

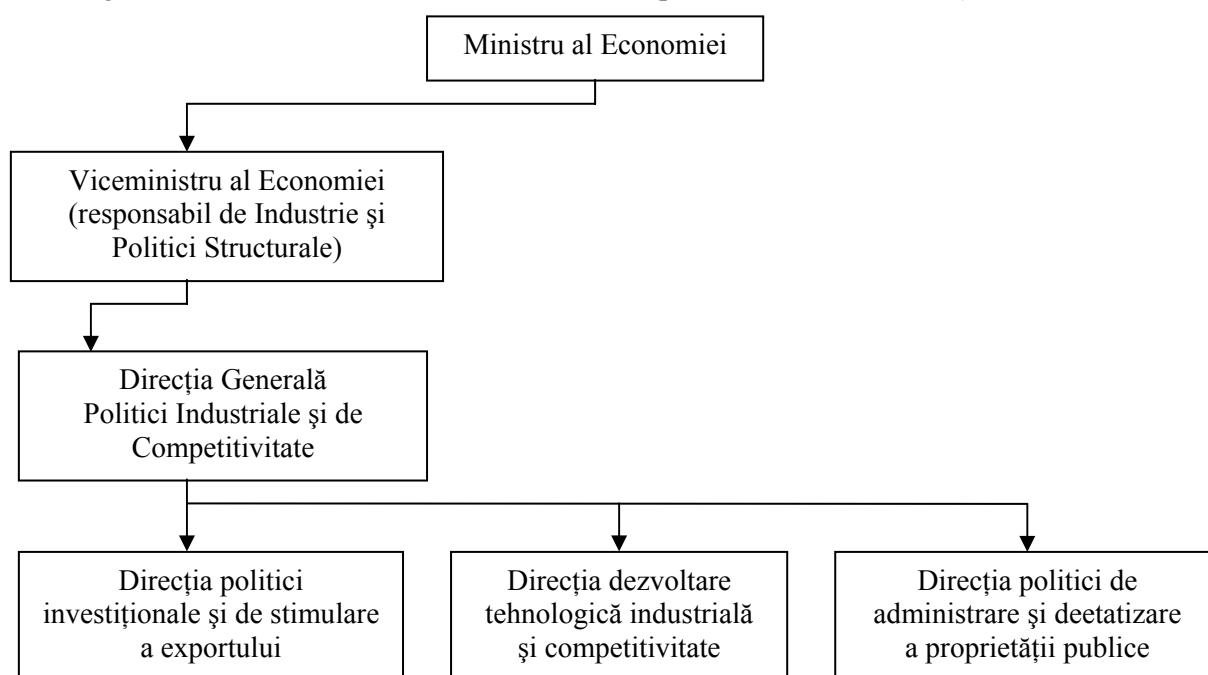
## REPROIECTAREA MANAGERIALĂ LA NIVEL MACRO ÎN INDUSTRIA UȘOARĂ DIN REPUBLICA MOLDOVA

*Maria GHEORGHÎA, Nicolae CUȘNIR*

*Universitatea Tehnică a Moldovei*

Mention should be made that competitiveness enhancement in light industry will not be achieved without the efficient management on the micro level. To follow on this, the given paper demonstrates the necessity of the adjustment of the existing managerial scheme in light industry in Moldova. The article also touches upon the need for creation of the new type of collaboration between local companies based on cluster. The case study of the effective collaboration of the kind is provided to illustrate the importance of the latter for Moldovan textile industry.

Actualmente, organul administrației publice centrale, în a cărei responsabilitate este industria, inclusiv cea ușoară, este Ministerul Economiei, care în anul 2008, în contextul reformei administrației publice centrale, a preluat aceste funcții de la Ministerul Industriei și Infrastructurii. Mai jos prezentăm fragmentul structurii organizatorice actuale a Ministerului Economiei (partea ce ține de industrie).



*Sursa: Elaborată de autor.*

**Fig.1.** Fragmentul structurii organizatorice actuale a Direcției Generale Politici Industriale și de Competitivitate în cadrul Ministerului Economiei (create în noiembrie 2009).

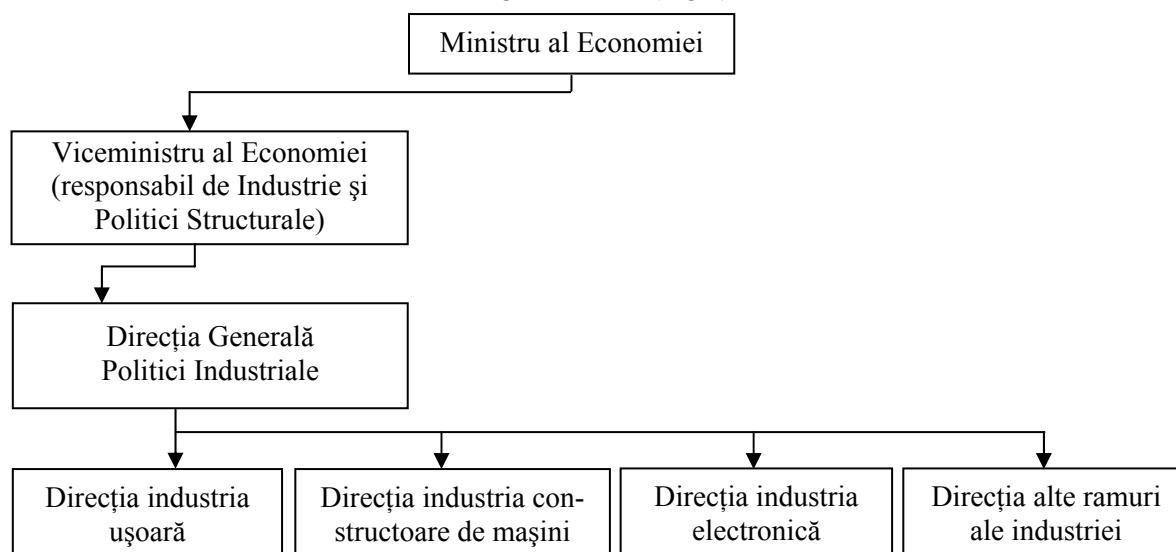
După cum se observă din organigrama prezentată, activitățile ministerului care țin de politica industrială sunt concentrate în *Direcția dezvoltare tehnologică industrială și competitivitate*, ale cărei atribuții, conform Regulamentului Ministerului Economiei, sunt:

- ✓ elaborează, în baza strategiilor macroeconomice și a Programului de activitate a Guvernului, concepții, strategii, politici și programe ce țin de dezvoltarea industriei în ansamblu, bazată pe inovare și transfer tehnologic, precum și programe de dezvoltare ramurale și sectoriale, proiecte de acte legislative și normative ce țin de domeniul său de activitate, în scopul contribuției integrării industriei naționale în industria comunitară;
- ✓ monitorizează realizarea strategiilor ce țin de dezvoltarea industrială;
- ✓ efectuează analiza competitivității ramurilor industriale cu evaluarea stării potențialului de producție pe ramuri și crearea bazei de date respective;

- ✓ elaborează și promovează politica de asigurare a majorării competitivității întreprinderilor și produselor industriale în scopul creșterii potențialului industrial de export;
- ✓ participă la promovarea politicii investiționale, inclusiv privind investițiile intangibile în sectorul industrial, precum și acordarea suportului la elaborarea proiectelor investiționale;
- ✓ stimulează activitatea de producere și promovează parteneriatele de cooperare industrială externă și internă în scopul fabricării produselor competitive;
- ✓ colaborează cu administrația publică locală din punctul de vedere al identificării oportunităților de afaceri și elaborării studiilor și programelor ce țin de dezvoltarea și promovarea politicii industriale în teritoriu;
- ✓ participă la promovarea produselor industriale autohtone pe piețele internă și externă prin contribuirea la organizarea și desfășurarea expozițiilor și târgurilor, simpoziunilor, conferințelor și meselor rotunde;
- ✓ participă la dialogul cu asociații de business (asociații profesionale) în vederea încurajării elaborării în comun a unor strategii, politici, programe sectoriale de dezvoltare și creștere de competitivitate, precum și la identificarea soluțiilor optime de dezvoltare;
- ✓ participă la elaborarea politicilor de cercetare-dezvoltare-inovare și re tehnologizare;
- ✓ promovează participarea și cooperarea agenților economici la activitățile de cercetare-dezvoltare-inovare;
- ✓ promovează politicile de inovare și transfer tehnologic din domeniul industriei, implementarea rezultatelor activității de cercetare-dezvoltare;
- ✓ determină direcțiile prioritare de dezvoltare a potențialului industrial, coordonează activitatea în vederea elaborării și implementării tehnicii și tehnologiilor noi performante, precum și creării bazei legislative stimulente pentru efectuarea acestora;
- ✓ studiază și analizează informațiile privind politicile, direcțiile strategice, nivelul calitativ al activităților sferei științei și inovării din alte țări;
- ✓ elaborează reglementări tehnice din domeniul industrial;
- ✓ participă la elaborarea standardelor naționale în domeniile industriei și energiei;
- ✓ elaborează și aprobă, în modul stabilit, listele standardelor conexe la Reglementările tehnice elaborate pentru anumite produse industriale în contextul cerințelor stipulate în Directivele Europene;
- ✓ promovează implementarea sistemelor de management al calității conform standardelor ISO 9000.

Dat fiind faptul că existența unei singure direcții în minister (*cu numărul de state de 6 persoane*), care curează toate ramurile industriei Republicii Moldova (în afara industriei alimentare și a băuturilor, care este în subordinea Ministerului Agriculturii și Industriei Alimentare), este insuficient pentru dirijarea corespunzătoare la nivel macro a industriei, propunem următoarele.

În viziunea noastră, este strict necesară crearea în cadrul Ministerului Economiei a unei *Direcții Generale Politici Industriale* cu următoarea structură organizatorică (Fig.2).



*Sursa: Elaborată de autor.*

**Fig.2.** Structura organizatorică propusă a Direcției Generale Politici Industriale în cadrul Ministerului Economiei.

Avantajul structurii organizatorice propuse este că, în urma implementării acesteia, industriei i se va acorda o atenție mai mare în cadrul Ministerului Economiei și, astfel, politicile industriale vor fi mai eficiente.

După cum se vede din Figura 2, se propune crearea unei *Direcții de industrie ușoară* separate. Acest lucru va contribui la:

- ✓ concentrarea tuturor activităților ce țin de industria ușoară într-o Direcție;
- ✓ elaborarea unor politici și strategii adecvate etapei de dezvoltare a sectorului;
- ✓ coordonarea activităților întreprinderilor din ramură;
- ✓ rezolvarea eficientă a problemelor sectorului;
- ✓ propunerea unor soluții viabile de dezvoltare a industriei ușoare autohtone.

Totodată, atribuțiile de bază pentru Direcția propusă vor rămâne practic similare cu cele prevăzute în Regulamentul Ministerului Economiei.

Desigur, este important a menționa că personalul acestei Direcții (se propune în număr de cel puțin 4 persoane) trebuie să fie competent și cunoscut printre specialiștii industriei ușoare, să cunoască foarte bine ramura și tendințele de dezvoltare a acesteia, mai ales în contextul globalizării economice și dezvoltării unor noi forme de cooperare cu clienții străini.

Pentru asigurarea cu personal a întreprinderilor industriei ușoare, în contextul deficitului de personal calificat, este importantă *reanimarea la nivel de stat a activității școlilor profesionale*, care pregătesc specialiști în domeniu.

Astfel, se propune reutilizarea școlilor profesionale cu utilaje moderne din surse bugetare, granturi externe și donațiile întreprinderilor beneficiare de cadre – cu bugetul total de *10,15 mln. lei*, calculele fiind următoarele:

- ✓ 26 școli profesionale, 2 colegii, 1 universitate vor fi utilizate cu un atelier complet amenajat (costuri per atelier – 350 mii lei);
- ✓ bugetul total al activității – 29350 mii lei = 10,15 mln. lei.
- ✓ contribuția statului – 30%.

Este evident faptul că reproiectarea managerială la nivel macro a industriei ușoare, pe lângă optimizarea organigramelor Ministerului Economiei, presupune și elaborarea unei strategii concrete de dezvoltare pe termen mediu și lung, care va contribui la eficientizarea activității sectorului.

Trebuie de remarcat că, la momentul actual, întreprinderile industriei ușoare autohtone nu au o viziune strategică clară asupra viitorului lor și necesită o strategie de dezvoltare bine definită. Astăzi, majoritatea întreprinderilor industriei ușoare din Republica Moldova activează în *Lohn*, această formă de cooperare cu partenerii străini caracterizându-se prin profitabilitate joasă.

De asemenea, este de menționat că studierea experienței altor țări ne permite să concluzionăm că volumul de producție în sistemul *Lohn* ar putea să descrească până la nivelul de 15% către anul 2025. Constatarea se bazează pe faptul că țările, care au început lucrul în sistemul *Lohn* în anii '60, către anii '90 ai sec. XX deja nu mai lucrau în *Lohn*, astfel reprofilându-se în *FOB*, producere sub marcă privată sau marcă proprie.

Stabilirea și aplicarea strategiei întreprinderii din oricare ramură este responsabilitatea primordială a top-managementului, calitatea strategiei adoptate și urmate, reflectând fidel capacitatea managerială de a prefigura cu profesionalism, realism și îndrăzneală baza pe care se va înscrie în continuare evoluția întreprinderii.

Strategia oricărei întreprinderi cuprinde toate „afacerile” acesteia, deci se referă la toate domeniile specifice de afaceri în care este implicată, fiecare domeniu, la rândul lui, făcând obiectul strategiei unității de afaceri strategice respective. Totodată, strategia întreprinderii are rolul de a integra strategiile de afaceri, pe care aceasta le desfășoară, prin ea urmărindu-se realizarea celor mai bune performanțe pe baza armonizării diferitelor ei afaceri.

Obiectivul general al strategiei industriei ușoare autohtone îl constituie creșterea competitivității articolelor industriei ușoare în condițiile economiei de piață, cu costuri materiale și sociale minime și eficiență maximă, concomitent cu consolidarea poziției acestei industrii pe piețele actuale și cucerirea de noi piețe.

În opinia noastră, pentru industria ușoară din Republica Moldova este binevenită *strategia de sporire a competitivității prin formarea de clustere*.

Actualmente, în literatura de specialitate există un număr mare de teorii diferite de formare și dezvoltare a competitivității. Dar, după cum arată practica celor mai mari firme de succes și a sistemelor economice performante, cea mai eficientă formă de sporire a competitivității este *teoria mecanismului de cluster*.

În secolul XXI se consideră perimată întemeierea strategiei afacerii pe baza deținerii unor avantaje comparative, deoarece concurența se manifestă mult mai dinamic. Afacerile se orientează acum către crearea și

deținerea de avantaje concurențiale provenite prin utilizarea mai eficientă a intrărilor, sporirea productivității, inovare continuă.

Lumea economică mondială este dominată de clustere: mase critice dispuse într-o anumită locație și care repurtează un succes concurențial fulminant în anumite sectoare. Dezvoltarea clusterelor pentru menținerea ritmului concurenței dezvăluie productivitatea cu care afacerea este prezentă pe piață. În economiile avansate, clusterelor constituie fundamentul concurenței microeconomice, mediul de afaceri fiind de obicei specific clusterului de care o afacere aparține.

În țările europene apariția clusterelor a avut loc în anii '70 ai sec. XX. În țările CSI abordarea de cluster în economie a venit cu o întârziere de 20-30 ani. Din cauza nivelului scăzut de cooperare între firme și între sectoarele public și privat, în Republica Moldova caracterizarea cea mai fidelă a clusterului poate fi formulată doar ca „o aglomerare spațială” de companii.

Totodată, pentru Moldova actualitatea concepției de cluster este indiscutabilă din următoarele considerente:

- potențialul industrial creat încă pe timpurile URSS nu a fost orientat la cerințele pieței;
- potențialul tehnologic al țării se distruge;
- eficiența economică a industriei este foarte joasă;
- producția industrială fabricată nu este competitivă.

Fondator al teoriei mecanismului de cluster este considerat M.Porter, profesor renumit de la Harvard, care este unul dintre cei mai reputați specialiști în domeniul competitivității. Porter a identificat fenomenul clusterelor înaintând teoria competitivității naționale, de țară și locale în contextul economiei mondiale, argumentând premisele istorice și intelectuale ale clusterelor.

În continuare vom prezenta definiția clusterelor așa cum a fost dată de Michael Porter: „Clusterelor sunt concentrări geografice de instituții și companii interconectate, dintr-un anumit domeniu. Clusterelor cuprind un grup de industrii înrudite și alte entități importante din punctul de vedere al concurenței. Acestea includ, spre exemplu, furnizori de input-uri specializate, cum ar fi componente, mașini și servicii sau furnizori de infrastructură specializată. De multe ori, clusterelor se extind, în aval, către diverse canale de distribuție și clienți și, lateral, către producători de produse complementare și către industrii înrudite prin calificări, tehnologii sau input-uri comune. În sfârșit, unele clusterelor includ instituții guvernamentale și de alte tipuri, precum: universități, agenții de standardizare, think tank-uri, furnizori de instruire profesională și patronate ce asigură instruire specializată, educație, informație, cercetare și suport tehnic” [1]. Un aspect-cheie al acestei definiții este dat de accentul pus de interconexiunile dintre actori și externalitățile pozitive rezultate (de exemplu, forța de muncă calificată, disponibilă pe plan local, costuri reduse de transport, economii externe de scară, transfer de know-how etc.).

Porter consideră că „clusterelor sunt o formă organizatorică de consolidare a eforturilor părților cointeresate, orientate spre atingerea avantajelor concurențiale, în condițiile formării economiei postindustriale”.

Astfel, **clusterelor** sunt concentrări geografice de companii interconectate (furnizori, clienți, concurenți), care activează în domenii industriale similare, și instituții specializate implicate în activitatea acestora (universități, agenții de standardizare, asociații de business, sindicate, patronate) într-un domeniu determinat, legate prin intermediul aceluiași produse substituibile și complementare, care se află în relații de cooperare sau concurență.

Clusterul nu este o persoană juridică. Structura clusterului economic nu este formată în baza unui acord comun între toți membrii. Noțiunea de cluster economic presupune că relațiile contractuale între întreprinderi au un caracter stabil și de lungă durată.

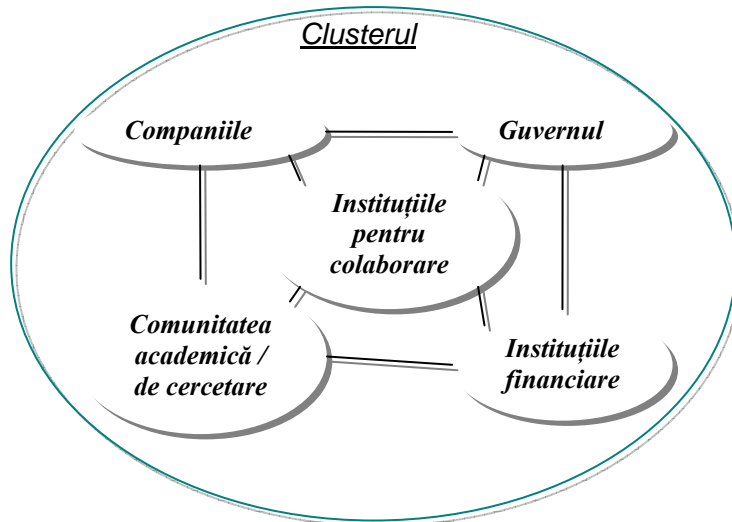
Este de menționat că teoria clusterelor a fost cercetată și în lucrările economistului american M.Anrait, care a propus teoria „clusterului regional”, prezentând pentru acesta următoarea definiție: „Clusterul regional este un cluster industrial în care firmele-membri ai clusterului se află în proximitate geografică una de alta”. Astfel, conform teoriei lui Anrait, avantajele concurențiale se creează nu la nivel național, ci la nivel regional, și anume: clusterelor regionale au nevoie de suportul structurilor de stat și al organizațiilor de cercetare.

Gruparea întreprinderilor în clusterelor este condiționată de tendința de diminuare a costurilor de administrare a afacerilor și managementului riscului, condiționând relații continue de cooperare și coordonare a acțiunilor. Clusterelor implică legături și alianțe intensive cu instituții specializate: universități, institute de cercetare, autorități publice, organizații ale consumatorilor etc.

Clusterelor se formează la confluența a 3 politici:

- politici de suport a IMM (la nivel regional, local);
- politici de stimulare a cercetării științifice și tehnologice;
- politici de atragere a investițiilor (la nivel local, regional etc.).

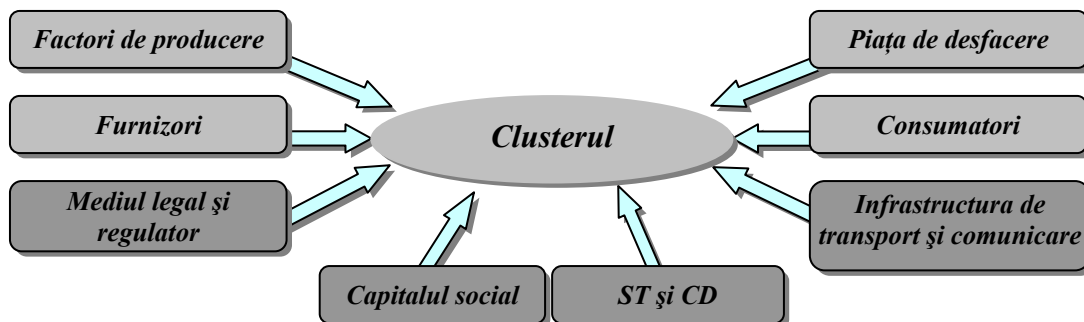
Părțile care formează clusterul sunt numite **actorii clusterului** (Fig.3). Actorii clusterului sunt grupați în cinci categorii de bază: companiile, guvernul, comunitatea de cercetare, instituțiile financiare și instituțiile pentru colaborare. O importanță deosebită pentru dezvoltarea clusterelor o poartă instituțiile pentru colaborare (IPC) – actori formali sau neformali care întreprind acțiuni conștientizate și direcționate de formare și dezvoltare a clusterului, mobilizând actorii clusterului pentru un dialog și conlucrare. IPC promovează inițiativele de cluster în cadrul și în exteriorul acestuia. Funcția de IPC poate fi executată de o organizație creată în acest scop (agenție specializată) sau prin delegarea funcțiilor respective unei organizații existente (asociație de business, asociație profesională, sindicat, organizație de transfer a tehnologiilor, centru de calitate, universitate etc.).



Sursa: Elaborată de autor.

Fig.3. Actorii clusterului.

*Mediul de funcționare* a clusterului este constituit din mediul instituțional, legal, regulator (determină calitatea mediului de activitate a actorilor clusterului), capitalul sociouman (condiționează sporirea valorii adăugate și relațiile de cooperare și concurență, structurile științifico-tehnologice (ȘT) și de cercetare-dezvoltare (CD), care oferă intrări de cunoștințe și infrastructura de transport și comunicații (Fig.4). Succesul în determinarea factorului-cheie pentru perspectivele viitoare ale unui anumit cluster poate fi decisiv în transpunerea conceptului în practică.



Sursa: Elaborată de autor.

Fig.4. Mediul de funcționare a clusterului.

Gruparea clusterelor se efectuează pe principii geografice și funcționale. Conform definiției clasice, sunt *cluster industriale* și *cluster regionale* sau *localizate*.

**Clusterul industrial** este focalizat asupra competitivității în cadrul sectorului. Clusterul industrial este compus din toți actorii, resursele și activitățile care sunt mobilizate pentru a dezvolta, produce și comercializa diferite tipuri de produse și servicii. Clusterul industrial depășește limitele teritoriale și vizează interesele întregii țări.

**Clusterul regional** sau **localizat** este o aglomerare spațială de activități similare sau înrudite care formează baza mediului local de afaceri. În marea majoritate, aceste clusteruri sunt formate din IMM, nucleul succesului fiind concentrat în capitalul social și proximitatea geografică. O trăsătură distinctă a acestui tip de cluster este faptul că întreprinderile sunt mai puțin direct înrudite decât cele din clusterurile industriale.

Clusterul oferă instrumente eficiente de exploatare și amplificare a resurselor locale, inclusiv în regiunile periferice, rar populate sau în curs de dezvoltare. Progresul tehnic, internaționalizarea și noile instrumente de comunicare schimbă limitele masei critice și generează clusterizarea, condiționând apariția economiilor de scop și de scară.

De menționat că clusterurile au impact asupra concurenței în 3 sensuri:

- prin sporirea productivității companiilor aflate într-o anumită zonă;
- prin delimitarea direcției și ritmului de inovare prin care viitoarea productivitate va fi influențată;
- prin stimularea creării de afaceri noi care vor dezvolta și întări respectivul cluster.

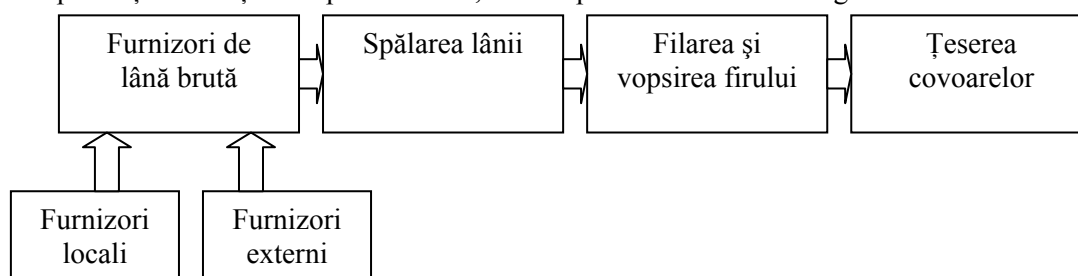
#### Particularitățile formării clusterurilor:

- Existența unei companii mari – a liderului, care determină strategia de lungă durată și inovațională a clusterului în întregime
- Localizarea teritorială a majorității membrilor clusterului
- Stabilitatea și importanța dominantă a relațiilor economice între membrii clusterului
- Interacțiunea și coordonarea de lungă durată a membrilor clusterului în cadrul principalelor sisteme de dirijare, programe de producție, procese inovaționale, controlul calității etc.

#### Etapele de creare a clusterurilor în industria ușoară din Republica Moldova:

- Identificarea zonei de analiză
- Selectarea datelor de analiză (numărul firmelor înregistrate)
- Determinarea gradului de concentrare industrială
- Identificarea clusterurilor potențiale și determinarea industriilor-cheie (industrii principal producătoare, având un grad de concentrare ridicat)
- Stabilirea corelațiilor dintre restul sectoarelor industriale cu industriile-cheie (furnizori, retaileri, outsourcing)
- Identificarea factorilor favorizanți în funcționarea clusterurilor (calificarea resurselor umane, capital disponibil – surse de creditare, infrastructura locală, interes al mediului de afaceri)
- Identificarea resurselor științifice și de transfer tehnologic (universități, centre de cercetare, incubatoare tehnologice, consultanță)
- Analiza SWOT.

În continuare este prezentat un model de formare a clusterului în industria textilă, care actualmente este reprezentată în republică doar de producerea covoarelor în două fabrici. Prima fabrică – Floare Carpet – este specializată în producerea covoarelor din lână, iar a doua fabrică – Moldabela – este specializată în producerea covoarelor atât din lână, cât și din fir sintetic. Pentru eficientizarea producerii covoarelor din lână, o deosebită importanță are lanțul de aprovizionare, care implică următoarele verigi:



**Fig.5.** Lanțul de aprovizionare în industria textilă de producere a covoarelor.

Principalul furnizor de lână pentru producerea covoarelor este furnizorul extern (Noia Zeelandă). Doar o pondere de cca 15-20% din consumul total de lână este procurat din republică. Fibra sintetică este de import. Din ea se produc fire sintetice, apoi se țes covoarele. Întreprinderea „Floare Carpet” are filatura integrată în procesul de producție propriu, iar întreprinderea „Moldabela” procură firul de la întreprinderea-sora („Filatura Ungheni”). La rândul său, „Filatura Ungheni”, pentru producerea firului din lână, procură lână de tip Țigai, oile fiind crescute doar în sudul republicii. Lâna de origine locală se spală, se filează, apoi se produce firul, care se vopsește și apoi îl livrează către „Moldabela”. Ambele fabrici cuprind întreg lanțul valoric de producere și comercializare a covoarelor. Comercializarea se efectuează prin magazine de firmă și distribuitori proprii.

Actualmente, „Filatura Ungheni” cumpără lână de la două surse pentru a produce fir pentru covoare: cca 20% de la 2 colectori/comercianți locali de lână, care procură lână locală, și 80% lână spălată importată din Noua Zeelandă. Există o diferență vizibilă de calitate între aceste două tipuri de lână; lâna moldovenească este unsuroasă, murdară și scurtă, pe când cea din Noua Zeelandă este spălată, lungă, albă și curată. Deoarece crescătorii de oi moldoveni și colectorii de lână nu sortează lâna, FU trebuie să o facă, procedură care adaugă timp și cost în procesul de producere a firului pentru covor. Suplimentar, o cantitate semnificativă de lână este aruncată de FU ca deșeu. Aceasta descurajează FU de a crește proporția de lână locală în amestecurile sale îndreptate la producerea firului. FU și colectorii de lână sunt gata să îmbunătățească situația curentă pentru a îmbunătăți calitatea lânii furnizate companiei producătoare de covoare. Pentru aceasta s-ar cere o colaborare de tip nou – tip cluster bazat pe lanțul de aprovizionare.

Modelul clusterului ar putea fi următorul:

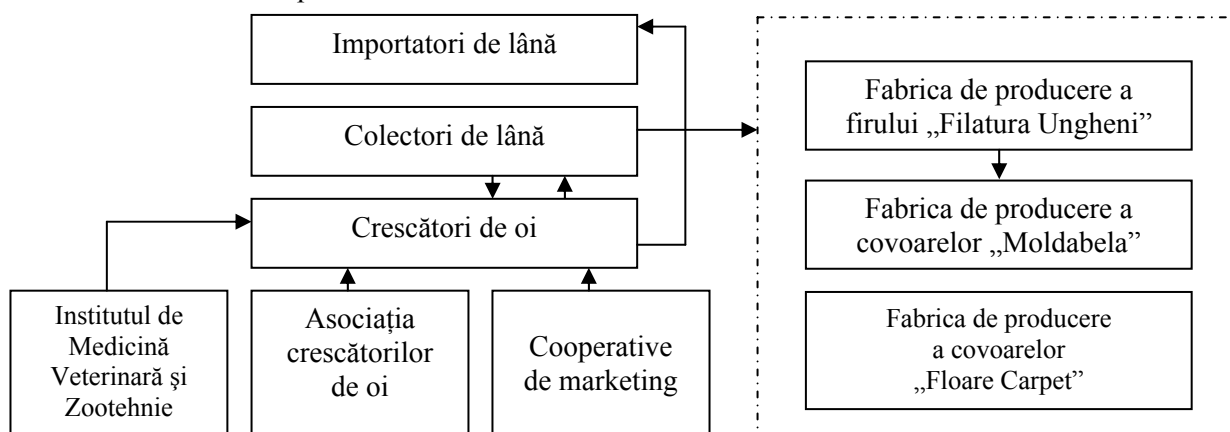


Fig.6. Model de formare a clusterului în industria de textile.

Obiectul creării clusterului l-ar putea constitui crearea unei noi cooperări între crescătorii de oi din sudul republicii, reprezentati de asociația crescătorilor de oi, colectorii de lână, care actualmente sunt doi la număr („Darî prirodî” SRL și „Toplu Iappa” SRL), Institutul de Medicină Veterinară și Zootehnie, întreprinderea „Filatura Ungheni” și întreprinderile „Moldabela” și „Floare Carpet” [2]. Inițiatorul acestui cluster ar putea fi asociația crescătorilor de oi. Institutul de Medicină Veterinară și Zootehnie ar putea fi promotorul know-how în acest cluster, în ceea ce privește obținerea unei cantități și calități a lânii de oaie locale, care ar putea concura cu lâna din Noua Zeelandă, dar care la preț ar fi mult mai competitivă. Utilizarea lânii locale în proporție mai mare la producerea covoarelor ar contribui la reducerea semnificativă a costului covoarelor. Astfel, ar permite sporirea gradului lor de competitivitate pe piața externă, care este principala piață de desfacere pentru întreprinderile moldovenești.

Odată cu integrarea în Uniunea Europeană, întreprinderile industriei ușoare din Republica Moldova vor trebui să abandoneze avantajul comparativ al manoperei ieftine și să cucerească o altă poziție pe piața externă: segmentul mediu și ridicat de preț, care corespunde unei calități ridicate și unei imagini de brand puternice. Prin urmare, doar industriile puternice și unite vor găsi resurse pentru a investi în marketing, promovare, creație și design. Firmele individuale, mai ales cele mici și mijlocii, care, de regulă, compun această industrie, nu au puterea de a se impune singure pe o piață matură. De aceea, considerăm că clusterurile, fiind medii propice pentru advocacy legislativ, informare comercială, comunicare, cooperare în afaceri, pot fi o soluție pentru această problemă. Ele pot fi sprijinite prin politici guvernamentale și prin efortul financiar comun al membrilor lor.

Reieșind din cele expuse, considerăm că clusterurile în industria ușoară reprezintă forța motrice de dezvoltare economică. Acestea pot fi considerate pe drept sisteme inovaționale cu caracter aplicativ, deoarece dezvoltarea tehnico-științifică și social-economică cere o concentrare a resurselor și fortificarea potențialului intelectual, profesional și organizațional al țării.

#### Referințe:

1. Портер М. Международная конкуренция. - Москва: Международные отношения, 1993.
2. Rapoartele proiectului USAID/CEED.

Prezentat la 01.12.2009