

# MODELUL DE INTEGRARE PE VERTICALĂ PENTRU COMPLEXUL AGROALIMENTAR DIN REPUBLICA MOLDOVA

I. Crețu

Universitatea Tehnică din Moldova

## INTRODUCERE

La începutul secolului XXI în complexul agroalimentar din Republica Moldova se manifestă procese integraționiste intensive. Esența acestor procese constă în aceea că întreprinderile alimentare au un interes sporit către agricultură/zootehnie și au început să investească activ în ramura dată.

### 1. EVOLUȚIA PROCESELOR DE INTEGRARE PE VERTICALĂ

Actualmente, mai multe țări ale lumii au progrese considerabile în întărirea integrării pe verticală a activităților de producere/prelucrare/marketing, ca exemple pot servi sistemele de integrare pe verticală în domeniul creșterii vitelor, 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. Adică această strategie constă în extinderea operațiunilor unei firme în domenii de afaceri conexe, exploatate până atunci de furnizorii sau clienții firmei.

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 secolul trecut toate țările industrial dezvoltate (în SUA mai devreme, decât în Europa Occidentală), mai ales în perioada postbelică, au trecut prin perioade de activitate investițională activă a companiilor neagricole în agricultură. De obicei, această perioadă se suprapunea cu crizele agrare (fermierii aveau datorii enorme, prețurile la pământ erau joase, investițiile în agricultură erau nesemnificative) pe fonul creșterii economice în alte sectoare ale economiei naționale.

În opinia noastră, două motive de bază au determinat aceste procese:

- evaluarea necorespunzătoare a pământului, ca factor de bază în sectorul agrar (piața funciară în stagnare și lipsa unei baze legislative adecvate);
- decapitalizarea în agricultură/zootehnie, ca consecință a accesului limitat la resurse creditare.

Este de menționat faptul că conceptul de integrare pe verticală promovat astăzi de complexul agroalimentar din Republica Moldova este diferit de ceea ce s-a practicat în trecut în economiile centralizat planificate. Lipsa susținerii din partea statului a producătorilor agricoli, investițiile insuficiente și mecanismul neeficient de creditare impun agenții economice să formeze relații noi, care vor aduce la restabilirea și întărirea potențialului în agricultură/zootehnie, dezvoltarea activității investiționale, formarea unei politici unice de activitate, realizarea unor programe comune de dezvoltare a complexului agroalimentar.

La momentul dat nu există o imagine clară a situației în complexul agroalimentar în ceea ce privește integrarea pe verticală, deoarece nu este o evidență statistică concretă.

După părerea noastră, prin promovarea strategiei de integrare pe verticală în complexul agroalimentar, ca nucleu al economiei naționale al Republicii Moldova, va fi pusă baza necesară pentru acumulările de capitaluri și dezvoltarea altor sectoare ale economiei țării.

### 2. MODELELE DE INTEGRARE PE VERTICALĂ

Pentru a alege forma potrivită de integrare pe verticală în sectorul agroalimentar autohton în continuare se vor prezenta formele existente de integrare răspândite în practica mondială.

Pentru a argumenta necesitatea strategiei de integrare pe verticală au fost examinate practicile internaționale existente. Analiza modelelor de integrare pe verticală în țările străine cu economie de piață avansată a permis evidențierea celor mai importante din ele:

- Asociații bazate pe sistemul de relații contractuale între producătorii agricoli,

întreprinderile de prelucrare și rețeaua de comerț;

- Combinate unde este prezent tot ciclul tehnologic, ce include fabricarea materiei prime, prelucrarea acesteia și comercializarea producției finite;
- 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;
- Companii holding.

După principiul independenței există următoarele tipuri de organizații cu integrare pe verticală:

- Cu independență juridică și gospodărire deplină a întreprinderilor și organizațiilor ce intră în componența lor;
- Asociații în care independența întreprinderilor și organizațiilor se limitează, iar o parte a funcțiilor se centralizează;
- Asociații în care întreprinderile și organizațiile nu sunt independente și activează ca unități de producție;

După părerea noastră, din toate modelele de integrare pe verticală existente cel mai potrivit pentru complexul agroalimentar ar fi acel al holdingurilor.

*Vom numi holdinguri întreprinderi neagricole, care s-au asociat cu agricultura/zootehnia pentru a-și îndeplini necesitățile în materie primă, și rețelele de distribuție în scopul organizării corespunzătoare a vânzărilor, precum și cu alți participanți ai lanțului valoric, la necesitate.*

În Republica Moldova este aprobat Regulamentul provizoriu cu privire la holdinguri nr. 550 din 26.07.94.

Conform Regulamentului în cauză „holding este considerată întreprinderea în componența activelor căreia intră pachetele de acțiuni (cote) de control ale altor întreprinderi și care efectuează controlul asupra acestor întreprinderi”.

În general, noțiunea de „holding agroalimentar” s-a afirmat în proces de cooperare, combinare și integrare a ramurilor agriculturii/zootehniei, celor prelucrătoare a materiei prime, producătoare de tehnici pentru agricultură și industrie prelucrătoare, ramurilor și subramurilor de păstrare, transportare, comercializare, deservire, etc. Holdingurile se creează pentru a sprijini cooperarea în procesul de producție, activitatea investițională și alte genuri de activitate.

În structura holdingului agroalimentar, ca regulă, se includ:

- Ramurile agriculturii/zootehniei, care ocupă locul central, reprezentând sectorul primar al economiei naționale;
- Ramurile prelucrătoare de producție agricolă;
- Activitatea de deservire, reprezentând sectorul terțiar (păstrarea, transportarea, comercializarea, reparațiile, furnizările, etc.).

Conform legislației numărul fondatorilor holdingului nu este limitat. În componența fondatorilor holdingului, creat în procesul privatizării, pot intra persoanele juridice și fizice recunoscute drept subiecte ale antreprenoriatului.

Holdingurile pot fi create:

- La divizarea întreprinderilor mari cu separarea din componența lor a unor subdiviziuni în calitate de persoane juridice independente (întreprinderi afiliate);
- La comasarea pachetelor de acțiuni (cote) ale întreprinderilor independente din punct de vedere juridic, inclusiv prin absorbția întreprinderilor;
- La constituirea noilor societăți pe acțiuni și altor întreprinderi.

Capitalul social al holdingului se compune din mijloacele transmise de la fondatorii săi și se formează cu respectarea legislației în vigoare, în funcție de forma sa organizatorico-juridică.

La baza oricărui holding trebuie să fie o strategie anumită, care va determina misiunea companiei. Se au în vedere caracteristicile holdingului, care îi vor permite să ocupe o anumită nișă pe piață.

Strategia adoptată trebuie să conțină răspunsuri la următoarele întrebări:

Pentru ce? Ce vom obține: cota pe piață, costurile de producție joase, eficiență mai înaltă?

Cu cine? Cu cine ne vom integra: cu furnizori, consumatori, concurenți?

Ce? Ce vom integra: producerea, finanțele, marketing, vânzările?

Cum? Cum ne vom integra: vom cumpăra întreprinderea, vom încheia contracte de asociere etc.?

În viitor succesul oricărui holding agroalimentar se va baza pe stăpânirea proceselor tehnologice din sectoarele productive, cunoașterea mecanismelor economiei de piață și studierea atentă a conjuncturii economice, precum și analiza atentă a mediului concurențial.

Holdingsul agroalimentar ar trebui să aplice principii manageriale eficiente, cum ar fi interspecializarea departamentală, promovarea cercetării științifice, stimularea potențialului uman și reinvestirea profitului în vederea dezvoltării și modernizării permanente.

### **3. MOTIVELE INTEGRĂRII PE VERTICALĂ**

Una din întrebările principale, care apare la definirea proceselor de integrare pe verticală este explicarea motivației întreprinderilor alimentare de a investi în agricultură/zootehnie. După părerea noastră, răspunsul la această întrebare va permite să înțelegem consecințele și rezultatele activității companiilor integrate pe verticală.

Vom evidenția motivele „practice” și cele „teoretice”.

Motivele „practice” le vom clasifica în modul următor:

- Asigurarea livrărilor stabile de materie primă la prelucrare. La acest capitol formele de investire pot fi următoarele: procurarea (în unele cazuri arendarea) gospodăriilor agricole, tehnicii agricole, îngrășămintelor și altor resurse tehnico-materiale pentru producători, avansarea producătorilor agricoli, cumpărarea tehnicii în leasing etc.
- Controlul asupra utilizării investițiilor. Managementul gospodăriilor agricole este foarte 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.
- Barierele joase de intrare în ramură. Prețurile la pământ în cazul procurării sau arendării acestuia sunt relativ joase din cauza inexistenței unei piețe funciare civilizate. Actualmente, nici statul și nici producătorii agricoli nu sunt capabili de a subvenționa sau efectua niște investiții majore în ramură.

Din motivele „teoretice” pentru integrarea pe verticală putem menționa tratarea instituțională, care presupune că motivul integrării pe verticală se află nu în sfera de producție, ci în sfera imperfecțiunii pieței. Când spunem că întreprinderile vinicole se confruntă cu dificultăți în asigurarea cu materie primă este clar că materia primă de tipul dat, adică strugurii, există în natură, dar cheltuielile legate de procurarea acesteia sunt mai înalte, decât fabricarea cu forțele proprii sau se simte deficitul de materie primă pe piață.

Riscurile legate de agricultură/zootehnie rămân încă înalte, dar, în același timp, cresc și oportunitățile de recuperare mai eficientă a investițiilor și îmbunătățire a situației întreprinderilor alimentare în ce privește aprovizionarea cu materie primă.

### **4. ELABORAREA MODELULUI DE INTEGRARE PE VERTICALĂ**

În scopul formării holdingului propunem următoarele etape:

1. Analiza situației existente în întreprinderile alimentare;
2. Identificarea motivelor concrete de creare a holdingului;
3. Formularea obiectivelor strategice pentru holding;
4. Determinarea companiilor-pretendenți pentru intrare în holding;
5. Elaborarea proiectului de creare a holdingului:
  - a. Determinarea tipurilor principale de activitate;
  - b. Determinarea tipului holdingului;
  - c. Elaborarea concepției de activitate;
  - d. Elaborarea organigramei;
  - e. Determinarea obligațiilor funcționale a participanților și mecanismului de interacțiune între aceștia;
6. Formarea bazei organizatorico-normative pentru formarea holdingului;
7. Formarea sistemului de relații economico-financiare;
8. Elaborarea business planului pentru holdingul nou-creat;
9. Înregistrarea juridică a holdingului.

Structura organizatorică a holdingului va avea o structură organizatorică de tip matriceal. Structura de matrice prezintă o organigramă bazată pe subordonarea dublă a lucrătorilor, pe de o parte, nemijlocit conducătorilor subdiviziunilor funcționale, iar, pe de altă parte, conducătorilor subdiviziunilor holdingului, care au împuterniciri și responsabilități pentru efectuarea procesului de conducere în conformitate cu termenii, resursele și calitatea planificată.

Avantajele structurii matriceale a holdingului vor fi:

- Permite acordarea unei atenții formalizate pentru fiecare dimensiune a priorităților strategice;

- Promovează luarea deciziilor pe baza a ceea ce este important pentru holding;
- Încurajează cooperarea, rezolvarea conflictelor și coordonarea activităților strategice.

Printre dezavantajele structurii matriceale putem menționa:

- Relațiile ierarhice și funcționale sunt foarte complexe;
- Este dificil de menținut balanța între cele două sau mai multe linii de autoritate;
- Pot apărea conflicte între managerii diferitor linii de autoritate;
- Este posibilă apariția unor decizii contradictorii.

În organigramă vor fi prezente toate funcțiile, adică producere, cercetare-dezvoltare, vânzări, finanțe și personal. Acest fapt ne vorbește despre aceea că în holdingul nou creat se va acorda o atenție majoră tuturor funcțiilor sus-menționate.

Holdingul agroalimentar va avea următoarele caracteristici:

- Legături cu alți participanți ai lanțului valoric pe calea participării în formarea capitalului statutar al holdingului;
- Top-management unic, care va dirija cu toate subdiviziunile;
- Independență juridică deplină a subdiviziunilor;
- Subdiviziunile holdingului vor fi independente în ceea ce privește activitatea și vor purta răspundere pentru rezultatele financiare obținute;
- Dependența managerială a subdiviziunilor.

În același timp, menționăm că pentru asigurarea unei activități stabile și eficiente din punct de vedere economic este foarte important de a forma niște relații economice bine determinate între subdiviziunile holdingului și anume:

- Controlul strict asupra tuturor subdiviziunilor;
- La prelucrare industrială se va livra toată materia primă obținută;
- Formarea prețurilor unice la producția agricolă;
- Centralizarea profitului;
- Livrări interne între subdiviziuni;

- Aprovizionarea unică cu resurse material-tehnice;
- Comercializarea centralizată a producției.

Repartizarea profitului holdingului o va decide Bordul Directorilor și acesta va fi îndreptat preponderent la investiții în agricultură/zootehnie, precum și realizarea programelor generale de dezvoltare a holdingului. Ulterior, se recomandă repartizarea profitului în conformitate cu valoarea adăugată generată de fiecare participant al lanțului valoric.

Considerăm că modelul propus de integrare pe verticală în baza holdingurilor agroalimentare va contribui la asigurarea balanței intereselor tuturor participanților la lanțul valoric și ridicarea eficienței economice a ramurii în întregime.

### ***Bibliografie***

1. **Nicolescu O.** *Strategii manageriale de firmă.* București: Editura Economică, 1998.
2. **Naneș M.** *Management strategic al întreprinderii și provocările tranziției.* București: Editura All Beck, 2000.