



Metodologia de elaborare a Studiului privind necesitățile IMM-urilor din sectorul turistic

Abordare metodologică generală – descriere narativă detaliată

Metodologia propusă este concepută ca un proces analitic integrat, care îmbină instrumente cantitative și calitative pentru a asigura o înțelegere profundă, structurată și aplicabilă a realităților cu care se confruntă IMM-urile din sectorul turistic din Republica Moldova.

Abordarea metodologică nu se limitează la colectarea de date descriptive, ci urmărește identificarea cauzelor structurale, a blocajelor sistemice și a oportunităților reale de intervenție, astfel încât rezultatele studiului să poată fundamenta decizii de politică publică și programe operaționale ale Oficiului Național al Turismului (ONT).

În acest sens, metodologia va permite:

- identificarea diferențiată a nevoilor IMM-urilor din turism, în funcție de tipologie, localizare și stadiu de dezvoltare;
- corelarea acestor nevoi cu instrumentele de sprijin public existente, pentru a evalua gradul de acoperire și eficiența acestora;
- formularea unor intervenții bine ținute, realiste și scalabile, bazate pe date empirice și validate de actorii relevanți.

Structura metodologică în trei etape interconectate - Metodologia este structurată în trei etape succesive și interdependente, fiecare etapă alimentând următoarea și contribuind la coerența și robustețea concluziilor finale.

Etapă I – Cartografierea și segmentarea IMM-urilor din turism

Această etapă va consta în **identificarea, clasificarea și segmentarea IMM-urilor din sectorul turistic**, cu scopul de a crea o **hartă funcțională a sectorului**, care să reflecte diversitatea reală a operatorilor turistici.

- Cartografierea va permite:
- delimitarea tipurilor de IMM-uri active în turism (activități turistice directe și servicii conexe);
- evidențierea diferențelor structurale dintre mediul urban și rural, dintre destinațiile consacrate și cele emergente;
- înțelegerea nivelului de maturitate economică, digitală și organizațională a IMM-urilor;
- identificarea gradului de integrare în lanțuri valorice și piețe.

Această etapă are rolul de a evita abordările uniforme și de a crea baza pentru **intervenții diferențiate**, adaptate profilului fiecărei categorii de IMM.

Etapă II – Analiza detaliată a necesităților IMM-urilor și a ecosistemului de sprijin

În cadrul celei de-a doua etape, analiza se va concentra pe **identificarea detaliată a nevoilor concrete ale IMM-urilor din turism**, corelate cu:

- capacitatea acestora de a se dezvolta, de a se adapta și de a se integra pe piață;
- accesul real la programele și instrumentele de sprijin public existente.

Această etapă va cuprinde: analiza nevoilor investiționale, operaționale și de competențe; evaluarea barierelor de acces la finanțare, digitalizare, piețe și certificări; examinarea gradului de conformare la cerințe legale, de calitate și sustenabilitate; evaluarea capacității de absorbție a programelor publice.

- În paralel, va fi realizată o **analiză sistemică a ecosistemului de sprijin**, care va evidenția:
- ce instrumente și programe sunt deja disponibile;
- ce tipuri de IMM-uri sunt deservite de acestea;
- unde există suprapuneri, lacune sau bariere structurale.

Această abordare permite trecerea de la o analiză fragmentată la o **viziune integrată asupra cererii și ofertei de sprijin public**.

Etapă III – Validarea, prioritizarea și formularea concluziilor operaționale

Ultima etapă are rolul de a transforma analiza într-un **instrument practic de decizie**.

Aceasta va consta în:

- consultarea actorilor relevanți din sectorul turistic (IMM-uri, asociații, APL, instituții publice, parteneri de dezvoltare);
- validarea constatărilor preliminare și ajustarea concluziilor pe baza feedback-ului din teren;
- prioritizarea nevoilor identificate, în funcție de impactul potențial, fezabilitate și complementaritate cu politicile existente.

Rezultatul acestei etape va fi: un set de concluzii operaționale clare; recomandări concrete pentru intervențiile ONT; propuneri de programe, instrumente sau ajustări de politici publice, adaptate specificului sectorului turistic.

I. Structura - Studiului privind necesitățile IMM-urilor din sectorul turistic

a) Cartografierea și segmentarea IMM-urilor din turism – descriere narativă detaliată

Această etapă va consta într-un proces sistematic de **identificare, clasificare și analiză a IMM-urilor active în sectorul turistic**, având ca obiectiv principal construirea unei **tipologii funcționale și operaționale** a sectorului. Abordarea urmărește depășirea unei viziuni uniforme asupra IMM-urilor din turism și recunoașterea diversității reale a modelelor de afaceri, a nivelurilor de maturitate și a capacităților diferite de dezvoltare și absorbție a sprijinului public.

Cartografierea va permite **delimitarea clară a categoriilor de IMM-uri** care operează în turism, în funcție de contextul teritorial, structura economică, orientarea de piață și capacitatea organizațională. Această diferențiere este esențială pentru ca intervențiile publice să fie **țintite, proporționale și adaptate**, evitând soluțiile generaliste care nu răspund nevoilor specifice ale operatorilor turistici.

Procesul de segmentare va avea la bază **criterii cumulative**, care vor fi analizate în mod integrat, nu izolat. Astfel, fiecare IMM va fi poziționată într-o matrice multidimensională, care va reflecta simultan:

contextul geografic și turistic în care activează;

- dimensiunea și stadiul său de dezvoltare;
- nivelul de integrare în lanțuri valorice;
- gradul de digitalizare, sustenabilitate și conformare;
- experiența și capacitatea de accesare a programelor de sprijin public.

În mod concret, această etapă va presupune:

- **colectarea datelor primare** prin chestionare structurate și interviuri semi-structurate cu IMM-uri din turism;
- **utilizarea datelor secundare** disponibile (registre publice, baze de date instituționale, informații ONT/ODA/AIPA, date statistice);
- **geolocalizarea și maparea IMM-urilor** pentru evidențierea concentrărilor teritoriale, a polilor de dezvoltare și a zonelor cu potențial nevalorificat;
- **analiza comparativă între segmente**, pentru a identifica diferențele de comportament economic, nevoi și vulnerabilități.

Rezultatul acestei etape va fi o **hartă analitică a sectorului IMM din turism**, care va permite:

- identificarea segmentelor cu potențial ridicat de creștere și scalare;
- evidențierea segmentelor vulnerabile, care necesită intervenții de sprijin adaptate;
- delimitarea clară a IMM-urilor care pot beneficia de instrumente financiare clasice versus cele care necesită măsuri de asistență tehnică, mentorat sau granturi dedicate.

Această cartografiere va constitui **fundamentul analitic al întregului studiu**, fiind utilizată ulterior pentru:

- analiza detaliată a necesităților (Etapa II);
- evaluarea gradului de adecvare a programelor existente;
- formularea propunerilor de intervenție ale ONT, diferențiate pe tipuri de IMM și teritorii.

Prin această abordare, cartografierea și segmentarea IMM-urilor din turism nu vor reprezenta un exercițiu descriptiv, ci un **instrument strategic de orientare a politicilor publice**, care va permite ONT să proiecteze programe mai eficiente, coerente și aliniate realităților din teren.

b) Analiza detaliată a necesităților IMM-urilor din turism – descriere narativă

Analiza detaliată a necesităților IMM-urilor din sectorul turistic va reprezenta **nucleul analitic al studiului**, având rolul de a identifica, structura și prioritiza **nevoile reale, concrete și operaționale** ale întreprinderilor, în corelare directă cu obiectivele de dezvoltare ale sectorului și cu instrumentele de politică publică existente sau planificate.

Această analiză va depăși abordările generale sau declarative și va urmări **înțelegerea aprofundată a blocajelor structurale, funcționale și de piață** care limitează dezvoltarea IMM-urilor din turism. Evaluarea va fi realizată diferențiat, în funcție de tipologia IMM-urilor rezultată din etapa de cartografiere și segmentare, pentru a evidenția **nevoi distincte pe categorii de operatori, teritorii și stadii de dezvoltare**.

Analiza va fi structurată pe domenii tematice, aliniată cu principalele direcții de politică publică în turism, dezvoltare economică, digitalizare și tranziție verde, după cum urmează:

1. Acces la finanțare

În cadrul acestui domeniu va fi evaluată capacitatea IMM-urilor de a accesa și utiliza instrumente financiare disponibile, precum și barierele care limitează investițiile. Analiza va urmări:

- tipurile de finanțare necesare în funcție de stadiul de dezvoltare (granturi, credite, leasing, garanții);
- principalele obstacole întâmpinate (cerințe de cofinanțare, lipsa garanțiilor, capacitate administrativă redusă, lipsa experienței în elaborarea proiectelor);
- nivelul de pregătire a proiectelor investiționale și capacitatea de planificare financiară.

2. Digitalizare pentru turism inteligent

Analiza va evalua gradul de utilizare a soluțiilor digitale și nevoile de digitalizare ale IMM-urilor, cu accent pe:

- existența și calitatea site-urilor web și a prezenței online;
- utilizarea sistemelor de rezervare, management al capacităților și relației cu clienții;
- adoptarea soluțiilor de plăți online;
- competențele în marketing digital și utilizarea platformelor de promovare;
- nivelul de înțelegere și utilizare a instrumentelor bazate pe inteligență artificială pentru analiză de piață, stabilirea prețurilor sau promovare.

3. Dezvoltarea produselor și destinațiilor de experiență

Această componentă va analiza capacitatea IMM-urilor de a crea și valorifica produse turistice competitive, orientate spre experiență, inclusiv:

- dezvoltarea produselor tematice (vitivinicol, cultural, natură, gastronomic, meșteșugăresc etc.);
- capacitatea de branding, storytelling și poziționare pe piață;
- nivelul de standardizare și „ambalare” a produselor pentru piețele interne și internaționale;
- integrarea produselor individuale în oferte turistice coerente la nivel de destinație.

4. Turism receptor și intern – acces la piețe

Analiza va viza capacitatea IMM-urilor de a accesa piețe și canale de distribuție, prin:

- integrarea în lanțuri de turism receptor și colaborarea cu operatori și agenții;
- participarea la târguri, expoziții și evenimente B2B;

- dezvoltarea parteneriatelor internaționale;
- integrarea în platforme naționale și internaționale de promovare și rezervare.

5. Infrastructură la scară mică și servicii turistice

În acest domeniu vor fi evaluate necesitățile legate de:

- dotări și facilități la nivel de operator turistic;
- infrastructură de acces și semnalizare turistică;
- modernizarea serviciilor și îmbunătățirea experienței turistice;
- adaptarea infrastructurii la cerințele diferitelor segmente de turiști.

6. Turism verde, durabil și dezvoltare comunitară

Analiza va urmări gradul de integrare a principiilor de sustenabilitate în activitatea IMM-urilor, inclusiv:

- investiții ecologice și eficiență energetică;
- interesul și capacitatea de obținere a certificărilor verzi;
- aplicarea principiilor economiei circulare și inițiativelor „zero deșeuri”;
- dezvoltarea produselor turistice comunitare și a traseelor locale.

7. Capacitate managerială și operațională

Această componentă va evalua:

- nivelul competențelor manageriale și de guvernanță internă;
- gradul de conformare legală și administrativă;
- existența sistemelor de management al calității;
- respectarea standardelor de siguranță și operare.

8. Certificări și standarde de calitate

Analiza va viza necesitățile IMM-urilor privind:

- obținerea și menținerea clasificărilor turistice;
- accesul la certificări de calitate și sustenabilitate;
- participarea la programe de formare profesională și stagii (inclusiv internaționale);
- adaptarea la cerințele piețelor și ale operatorilor de turism receptor.

9. Integrarea principiilor ESG

În final, analiza va evalua capacitatea IMM-urilor din turism de a integra principiile ESG în activitatea curentă, respectiv:

- dimensiunea de mediu (E) – consum de resurse, impact ecologic;
- dimensiunea socială (S) – forță de muncă, comunitate, egalitate de șanse;
- dimensiunea de guvernanță (G) – transparență, management, procese decizionale;
- capacitatea de implementare practică și, după caz, de raportare.

II. Analiza ecosistemului de sprijin – descriere narativă

Analiza ecosistemului de sprijin are ca obiectiv **evaluarea cadrului existent de politici, programe și instrumente de susținere a IMM-urilor din turism**, în vederea determinării gradului în care acesta răspunde necesităților identificate în etapa 3.1 și a identificării spațiului de intervenție pentru programele ONT.

Această etapă va asigura **coerența intervențiilor publice**, evitarea suprapunerilor și fundamentarea unor instrumente complementare, bine ținute și eficiente.

a) Inventarierea programelor și instrumentelor existente

Prima sub-etapă va consta în **identificarea și inventarierea sistematică** a tuturor programelor și instrumentelor relevante pentru IMM-urile din turism, cu accent pe:

- programele gestionate de **ODA, AIPA** și alte instituții publice relevante;
- programe naționale, sectoriale sau tematice (dezvoltare regională, IMM, digitalizare, eficiență energetică, economie verde, ocupare);
- instrumente financiare și non-financiare disponibile, inclusiv:
- granturi și subvenții;
- scheme de garanții;
- compensații și facilități;
- programe de mentorat, instruire, consultanță sau promovare.

Inventarierea va include informații esențiale despre fiecare program: obiectiv, grup-țintă, buget, perioadă de implementare, instituție responsabilă și legătura (directă sau indirectă) cu sectorul turistic.

b) Analiza comparativă a programelor existente

Pe baza inventarierii, va fi realizată o **analiză comparativă structurată** a programelor și instrumentelor identificate, utilizând criterii unitare, precum:

- **criteriile de eligibilitate** (tip IMM, localizare, domeniu de activitate, vechime);
- **tipurile de cheltuieli eligibile** (investiții, capital circulant, servicii, promovare, digitalizare etc.);
- **intensitatea sprijinului** (procente de cofinanțare, plafoane maxime);
- **limitări, excluderi și condiționalități** (dimensiune minimă, garanții, complexitate administrativă).

Această analiză va permite evidențierea **nivelului real de accesibilitate** al programelor pentru IMM-urile din turism și a gradului de adaptare a acestora la specificul sectorului.

c) Identificarea lacunelor, suprapunerilor și barierelor

În baza corelării dintre nevoile IMM-urilor și oferta de sprijin existentă, analiza va identifica:

- **nevoile neacoperite sau insuficient acoperite**, în special pentru:
 - microîntreprinderi și start-up-uri;
 - IMM-uri din mediul rural sau destinații emergente;
 - produse turistice de experiență și inițiative comunitare;
- **suprapuneri între programe**, care pot genera confuzie, ineficiență sau competiție inutilă între instrumente;
- **bariere administrative și de acces**, precum:
 - proceduri complexe;
 - cerințe ridicate de cofinanțare;
 - lipsa asistenței în pregătirea aplicațiilor;
 - lipsa componentelor non-financiare de sprijin.

Această etapă va evidenția **decalajul dintre politica declarată și impactul real al programelor** asupra IMM-urilor din turism.

d) Elaborarea matricei de complementaritate

Rezultatul final al analizei ecosistemului va fi elaborarea unei **matrice de complementaritate**, care va sintetiza într-o formă operațională:

- **ce acoperă programele existente** (tipuri de IMM-uri, nevoi, etape de dezvoltare);
- **ce nu este acoperit** sau este acoperit insuficient;
- unde există **necesitatea intervenției ONT**, în mod complementar și coordonat;
- **tipurile de instrumente recomandate** pentru ONT, cum ar fi:
 - granturi dedicate turismului;
 - vouchere pentru digitalizare sau certificare;
 - programe de mentorat și accelerare;
 - instrumente de promovare și acces la piețe;

- mecanisme pilot pentru turism verde și comunitar.

3. Analiza actorilor relevanți și validarea concluziilor

Această etapă are rolul de a **asigura relevanța practică, legitimitatea și aplicabilitatea** concluziilor studiului, prin implicarea directă a actorilor cheie din ecosistemul turistic și de sprijin al IMM-urilor. Abordarea va permite nu doar validarea constatărilor analitice, ci și **calibrarea intervențiilor ONT în funcție de realitățile din teren.**

a) Cartografierea actorilor relevanți

Prima sub-etapă va consta în **identificarea și cartografierea sistematică a actorilor** care influențează sau sunt afectați de dezvoltarea IMM-urilor din turism, după rol, nivel de intervenție și tip de contribuție:

- **IMM-uri din turism**, ca beneficiari direcți ai intervențiilor (cazare, alimentație publică, agenții, ghizi, servicii conexe);
- **Organizația Națională a Turismului (ONT)**, în calitate de actor central în promovare, coordonare și dezvoltare a destinațiilor;
- **Instituții publice de sprijin**, precum **ODA** și **AIPA**, responsabile de programe de finanțare și suport pentru IMM-uri;
- **Autorități Publice Locale (APL)**, cu rol în dezvoltarea infrastructurii, reglementare locală și facilitarea inițiativelor turistice;
- **Asociații profesionale și organizații de suport** (DMO/OMD, asociații de profil, clustere), care reprezintă interesele sectorului privat;
- **Parteneri internaționali** (donatori, organizații de dezvoltare, agenții UE), implicați în finanțarea și implementarea programelor tematice.

Cartografierea va evidenția **relațiile funcționale dintre actori**, fluxurile de sprijin, responsabilitățile și zonele de intersecție sau fragmentare instituțională.

b) Consultări și validare

Pentru validarea constatărilor preliminare și aprofundarea analizei, vor fi organizate **procese structurate de consultare**, utilizând metode complementare:

- **interviuri semi-structurate** cu reprezentanți ai IMM-urilor, instituțiilor publice și partenerilor cheie, pentru a obține perspective calitative detaliate;

- **focus-grupuri tematice**, organizate pe tipuri de IMM-uri sau domenii de intervenție (finanțare, digitalizare, sustenabilitate, acces la piețe);
- **chestionare de validare**, aplicate unui eșantion extins de actori, pentru testarea relevanței și gradului de prioritate al nevoilor identificate;
- **atelieri regionale de validare**, organizate în diferite zone ale țării (Nord, Centru, Sud), pentru integrarea perspectivelor teritoriale și consolidarea consensului.

Aceste instrumente vor permite **triangularea datelor** (cantitative și calitative) și ajustarea concluziilor analitice în funcție de feedback-ul din teren.

c) Prioritizarea nevoilor și formularea concluziilor operaționale

În etapa finală, nevoile identificate vor fi **prioritizate prin aplicarea unui set de criterii transparente și măsurabile**, precum:

- **impactul potențial** asupra competitivității IMM-urilor și dezvoltării destinațiilor turistice;
- **fezabilitatea implementării**, inclusiv capacitatea instituțională și resursele disponibile;
- **complementaritatea cu politicile și programele existente**, pentru evitarea suprapunerilor;
- **sustenabilitatea intervențiilor**, pe termen mediu și lung (economică, socială și de mediu).

Rezultatul va consta într-o **listă ierarhizată de nevoi și intervenții prioritare**, care va sta la baza:

- formulării recomandărilor de politică publică;
- proiectării programelor ONT;
- definirii unor instrumente pilot și mecanisme de implementare adaptate

Semnat:

Nume, Prenume: Palii Lilia

Director Executiv

AFAM Adresa: MD-2025, Chisinau, str. Mitropolit Barbușcu Bodoni 61

