

# DIAGNOSTICAREA STRATEGICĂ A MEDIULUI EXTERN DE AFACERI ÎN RAMURA PANIFICAȚIEI DIN REPUBLICA MOLDOVA

*M. Oleiniuc*

*Universitatea de Stat „A.Russo” din Bălți*

## INTRODUCERE

La crearea climatului în care există și se dezvoltă afacerea contribuie mediul extern care conține condițiile economice, socio-culturale, tehnice și tehnologice, priorități politice, ecologice și legislative, fiecare dintre acestea fiind necesar să fie anticipate, monitorizate și încorporate în deciziile managementului superior. Aceste influențe sunt subordonate unor considerații majore care apar în procesul decizional, adică multiplele obiective ale deținătorilor de interese implicați în afaceri: proprietari, acționari, management, salariați, bancheri, sindicate, administrații.

## 1. CARACTERISTICILE PIETEI PRODUSELOR DE PANIFICAȚIE

Industria de panificație din Republica Moldova a operat și operează într-un mediu cu oportunități, dar mai ales cu constrângeri și fenomene specifice, unele dintre ele total diferite de cele existente în alte ramuri ale economiei – un mediu, care, sub impactul schimbărilor generate, a dobândit un grad ridicat de incertitudine și aleatoriu, presiunile la care trebuie să facă față ramura panificației fiind, fără îndoială, mai mari decât în condițiile unei economii de piață dezvoltate, cu mecanisme și structuri bine conturate.

Provocările la care este supusă industria de panificație sub impactul exigențelor și dificultăților procesului de reformă, precum și a tendințelor și schimbărilor conturate la nivel mondial și local sunt multiple. A le face față, a supraviețui și a se dezvolta, implică din partea acesteia flexibilitate și capacitatea adaptivă, predispoziție pentru asumarea risicului și modificarea comportamentului, în vederea mării vitezei de reacție și răspuns la schimbările adesea insuficient favorizante și/sau neprilene ale mediului extern de afaceri.

Este tot mai evident faptul că în condițiile unei economii moderne de piață, studierea și cunoașterea pieței trebuie să se constituie într-un

proces continuu și nu ocazional și întâmplător. În acest context, vom evidenția principalele caracteristici ale pieței produselor de panificație din Republica Moldova.

În primul rând, vom menționa faptul că țara noastră face parte din categoria celor cu consum mare de pâine și produse de panificație și acest lucru este caracteristic pentru țările în curs de dezvoltare, unde populația are capacitatea redusă de cumpărare.

Consumul de pâine pe cap de locuitor în Moldova este de aproximativ 119 kg anual, ceea ce este mai mult decât în țările înalt dezvoltate (Austria, Germania, SUA etc.). Totodată, consumul de pâine în țara noastră este la același nivel cu țările CSI, unde, tradițional, se consumă în cantități mari produse de panificație. Media consumului de pâine în statele europene este de 80 kg pe cap de locuitor.

Conform estimărilor Ministerului Agriculturii și Industriei Alimentare, actualmente, capacitatea pieței pâinii și produselor de patiserie din Moldova constituie cca. 160-180 mii tone pe an și este relativ stabilă în ultimii ani. Luând în considerație faptul că numărul populației din Moldova este într-o scădere lentă (reducerea numărului populației are loc cu circa 1% anual) și prezența migrației populației economice active în țările mai dezvoltate, în viziunea noastră, cererea la produsele de panificație va suferi o reducere neesențială în viitorul apropiat. Astfel, putem conchizi că capacitatea totală a pieței produselor de panificație în Moldova se va micșora cu 2-4% anual.

Presiunea veniturilor joase ale populației are ca efect ponderea înaltă a vânzărilor de produse de panificație la prețuri joase. În prezent, când puterea de cumpărare a populației este redusă, produsele de panificație rămân accesibile după preț în comparație cu alte produse alimentare. Pe de altă parte, sănătatea și dorința de a-și satisface cererea sunt factorii ce susțin vânzările produselor de panificație mai scumpe. O nișă interesantă este reprezentată de produsele fără calorii și fără sare, care au ca scop satisfacerea gusturilor consumatorilor ce sunt mai receptivi la produsele sănătoase.

Astfel, caracteristicile *cererii* pentru pâine și produsele de patiserie proaspete sunt următoarele:

- cererea este uniformă pe întreaga perioadă a anului, raportându-se doar la calitatea pâinii și a produselor de patiserie.

- produsele solicitate de consumatori sunt pâinea și unele produse de panificație (biscuiți, covrigei, pesmeți etc.), care constituie în mediu 70-80% din vânzările fabricilor de pâine și brutăriilor, cu toate că cota vânzărilor pâinii în totalul vânzărilor înregistrează o descreștere continuă pe parcursul ultimilor ani datorită îmbogățirii sortimentului produselor de panificație.

- un factor esențial sunt și ambalajele, care contribuie esențial la stimularea vânzărilor produselor de panificație. Cercetările de marketing arată că aproximativ 30-40% din procurările de biscuiți sunt efectuate din impuls.

- marile centre urbane atrag consumuri însemnate de pâine și produse de patiserie, ceea ce face ca concurența între întreprinderi să fie tot mai aprigă.

La rândul său, *oferta* produselor de panificație este determinată direct de volumul producției fabricate în țară și importuri. Mărimea posibilă a ofertei pentru produsele de panificație autohtone este mai mare decât mărimea reală a cererii din următoarele motive:

- Capacități de producție mari la majoritatea fabricilor de pâine (mai ales la combinate de panificație).

- Capacitatea pieței este mică, iar tendințele de creștere sunt ne semnificative.

- În piață activează un număr mare de brutării, care oferă același sortiment de produse de panificație.

- O mare parte din populație, în special din regiunile rurale, preferă coacerea pâinii și diferitor produse de panificație în condiții casnice.

## 2. EVALUAREA MEDIULUI CONCURENȚIAL ÎN RAMURA PANIFICAȚIEI

Analiza forțelor concurențiale din industria de panificație din Republica Moldova a fost efectuată cu ajutorul *modelului Porter*:

### **Rivalitatea între concurenții existenți:**

În prezent, în ramura de panificație din Republica Moldova sunt înregistrați cca 80 de producători de pâine și produse de panificație (conform datelor neoficiale numărul lor este cu mult mai mare).

Întreprinderile de panificație sunt amplasate în toate centrele raionale și fiecare din acestea au piața lor locală. Este de menționat că, întreprinderile mari de panificație acoperă în mediu 60-70% din piața de panificație autohtonă, restul revine brutăriilor mici private.

Concurența principală se desfășoară pe plan regional între întreprinderile mari și brutăriile mici. Astfel, producătorii locali acoperă toate necesitățile pieței interne, iar influența importatorilor de produse de panificație este neînsemnată (cota importurilor este de 0,9% în total).

**Principalele constatări:** concurența pe piața produselor de panificație este acerbă, iar piața este suprasaturată; concurența are loc între producătorii locali, fiecare regiune din țară având liderul său în sectorul de panificație; numărul mini-brutăriilor este în creștere.

### **Furnizorii:**

Cu fiecare furnizor întreprinderile de panificație încheie contracte pe un termen stabilit, în care sunt specificate toate condițiile de furnizare a materiei prime și materialelor. Furnizorii aprovizionează întreprinderile de panificație cu făină, ulei rafinat, ouă, zahăr, sare etc.

**Principalele constatări:** există un număr suficient de furnizori de materie primă și materiale, care oferă producția la prețuri negociabile.

### **Cumpărătorii:**

Cumpărătorii produselor de panificație cuprind un spectru foarte larg, aceștia nu sunt delimitați după vârstă, gen, locul de trai, statut social etc., dar elementul distinctiv ține de preferințele acestora.

**Principalele constatări:** cumpărătorii, în cea mai mare parte, sunt sensibili la preț și au o diversitate mare a alegerii, precum și înaintează cerințe mari pentru produse de panificație care asigură un mod sănătos de viață.

### **Intrări noi:**

Dat fiind faptul că piața produselor de panificație este suprasaturată și luând în considerație dificultățile întâlnite pentru promovarea mărcii comerciale și cucerirea pieței de desfacere este mică probabilitatea apariției unor operatori puternici în domeniul panificației. În prezent, există următoarele bariere de intrare în sectorul de panificație autohton: instituțională (legată de necesitatea obținerii unor autorizații speciale din partea organelor de stat) și financiară (credite scumpe).

**Principalele constatări:** nu excludem faptul că și în continuare numărul brutăriilor deschise, mai ales în regiuni, va fi în creștere. Acest lucru poate

explicat prin atractivitatea încă înaltă a sectorului de panificație.

**Produsele substituibile:** Produse substituibile în domeniul panificației pot fi produsele din soia, din diferite tipuri de cereale (tărâțe etc.), însă, putem spune că aceste produse au și vor avea în continuare o influență foarte mică asupra consumului populației.

*Analizând modelul Porter pentru ramura de panificație din Republica Moldova se poate trage concluzia că cea mai mare putere de influență asupra mediului concurențial din sector o au concurenții.*

### 3. EVALUAREA COMPETITIVITĂȚII RAMURII PANIFICAȚIEI

Pentru a sistematiza cele expuse mai sus, este important să evaluăm avantajele competitive ale ramurii de panificație autohtone cu suportul **analizei Diamant**, propuse de economistul M. Porter. Economistul Michael Porter a utilizat Analiza Diamant pentru a arăta determinanții avantajului concurențial al unei țări (națiuni).

Scopul strategiei este crearea și menținerea avantajului strategic obținut. Pentru aceasta, strategia de management trebuie să se orienteze spre crearea unor noi avantaje, care să conducă la creșterea satisfacției clienților și a asimetriei față de concurenți. Potrivit specialistului Porter, avantajul competitiv al unui sector/firme se reduce, în esență, la asigurarea unui cost redus sau a unui produs sau serviciu, care se diferențiază, prin calitățile sale, de produsele similare oferite de ceilalți sau majoritatea concurenților.

În continuare prezentăm analiza Diamant pentru ramura de panificație din Republica Moldova, conform căreia avantajul competitiv este favorizat sau defavorizat de 4 categorii de factori (*figura 1*).

Urmare analizei Diamant, elaborate pentru sectorul panificației din Republica Moldova, am depistat că, în prezent, ramura menționată dispune de relativ puține avantaje competitive atât pe plan intern, cât și pe plan extern. Principalele concluzii sunt:

➤ Mediul concurențial este bine dezvoltat, concurența are loc între operatorii locali, care nu au strategii bine definite de dezvoltare și cucerire a pieței de desfacere.

➤ Dezvoltarea factorilor de producție este la nivel satisfăcător. Există infrastructură corespunzătoare, dar potențialul tehnico-tehnologic lasă de dorit din cauza uzurii înalte a echipamentelor și tehnologiilor depășite, precum și a utilizării insuficiente a capacităților de producție. La rândul său, există și

forță de muncă calificată, dar capacitățile manageriale sunt reduse. Încă o problemă este accesul redus la surse de finanțare ieftine.

➤ Nu există o conlucrare eficientă cu ramurile înrudite și de suport, lanțul valoric (cercetare-dezvoltare - cultivarea cerealelor-prelucrarea și depozitarea cerealelor – morărit - fabricarea produselor de panificație - comercializare) nu este eficient. Nu se promovează cercetările științifice și inovațiile corespunzătoare în sector, pregătirea profesională a specialiștilor, de multe ori, este neadecvată cerințelor pieței muncii.

➤ Parametrii cererii la pâine și produsele de panificație sunt stabili, consumul este înalt, dar are rezerve de creștere mai ales în mediul rural. Cererea la produse de panificație depinde mult de puterea de cumpărare a populației și schimbarea gusturilor spre consumul unor produse ecologic pure și care asigură un mod sănătos de viață.

*Astfel, din avantajele concurențiale ale ramurii de panificație autohtone menționăm **parametrii cererii stabili și mediul concurențial în dezvoltare.***

### 4. CONCLUZII

Constatările principale ale autorului în urma evaluării mediului extern al ramurii panificației sunt:

➤ Factorii economici influențează, în cea mai mare măsură, mediul afacerilor realizate de întreprinderile de panificație.

➤ Cea mai mare putere de influență în mediul concurențial al întreprinderilor de panificație îl au concurenții.

➤ Din avantajele concurențiale de bază ale ramurii sunt parametrii stabili ai cererii și mediul concurențial în dezvoltare permanentă.

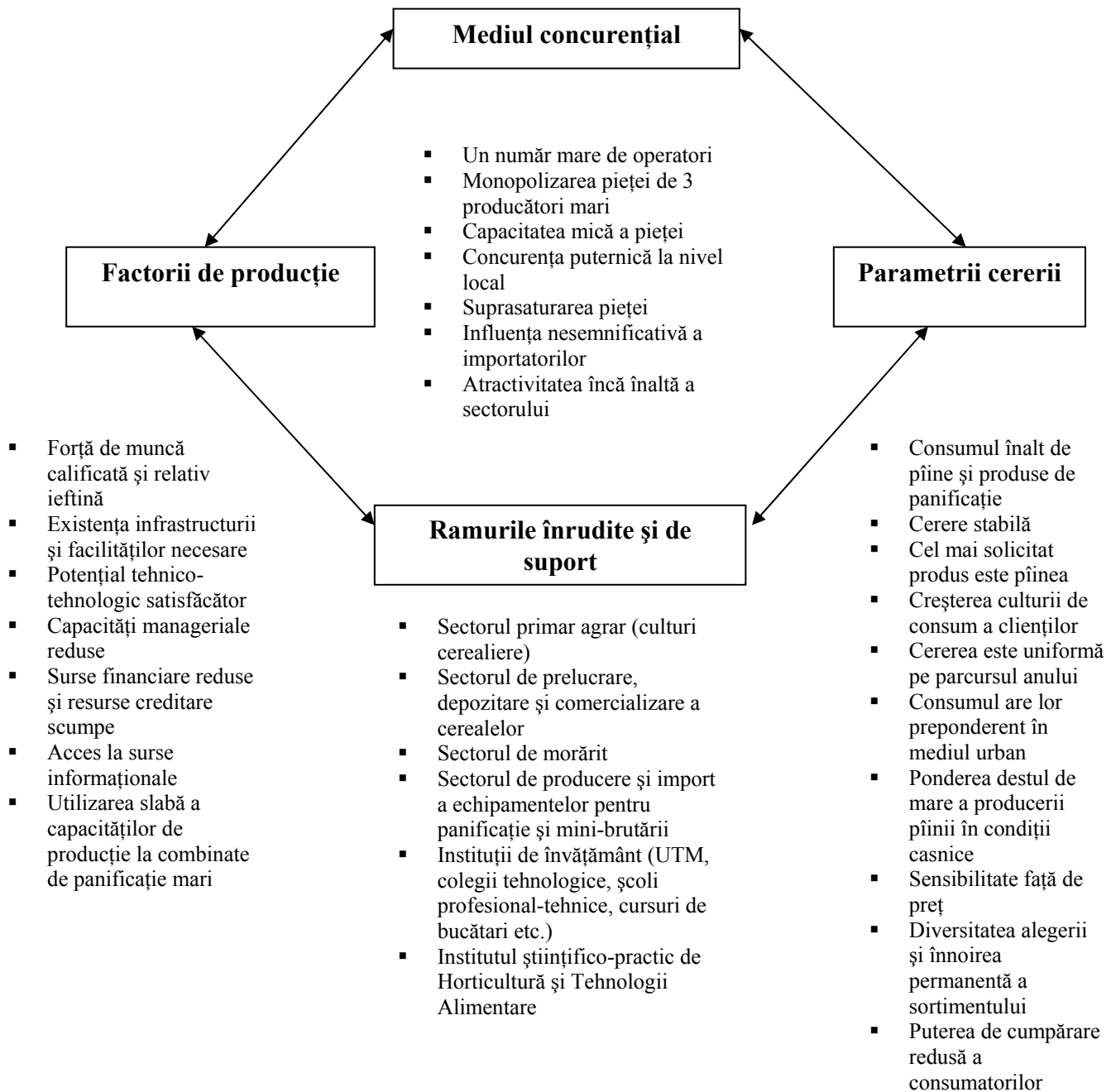
➤ Cererea pe piața produselor de panificație este stabilă, iar consumul foarte înalt comparativ cu țările europene.

➤ Oferta produselor de panificație este preponderent satisfăcută de operatorii locali și corespunde necesităților consumatorilor.

### Bibliografie

1. **Bărbulescu C.** Sistemele strategice ale întreprinderii. – București: Editura Economică, 1999.
2. **Nicolescu O.** Strategii manageriale de firmă. – București: Editura Economică, 1998.
3. **Popa I.** Management strategic. București: Editura Economică, 2004.

**Recomandat spre publicare: 17.06.2011.**



**Figura1.** Analiza Diamant pentru ramura panificației din Republica Moldova  
Sursa: Elaborat de autor.