

STRATEGII DE INTRARE PE PIAȚĂ: CAZUL COMPANIILOR DE TELEFONIE MOBILĂ DIN REPUBLICA MOLDOVA

Doctorand **Dragoș DUCA**

Academia de Studii Economice din Moldova

MARKET ENTRY STRATEGIES: CASE OF MOBILE PHONES COMPANIES FROM THE REPUBLIC OF MOLDOVA

Summary. Emerging markets are characterized by great uncertainties in the business environment, which can cause unpredictable consequences. Therefore, foreign investors must take a number of important decisions when entering these markets, such as entering at the right time, diversifying enough, launching products and services that are in demand on these markets, using the right branding strategies etc.. In this paper, we analyze the market entry strategies of foreign companies like Orange Moldova and Moldcell on the Moldovan mobile telephony market. The study has proved that investing in the latest technologies, offering products available on the European market and developing branding campaigns to establish and refresh their image contribute greatly to entering and maintaining a position on the market. Whilst the growth of mobile phone customers was beyond the one predicted by the local government strategy, both companies chose a slow investment path, only increasing their investments in the last few years. The study also shows that foreign companies carry out a rigorous analysis of the legal framework, and were able to succeed because of their a deep knowledge of the peculiarities of the market, as well as their extensive experience in neighboring markets.

Keywords: market economy, competition, competitive mechanisms, peculiarities of the market, mobile telephony services, marketing, marketing strategies, marketing competitive strategies, aggressive marketing strategies, defensive strategies, economic legislation, launching on the market, investments, quality.

Rezumat. Economiiile statelor în tranziție se caracterizează prin mari incertitudini ale mediului de afaceri, ceea ce poate genera consecințe imprevizibile. Din aceste considerente, intrarea companiilor străine pe aceste piețe presupune luarea unor decizii importante în vederea stabilirii perioadei de intrare, modului de pătrundere, gradului de diversificare sortimentală, lansarea propriu-zisă pe piață etc. În lucrarea de față au fost analizate strategiile utilizate de companiile străine Orange Moldova și Moldcell pentru intrarea pe piața serviciilor de telefonie mobilă a Republicii Moldova. Studiul atestă necesitatea unor eforturi deosebite în vederea pregătirii intrării pe piață pentru potențialii investitori străini, în acest scop fiind necesare analize riguroase ale cadrului juridico-legal al țării. Companiile străine incluse în cercetare au reușit să intre și să se mențină pe piață datorită experienței ample în alte țări din Estul Europei și a cunoașterii particularităților pieței naționale. S-a constatat că investițiile în tehnologiile de ultimă oră, oferirea produselor deja populare în Europa Centrală, dezvoltarea strategiilor publicitare și de rebranding au contribuit considerabil la intrarea și menținerea poziției pe piață a companiilor de telefonie mobilă. Cu toate că numărul de utilizatori și pătrunderea infrastructurii a depășit prognoza Ministerului Transporturilor și Telecomunicațiilor, ambele companii străine au ales strategii de intrare precaute, amânând creșterea investițiilor mari pentru ultimii ani.

Cuvinte-cheie: economie de piață, concurență, mecanisme concurențiale, caracteristici ale pieței, servicii de telefonie mobilă, marketing, strategii de marketing, strategii concurențiale de marketing, strategii agresive de marketing, strategii defensive, legislație economică, lansare pe piață, investiții, calitate.

INTRODUCERE

În economia liberală întreprinderile își desfășoară activitatea în condițiile unei puternice competiții, atât pe piața internă, cât și pe cea externă [1]. Iată de ce, pentru a putea realiza obiectivele propuse, întreprinderile trebuie să elaboreze și să implementeze strategii economice de marketing bine fundamentate. În atare situație, mecanismele concurențiale reprezintă o componentă importantă a teoriei și practicii economice. Anume ele stau la baza elaborării strategiilor în general și ale celor concurențiale de marketing în particular [2].

De menționat că, în situația în care statele ex-sovietice, inclusiv Republica Moldova, nu au fost pregătite din timp pentru lansarea într-o economie liberală, acestea s-au confruntat, la etapa inițială a reformelor, cu numeroase probleme de ordin social, economic și politic. Cu toate că țările în curs de tranziție împart o moștenire comună de planificare centralizată, liberalizarea lor economică nu s-a materializat identic și simultan. Însă, pe parcursul anilor, toate domeniile de activitate economică au fost liberalizate, astfel încât economiile în tranziție au furnizat mari oportunități de extindere pentru companiile internaționale, repre-

Descrierea generală a companiilor de telefonie mobilă prezente pe piața Republicii Moldova

	MOLDTELECOM	VOXTEL/ ORANGE	MOLDCELL	EVENTIS
Strategii la nivel de organizație, de stabilitate și de creștere				
Anul fondării	1 aprilie 1993	Februarie 1998	1999	2006
Anul intrării pe piața națională	Aprilie 1993	Octombrie 1998	28 Aprilie 2000	21 Decembrie 2007
Experiența internațională	Moldtelecom este operatorul național de telecomunicații și totodată cea mai mare companie de telecomunicații din Republica Moldova. Deține acorduri de colaborare cu majoritatea actorilor importanți de pe piața telefoniei mobile europene și CSI.	Orange Moldova este parte a Grupului France Telecom , unul dintre liderii mondiali în servicii de telecomunicații. La nivel internațional, Orange Moldova a fost prima companie din lume care a lansat în premieră mondială serviciul HD Voice pentru telefonie mobilă.	Fintur Holdings BV Companiile acționare: TELIASONERA – Suedia, Finlanda, Norvegia, Danemarca și TURKCELL – Turcia. Companii afiliate: AZERCELL – Azerbaidjan, GEOCELL – Georgia, Kell – Kazahstan, TCELL – Tadjikistan, NCELL – Nepal, UCELL – Uzbekistan	A avut extindere doar în Chișinău, Bălți, Soroca, Orhei. Ulterior, la 5 februarie 2011 activitatea companiei a fost sistată.

zentând astăzi un bun prilej de creștere și aprofundare a concurenței în cadrul lor [3].

Intensitatea reformelor a afectat în mod diferit perceperea atractivității economiei de tranziție pentru investitorii străini. Piețele din noile state independente s-au deschis pentru toți investitorii în același timp, însă modelele de intrare poartă un caracter diferențiat și contrastează substanțial atât în funcție de piața gazdă, cât și de tipul investițiilor [4].

Este bine cunoscut și faptul că economiile statelor în tranziție, care încă mai moștenesc sistemele și instituțiile comuniste, se caracterizează prin mari incertitudini ale mediului de afaceri, ceea ce poate genera consecințe imprevizibile [5]. Din aceste considerente, intrarea companiilor străine pe piețele respective solicită eforturi deosebite în vederea stabilirii perioadei de intrare, modului de pătrundere, gradului de diversificare sortimentală, lansarea propriu-zisă pe piață etc., decizii și acțiuni stipulate în strategiile de marketing, elaborate și implementate în vederea facilitării pătrunderii întreprinderilor pe piețe noi și penetrării

ulterioare a acestora [6]. Faptul dat poate fi observat și din intrarea pe piața serviciilor de telefonie mobilă a Republicii Moldova a unor companii străine cu o experiență bogată de marketing, informația generală despre acestea fiind prezentată în tabelul 1.

CADRUL JURIDICO-LEGAL

Cadrul juridico-legal și cunoașterea pieței reprezintă doi factori principali care influențează viteza și gradul de intrare a companiilor străine pe piața țării cu economie de tranziție, contribuind la creșterea numărului de companii și la generarea de noi posibilități de dezvoltare a corporațiilor multinaționale [3; 5].

Analiza situației curente în acest domeniu denotă existența unui spectru foarte larg de instrumente legislative naționale (tabelul 2).

Însă, considerăm că implementarea reformelor și legilor care au ca obiect reglementarea concurenței prezintă deficiențe, în special în ceea ce vizează gradul de conlucrare între instituțiile de resort. Procesul de instituționalizare a normelor legale specifice eco-

Tabelul 2

Componenta legislativă în reglementarea mediului concurențial

Competența	Parlamentul	Guvernul	Ministerele	Autoritățile de specialitate și standardizare
Tipul actului legislativ	Constituția	Hotărâri	Ordine	Instrucțiuni
	Legi	Ordonanțe	Decizii	Decizii
	Hotărâri	Dispoziții	Normative	Standarde
	Coduri			

Sursa: elaborat de autor în baza actelor legislative ale Republicii Moldova

nomiei de piață a început după proclamarea independenței și reformarea tuturor sferelor de activitate economico-socială. Principiul liberei concurențe și protecției concurenței loiale este consfințit de Constituția Republicii Moldova adoptată la 29 iulie 1994. În conformitate cu Titlul I, Principiile Generale, al Constituției, factorii de bază ai economiei sunt: piața, libera inițiativă economică, concurența loială. Totodată, articolul 126, aliniatul (1) al legii supreme invocă următoarele: economia Republicii Moldova este o economie de piață, de orientare socială, bazată pe proprietatea privată și pe proprietatea publică, antrenate în concurență liberă [7].

Potrivit prevederilor Legii comunicațiilor electronice nr. 241-XVI din 15 noiembrie 2007, Agenția Națională pentru Reglementare în Comunicații Electronice și Tehnologia Informației (ANRCETI) identifică piețele relevante și efectuează analiza acestora în scopul determinării faptului dacă piața respectivă este suficient de competitivă. Analiza piețelor are ca scop impunerea, menținerea, modificarea ori retragerea obligațiilor speciale preventive față de furnizorii cu putere semnificativă pe piețele corespunzătoare. Un furnizor este considerat ca având putere semnificativă pe o anumită piață relevantă doar în cazul în care acesta deține, conform analizei de piață corespunzătoare, o cotă de piață egală sau mai mare de 35 la sută și dacă, în urma analizei de piață, ANRCETI constată că pe această piață nu există concurență efectivă.

În cazul în care, în urma unei analize de piață realizate în condițiile legii, un furnizor este desemnat ca având putere semnificativă pe o piață relevantă, ANRCETI impune acestuia, în modul stabilit, una sau mai multe dintre următoarele obligații:

- asigurarea transparenței privind interconectarea și accesul la rețele sau la infrastructura asociată;
- publicarea ofertei de referință;
- neadmiterea discriminării în legătură cu interconectarea sau accesul;
- evidența contabilă separată;
- furnizarea înregistrărilor contabile;
- asigurarea accesului la elemente specifice ale rețelei și la infrastructura asociată și utilizarea acestora;
- recuperarea investițiilor, controlul tarifelor și fundamentarea lor în funcție de costuri;
- prezentarea tuturor informațiilor care au stat la baza stabilirii tarifelor și ajustarea acestor tarife [8].

Reieșind din strategia de orientare spre statele europene și din necesitatea creării unei infrastructuri moderne, care să asigure integrarea rețelelor naționale de telecomunicații cu cele europene și mondiale în concordanță cu recomandările organismelor in-

ternaționale [9], Republica Moldova a demarat transformările instituționale privind separarea funcțiilor de reglementare de cele de operare și a poștei de telecomunicații, care au fost urmate de restructurarea întreprinderilor și elaborarea cadrului legal și de reglementare.

Ca și în majoritatea țărilor din Europa Centrală și de Est, care au întreprins reforme legislative orientate spre cadrul legal european (Directivile UE din 1997 și 2002) și ca urmare a condițiilor specifice ale Acordului de aderare a Republicii Moldova la Organizația Mondială a Comerțului (OMC) privind serviciile de telecomunicații de bază, în anul 2000 a fost creată Agenția Națională pentru Reglementare în Telecomunicații și Informatică. Principalele responsabilități atribuite structurii nou create au cuprins asigurarea domeniului telecomunicațiilor și informaticii cu documente de reglementare și standarde tehnice în conformitate cu legislația în vigoare și cu strategia de dezvoltare a telecomunicațiilor, activitatea de acordare, suspendare, retragere, prelungire a licențelor și autorizațiilor în domeniul respectiv, precum și controlul și contracararea acțiunilor îndreptate împotriva concurenței [10].

UNELE TENDINȚE ÎN EVOLUȚIA PIETEI SERVICIILOR DE TELEFONIE MOBILĂ

Odată cu apariția unor reglementări clare ce vizează piața telecomunicațiilor și consolidarea sectorului per ansamblu, au apărut premisele pentru liberalizarea pieței și redarea unei evoluții dinamice, caracterizată prin restructurare și liberalizare în condițiile unor evoluții tehnologice inovative.

Astfel, în Republica Moldova în 1992 se naște piața telefoniei mobile, iar din anul 1996 aceste servicii au fost standardizate. Primii doi operatori străini de telefonie mobilă au fost:

- compania franceză Voxtel (mai târziu devine Orange), care intră pe piață din 1998;
- compania nordică Moldcell, începând cu anul 2000.

Orange Moldova este un operator de telefonie mobilă din Republica Moldova, care activează în standardele GSM, UMTS și 4G. Compania a primit licența de la Ministerul Telecomunicațiilor în februarie 1998, sub denumirea de Voxtel, și s-a lansat comercial în octombrie 1998. În iulie 2007, Orange Moldova a anunțat că deține un milion de utilizatori sau unul la fiecare patru moldoveni. Serviciile prestate de Orange sunt telefonie mobilă, internet mobil și fix și transport de date.

Compania Moldcell s-a lansat pe piața telecomunicațiilor mobile din Republica Moldova pe 28 aprilie 2000 și activează în standardele GSM, UMTS și 4G.

Prin apariția sa, piața telefoniei mobile cunoaște schimbări substanțiale în sensul accesibilității și diversității de servicii și produse, realizând astfel investiții considerabile în sensul aplicării în practică a celor mai recente soluții de comunicare mobilă. Această companie a revoluționat piața telefoniei mobile de la noi, fiind primul operator care a implementat tehnologiile, la acel moment, ultraperformante GPRS și EDGE, Republica Moldova numărându-se printre primele țări ale Europei care dispune de astfel de tehnologii.

Moldtelecom este operatorul național de telecomunicații și totodată cea mai mare companie de telecomunicații din Republica Moldova. La 1 aprilie 1993, în urma restructurării sectorului de telecomunicații a fost înființată Întreprinderea de Stat „Moldtelecom”. La 5 ianuarie 1999, întreprinderea a fost reorganizată în societate pe acțiuni, statul fiind fondator și unic acționar. De-a lungul activității sale, Moldtelecom a parcurs o perioadă de perfecționare și evoluție continuă, de la un monopol de stat la o companie deschisă pentru colaborare, de la tradiționala telefonie fixă, până la cele mai avansate servicii. Actualmente, Moldtelecom este unica companie care oferă populației întreaga gamă de servicii de telecomunicații: telefonie fixă, telefonie mobilă, servicii internet, transport de date și televiziune digitală. Pe piața telefoniei mobile, Moldtelecom operează rețeaua de telefonie mobilă CDMA, UMTS și 4G+ Unité.

În 2012, numărul de abonați la serviciile de telefonie mobilă a depășit numărul de locuitori în Republica Moldova. În anul 2014, cea mai semnificativă cotă a pieței de telefonie mobilă a fost deținută de Orange Moldova – 58,3% de utilizatori. Moldcell a avut o cotă de piață de 34,38%, iar Moldtelecom – de 7,31.

Conform ultimelor date statistice, în trimestrul III al anului 2015, volumul total al vânzărilor efectuate de furnizorii de telefonie mobilă (Orange Moldova, Moldcell și Moldtelecom sub marca comercială Unité) a crescut și a atins cifra de 965,21 mil. lei. Veniturile Moldtelecom și Moldcell provenite din furnizarea serviciilor de telefonie mobilă au însumat 38,8 mil. și respectiv – 264,7 mil. lei. Vânzările Orange Moldova au alcătuit 661,7 mil. lei. Conform situației la 30 septembrie 2015, Orange Moldova deținea, în funcție de cifra de afaceri, 68,55% din piață, Moldcell – 27,43% și Moldtelecom – 4,02%.

Raportată la situația din alte țări, rata de penetrare a serviciului de telefonie mobilă în Republica Moldova depășește media globală (95,5%) cu 27,4 p. p. Acest indicator este mai mic cu 1,8 p. p. decât media în statele UE (124,7%), inclusiv în România (cu 3,7 p.p.) și cu 17,7 p. p. comparativ cu țările CSI (140,6%), inclusiv în Ucraina (cu 15,2 p.p.).

După cum am menționat, sursa primară de succes în cadrul organizațiilor internaționale care investesc în economia de tranziție reprezintă *experiența internațională și relevanța experienței anterioare*, prin evaluarea practicilor de afaceri predominante și preferințelor consumatorilor în piețele gazdă [6]. Această experiență reduce riscul care poate fi perceput de eventuala expansiune suplimentară internațională. Funcționând în mai multe țări, se îmbunătățește diversitatea de evenimente la care este expusă o firmă, fapt care duce la o bază de cunoaștere mai extinsă și mai diversă. Ultima este obținută prin operațiuni care produc dezvoltarea logisticii, efectuând expansiunea inteligenței și astfel se adună avantajele regiunii respective. Cu cât este mai asemănătoare o potențială piață locală cu alte piețe cu care firma deja a colaborat, cu atât este mai simplu și mai eficient de efectuat transferul de cunoștințe.

Astfel, compania **Moldcell** face parte dintr-o familie mare de operatori GSM, **Fintur Holdings BV**, care a fost fondată în Olanda. Pachetul de control al Fintur Holdings BV îl deține unul dintre cele mai avansate grupuri de telecomunicații mobile din lume – TeliaSonera (74%), care a fost creată în urma fuzionării a două companii – Telia (Suedia) și Sonera (Finlanda). Turkcell detine 26% din acțiuni. Fintur Holdings BV devine un holding puternic în regiune, prin investirea capitalului în soluții de ultimă oră. Conform poziției Fintur, extinderea bine planificată este un element cheie în creșterea cifrei de afaceri. În același timp, Fintur este acționarul mai multor operatori de telefonie mobilă naționali, precum în Azerbaidjan și în Georgia.

France Telecom este acționarul majoritar al companiei **Orange Moldova** (prin intermediul diviziei sale de telecomunicații mobile, Orange SA), cu o cotă de 61% din acțiuni, după ce și-a mărit participația cu 10% în februarie 2006, din care 4,33% aparțin operatorului român Orange România, controlat la rândul său de gigantul francez. Pe data de 19 aprilie 2006, acționarii au decis trecerea Voxtel printr-un proces de rebranding, în urma căruia a devenit Orange Moldova la 25 aprilie 2007. Alți acționari ai Orange Moldova sunt Moldavian Mobile Telephone Bis cu 33,45% și IFC cu 5,55%. Orange S.A. este acționarul mai multor operatori locali în Europa Centrală și de Est, precum în Polonia, Armenia, Slovacia și România.

Tendențele principale atestate pe piața de comunicații electronice se vor perpetua și în continuare. Estimările arată că cea mai dinamică piață în anul 2015 a continuat să fie piața serviciilor de acces la Internet la puncte fixe și mobile, pe această piață au

Tabelul 3

Analiza SWOT a sectorului de telefonie mobilă

Puncte tari	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"> • Distanța geografică mică dintre piața de producere și Republica Moldova • Puterea internă a vânzării cu amănuntul înaltă • La momentul intrării nu existau alți concurenți, rivali • Creșterea volumului total al traficului total de voce în rețelele mobile • Portabilitatea numerelor de telefonie mobilă 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuarea numărului utilizatorilor la serviciul de telefonie mobilă • Diminuarea veniturilor din vânzarea serviciilor de telefonie mobilă • Lărgirea programelor de loialitate prin reținerea abonaților în cadrul unei rețele • Ponderea utilizatorilor la PrePay este mai mare decât la PostPay • Utilizarea serviciului de telefonie mobilă prin rețeaua Internet (Skype, Viber)
Oportunități	Amenințări
<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea parametrilor de calitate pentru serviciul public de telefonie mobilă • Disponibilitatea rețelelor de telefonie mobilă • Satisfacția utilizatorului • Creșterea numărului mediu de minute vorbite lunar de un utilizator • Dinamica trecerii utilizatorilor de pe piața serviciilor de telefonie fixă la serviciile de telefonie mobilă 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiabilitatea serviciului furnizat • Creșterea reclamațiilor ce vizează serviciile de telefonie mobilă • Integritatea serviciului • Scăderea ratei de penetrare a serviciului de telefonie mobilă • Încetinirea creșterii pieței de telefonie mobilă

Sursa: elaborat de autor

crescut vânzările, traficul de internet și viteza de accesare a acestuia, dar și numărul de abonați, rata de penetrare a serviciilor respective. Trendul ascendent al acestei piețe este stimulat de sporirea gradului de influență a internetului asupra vieții cotidiene a cetățenilor [11], dezvoltarea infrastructurii de acces la internet în baza tehnologiilor 3G și 4G, precum și a fibrei optice, de oferte avantajoase și atractive pentru utilizatori [12].

Influența semnificativă a pieței de telefonie mobilă (tabelul 3) asupra situației în sectorul comunicațiilor electronice se explică prin faptul că această piață asigură jumătate din volumul total al vânzărilor efectuate în sector și investițiile în aceasta piață au crescut de trei ori din 2013 în 2014 [12].

Indiferent de participanții locali, care sunt prezenți în piața gazdă, forța locală a vânzării cu amănuntul poate constitui un factor inhibitor în atractivitatea intrării noilor companii pe piața țării cu economie în tranziție. În acest context, circa 1/3 din veniturile totale ale furnizorilor (37%) au fost obținute pe piața cu ridicata, iar 2/3 – pe piața cu amănuntul.

STRATEGII DE MARKETING ÎN VEDEREA INTRĂRII ȘI PENETRĂRII PIEȚEI SERVICIILOR DE TELEFONIE MOBILĂ

Strategia economică a firmei reprezintă un ansamblu de obiective economice pe care conducerea își propune să le realizeze și acțiuni ce trebuie întreprin-

se pe diferite segmente de timp, în vederea menținerii competitivității și a dezvoltării durabile. O bună strategie economică trebuie:

- să permită o confruntare eficientă a firmei cu alte firme într-un proces economic concurențial, în condițiile unui mediu în permanentă evoluție;
- să facă față cu succes, prin produse și servicii noi sau modernizate, exigentelor sporite ale consumatorilor sub raportul calității, al prețurilor și tarifelor;
- să realizeze perfecționarea continuă a structurilor existente astfel încât să fie cât mai bine adaptate noilor exigente impuse, modificărilor care survin în tehnologii, pe piețele de desfacere și cerințelor în continuă creștere și schimbare ale consumatorilor [13].

Totodată, *strategiile de marketing* reprezintă vectori esențiali în asigurarea succesului și dezvoltarea competitivității întreprinderilor și sunt abordate printr-o prismă dihotomică, inclusiv ca formarea unei legături dintre: realitățile externe și cele interne, între piețe și afaceri, între clienți și acționari, între creativitate și analiză, între promisiuni și realitate, între prezent și viitor, iar *strategiile concurențiale de marketing* orientate spre stabilirea unor poziții concurențiale profitabile și sustenabile, în raport cu concurenții, prin folosirea eficientă a instrumentarului de marketing, sunt comparate cu strategiile de război [14].

Succesul companiilor de telefonie mobilă, care au intrat pe piața Republicii Moldova, se datorează unor strategii importante (*organizaționale, cooperative și de afaceri – ofensive și defensive*) pe care acestea le-au pus

în aplicare. Astfel, strategiile care definesc modul de a intra în competiție, au evoluat pe parcursul anumitor perioade de timp în funcție de obiectivele defintorii pe termen scurt, mediu și pe termen lung.

În conformitate cu valoarea numerică, timpul și tipul investițiilor, cât și existența competiției, clarității cadrului juridic și antreprenorial în economiile de tranziție, putem vorbi despre două strategii alternative de intrare a investițiilor străine:

- investiții mici dar pe o durată mai lungă;
- investiții mari și imediate.

Atunci când cadrul legislativ nu este clar pentru a facilita stabilirea companiilor spre exemplu, investitorii pot decide urmarea unor strategii mai precaute, precum "joint venture" cu investitii mai mici pentru a evita riscurile existente sau necunoscute [15]. În cazul în care nu există competiție locală, însă alte condiții sunt prielnice, investitorii străini pot planifica o strategie de atac imediată cu o intrare rapidă și în plină forță pentru a nu pierde avantajul primului venit. Ambele opțiuni necesita dezvoltarea unor planuri pe dimensiuni diferite și cu impact divers. În fiecare intrare planificată urmează să se ia în considerare incertitudinea de piață și ireversibilitatea potențială de investiții. Angajamentele extinse și precoce tind spre reducerea flexibilității și spre sporirea expunerii de risc. De regulă, firmele care au nimerit în mijlocul incertitudinilor mari nu mai doresc să efectueze intrări pe piețe specifice [15].

Inițial Republica Moldova reprezenta un segment de piață suficient de mare și neexploatat pentru a fi profitabil și companiile au avut o creștere potențială sporită. Accentul a fost plasat pe **strategii de ofensiva într-o sferă cu caracter de pionierat**, care presupun adoptarea unor poziții noi și instalarea ca lider pe un teren total nou. Aceasta înseamnă a fi primul care se extinde pe noi arii geografice, a încerca să creezi noi segmente prin introducerea produselor cu atribute diferite și caracteristici care vin cel mai bine în întâmpinarea dorințelor noilor clienți. Ideea de bază într-o astfel de strategie este de a câștiga o poziție semnificativă pe piața nouă.

Pe întreaga perioadă de activitate, companiile au dezvoltat și promovat strategii bazându-se pe ideea că segmentul principal al pieței de desfaceri vor fi tinerii. De aceea, investițiile în tehnologiile de ultima oră și aducerea acestora pe piața Republicii Moldova a avut un impact asupra creșterii numărului de consumatori. Datele statistice relevă că în Republica Moldova în anul 1998, densitatea telefoanelor mobile era de numai 0,3%, în timp ce în anul 2000, deja 18% din populație deținea telefoane mobile. Aria de acoperire cu rețea era disponibilă la 80% din populație. Până în 2004 se

pune în evidență o creștere a densității telefoniei mobile, care a depășit radical prognoza și prevederile politicii naționale în acest domeniu [16]. Însă, investițiile cele mai mari în acest sector au avut loc în 2013–2014, ceea ce sugerează că investitorii străini au optat pentru investiții mici pe o durată mai lungă, amânând investițiile mai considerabile care implică riscuri mai mari cu mai mult de 10 ani.

Odată cu apariția mai multor companii și acoperirea pieței, avantajul de pionierat se epuizează și în conformitate cu teoria clasică de intrare pe piață, prețul ar trebui să devină elementul principal al competiției [17]. În Republica Moldova însă, cota cea mai mare pe piață o au companiile Moldcell și Orange, pe când Moldtelecom încasează un venit mediu lunar pe consumator de telefonie mobilă care constituie 29,2 lei, mai mic față de Moldcell și Orange. Aceste două companii au reușit să atragă consumatorii prin intermediul strategiilor de marketing direcționate spre creșterea imaginii. Orange, spre exemplu, a executat un exercițiu de rebranding în anul 2006, trecând de la Voxtel la logoul portocaliu și memorabil Orange. Timp de patru ani, Orange și Moldcell erau reprezentate prin aceeași culoare portocalie a logoului. În 2010, Moldcell a decis să abandoneze cerbul prietenos și să-și reînnoiască imaginea.

Moldcell a reușit să cultive și să captiveze atenția consumatorilor și prin introducerea:

- plăților electronice în 2007;
- primului plan tarifar pentru persoanele cu dizabilități de auz în 2006;
- renumitei platforme „Nascut in Moldova”.

Moldtelecom a lansat rețeaua Unite cu o campanie de publicitate în 2007, dar deja pierduse avantajul de pionierat, consumatorii cunoscând mai bine marca Moldcell și Orange.

Cunoașterea concurenților joacă un rol hotărâtor în planificarea de marketing [13]. Compania trebuie să compare constant produsele, prețurile, canalele de distribuție și acțiunile de promovare cu cele ale companiilor concurente. Astfel ea poate identifica avantajele și dezavantajele pe care le are în lupta cu acestea lansând atacuri mai precise asupra concurentului și apărându-se mai bine de atacurile lui [18]. Un alt factor, care ar determina intrarea pe piață, poate fi lipsa de informație corectă despre oportunitățile de implementare a noilor produse prin companiile internaționale în certitudinea de sporire a pieței sau schimbare a preferințelor utilizatorilor finali în ceea ce privește utilizarea serviciului de telefonie mobilă [6], [19], [20].

Orange și Moldcell reusesc să-și crească și să-și mențină cota pe piață datorită strategiilor de investiții în tehnologiile de ultimă oră. De asemenea, ace-

stea dezvoltă și lansează pachete inovative de servicii, precum apeluri nelimitate care deja erau populare în Europa Centrală. Tehnologiile de ultimă oră și gamă largă de servicii determină loialitatea clienților și le permite ambelor companii să extragă venituri pe baza disponibilității clienților de a accepta prețuri mai mari pentru o calitate a serviciilor mai bună, chiar dacă aceasta ar fi percepută din publicitatea compesoare la televizor sau în rețelele sociale.

Intrarea noilor companii în economiile de tranziție pot contribui la sporirea productivității companiilor naționale, dacă acestea adoptă strategii competitive, sau pot contribui la scăderea posibilităților producătorilor autohtoni de a concura pe piața gazdă. Stabilirea companiilor Orange și Moldcell pe piața Moldovei au influențat dezvoltarea companiei naționale de telecomunicații Moldtelecom, aceasta lansând în 2007 servicii de telefonie mobilă sub marca comercială Unite. În același timp, lipsa fondurilor suplimentare pentru investiții în tehnologiile de ultimă oră și venitul scăzut din cauza strategiei low-cost a companiei Moldtelecom nu a permis acesteia să dobandească o cotă mai mare pe piață.

Generalizând cele expuse, putem menționa că începând cu anul 2000, când pe piața Republicii Moldova activau trei companii în domeniu, au evoluat și strategiile utilizate. Dacă inițial predominau strategiile de ocupare a pieței, de extindere și creștere, ulterior a apărut necesitatea de a promova strategii concurențiale de marketing, precum diversificarea ofertei și a gamei de produse, a campaniilor promoționale și a investițiilor în tehnologiile moderne, ceea ce are o mare influență asupra atragerii consumatorilor care sunt gata să accepte prețurile stabilite. Companiile **Moldcell** și **Orange Moldova** se deosebesc de Moldtelecom prin produse și servicii superioare deja populare în Europa Centrală, calitatea serviciilor, campanii promoționale bine gândite și realizate, inclusiv investiția sumelor importante pentru desfășurarea acestora, acțiunile promoționale care implică tinerii, persoanele cu dezabilități, sau pe cei care sunt mai avansați în utilizarea tehnologiilor (de exemplu plățile electronice), calitatea și eficiența procesului tehnologic, încrederea și loialitatea consumatorilor etc.

CONCLUZII

În concluzie, putem constata că piața telefoniei mobile în Republica Moldova reprezintă un sector economic bine stabilit, atractiv pentru investiții, cu un cadru legislativ favorabil care a evoluat pe parcurs și a permis extinderea a trei companii (două dintre care străine) și care a reușit să se dezvolte cu ritmuri rapide

începând din 1998. Odată stabilite, Orange Moldova, Moldcell și Moldtelecom au continuat să-și crească și să-și protejeze poziția pe piața aplicând strategii de marketing centrate pe comportamentul și cererea consumatorilor (investiții în tehnologii de ultimă oră, cheltuieli pentru branding și rebranding, menținerea calității serviciilor, lărgirea gamei de produse și introducerea pachetelor atrăgătoare deja populare în Europa Centrală). Prin oferirea serviciilor de calitate, Orange Moldova și Moldcell au reușit să obțină o creștere a numărului de consumatori și loialitatea acestora, ceea ce le-a permis stabilirea prețurilor mai mari comparativ cu compania locală Moldtelecom.

Cu toate că numărul utilizatorilor de telefonie mobilă a depășit prognoza Ministerului Transportului și Comunicațiilor, consideram că Orange Moldova și Moldcell totuși au urmat o strategie de intrare precoce, amânând cele mai mari investiții în dezvoltarea infrastructurii mobile până în ultimii ani.

Considerând experiența acestor companii pe piața locală și cea din Europa de Est, creșterea investițiilor și a veniturilor în sectorul telefoniei mobile, este evident faptul că în Republica Moldova s-a dezvoltat o concurență sănătoasă. Concurenții locali continuă dezvoltarea strategiilor de marketing în baza unor analize SWOT pentru a-și menține și crește poziția pe piață.

Intrarea unei noi companii, fie locale sau multinaționale, ar solicita eforturi deosebite pentru a analiza riguros cadrul juridico-legal al țării, pentru a cunoaște particularitățile pieței și ale concurenților Moldcell, Orange Moldova și Moldtelecom și pentru a înțelege care sunt oportunitățile și primejdiile pe care acestea le conțin.

BIBLIOGRAFIE

- Wyatt-Walter A. Adam Smith and the liberal tradition in international relations. In: *Rev. Int. Stud.*, vol. 22, no. 1, p. 5, 1996.
- Chung H. F. L. Structure of marketing decision making and international marketing standardisation strategies. Vol. 43, no. 5/6. 2009.
- Arnold D. J. and Quelch J. New strategies in emerging markets. *Sloan Manag.*, vol. 40, no. 1, pp. 1-20, 1998.
- Hoskisson R. E., Eden L., Lau C. M. and Wright M. Strategy in emerging economies. In: *Acad. Manag. J.*, vol. 43, no. 3, pp. 249-267, 2000.
- Marinov M. A., Marinova S. T., Manrai L. A. and Manrai A. K. Marketing Implications of Communist Ideological Legacy in Culture in the Context of Central and Eastern Europe: A Comparison of Bulgaria, Romania, and Ukraine. In: *J. Euromarketing*, vol. 11, no. 1, pp. 7-35, 2002.
- Dawar N. and Chattopadhyay A. Rethinking marketing programs for emerging markets. In: *Long Range Plann.*, vol. 35, no. 5, pp. 457-474, 2002.

7. Constituția Republicii Moldova, adoptată la 29.07.1994. Publicată în: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 1, din 12.08.1994.

8. Legea comunicațiilor electronice nr. 241 din 15 noiembrie 2007. Publicată în: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, Nr. 51-54, art. nr. 155.

9. I. M. F. E. Dept. Republic of Moldova: Selected Issues, IMF Staff Ctry. Reports, 2012.

10. Raport privind activitatea Agenției Naționale pentru Reglementare în Telecomunicații și Informatică și a evoluțiilor pieței serviciilor de telecomunicații și informatică în anul 2004, Agenția Națională Pentru Reglementare în Telecomunicații și Informatică.

11. Biroul National de Statistică. Cum bărbații și femeile din Moldova utilizează timpul, 2013. [Online]. Available: http://www.statistica.md/public/files/publicatii_electronice/Utilizarea_timpului_RM/Infografice/Timp_general.pdf.

12. Vasilcov V. Piața serviciilor de acces la Internet mobil și fix în creștere cu 18%, în 2014, agora.md, 2015. [Online]. Available: <http://agora.md/stiri/8011/piata-serviciilor-de-acces-la-internet-mobil-si-fix-in-crestere-cu-18-in-2014>. [Accesat: 12-Oct-2015].

13. Kotler P. and Keller K. L. Marketing Management, vol. 22, no. 4, 2009.

14. Macdonald J. and Neupert K. Applying Sun Tzu's terrain and ground to the study of marketing strategy. In: J. Strateg. Mark., vol. 13, no. 4, pp. 293-304, 2005.

15. Buckley P. J. and Casson M. C. Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. In: J. Int. Bus. Stud., vol. 29, no. 3, pp. 539-561, 1998.

16. Ministerul Transporturilor și Comunicațiilor. Strategia de dezvoltare a domeniului telecomunicațiilor. Publicat în Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 218/223 din 03.12.2004. [Online]. Available: <http://lex.justice.md/viewdoc.php?action=view&view=doc&id=313969&lang=1>.

17. Hauser J. R., Shugan S.M. Defensive Marketing Strategies, Marketing Science, vol. 2, pp. 319-360, 1983.

18. Chernev A. Strategic marketing management. Cerebellum Press, 2014.

19. Lembke J. Global Competition and Strategies in the Information and Communications Technology Industry: A Liberal-Strategic Approach. Bus. Polit., vol. 4, no. 1, pp. 41-69, 2002.

20. Smutkupt P., Krairit D. and Esichaikul V. Mobile Marketing: Implications for Marketing strategies. In: Int. J. Mob. Mark., vol. 5, pp. 126-139, 2010.



Ion Bolocan. *Blonda*, 1997, bronz, granit, 53 cm × 12 cm × 20,5 cm