

**STRATEGIA DE DEZVOLTARE PENTRU RAMURA CĂRNII ȘI PRODUSELOR DIN
CARNE DIN REPUBLICA MOLDOVA**

*OBERȘT Ala, lect. univ.
Catedra "Management", ASEM, Chișinău, Republica Moldova*

Summary. At the moment the branch of production, processing and preserving of meat and meatproducts in the Republic of Moldova is coming across some developmental difficulties. Lack of strategic directions of development has determined the author to formulate way sof implementing

the strategy of vertical up stream integration which will contribute to improving organizational management.

Cuvinte-cheie: *strategia, integrarea pe verticală, în amonte, în aval.*

Ramura de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne din Republica Moldova este un sector al economiei naționale de o importanță socială majoră, dat fiind faptul că asigură securitatea alimentară a țării. Această ramură include unitățile de sacrificare a animalelor (abatoarele), cât și cele care transformă carnea în diferite preparate (conserve, mezeluri etc.).

Industria cărnii și produselor din carne este cunoscută din timpuri vechi, urmînd fidel în evoluția sa societatea umană. În prezent, această industrie este una din ramurile de bază ale complexului agroalimentar din Republica Moldova, care asigură populația țării cu produse de importanță vitală. Astfel, ramura cărnii și produselor din carne face parte din grupa de ramuri ale industriei alimentare orientate spre piața internă și asigură pe deplin cererea consumatorului local.

Ținînd cont de faptul că industria cărnii și produselor din carne aparține complexului alimentar - ramură strategică pentru economia națională cu o pondere de cca 30% din totalul producției industriale

Conform informațiilor statistice [1], ponderea ramurilor din industria alimentară și a băuturilor din Moldova în total producție industrială diferă de la o ramură la alta. Totodată, este de menționat, precum că ramura cărnii și produselor din carne are cea mai mare pondere din toate ramurile complexului alimentar (peste 7% din totalul producției industriale) și chiar a depășit ramura vinificației, care, urmare embargoului impus de Federația Rusă, a redus esențial volumele de producție. Ponderea industriei cărnii și produselor din carne în PIB-ul țării constituie în prezent cca 2,8%. La rîndul său, ponderea industriei analizate în total producție industrială este de 7,3%, iar în total producție din industria alimentară și a băuturilor este de cca 24%. Creșterile ponderilor respective pentru ramura cărnii și produselor din carne se datorează faptului că, industria vinicolă, care, pînă la embargoul impus de Federația Rusă, era ramura de bază a industriei alimentare, este în declin. Cota joasă a exportului cărnii și măruntaielor comestibile, precum și a preparatelor din carne (1,5% în 2014), ne demonstrează faptul că sectorul dat este orientat spre piața locală. Totodată, ponderea exportului în ultimii 5 ani analizați a crescut de peste 2 ori.

Situația economică, ce s-a creat în ramura cărnii și a produselor din carne din republică, se datorează următoarelor cauze majore:

- lipsa unei strategii concrete de dezvoltare a ramurii cărnii și produselor din carne;
- lipsa unei rețele organizate de aprovizionare cu materie primă;
- situația curentă dificilă în sectorul zootehnic;
- subvenționarea insuficientă a sectorului zootehnic din partea statului;
- eventualul pericol al importurilor masive de produse de origine animală din Ucraina și, respectiv, creșterea dependenței de importuri.

În prezenta lucrare vor fi abordate propunerile pentru soluționarea problemei de lipsa strategiei de dezvoltare bine definită, ceea ce, la rîndul său, afectează inclusiv și managementul ramurii. Astfel, majoritatea întreprinderilor din ramura vizată nu au o viziune strategică clară asupra activității sale, iar măsurile și acțiunile, pe care le întreprind, poartă mai mult un caracter tactic.

Practica mondială deja a demonstrat că, un management eficient al sectorului/întreprinderii din oricare ramură a economiei nu este posibil fără o strategie de dezvoltare clară și concretă. Mai mult ca atît, pentru a identifica strategia unității economice, este necesar de selectat tipul strategiei potrivite.

Urmare analizei critice a literaturii de specialitate în domeniul managementului strategic, reieșind din specificul și problemele ramurii cărnii și produselor din carne din Republica Moldova, precum și luând în considerație practicile internaționale, în opinia autorului, drept strategie de dezvoltare a ramurii vizate se propune *"strategia de integrare pe verticală"*.

Este de menționat că, actualmente, în mai multe țări ale lumii, inclusiv în țările vecine: România și Ucraina, se atestă progrese considerabile în promovarea integrării pe verticală a activităților de producere/prelucrare/distribuție, ca exemple pot servi sistemele de integrare în domeniul prelucrării cărnii/laptelui, prelucrării fructelor și legumelor, producerii vinurilor etc.

Strategia de integrare pe verticală se caracterizează prin integrarea în cadrul întreprinderii a producerii factorilor, care înainte erau cumpărați de pe piață, sau prin transformarea produselor, care înainte erau vândute pe piață [2].

Adică această strategie constă în extinderea operațiunilor unei firme în domenii de afaceri conexe, exploatate până atunci de furnizorii sau clienții firmei. Companiile ce practică integrarea pe verticală o motivează prin dorința de a întări poziția concurențială a businessului de bază.

În practică se deosebește integrarea pe verticală în amonte și în aval.

Prin pătrunderea în domenii de afaceri furnizoare se realizează o *integrare în amonte*. Deplasarea afacerilor și în domenii valorificate de clienții produselor sau serviciilor curente ale întreprinderii constituie *integrarea în aval*.

În tabelul 1 sunt sintetizate motivații de ordin economic, care fundamentează integrarea în aval și, respectiv, în amonte.

Tabelul 1. Caracteristicile integrării în aval și în amonte

Integrarea în amonte	Integrarea în aval
Generează importante economii de costuri numai dacă valoarea aprovizionărilor este suficient de ridicată	Utilizarea unui sistem integrat de distribuție și vânzare cu amănuntul este mai eficientă decât folosirea unor rețele independente de distribuție
Marjele de profit ale furnizorilor sunt ridicate	Poate reprezenta o modalitate importantă de susținere a diferențierii produsului
Ponderea în cadrul cheltuielilor operaționale a aprovizionărilor este ridicată	Pentru producător creează accesul direct la consumatorul final
Strategia de diferențiere implică obținerea unor parametri calitativi superiori ai produsului finit și, prin urmare, ai materiilor prime	

Sursa: Bărbulescu C. *Sistemele strategice ale întreprinderii*. – București: Editura Economică, 1999

Integrarea pe verticală bine gândită și realizată poate prezenta pentru întreprinderile din industria cărnii și produselor din carne autohtone mai multe avantaje economice:

1. Reducerea costurilor de producție și desfacere ca urmare a existenței unui singur centru de conducere și coordonare, prin integrare, față de situația când diferitele etape ale procesului de producție și desfacere ar fi executate de întreprinderi independente.

2. Micșorarea volumului total al stocurilor de materii prime sau de produse finite față de situația în care acestea ar trebui menținute la întreprinderi independente, care ar executa separat diferite stadii.

3. Evitarea apariției de excedente de capacități de producție, care apar în cazul în care există întreprinderi neintegrate și, respectiv, se poate realiza o politică mai judicioasă de investiții.

4. Avantaje în domeniul aprovizionărilor atât sub raportul securității asigurării stocurilor necesare, cât și sub raportul prețurilor acestora în cazul unor piețe imperfecte. Integrând diferitele etape ale unui proces complex, o întreprindere poate obține avantaje de prețuri față de întreprinderile situate atât în amonte, cât și în aval.

Pe lângă avantajele expuse mai sus, integrarea pe verticală are și anumite dezavantaje:

1. În cazul în care un produs diferențiat este vândut sub numele de marcă al producătorului, distribuitorul acestui produs poate dăuna prestigiului mărcii respective prin metode sau tehnici de vânzare necorespunzătoare și incompatibile cu menținerea acestuia.

2. Ca consecință a procesului de integrare pe verticală are loc o creștere a taliei întreprinderii, care, în anumite cazuri, poate conduce la birocratism și la o descentralizare a deciziilor mai puțin controlate, incompatibilă cu coordonarea activităților pe diferitele etape ale lanțului de producție.

3. O limită importantă a integrării verticale o constituie posibilitatea apariției unei sinergii negative, ca urmare a unei incompatibilități între diferite produse. Această sinergie negativă poate apărea atunci când integrarea verticală poate da naștere la antagonisme între sistemele de valori corespunzătoare etapelor și unităților de producție integrate vertical.

Forma propusă pentru integrare pe verticală este asociația, care este condusă de firma – integrator prin legături cu alți participanți ai lanțului valoric pe bază contractuală sau pe calea participării în formarea patrimoniului asociației.

Relațiile economice dintre membrii asociației se vor baza pe următoarele principii:

- Luarea comună a deciziilor în ce privește prețurile la materia primă recepționată la prelucrare;

- Producătorii din sectorul zootehnic se obligă să livreze la prelucrare industrială nu mai puțin de 70% din materia primă;

- Întreprinderea de prelucrare a cărnii va efectua cel puțin de 3 ori pe lună plățile curente cu furnizorii de materie primă, conform contractului încheiat;

- Întreprinderea de prelucrare a cărnii va transporta carnea de la producătorii acesteia cu transport propriu pe contul cheltuielilor sale;

- Asociația va orienta investițiile pentru lărgirea șeptelului și îmbunătățirea raselor.

În viziunea autorului, principalele argumente de ordin economic, care pot susține integrarea pe verticală în amonte în industria cărnii și produselor din carne autohtonă, sunt:

- *Asigurarea livrărilor stabile de materie primă la prelucrare.* La acest capitol formele de investire în zootehnie pot fi: crearea fermelor înalt productive, procurarea tehnicii necesare și altor resurse tehnico-materiale pentru producători etc. Nu este secret că astăzi câteva întreprinderi din ramură sunt gata să investească în sectorul zootehnic din cauză deficitului de materie primă calitativă pe piață.

- *Barierile joase de intrare în ramură.* În ultimi ani, statul acordă subvenții pentru sectorul zootehnic moldovenesc. Aceasta ar fi încă un stimul pentru întreprinderile de prelucrare a cărnii să intre cu investiții în zootehnie.

- *Controlul asupra utilizării investițiilor.* Managementul gospodăriilor agricole, inclusiv celor din zootehnie, este prost. Utilizarea neeficientă a resurselor și nivelul înalt de pierderi la toate etapele de producere reduc profitabilitatea investițiilor. În acest context numai un control strict din partea investitorilor va fi eficient.

Oportunitatea integrării pe verticală în amonte pentru ramura cărnii și produselor din carne din Republica Moldova este evaluată prin calculul eficienței economice a proiectului investițional de deschidere a fermei zootehnice, prezentat în subpunctul următor.

În continuare vom descrie pe scurt și situația în domeniul distribuției cărnii și produselor din carne din Republica Moldova, o altă verigă importantă a lanțului valoric.

În prezent, în țara noastră există cca 7 000 de unități comerciale. În ultimii ani, toate întreprinderile din industria cărnii și produselor din carne trec treptat la vânzări în supermarket. Totodată, pînă la moment, supermarketele au atras numai 20% din populație. Restul - 80% din populație - fac cumpărături la piețe și alimentarele de lângă case. În ce privește dificultățile pe piață se poate menționa solvabilitatea joasă a magazinelor alimentare mici.

De asemenea, pentru a dezvolta sistemul de distribuție, unele întreprinderi de prelucrare a cărnii (SRL Rogob, SRL Pegas, SA Carmez etc.) deschid magazine specializate, rolul acestora fiind promovarea imaginii sau o ”carte de vizită”. Investițiile necesare pentru deschiderea unui magazin specializat sunt de aproximativ 500 mii Euro (numai vitrinele costă 300 mii Euro). Totodată, un magazin specializat presupune vânzarea unui sortiment îngust și nu oferă posibilitatea întreprinderii de a obține o cifră de afaceri corespunzătoare.

Ținînd cont de faptul că sistemul de distribuție pentru produsele alimentare este, în prezent, destul de dezvoltat, considerăm că integrarea pe verticală în aval, la moment, nu prezintă o prioritate absolută pentru ramura cărnii și produselor din carne din Moldova.

Concluzionând cele expuse mai sus, există rezerve solide de perfecționare a întregului lanț valoric de producere a cărnii și produselor din carne, iar în scopul eficientizării activității ramurii de prelucrare a cărnii autohtone și formării unor relații economice bine determinate se impune, în mod prioritar, integrarea pe verticală în amonte. Așadar, practica arată că integrarea pe verticală a sectorului zootehnic și întreprinderilor de prelucrare va asigura balanța intereselor tuturor participanților la lanțul valoric din complexul de producere a cărnii.

Bibliografie:

1. Anuarul Statistic al Republicii Moldova 2015.
2. Bărbulescu C. Sistemele strategice ale întreprinderii. – București: Editura Economică, 1999.