrici și brutării, 14 secții de cofetărie-patiserie, 16 abatoare, 29 unități de procesare a produselor agricole, inclusiv 15 pentru semințe floarea soarelui, 10 pentru cereale, 2 secții de mezeluri, 5 întreprinderi de producție,
- instituții de învățământ – 3,
- angajați - 4265 de persoane.

Optând pentru sporirea calității serviciilor oferite de întreprinderile cooperatiste, accentul în perioada anterioară a fost pus pe modernizarea infrastructurii, retehnologizarea activităților comerciale, de producere, de prestări servicii. Astfel, în a. 2012-2015 au fost:

- redeschise și puse în serviciul comunității rurale 31 de unități de comerț, modernizate în aspect de design și tehnologii comerciale 190 de magazine,
- retehnologizate 54 de unități de alimentație publică,
- organizate 2 întreprinderi și 15 puncte specializate de achiziționare și filiale ale acestora în diferite localități din țară,

- re tehnologizate 12 brutării din cadrul sistemului și reutilitate 5 secții de cofetărie,
- modernizate 12 piețe comerciale.

Mobilizarea resursele interne, valorificarea potențialul existent, dezvoltarea infrastructurii cooperatiste au favorizat creșteri în toate domeniile de activitate și a rezultatelor activității economice în perioada 2012-2015:

- vânzările cu amănuntul sau majorat în perioada menționată cu 8,4%, vânzările angro – cu 52,1%, constituind cumulativ respectiv 3124,7 mln. lei și 383,5 mln. lei;
- achiziționarea producției agricole, de origine animalieră și de altă natură cu 13,2 %, alcătuind în perioada vizată 315,4 mln. lei;
- fabricarea producției industriale a crescut cu 7,2%, însumând 238,5 mln.lei în perioada de referință;
- prestarea serviciilor cu plată populației cu 31,1%, alcătuind 589,5 mln lei în 2012-2015, inclusiv a serviciilor de piață cu 27,1%,
- volumul exportului a constituit 64,7 mln.lei, înregistrând o creștere de 3,8 ori,
- investițiile interne au constituit 88,6 mln. lei,
- creșterea cifrei de afaceri (vânzărilor nete) cu 8,4 %, constituind 3716,7 mln lei,
- majorarea profitul net, alcătuind 14057 mii lei în 2015 (în raport cu 45 de mii lei în 2012),
- majorarea contribuțiilor la bugetul consolidat cu 26,4%, înregistrând cca 431,8 mln. lei.

Cu toate acestea, insuficiența resurselor financiare este unul din factorii principali care împiedică dezvoltarea intensivă și extensivă a cooperației de consum. Lipsa investițiilor necesare și neatractivitatea sistemului pentru investitorii externi rămâne o barieră importantă pentru dezvoltarea sustenabilă a cooperației de consum pe termen lung.

4.2. Analiza SWOT a activității cooperativelor de consum

Pentru proiectarea unei viziuni de ansamblu asupra dezvoltării cooperației de consum a fost efectuată analiza SWOT a sistemului.

Puncte tari:

- baza sociala a sistemului cooperativelor de consum constituită din membrii cooperatori, asociați în baza liberului consimțământ și subscrierii la capitalul social al acestora,
- baza legislativă de funcționare a cooperației de consum (națională și internațională),
- unitatea organizațională a sistemului cooperației de consum,
- caracterul multidimensional (diversificat) al activităților economice (comerț, achiziționare-procesare, prestări servicii etc.),
- sistem managerial unitar, bazat pe principii democratice și management participativ,
- imaginea formată de sistem social orientat,
- contribuție la implementarea unor programe naționale de dezvoltare,
- resurse umane cu experiență de activitate în sectorul cooperatist,
- piața de desfacere asigurată,
- experiență de activitate acumulată pe parcurs de decenii,
- relații interne constituite,
- infrastructură proprie (baza tehnico-materială),
- investiții în modernizarea infrastructurii,
- sistem educațional propriu prezent prin diferite trepte de învățământ profesional,
- dispunere de potențial de cercetare,
- contribuție la dezvoltarea rurală,

- omniprezența cooperativelor în întreaga lume și susținerea mișcării cooperatiste la nivel mondial,
- sistemul cooperativelor de consum din țară este parte a sistemului cooperatist internațional,
- transferul de experiență și de bune practici internaționale către cooperația de consum națională.

Puncte slabe:

- imperfecțiunea cadrului legislativ-normativ privind cooperația de consum,
- diminuarea cointeresării membrilor-cooperatori în susținerea și dezvoltarea cooperativelor,
- mecanisme imperfecte de coparticipare a membrilor în activitatea economică și administrativă a cooperativelor și de responsabilizare a membrilor-cooperatori pentru activitatea acestora,
- anumite elemente ale structurii organizatorice sunt imperfecte și inefficiente,
- responsabilitatea diminuată a unor manageri și angajați ai entităților cooperatiste pentru rezultatele activității economico-financiare,
- baza tehnico-materială parțial învechită, neutilizată sau folosită inefficient,
- insuficiența de resurse financiare pentru implementarea unor programe ample de modernizare a infrastructurii, de retehnologizare și de extindere a activității,
- neatractivitatea sistemului cooperației de consum pentru investiții externe datorită naturii și statutului juridic al subiecților economici din acest sector,
- tendința spre dezintegrare a unor organizații cooperatiste,
- reducerea poziționării întreprinderilor și organizațiilor cooperatiste în piețele de activitate,
- rentabilitatea scăzută a activității economice în unele domenii generată preponderent de caracterul social al prestațiilor cooperatiste în localitățile rurale,
- sistem motivațional imperfect,
- informarea insuficientă a populației referitor la beneficiile oferite de cooperația de consum.

Oportunități:

- perfecționarea legislației în vigoare, armonizarea la necesitățile interne și aquis-ul comunitar,
- susținerea de către structurile statale a activității cooperației de consum, cooperarea sinergică cu autoritățile publice de toate nivelele,
- creșterea credibilității partenerilor străini și a atractivității pentru investiții externe,
- consolidarea comunității de membri-cooperatori și recrutarea noilor membri,
- amplificarea proceselor integraționiste și asociative,
- optimizarea structurii și a managementului sistemului cooperatist,
- modernizarea infrastructurii cooperatiste,
- diversificarea domeniilor de activitate cooperatistă în funcție de necesitățile societății și bunele practici internaționale,
- penetrarea pe noi piețe interne și nișe de piață (urbană, regională, a produselor agroalimentare etc.) și pe piața externă,
- cooperarea cu alte domenii de activitate cooperatistă și tipuri de cooperative,
- implementarea sistemului informațional integrat în cadrul cooperației de consum,
- adaptarea rapidă la mediul intern și extern în continuă schimbare,
- extinderea și diversificarea ofertei de bunuri și sporirea calității mărfurilor puse la dispoziția consumatorilor,
- extinderea posibilităților de atragere și valorificarea fondurilor de cumpărare a consumatorilor,
- sporirea gradului de încredere, implementarea programelor de loialitate a consumatorilor.

Amenințări:

- menținerea contradicțiilor dintre legislația cu privire la cooperăția de consum și alte acte legislative, inclusiv legislația civilă,
- diminuarea substanțială a pozițiilor pe segmentele pe activitate economică,
- reducerea interesului de asociere în cooperativele de consum,
- mediu concurențial neechitabil pentru toți subiecții economici ce operează în piața internă, menținerea concurenței neloiale,
- subaprecierea sistemului cooperăției de consum de către autoritățile publice și a rolului pe care îl exercită întreprinderile și organizațiile cooperăției de consum în realizarea politicilor sociale a statului, nesusținerea activităților cooperatiste cu caracter social în localitățile îndepărtate sau cu număr mic al populației,
- amplificarea impactului proceselor de criză economico-financiară,
- tendințele demografice distructive în țară, migrația forței de muncă, a populației și a cererii,
- reducerea veniturilor și a capacității de cumpărare a populației deservite,
- modificarea structurii cheltuielilor de consum ale populației,
- discrepanțe dintre nivelul de calificare a personalului și competențele solicitate pentru activitate inovativă, eficientă în cooperăția de consum,
- nivel redus de atractivitate a cooperăției de consum pentru înrolarea tinerilor în activitatea acesteia,
- posibilități financiare limitate,
- amplificarea proceselor de dezintegrare.

4.3. Considerații privind viziunea, direcțiile și obiectivele strategice de dezvoltare

Viziunea constă în dezvoltarea cooperăției de consum în calitate de sistem durabil și competitiv, rezistent la provocări interne și externe, care asigură bunăstarea membrilor săi și a populației deservite și beneficii angajaților săi.

Direcții strategice sunt focusate pe:

- dezvoltarea cooperăției de consum în calitate de sistem unitar, puternic economic,
- consolidarea poziționării sistemului cooperatist de consum pe piața internă (rurală) și penetrarea pe alte piețe (urbană), sporirea competitivității sistemului cooperativelor de consum, creșterea economică a acestuia,
- amplificarea proceselor integraționiste și asociative în cooperăția de consum, extinderea acestor procese în aria internă și pe dimensiunea externă,
- cooperarea sinergică cu autorități publice, potențiali investitori, alte părți interesate,
- modernizarea și dezvoltarea inovativă a sistemului cooperatist,
- integrarea în circuitul economic internațional.

În conformitate cu viziunea și direcțiile strategice, obiectivele strategice de dezvoltare a cooperativelor de consum sunt:

- consolidarea comunității membrilor cooperatori,
- optimizarea structurii organizatorice și eficientizarea managementului sistemului cooperatist,
- optimizarea activităților tradiționale promovare de cooperăția de consum și diversificarea prestațiilor cooperatiste,
- asigurarea stabilității financiare, utilizarea eficientă și eficace a resurselor, asigurarea eficienței activității entităților cooperatiste,

- dezvoltarea potențialului intern și sporirea competitivității sistemului pe piața internă și externă,
- consolidarea relațiilor cu partenerii externi.

Strategia conține direcțiile prioritare de dezvoltare a activității cooperatiste și acțiunile de urmat în scopul implementării cu succes a acesteia. Cele mai principale sunt expuse mai jos.

Consolidarea comunității membrilor cooperatori, creșterea numărului de membri necesită implementarea mecanismelor eficiente de cointerese a acestora, motivarea pentru susținerea și dezvoltarea cooperăției la nivel local, stimularea investițiilor în dezvoltarea cooperativelor, creșterea părților sociale subscrise. Elaborarea unui sistem de motivare a membrilor a devenit stringentă.

Un instrument eficient în acest sens ar constitui repartizarea unei părți din beneficiul obținut de către organizațiile cooperatiste către membrii lor proporțional cu valoarea capitalului subscris.

În perioada viitoare este necesară implementarea unui sistem informațional de evidență a membrilor cooperatori și a mișcării lor, de înnoire oportună a bazei de date.

Optimizarea structurii organizatorice și eficientizarea managementului sistemului cooperatist.

Optimizarea organizării interne a sistemului cooperăției de consum se va axa pe procese integraționiste (pe verticală și orizontală) și asociative, indiferent de aria teritorială de acțiune și profilul de activitate economică (comerț cu amănuntul-comerț angro; achiziționare–procesare–păstrare-distribuție a produselor agricole ș. a.).

Restructurarea organizațională se va efectua în baza:

- diagnosticării activității entităților economice cooperatiste din întreaga țară și reorganizării/lichidării celor ce activează ineficient și nu sunt conforme legislației;
- susținerii organizațiilor cooperatiste puternice din punct de vedere economic și integrarea infrastructurii acestora într-un sistem unic economic,
- restructurării întreprinderilor cooperatiste și integrarea lor în structuri specializate pe domenii de activitate cooperatistă (comerț, achiziționare, prestări servicii etc.) de nivel republican, regional.

Restructurarea managerială se va baza pe optimizarea ierarhiei manageriale pe întreaga verticală a cooperăției de consum, precum și pe orizontală prin:

- reducerea structurii ierarhice și trecerea la structura pe două nivele (cooperative de consum – Uniune Centrală),
- optimizarea organelor de conducere a organizațiilor cooperatiste,
- restructurarea internă managerială la nivel organizațional (cooperative, întreprinderi).

Optimizarea activităților tradiționale promovate de cooperăția de consum și diversificarea prestațiilor cooperatiste. Comerțul este domeniul tradițional de activitate economică și cu pondere dominantă în cifra de afaceri a cooperăției de consum. În acest domeniu se preconizează cartografierea și evaluarea unităților de comerț din punct de vedere al eficienței economice și sociale, al amplasamentului teritorial, profilului de specializare, a rolului în dezvoltarea comunităților și elaborarea unui *concept de dezvoltare a sistemului comercial cooperatist*.

Stringentă a devenit necesitatea creării *unui sistem unitar (integrat) comercial* în baza întreprinderilor și infrastructurii comerciale disponibile a sistemului cooperăției de consum (comerț cu amănuntul și angro), care ar putea concura cu rețelele internaționale și naționale ce operează pe piața internă.

Pentru consolidarea imaginii și sporirea vizibilității cooperăției de consum este necesară elaborarea și promovarea *mărcii/mărcilor comerciale proprii pentru produsele fabricate și/sau comercializate* prin intermediul rețelelor și unităților comerciale ale cooperăției de consum.

Constrângerile legate de transport și logistică a comerțului afectează în mod direct și indirect competitivitatea sectorului. Instituirea unui *sistem unic de distribuție a mărfurilor* în cadrul cooperăției de consum cu un sistem logistic modern ar permite micșorarea costurilor de distribuție, reducerea prețurilor la mărfurile de consum, optimizarea cheltuielilor, eficientizarea procesului decizional.

Un rol important în promovarea serviciilor comerciale cooperatiste în continuare revine *extinderii implementării formatelor de magazine „CoopPrim” și „CoopPlus”*, elaborarea și implementarea noilor formate de unități de comerț.

O atenție sporită se va acorda implementării formelor și instrumentelor digitale de promovare a vânzărilor, inițierii și dezvoltării comerțului electronic în cadrul cooperăției de consum.

Dezvoltarea sectorului de achiziționare a produselor agricole, de origine animalieră și de altă natură are o importanță strategică pentru dezvoltarea sistemului cooperatist. Acest domeniu de activitate, la fel ca și cel comercial, vine în suport statului în promovarea politicii sale sociale în mediul rural, de aceea ar trebui să fie susținut de autorități.

Dezvoltarea acestui sector este împiedicată de insuficiența de mijloace financiare, lipsa unui sistem unic de desfacere a producției achiziționate și de procesate, concurența neloială pe piața produselor agroalimentare ș. a. Pentru relansarea acestui domeniu este stringent necesară evaluarea potențialului de achiziționare a sistemului cooperăției de consum în funcție de: specializarea agricolă a regiunilor și raioanelor republicii, capacitățile întreprinderilor și organizațiilor cooperatiste, necesitățile de investiții și *elaborarea unui program de dezvoltare a sectorului pe termen lung*, atractiv pentru investiții interne și externe, cu implicarea părților interesate.

Lipsa de coordonare pe orizontală și verticală a lanțurilor de achiziționare în cadrul sistemului cooperăției de consum, dispersarea resurselor financiare, logistice, umane, precum și deficiențele de ordin informațional constituie o cauză a competitivității scăzute a acestui sector și justifică necesitatea și oportunitatea *instituirii unei întreprinderi cooperatiste republicane specializate în achiziționare-procesare-comerț-export*.

Dezvoltarea sectorului industrial reprezintă o sursă importantă pentru formarea resurselor și ofertei de produse proprii ale cooperăției. Industria cooperatistă este orientată prioritar spre fabricarea produselor de prima necesitate, inclusiv a pâinii și a produselor de panificație, de cofetărie-patiserie, pastelor făinoase, a mezelurilor, băuturilor ș. a.

Dezvoltarea în continuare a sectorului industrial, eficiența economică a acestuia poate fi asigurată prin integrarea structurilor de producție (întreprinderi, secții) într-un *complex unitar* cu centralizarea anumitor funcții (proiectarea și elaborarea produselor noi, infrastructură informațională comună, sistem de distribuție comun etc.).

Elaborarea și lansarea unui *brand propriu pentru producția cooperatistă* și promovarea acestuia va spori vizibilitatea acestor produse pe plan intern și extern și încrederea consumatorilor.

Dezvoltarea și diversificarea serviciilor se va axa pe diversificarea serviciilor prestate, modernizarea infrastructurii în domeniu, extinderea serviciilor tradiționale oferite de entitățile cooperatiste (de alimentație publică, de piață, educaționale și de cercetare ș. a.) și sporirea calității

acestora, precum și inițierea prestării unor servicii sociale, servicii prestate antreprenorilor agricoli, de publicitate și altele.

Asigurarea stabilității financiare, utilizarea eficientă și eficace a resurselor, asigurarea eficienței activității entităților cooperatiste reprezintă un factor important pentru funcționarea sustenabilă a organizațiilor și întreprinderilor cooperatiste, implementarea proiectelor de modernizare și de extensiune a prestațiilor cooperatiste, de sporire a calității serviciilor oferite, recompensării membrilor cooperatori și a angajaților sistemului.

Insuficiența resurselor financiare rămâne a fi o barieră importantă în dezvoltarea cooperației de consum, în special în localitățile unde activitățile cooperatiste sunt neprofitabile, dar sunt solicitate de populație, prioritar pentru asigurarea cu produse de prima necesitate. Deoarece misiunea socială este în responsabilitatea autorităților publice, pentru menținerea prestațiilor cooperatiste în asemenea localități și ameliorarea situației economice a entităților cooperatiste este stringentă susținerea din partea autorităților a astfel de activități cooperatiste, care poate fi realizată în diferite forme (subvenții, eliberarea sau reducerea taxelor de amplasare ș. a.).

Din cadrul factorilor interni principali care pot contribui la eficientizarea activității economice a sistemului cooperației de consum pot fi listați:

- dezvoltarea activităților economice, penetrarea pe noi piețe, diversificarea și extinderea serviciilor cooperatiste,
- modernizarea și re tehnologizarea infrastructurii cooperatiste,
- instituirea serviciului de audit intern în cadrul cooperativelor;
- implementarea unui sistem informațional integrat de evidență a rezultatelor economico-financiare,
- perfecționarea și eficientizarea managementului activității economico-financiare, aplicarea instrumentelor managementului financiar, managementului riscurilor în gestiunea economico-financiară a sistemului,
- cooperarea cu organizații de creditare, investiționale pentru finanțarea programelor de dezvoltare a cooperației de consum,
- instituirea instituțiilor financiare proprii ale cooperației de consum.

Dezvoltarea durabilă în continuare a cooperației de consum necesită consolidarea potențialului de investiții, prin:

- atragerea surselor financiare din exterior (împrumuturi, credite, depuneri etc.) de la diferiți terți, fără a pierde identitatea cooperatistă,
- atragerea resurselor bănești ale membrilor, angajaților cooperativelor și a populației,
- aplicarea la proiecte de microfinanțare, de asistență tehnică,
- elaborarea și implementarea unui sistem eficient de recompensare a investițiilor,
- accesarea fondurilor europene pentru dezvoltarea infrastructurii cooperatiste.

Dezvoltarea potențialului intern și sporirea competitivității sistemului pe piața internă și externă. În condițiile unui mediu economico-social în permanentă schimbare, a creșterii competiției pe piața internă și externă, dezvoltării economiei digitale, pentru a face față acestor provocări cooperația de consum trebuie să se plaseze într-un proces de modernizare continuă, de implementare a inovațiilor, de dezvoltare a resurselor sale interne, de extindere a parteneriatelor cu părțile interesate (la nivel intern, național și internațional) și alți beneficiari.

Dezvoltarea infrastructurală se va axa prioritar pe trei dimensiuni: extinderea infrastructurii cooperatiste, consolidarea bazei material-tehnice a sistemului cooperatist și re tehnologizarea activităților.

O prioritate majoră pentru sporirea competitivității sistemului cooperăției de consum pe plan intern și extern constituie implementarea instrumentelor de marketing digital (e-marketing) în activitatea cooperatistă pentru o mai bună vizibilitate și promovare a serviciilor.

Resursele umane constituie resursa cheie în asigurarea dezvoltării sustenabile a fiecărei întreprinderi și cooperative de consum. Personalul ce activează în sistemul cooperăției de consum, deși se distinge prin fidelitate și are o mare experiență de activitate în domeniu, se caracterizează printr-un proces de ”îmbătrânire”. Această tendință, precum și insuficiența acută a forței de muncă în mediul rural impune stringent necesitatea elaborării *unui program de asigurare cu resurse umane competitive a cooperăției de consum* pe termen mediu și lung.

Mediul economic intern și extern, necesitățile interne ale sistemului cooperatist impun imperativ elaborarea și implementarea unui *sistem informațional integrat corporativ* în cadrul cooperăției de consum, care ar integra toate datele și fluxurile informaționale, toate componentele sistemului cooperatist și al managementului acestuia, ce va facilita eficientizarea și transparența procesului de luare a deciziilor, optimizarea utilizării resurselor, eficientizarea activităților economice.

Un rol deosebit de important pentru dezvoltarea viitoare a cooperăției de consum revine valorificării oportunităților ce le oferă utilizarea TIC moderne în activitatea economică și informarea beneficiarilor. În acest sens a devenit stringentă: extinderea activităților cooperatiste în spațiul virtual; implementarea formelor electronice de tranzacționare și de vânzare a mărfurilor, a modelelor de comerț electronic B2C, B2B, B2A; implementarea tehnicilor de plăți electronice ș.a.

Necesitățile interne de schimbare, precum și aspirația de integrare europeană a Republicii Moldova determină necesitatea armonizării legislației naționale în domeniul cooperăției de consum cu aquis-ul comunitar în măsură să asigure o maximă aproximare cu legislația UE.

Consolidarea relațiilor cu partenerii externi. Pentru asigurarea populației cu produse, în special de prima necesitate, cooperăția de consum are nevoie de susținere din partea autorităților la toate nivelele (de la cel central până la cel local). Compensarea parțială a cheltuielilor legate de implementarea proiectelor sociale în localități îndepărtate și cu număr mic al populației, susținerea acestor activități se poate valorifica prioritar prin:

- alocarea de subvenții pentru activitățile economice realizate de cooperăția de consum și orientate spre asigurarea cu produse de importanță vitală (producerea și livrarea pâinii ș. a.) sau acoperirea unei părți a cheltuielilor de transportare a asemenea produse;
- scutirea de taxe de amplasare, alte taxe locale, de impozite a entităților cooperatiste pentru unitățile din localitățile în care activitatea economică este neprofitabilă din cauza numărului redus al populației deservite, dificultăților de aprovizionare cu mărfuri.

Dezvoltarea parteneriatelor trebuie extinsă și pe dimensiunea cooperării cu alte tipuri și forme de cooperative (de producere, agricole, de întreprinzător ș. a.) pentru promovarea proiectelor de interes comun, modernizarea legislației, amplificarea potențialului de promovare a intereselor comune, de protecție.

Cooperarea pe dimensiunea externă se va axa în viitor pe: implementarea bunelor practici internaționale de reglementare legislativ-normativă a activității cooperatiste, de organizare a cooperativelor, de atragere a membrilor; de extinderea cooperării cu organizații cooperatiste de peste hotare în vederea desfășurării activităților economice comune, schimbului de mărfuri; promovarea exportului de produse achiziționate și procesate în cooperăția de consum din țară, beneficierea de avantajele ce le oferă semnarea Acordului de Comerț Liber Aprofundat și Cuprinzător ș. a.

5. Concluzii

Implementarea Strategiei va avea impact atât *economic*, materializat în consolidarea potențialului economic al sistemului cooperatist, crearea condițiilor favorabile de activitate, perfecționarea cadrului legislativ în domeniu, sporirea investițiilor în dezvoltare, cât și *social*, exprimat în îmbunătățirea nivelului de deservire a membrilor și altor categorii de beneficiari, a accesibilității serviciilor cooperatiste, protecția consumatorilor, aportului la dezvoltarea localităților și a comunității.

Realizarea Strategiei va contribui la atingerea următorilor indicatori de progres:

- creșterea cifrei de afaceri cu 3-5 % anual,
- sporirea veniturilor sistemului cooperatist în mediu cu 4-6 % anual,
- atragerea cel puțin a 250 noi membri cooperatori anual, implementarea mecanismelor de cointereseare a acestora în dezvoltarea cooperăției la nivel local, regional și republican,
- majorarea retribuirii muncii angajaților ocupați în cooperăția de consum, asigurarea către a. 2019 a ponderii de 75 % din salariul mediu lunar pe țară,
- organizarea a 500 locuri noi de muncă în perioada de acțiune a Strategiei.

Dezvoltarea cooperăției de consum va permite sporirea indicatorilor ce caracterizează activitatea economică și financiară: vânzările cu amănuntul vor crește anual în perioada de acțiune a Strategiei cu 3-5%, vânzările angro cu 5-7%, achiziționarea produselor cu 4-7%, a producerii de mărfuri cu 3-6%, a prestării serviciilor cu plată cu 3-5%, veniturile din vânzări se vor majora cu 3-5% și profitul net va crește cu 3-6%.

Implementarea Strategiei va contribui la valorificarea sustenabilă și inteligentă a potențialului cooperăției de consum pe toate dimensiunile acesteia (instituțională, infrastructurală, umană, financiară, informațională, managerială ș. a.), va susține progresul în dezvoltarea economico-socială a acestui sistem.

REFERINȚE

1. Association Agreement between the European Union and the European Atomic Energy Community and their Member States and the Republic of Moldova. Official Journal of the European Union, no. L 260/4, 30.08.2014. Disponibil: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.L_.2014.260.01.0004.01.ENG.
2. EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Communication from the European Commission. Brussels, 03.03.2010. Disponibil: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF> (vizitat 30.03.2016).
3. Legea cooperăției de consum nr. 1252 – XIV din 28.09.2000. Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 154-156 din 14.12.2000. Disponibil: <http://lex.justice.md/viewdoc.php?action=view&view=doc&id=311563&lang=1> (vizitat 11.03.2016).
4. Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova 2020”, Legea nr. 166 din 11.07.2012. Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 245-247, 30.11.2012. Disponibil: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&id=345635> (vizitat 29.02.2016).
5. Promotion of Cooperatives Recommendation (R193) of International Labour Organization, no. 90, June 20, 06.2002. Disponibil: http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_code:R193 (vizitat 29.02.2016).
6. Regulation (EC) no. 1435/2003 of the Council from 22.07.2003 on the Statute for a European Cooperative Society (SCE). Official Journal of the European Union, no. L 207, 18.08.2003. Disponibil: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003R1435> (vizitat 10.02.2016).
7. SAVGA, L., DANDARA, L. Analysis of legislative framework of the consumer co-operatives activity and visions of its improving. Journal of Research on Trade, Management and Economic Development. 2014, 1(2), pp. 71-82. Disponibil: <http://jrtmed.uccm.md/index.php/ro/arhiva/volume-1-issue-2-2014>.

8. SAVGA, L., SAVGA, G., SURUGIU, T. Innovative Approach in the Development of the Consumer Co-operation in the Republic of Moldova. *Economy Transdisciplinarity Cognition*. 2012, 15(2), pp. 200-206. Disponibil: <http://www.ugb.ro/etc/etc2012no2/30_Savga,_Savga,_Surugiu_final.pdf>.
9. SAVGA, L., SAVGA, G., SURUGIU, T. Visions Concerning the Modernization of Consumer Co-Operation and the Increase of its Impact upon the Socio-Economic Development of the Republic of Moldova. *Review of International Comparative Management*. 2012, 13(3), pp. 294-410. Disponibil: <http://www.rmci.ase.ro/no13vol3/05.pdf>.
10. International Co-operative Alliance, <http://ica.coop/en/facts-and-figures> (vizitat 29.03.2016).
11. Cooperatives Europe, www.coopseurope.coop (vizitat 20.03.2016).

Rezumat

Cooperativele joacă un rol din ce în ce mai important în societate, grație diversității activităților ce le desășoară și caracterului lor profund social. Sectorul cooperativelor în Republica Moldova este prezent în diferite forme: cooperative de consum, de producere, de antreprenariat, de locuințe, agricole ș. a., cel mai numeros fiind sistemul cooperației de consum.

Modelul de business cooperatist se dezvoltă mai lent în raport cu alte forme de activitate economică. Necesitățile interne de schimbare și provocările contemporane solicită regândirea modului de organizare și de management a cooperativelor, a domeniilor lor de activitate, a relațiilor cu membrii săi, a relațiilor de proprietate și a sistemului motivațional.

Prin semnarea Acordului de Asociere Republica Moldova-Uniunea Europeană, Moldova și-a exprimat ferm adevărată față de valorile europene și focusarea pe integrarea în Spațiul Economic Comunitar. Aceasta solicită adoptarea a unor noi viziuni de dezvoltare a cooperativelor și de implementare a bunelor practici europene în domeniul cooperativelor.

Scopul cercetării constă în analiza sistemului cooperativelor de consum din Republica Moldova, evaluarea provocărilor cu care se confruntă acesta și identificarea direcțiilor strategice de dezvoltare și de consolidare a poziției pe piața internă și externă. Rezultatele cercetărilor au fost utilizate la elaborarea Strategiei de dezvoltare a cooperației de consum din Republica Moldova pentru perioada 2016-2019. Implementarea acesteia va impulsiona dezvoltarea cooperației de consum din țară.

Cuvinte-cheie: cooperative de consum, dezvoltare strategică, modernizare, optimizare, eficiență economică.

Аннотация

Кооперативы играют всё более значимую роль в обществе, благодаря разнообразию осуществляемых видов деятельности и их глубокому социальному характеру. В Республике Молдова кооперативный сектор представлен различными формами: потребительскими, производственными, предпринимательскими, жилищными, строительными, сельскохозяйственными кооперативами и т.д., крупнейшей является система потребительской кооперации.

Кооперативная модель бизнеса развивается значительно медленнее, чем другие виды экономической деятельности. Необходимость внутренних изменений и современные вызовы требуют переосмысления организации и управления кооперативами, пересмотр их сферы деятельности, взаимоотношений между ее членами, в том числе имущественных отношений и мотивационной системы.

Подписав Соглашение об Ассоциации РМ-ЕС, Молдова выразила свою твердую приверженность европейским ценностям и сосредоточенность на интеграцию в экономику сообщества. Этот процесс требует нового видения развития кооперативов и внедрения передовых европейских практик.

Цель данного исследования заключается в проведении анализа системы потребительских кооперативов в Молдове, в оценке проблем, с которыми сталкивается система, и в определении стратегий развития и укрепления её позиций на внутренних и внешних рынках. Результаты исследования заложили основу разработки Стратегии развития потребительской кооперации в Республике Молдова на период 2016-2019 гг. Реализация данной стратегии позволит стимулировать развитие потребительской кооперации в стране.

Ключевые слова: потребительские кооперативы, стратегическое развитие, модернизация, оптимизация, экономическая эффективность.

The publication is fulfilled within the research Project „Domestic trade and consumer cooperatives development in the context of economic integration of the Republic of Moldova in the European Community” (code 15.817.06.28A).

Received 17.04.2016

Accepted 16.06.2016

Published 30.06.2016