

## MANAGEMENT ȘI MARKETING

### DETERMINANȚII DIRECȚIILOR STRATEGICE DE DEZVOLTARE A RAMURII/SECTORULUI DE ÎNCĂLȚĂMINTE DIN R. MOLDOVA

GHELBET Angela  
Universitatea Tehnică a Moldovei

**Abstract:** *Paper aims to address issues in development of local footwear branch/sector. The field of interest and reference is presented by local producers of footwear for whom development prospects are conditioned by the environment of ongoing activities. Company's contribution to the development of the branch is considered to be strategic and a development with impact, intern of competitive advantages, will result in from aggregate development entities.*

**Key words:** *the industry, footwear, manufacture, strategy, strategic management*

#### 1. ACTUALITATEA CONCEPTULUI ABORDAT

Succesul unei întreprinderi, în mare parte, ține de calitatea strategiilor, chiar mai mult decât de tehnologii sau resurse financiare.

Strategia nu este planificare, chiar dacă această activitate are un aport util; nu este marketing, chiar dacă cunoașterea dinamicii piețelor este esențială; și strategia nu se ocupă de coordonarea diferitelor funcțiuni, chiar dacă aceasta este necesară în executarea strategiei [1, 6].

Planificarea la fel ca și strategia reprezintă aspecte cheie ale procesului managerial, și cum s-a citat mai sus, strategia nu poate fi planificare, însă planificarea poate fi strategică. Conceptul planificării strategice este depășit de școala sau curentul managementului strategic.

Superior conceptului de planificare strategică, managementul strategic reprezintă "un proces, condus de managementul de vârf, prin care se determină țintele și scopurile fundamentale ale organizației și se oferă o varietate de decizii, care vor permite atingerea acelor ținte sau scopuri pe termen lung dar, în același timp, oferind și reacții de adaptare pe termen scurt" [2].

Deci managementul strategic constituie un veritabil sistem de acțiune care depășește procedura planificării strategice, optând pentru dezvoltarea aptitudinilor și competențelor interne care vor asigura flexibilitatea firmei. Teoria actuală difuzată sub eticheta "managementului strategic" presupune strategia socio-economică ce depășește stadiul analizei strategice, integrând și condițiile de execuție [3-5].

Managerii din sectorul autohton de încălțăminte (făcând abstracție de politica "paradigmei de dezvoltare ce poate avea loc doar în condițiile unui efort susținut atât din partea Guvernului, cât și din partea întregii societăți") trebuie să fie preocupați de domeniul strategiilor concurențiale, care este strâns legat de cunoașterea sectoarelor de activitate și a concurenților.

Astfel, ajungem să credem, cel puțin, că fiecare firmă care concurează într-un domeniu dispune de o strategie concurențială, explicită sau implicită. O strategie poate fi elaborată în mod explicit prin intermediul unui proces de planificare sau poate să evolueze în mod implicit prin activitățile diverselor compartimente funcționale ale firmei. Lăsate în voia lor, compartimentele funcționale își vor elabora propriile strategii, în funcție de interesele pe care le urmăresc și de stimulentele stabilite de conducătorii lor. Totuși, suma acestor strategii se va ridica destul de rar la nivelul celei mai bune strategii pe care o poate adopta firma pentru ansamblul activităților sale

Ca concluzie la aspectele introductive conchidem că accentul în planificarea strategică trebuie să reflecte avantajele care se obțin prin intermediul procesului explicit de elaborare a strategiei. Această abordare oferă certitudinea că măcar politicile compartimentelor funcționale sunt coordonate spre atingerea unor obiective comune. Sau, făcând aluzie la conceptul de sistem, se poate remarca faptul că datorită, pe de o parte unității ansamblului care formează sistemul de producție și, pe de altă parte, eterogenității elementelor lui componente, analiza/modificarea independentă a unuia din elementele componente poate duce la rezultate care să ignore obiectivele ansamblului.

## 2. SECTORUL DE ACTIVITATE: DESCRIERE, ANALIZĂ ȘI DEFINIRE

Sectorul și mediul în care funcționează firma constituie factorii externi care influențează elaborarea strategiei. Studiului impactului unor factori externi asupra profitabilității firmei i-au fost dedicate o multitudine de lucrări de management, inclusiv cu abordare de management strategic și strategie. Cel mai cunoscut fiind Modelul cu cinci forțe ale lui Porter, abordare revendicată în mai toate lucrările de management strategic actuale. Un lucru este cert, sectorul și mediul de activitate sunt variabile cu o forță decizională implicit, fenomenală. Mediul intern prezintă la fel interes, și de la caz la caz, specificitate, având în vedere "fenomenele" ce însoțesc activitatea economico-financiară a entităților autohtone. Pentru studiul mediului intern poate fi propusă tehnica lanțului valorii, dar nu numai.

Industria ușoară reprezintă un sector important al economiei naționale, întrucât satisface nevoile de consum ale populației cu încălțăminte, îmbrăcăminte și alte bunuri de consum, realizează un excedent de produse care se valorifică la export, asigură peste 26 mii de locuri de muncă și desfășoară activități care se pretează pentru munca și aptitudinile femeilor, în mare parte [8].

Industria de încălțăminte a cunoscut în dezvoltarea ei trei perioade distincte: dezvoltarea în perioada URSS (1945-1991) – prima etapă; etapa a doua cuprinde perioada 1992-2008, caracterizată prin cooperarea CMT (cute, make & trim) și perioada actuală, de la 2009 încoace, când producătorul autohton este nevoit să reorienteze politica de dezvoltare, fiind în căutare de strategii care să-i permită să diversifice producția, să echilibreze comenzile din exterior în raport cu producția proprie, să mărească vânzările pe piața internă sau să caute nișe în exterior [7].

Capacitatea totală de producție a Republicii Moldova se estimează a fi peste 3 milioane perechi de încălțăminte în an, raioanele de est având capacități similare. La moment s-a estimat o utilizare a capacității de producție de 50-60 % [7].

Sectorul de încălțăminte autohton cunoaște o ascensiune și dezvoltare modestă. Este reprezentat de aproximativ 63 entități economice (pentru activitatea: Producția de piei, de articole din piele și fabricarea încălțăminte), din care, ca activitate de bază declară fabricarea încălțăminte 48 întreprinderi, fără datele din zona de Est, ceea ce reprezintă 12,63 % din totalul întreprinderilor (380) din ramura Industriei Ușoare sau 1,5 % din totalul întreprinderilor (3201) din industria prelucrătoare a produselor nealimentare.

La capitalul producției industriale fabricate, conform datelor Biroului Național de Statistică, se urmărește următoarea situație.

Până în 2008 valorile denotă o creștere. În anul 2009, fabricarea încălțăminte cunoaște o micșorare cu 10,54 %, față de anul precedent. Anii 2010 și 2011 înregistrează creșteri lente, perioadă de la care urmează un declin [9, 10].

Micșorarea volumelor de producție la sectorul Industriei Ușoare este în mediu de la 1,8 % până la 17,4 %. Dat fiind faptul, că întreprinderile din sector, în mare parte activează în regim vamal de perfecționare activă (LOHN) exportând 80 % din volumul producției fabricate peste hotare, activitatea lor este nemijlocit dependentă de contractele încheiate cu partenerii străini. În același timp, s-a micșorat esențial cererea de consum din partea populației la producția autohtonă, piața internă fiind supraîncărcată de producție ieftină importată din Turcia și China [10].

Ponderea valorii producției de încălțăminte față de totalul producției ramurale este de 8,4 %, iar față de totalul producției industriale de 0,69 %.

Oricât de modeste nu ar fi rezultatele, alta este situația cu privire la gradul de acoperire a importului cu export. Putem urmări panorama privind importul și exportul de încălțăminte în tabelul de mai jos:

**Tabelul 2:** Dinamica exportului și importului de încălțăminte în RM, mln dolari SUA

Indicatori	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Export pe secțiunea XII, capitolul 64 (conform NMRM)</b>									
<b>Încălțăminte</b>	21,86	26,44	30,75	39,89	47,55	26,07	30,37	49,45	39,72
<b>Import pe secțiunea XII, capitolul 64 (conform NMRM)</b>									
<b>Încălțăminte</b>	9,64	11,54	17,08	20,04	28,41	20,32	20,47	33,31	31,09
<b>Gradul de acoperire a importului cu export, %</b>									
	226,7	229,1	180,0	199,1	167,4	128,29	148,36	148,45	127,75

În baza datelor prezentate în tabel facem concluzia că exportul este asigurat, în principiu, de serviciile exportate prin sistemul de cooperare existent, astfel, păstrând o balanță comercială pozitivă pentru produsele de încălțăminte (și pentru întreg sectorul industriei ușoare). Un prag de diminuare a gradului de acoperire a importului cu export este înregistrat în anul 2009, apoi în 2012, efectul produs din cauza întreruperii comenzilor, retragerii clienților etc.

Tendența de creștere rapidă a importului în RM de produse ale industriei ușoare din alte țări păstrează un caracter crescător. Gradul de acoperire a importului de produse ale industriei ușoare cu exportul produselor acesteia, se păstrează. Această tendință specifică se explică prin mai mulți factori, cum ar fi globalizarea în sfera economică, calitatea de membru al RM în OMC (Organizația Mondială a Comerțului), trecerea întreprinderilor industriei la fabricarea produselor din materia primă, accesorii și materiale auxiliare ale clientului și exportul preponderent al serviciilor, precum și competitivitatea slabă pe piața internă a produselor industriei locale fabricate din materii

prime proprii (individual achiziționate), schimbarea bunăstării populației. În acest context, întreprinderile au sarcina de a spori competitivitatea produselor lor în scopul substituirii mărfurilor respective importate, prin majorarea ponderii produselor fabricate din materii prime proprii și dezvoltarea infrastructurii industriei de încălțăminte.

În perioada de până la 2008, se simte atractivitatea organizării producției pentru servicii, ignorându-se piața internă, în principal de cei mai de seamă competitori ai industriei, astfel făcând loc pe piață importului care continuă să crească. În acest context, întreprinderile nou create, mici, care au profitat de situație, nu au avut, și nu au în continuare posibilitate de a se moderniza și dezvolta tehnologic, produc încălțăminte pentru sectorul pieței cu venituri mici dar și calitate joasă.

În această perioadă, întreprinderile, care s-au focusat la servicii, au profitat de tehnologii și organizări ale proceselor mai inovative, în schimb au pierdut din practica, experiența și abilitatea lor, sau nici nu au avut-o, cu privire la elaborarea de sine stătătoare a modelelor noi, a concepției produselor, a aprovizionării cu materiale, a desfacerii produselor proprii. Întreprinderile sunt conștiente de o restructurare la nivel de management al întreprinderii, a formării unor echipe dinamice, capabile să elaboreze și să implementeze strategii care să asigure rezultat scontat și care să demareze o creștere, o dezvoltare și o redresare a sectorului de încălțăminte dat.

Alt aspect important, care ilustrează situația din domeniu este prezentat de indicatorii cantitativi ca mărimea întreprinderilor și numărul de personal încadrat. Deci, sectorul preponderent aparține întreprinderilor mici și mijlocii, doar 2 întreprinderi fiind înregistrate ca întreprinderi mari, care dețin 37 % din totalul angajaților în ramură, astfel, 95,8 % din întreprinderile din sectorul de încălțăminte sunt întreprinderi ale sectorului mici și mijlocii.

În urma analizei efectuate (mai puțin analiză structurală în ce privesc furnizorii, concurenții, produsele substituente și cumpărătorii) concluzionăm că mediul de activitate al producătorului de încălțăminte este unul al sectoarelor de activitate fragmentate, chiar dacă avem prezente 2 întreprinderi mari în ramură, care urmează un curs al dezvoltării inițiat și gestionat prin potențialul propriu, independent de restul actorilor, unde regăsim elemente ale managementului strategic, a planificării strategice și a strategiei.

De regulă, sectoarele fragmentate sunt populate dintr-un număr mare de întreprinderi mici sau agenți ai IMM, care se confruntă cu anumite probleme strategice. Un aspect important a sectorului este absența liderilor pieței care să dispună de puterea de a influența evenimentele din sectorul de activitate. Alte aspecte care caracterizează situația în sectorul de încălțăminte, ca unul fragmentat, sunt [1-6]:

- Motivele istorice (datorită resurselor și a capacităților de care dispun firmele angrenate);
- Bariere de intrare joase (prezența acestui aspect este confirmat prin numărul mare de firme mici);
- Absența economiilor de scară (întreprinderile autohtone dispun de procese de producție în care se înregistrează puține economii la scară sau un declin redus al costurilor pe măsura acumulării experienței, întrucât procesul este alcătuit din operații simple de fabricare, operații în care se pune accent deosebit pe conținutul muncii; schimbările rapide ale produsului și ale stilului de viață);
- Fluctuații ale vânzărilor (acest aspect chiar capătă un specific, legat de periodicitățile în vânzări);

- Întreprinderea nu beneficiază de avantajul dat de mărimea sa atunci când negociază cu cumpărătorii sau furnizorii (cumpărătorii și furnizorii sunt suficient de puternici pentru a-și menține partenerii de afaceri în sectorul de activitate de dimensiuni mici);
- Linie diversă de produse (actorii antrenați în sectorul de încălțăminte urmăresc să satisfacă nevoile clienților, rezolvând problemele de creativitate "inedit");
- Servirea personalizată a clienței (calitatea unor astfel de servicii tind să se contureze, deși foarte lent, și în cadrul vânzărilor pe piața locală);
- Imaginea (element esențial al succesului; rolul esențial al modului în care este percepută firma pe plan local este neglijat conștient sau mai puțin conștient de către manageriatul entităților);
- Reglementările (nu afectează direct activitatea întreprinderilor din sector, nu sunt impuse standarde specifice la care ar fi trebuit să se facă față).

Analiza factorilor care influențează fragmentarea sectorului sunt necesar de studiat și cunoscut în scopul depășirii fragmentării. Depășirea fragmentării implică soluționarea unor probleme ca lipsa resurselor în scopul investițiilor strategice, lipsa personalului calificat sau incapacitatea de a percepe ocaziile de schimbare. Încadrarea entităților într-un sector fragmentat ce se datorează factorilor economici de bază sunt cu greu de depășit dar nu și imposibil.

În acest caz se recomandă abordări care să asigure o concordanță mai bună între poziția strategică a firmei și natura concurenței din sectorul de activitate sau să neutralizeze forțele concurențiale intense. Direcțiile strategice de dezvoltare fac referire la:

- Facilități. Entitățile sectorului pot beneficia de facilități create cu susținerea Asociației Patronale din domeniu (APIUS) și proiectului Creșterea competitivității și dezvoltarea întreprinderilor II (CEED II) finanțat USAID;
- Sporirea valorii adăugate. Această categorie strategică va fi aplicată diferit în cazul celor ce produc pentru piața locală și a celor ce exportă serviciile de producție. Trecerea de la sistemul de cooperare Lohn la altul mai avansat, permite crearea/sporirea valorii adăugate. Modificările care operează în sector (fac aluzie la ultimele manifestări legate de promovarea brandurilor autohtone), sunt nepercepute de majoritatea întreprinderilor din sector. O posibilă alternativă pentru micii producători ar consta în integrarea în aval a producției cu distribuția;
- Specializarea în funcție de tipul de produs, tipul de tipul de consumator sau de segmentul produsului. Specializarea este o cale eficientă de obținere a unor rezultate peste medie, prin aplicarea unei variante a strategiei de focalizare.

### 3. CONCLUZII

Alături de informația analizată cu privire la mediul de activitate a întreprinderii e util de reamintit oportunitățile rezultate de cadrul juridic și instituțional formalizat în ultimul timp de o serie de acte. Aici se face referire la *Foia de parcurs pentru ameliorarea competitivității în Republica Moldova*. Aprobata prin Hotărârea Guvernului nr. 4 din 14 ianuarie 2014; *Strategia Inovațională a Republicii Moldova pentru perioada 2013-2020. "Inovații pentru competitivitate"*. Aprobata prin Hotărârea Guvernului nr. 952 din 27

noiembrie 2013; Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova 2020”: ȘAPTE soluții pentru creșterea economică și reducerea sărăciei. Legea nr. 166 din 11 iulie 2012.

Una dintre cele mai evidente schimbări structurale pe parcursul ultimilor ani a fost consolidarea Uniunii Europene. Trecerea la blocuri economice continentale reprezintă reacții politice treptate și atente la realitățile economice. Crearea unei infrastructuri este asigurată pentru gestionarea și promovarea expansiunii valorilor sociale, economice și politice ale actorilor din cadrul regiunii.

Sesizarea corectă a caracterului unei industrii, a mediului în care activează și în care va activa poate să constituie o oportunitate. Reacția așteptată din partea entităților ca răspuns la fenomenele micro și macroeconomice accentuează rolul eficienței cooperării strategice la nivel de ramură sau sector. O cooperare strategică la nivel de ramură este posibilă numai după conștientizarea de către manageriatul entității economice a rolului planificării strategice prin intermediul procesului explicit de elaborare a strategiei.

Contribuția strategică a întreprinderii la dezvoltarea sectorului va constitui o reacție contingentă ca răspuns al modificării mediului intern al entității și a mediului extern al sectorului.

#### 4. REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

- [1] Ciobanu, Ioan; Ciulu, Ruxandra. *Strategiile competitive ale firmei*. Iași: Polirom, 2005. ISBN: 973-46-0080-X
- [2] Cole, Gerald. A. *Management. Teorie și practică*. Chișinău: ÎEP Știința, 2006. ISBN: 978-9975-67-537-6
- [3] Porter, Michael, E. *Strategie concurențială. Manual de supraviețuire și creștere a firmelor în condițiile economiei de piață*. București: Teora, 2001. ISBN 973-20-0417-7
- [4] Băcanu, Bogdan. *Anti-Strategic Management: teorie și studii de caz*. Iași: Polirom, 2014. ISBN print: 978-973-46-4384-4; ISBN ePub: 978-973-46-4622-7; ISBN PDF: 978-973-46-4623-4
- [5] Druker, Peter, F. *The Essential Druker. Selecție din lucrările de management ale lui Peter F. Druker*. București: Meteor Press, 2010. ISBN: 978-973-728-488-4
- [6] Ghelbet, A. *Industria de încălțăminte din R. Moldova și perspectivele de dezvoltare*. Conferința Tehnico – Științifică a Colaboratorilor, Doctoranzilor și Studenților. Vol. III, (pag. 263 – 266). Chișinău: Secția Redactare și Editare a UTM, 2011. ISBN 978-9975-45-208-3
- [7] *Programul de dezvoltare a industriei ușoare până în anul 2015*. Hotărârea Guvernului nr. 223 din 19 martie 2009.
- [8] Activitatea industriei Republicii Moldova în ianuarie-august 2014. Comunicat de presă din 15.10.2014. <http://www.statistica.md> (accesat: 2014.17.10).
- [9] Anuarul statistic al Republicii Moldova. Biroul Național de statistică a Republicii Moldova. Ediția 2013. <http://www.statistica.md> (accesat: 2014.17.10).