

ARGUMENTAREA ECONOMICĂ A AJUSTĂRII MANAGEMENTULUI OPERAȚIONAL AL ÎNTREPRINDERILOR DE CONFECȚII LA MODELE MAI AVANSATE DE COOPERARE CU CLIENȚII STRĂINI

Margareta CUȘNIR

Universitatea Tehnică a Moldovei

The study of the experience of other countries leads to the conclusion that the *Lohn* production in Republic of Moldova could decrease by year 2025 up to 15% in comparison to today's volume. This conclusion is based on the fact that those countries that had operated on *Lohn* production in the 1960s stopped using this system by the 90s, moving to more sophisticated schemes like FOB and private label. The given article reflects on the most appropriate operational management to be followed by Moldovan companies in the process of transfer to such schemes.

Conform unor prognoze ale specialiștilor făcute anterior, volumele comenzilor în *Lohn* în industria de confecții din Moldova vor descrește anual cu 2,8%, dat fiind faptul că, din cauza costurilor de producție și mai joase, *Lohn*-ul se va orienta spre țările asiatice. Însă, criza financiar-economică, care s-a declanșat în anul 2007 în Europa, a demonstrat că reducerea volumului serviciilor prestate de către întreprinderile moldovenești pentru clienții europeni a căpătat un ritm de reducere mult mai accelerat.

În anii 2008-2009 volumul serviciilor *Lohn* s-a redus cu cca 25%. Atare situație s-a produs din cauza că serviciile *Lohn* se consideră „tranzitorii”. Presiunea prețului asupra „intermediarilor” (firme comerciale, producători și vânzatori de branduri) îi forțează să se reorienteze spre țările cu costuri reduse din Asia Centrală, țări unde costul forței de muncă este și mai redus decât în Moldova.

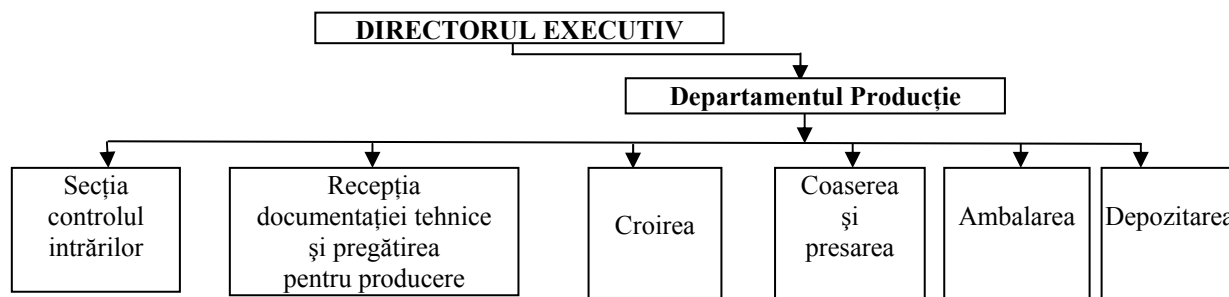
Între timp, brandurile străine intră pe piața Moldovei aliniate la standardul de viață în creștere. Dacă fabricile de confecții autohtone nu-și vor dezvolta capacitățile de design și propriile branduri, piața internă va fi acaparată totalmente de brandurile străine.

Din cele menționate mai sus reiese că pentru dezvoltarea de perspectivă a industriei de confecții din Republica Moldova, întreprinderile autohtone trebuie să se reorienteze la trecerea la forme mai avansate de cooperare cu partenerii străini. Iar singura modalitate de a crea valoare este includerea cât mai multor verigi care să aducă valoare: de la aprovizionarea cu materie primă până la comercializarea sub marcă proprie. De asemenea, este binevenită o politică de promovare activă atât pentru piața internă, cât și pentru cea externă.

Odată cu trecerea la forme de cooperare mai avansate, funcția de producție se va modifica substanțial. Considerăm că pentru sporirea valorii adăugate în industria de confecții autohtonă este necesar ca întreprinderile de confecții din Republica Moldova să înceapă trecerea treptată de la *Lohn* (CM) la forme de cooperare mai avansate (*FOB*, *Private Label*, *Own Label*). Treptat se va reorganiza și funcția de producție, care va include tot mai multe și mai multe activități.

Importanța producției pentru unitățile economice decurge din ponderea mare a resurselor cu care operează această funcțiune. Se apreciază că 70% din forța de muncă, salariile plătite și activele companiilor lucrează în cadrul funcțiunii de producție. Deci, aici se formează cea mai mare valoare adăugată.

Actualmente, ținând cont de faptul că majoritatea întreprinderilor de confecții lucrează în baza schemei CM, organigrama funcției de producție arată în felul următor (Fig.1).



Sursa: Elaborată de autor.

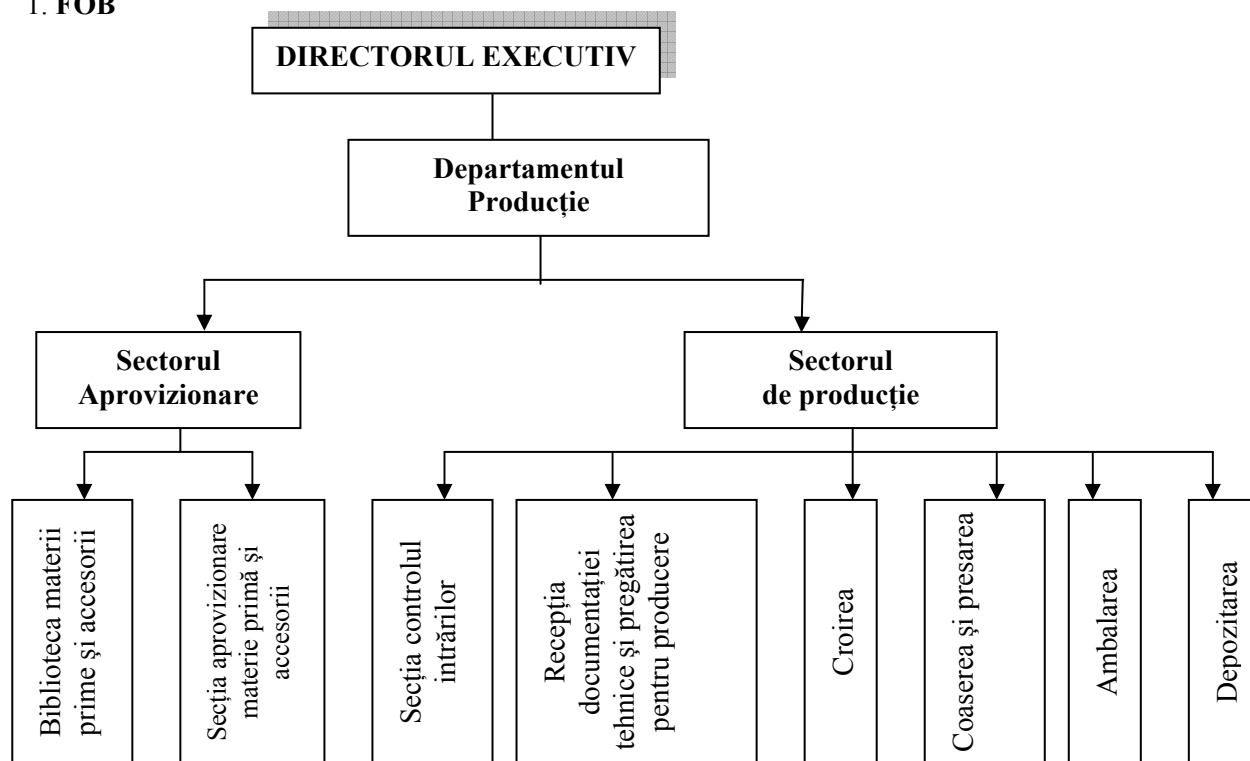
Fig.1. Organigrama Departamentului Producție pentru întreprinderile de confecții care activează în baza CM.

De menționat că funcția de producție în cadrul schemei CM este destul de primitivă. Secția controlul intrărilor se ocupă de verificarea țesăturii și accesoriilor primite de la clienții străini, în conformitate cu comanda. La rândul său, secțiile de producție se preocupă de verificarea documentației tehnice, producerea mostrei, seriei zero (după necesitate) și îndeplinirea comenzilor clienților.

Deja s-a argumentat că valoarea adăugată generată în cadrul schemei CM este foarte redusă. Aceasta din cauza că în secțiile de producție care generează valoare adăugată (salarii și uzura echipamentului) sunt antrenați preponderent operatori ale căror salarii sunt destul de reduse (atât sub influența tarifelor joase, cât și sub influența eficienței reduse). Nivelul profitabilității este de asemenea destul de redus, deoarece este stabilit în contractele cu clienții străini.

Odată cu trecerea la sisteme mai sofisticate de cooperare cu clienții străini, fabricile de confecții vor efectua mai multe operații decât producerea propriu-zisă. Aceasta va influența modificarea managementului operațional, care va implica modificarea structurii organizatorice a întreprinderii atât la general, cât și la particular (se va modifica structura Departamentului Producție). În acest context se prezintă organigramele Departamentului Producție pentru formele de cooperare mai avansate, care se propun a fi implementate în cadrul fabricilor de confecții, scopul primordial fiind sporirea valorii adăugate generate de fabricile de confecții autohtone (Fig.2-4):

1. FOB

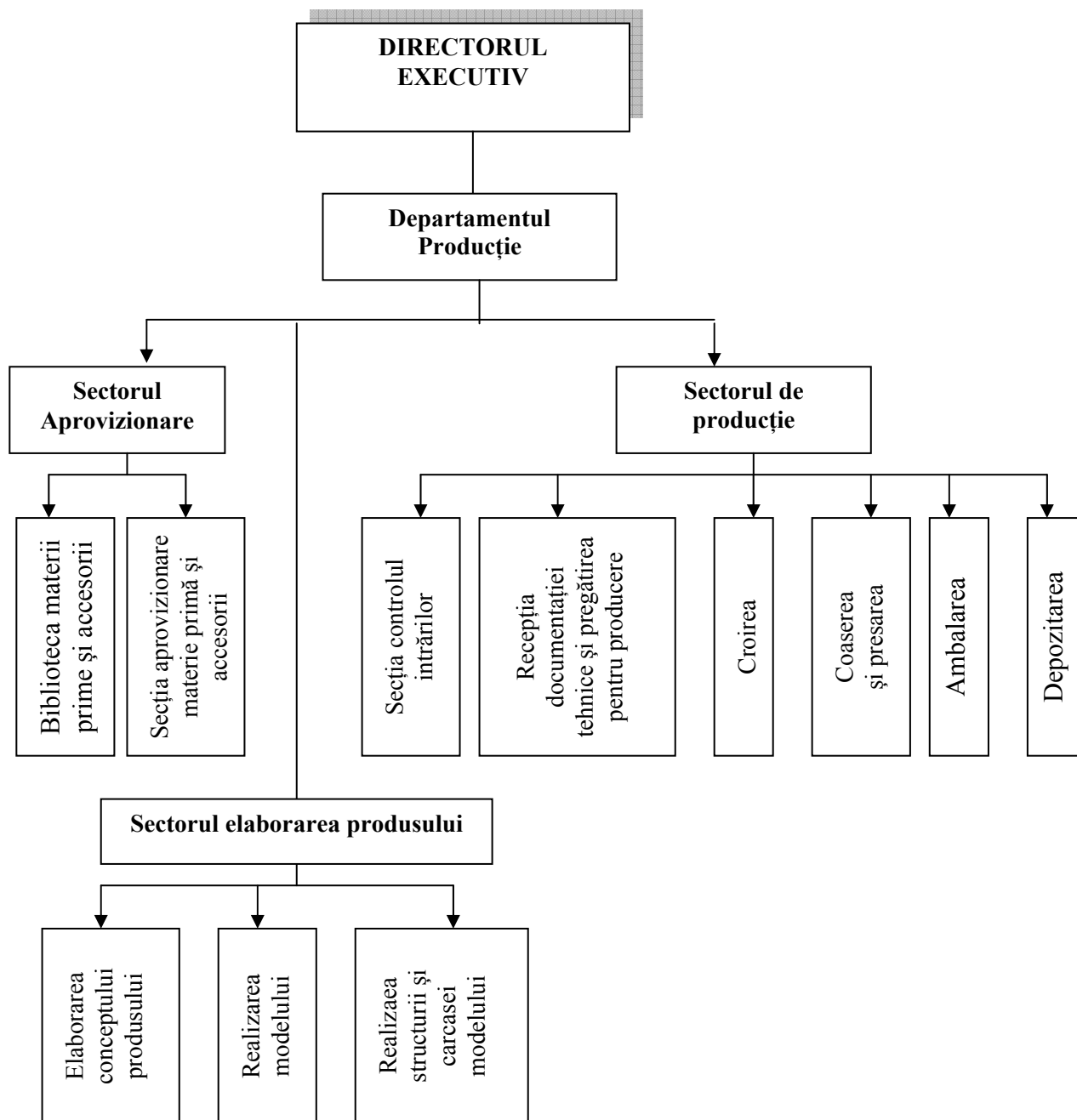


Sursa: Elaborată de autor.

Fig.2. Organigrama Departamentului Producție propusă pentru întreprinderile de confecții care activează în baza FOB.

După cum a fost menționat, forma de cooperare FOB este mai avansată și presupune apariția operațiunilor conexe aprovizionării în cadrul organigramei întreprinderii. Pentru efectuarea unei aprovizionări calitative se va necesita angajarea specialiștilor calificați în domeniu. Vor fi necesare activități de instruire a personalului în domeniul tendințelor coloristice, calității, compoziției pentru materia primă, de formare a bibliotecii de materii prime și accesorii, de negociere cu furnizorii de materii prime, vizitarea expozițiilor specializate de materii prime și accesorii. De asemenea, fabricile de confecții vor avea nevoie de capital de lucru suplimentar necesar pentru asigurarea activității curente ritmice. Aceste momente vor contribui și la sporirea valorii adăugate prin mărirea fondului de salarii și a profitabilității.

2. Private Label

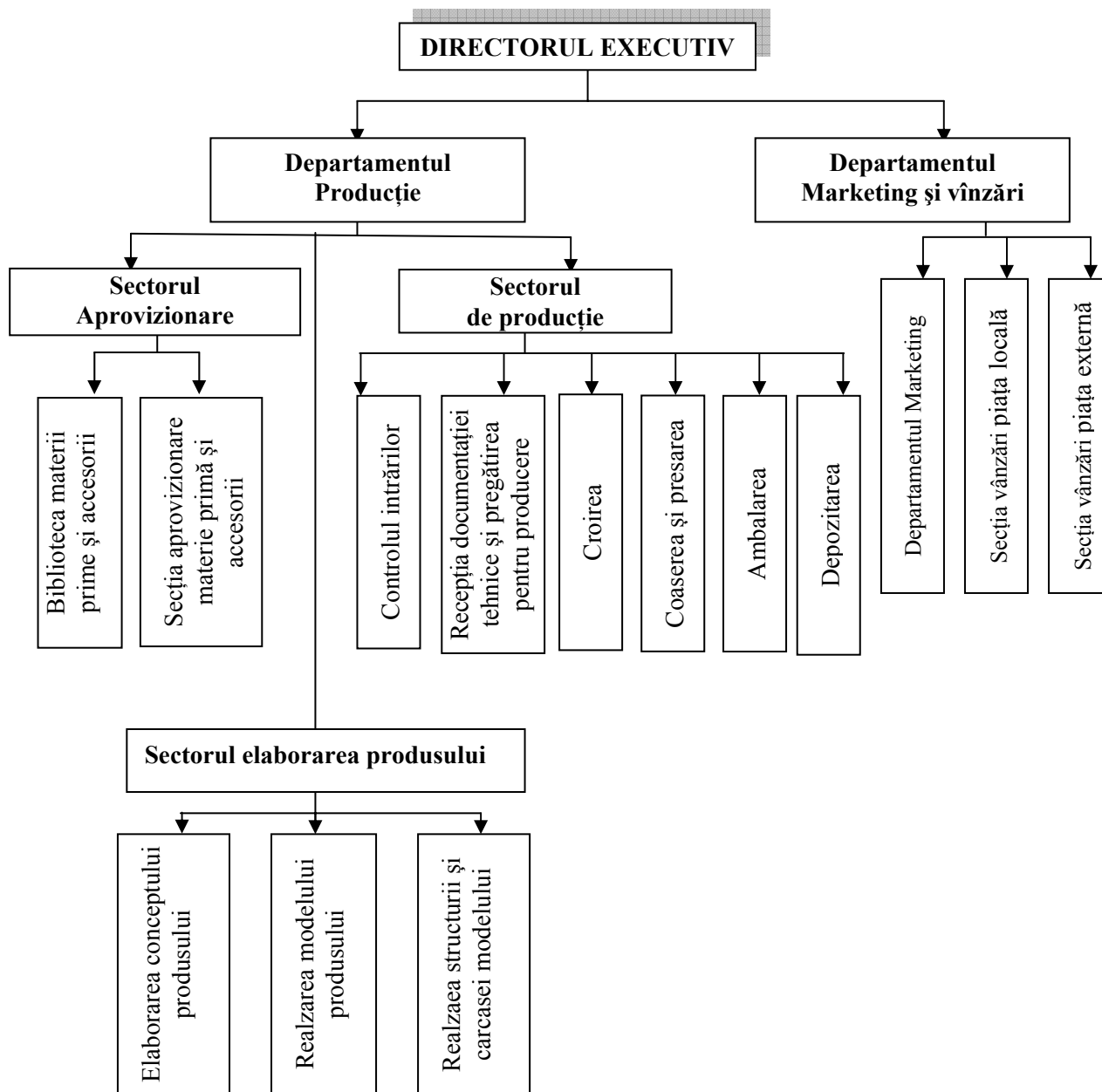


Sursa: Elaborată de autor.

Fig.3. Organigrama Departamentului Producție propusă pentru întreprinderile de confecții care activează în baza *Private Label*.

În cadrul formei de cooperare *Private Label* va apare funcția de cercetare-dezvoltare, strâns legată de funcția de producție. După cum se observă din organigrama propusă, sectorul Elaborarea conceptului produsului întrunește activitatea managerilor de produs, designerilor și inginerilor-constructori, care elaborează conceptul produsului, documentația tehnică și colecțiile de vestimentație. Apariția sectorului Elaborarea conceptului produsului, evident, contribuie la sporirea valorii adăugate generate de fabricile de confecții, prin faptul că vor crește cheltuielile salariale ale întreprinderii și, desigur, nivelul profiturilor.

3.Own Label



Sursa: Elaborată de autor.

Fig.4. Organigrama Departamentului Producție propusă pentru întreprinderile de confecții care activează în baza Own Label.

Cea mai avansată formă de cooperare este *Own Label*, care presupune apariția funcției comerciale în cadrul întreprinderii, adică a unei verigi suplimentare în lanțul valoric de fabricare și comercializare a confecțiilor. Este evident că și valoarea adăugată în acest caz este în creștere, ceea ce influențează pozitiv profitabilitatea fabricilor de confecții.

Sistematizând cele expuse mai sus, vom menționa că fiecare din schemele de conlucrare creează un nivel diferit al valorii adăugate a produsului (Fig.5).

Valoare adăugată				
	CM, CMT	FOB	Marcă privată	Marcă proprie
Deprinderi necesare	Producere (croire-confecționare)	Producere + Aprovizionare cu materiale	Producere + Aprovizionare cu materiale + Design	Producere + Aprovizionare cu materiale + Design + Marketing
Tehnologia necesară	Utilaj de producere	Utilaj de producere	Utilaj de producere, de Design (CAD), Internet	Utilaj de producere, de Design (CAD), Internet

Sursa: Raportul Băncii Mondiale „Case Study. Textiles and Apparel”, 2003.

Fig.5. Valoarea adăugată generată de diferite forme de cooperare existente în industria de confecții mondială.

Cu cât mai avansată este schema de cooperare, cu atât mai înaltă este valoarea adăugată generată de fabrica de confecții.

Reieșind din organigramele propuse pentru diferite forme de cooperare, principalele funcții și responsabilități ale Departamentului Producție vor fi:

- Să stabilească obiectivele privind producerea, calitatea și perspectivele dezvoltării tehnico-tehnologice a întreprinderii.
- Să elaboreze planurile de producție pe termen scurt, mediu și lung.
- Să asigure elaborarea instrucțiunilor tehnologice și a documentației tehnologice necesare pentru desfășurarea procesului de producere.
- Să creeze concepte de produs în conformitate cu tendințele de modă.
- Să elaboreze colecții noi în concordanță cu sezonul.
- Să identifice furnizorii noi de materie primă și materiale și să efectueze evaluarea acestora.
- Să creeze și să mențină biblioteca de materii prime și accesorii.
- Să recepționeze la timp și corect materia primă și materialele livrate de la furnizor, respectând cerințele standardelor naționale și ale documentelor normativ-tehnice în vigoare.
- Să asigure organizarea proceselor tehnologice respectând cerințele standardelor naționale, documentelor normativ-tehnice, instrucțiunilor tehnologice în vigoare.
- Să asigure îndeplinirea ritmică a planului de producere, respectând cerințele față de cantitate, calitate, sortiment și normele de producere.
- Să asigure calitatea înaltă la toate etapele ale procesului de producție.
- Să efectueze controlul privind respectarea normelor de consum la toate etapele proceselor tehnologice, periodic să caute rezerve de diminuare a acestor norme.
- Să elaboreze și să implementeze în producere procese progresive din punct de vedere tehnologic și economic – convenabile, în scopul îmbunătățirii calității produselor și diminuării cheltuielilor de producere.
- Să asigure în cadrul procesului de producție evidența necesară și la timp să prezinte dările de seamă către contabilitate și conducerea întreprinderii.
- Să întreprindă acțiuni de reducere a pierderilor și deșeurilor de producere.
- Să asigure folosirea rațională a resurselor, materialelor, energiei.
- Să organizeze instruirea și ridicarea calificării lucrătorilor.

De asemenea, se propune și introducerea unor posturi noi în organigrama Departamentului Producție de la fabricile de confecții autohtone.

În acest sens, se recomandă introducerea postului de *inginer industrial*. Un inginer industrial va fi o parte componentă a echipei Departamentului Producție, care își propune îmbunătățirea nivelului de productivitate și calitate în cadrul proceselor de producție.

Funcțiile de bază ale acestui post sunt:

- a stabili valorile exacte ale minutelor standard pentru fiecare operație în baza standardelor internaționale;
- a îmbunătăți continuu metodele de transmitere și gestionare a fluxului de producție;
- a asigura capacitatea operatorilor de a realiza operațiile ținându-se cont de valoarea minutei standard;
- a asigura menținerea nivelului de calitate solicitat de client la fiecare operație.

Etapele de implementare a formelor de cooperare avansate. În mod practic, la prima etapă, întreprinderile de confecții din Moldova vor trece la *FOB* – cel mai simplu proces de producție, pentru că vor continua să lucreze la comandă, iar producătorii de materii prime vor fi indicați de client până când întreprinderile de confecții nu vor crea propriile biblioteci de materie primă. În același timp, întreprinderile autohtone vor trebui să îndeplinească unele lucrări adiționale, cum ar fi:

- achiziționarea materiilor prime;
- finanțarea achizițiilor și a procesului de producție;
- înnoirea permanentă a utilajului și a procesului tehnologic;
- organizarea logisticii de import și export;
- asigurarea cu resurse umane a domeniilor specificate mai sus.

În acest scop, întreprinderile de confecții din Republica Moldova trebuie să întreprindă următoarele acțiuni:

- **Perfecționarea managementului operațional**
- **Atragerea și cooperarea mai strânsă cu proprietarii de mărci vestite.** Este necesar de atras în Moldova clienți notorii în sectorul de confecții, care vor lucra la direct cu întreprinderile moldovenești. De asemenea, se va solicita asistență în informarea și stabilirea relațiilor cu unii deținători de branduri, care doresc să coopereze pe scheme mai sofisticate. În special, promovarea producătorilor din Moldova este necesară vis-à-vis de Zara, Benetton, Marks&Spenser, Next, Maxmara, Mango, Esprit, Nike etc.
- **Suport în promovarea produselor proprii pe piață.** Este necesară armonizarea condițiilor tehnice de producere a confecțiilor și a standardelor respective, inclusiv omologarea celor străine. În Republica Moldova majoritatea standardelor fostei URSS au fost declarate ca standarde naționale, precum și standarde ale Federației Ruse. Trebuie creată o echipă la nivel de stat, care se va ocupa de revizuirea și armonizarea standardelor Republicii Moldova cu cele ale UE.

Totodată, întru trecerea la formele de cooperare menționate, pentru industria de confecții din Republica Moldova va fi necesar un Buget de implementare a schemei date de cooperare (Tab.1).

Tabelul 1

Bugetul de implementare pentru trecerea la forme de cooperare mai avansate în industria de confecții din Republica Moldova

Achiziție	Calculul și costurile adiționale anuale pentru o întreprindere de confecții de talie medie (de exemplu, SRL Șaltoianca), lei
Pachet complet (FOB)	
Selectarea, angajarea și instruirea personalului pentru achiziționarea de materii prime și accesorii	<ul style="list-style-type: none"> • Cheltuieli de recrutare a personalului pentru secția de aprovizionare – 2 persoane (plasarea anunțului în mass-media și pe Internet etc.) – 2000 lei; • Cheltuieli pentru organizarea instruirii personalului angajat de către 1 expert din UE pentru 3 zile de training: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicii de instruire: 500 Euro (taxa pentru 1 zi instruire)•3 zile•16,4 (cursul de schimb) = 24600 lei ✓ Bilet de avion tur-retur: 350 Euro•16,4 = 5740 lei ✓ Cazare hotel – camera single: 100 Euro (taxa pe 1 zi)•3 zile•16,4 = 4920 lei ✓ Alte cheltuieli (diurna, logistica etc.): 50 Euro (diurna)•3 zile•16,4+1000 = 3460 lei • Cheltuieli de organizare a activității Secției de aprovizionare: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fondul de salarii: 3700 lei (salariu lunar brut)•2 angajați•10 luni = 74000 lei ✓ Alte cheltuieli curente (rechizite de birou, telefon, Internet etc.) – 15280 lei <p style="text-align: center;">În total costul adițional anual – 130000 lei</p>

Vizitarea expozițiilor de materii prime și accesorii (în medie 2 expoziții anual) și stabilirea legăturilor de afaceri	<ul style="list-style-type: none"> • Bilete de avion tur-retur: 400 Euro•2 angajați•2 expoziții•16,4 (cursul de schimb) = 26240 lei • Cazare hotel – camera single: 120 Euro (taxa pe 1 zi)•2 expoziții•2 zile•2 angajați•16,4 = 15744 lei • Diurna: 50 Euro•2 expoziții•2 zile•2angajați•16,4 = 6560 lei • Alte cheltuieli (viza, logistica, roaming etc.) = 35 Euro (viza) •2 angajați•2 expoziții•16,4+4160 = 6456 lei <p style="text-align: center;">În total costul adițional anual – 55000 lei</p>
Contactarea și vizitarea clienților de Pachet complet din UE (în medie de 2 ori pe an)	<ul style="list-style-type: none"> • Bilete de avion tur-retur: 400 Euro•2 angajați•2 vizite•16,4 (cursul de schimb) = 26240lei • Cazare hotel – camera single: 120 Euro (taxa pe 1 zi)•2 vizite•2 zile•2 angajați•16,4 = 15744 lei • Diurna: 50 Euro•2 vizite•2 zile•2angajați•16,4 = 6560 lei • Alte cheltuieli (viza, logistica, roaming, fax, Internet etc.) = 35 Euro (viza) •2 angajați•2 vizite•16,4+4160 = 6456 lei <p style="text-align: center;">În total costul adițional anual – 55000 lei</p>
Finanțarea capitalului de lucru în valoare de 3800000 lei din credite bancare la o dobândă anuală de 24%	<ul style="list-style-type: none"> • Cheltuieli de deservire a creditului bancar: 3800000 (suma creditului)•24%(rata dobânzii) = 912000 lei <p style="text-align: center;">În total costul adițional anual – 912000 lei</p>
În total 1152000 lei	
Private Label (Marca privată)	
Selectarea, angajarea și instruirea personalului pentru elaborarea conceptului de produs și design	<ul style="list-style-type: none"> • Cheltuieli de recrutare a personalului pentru secția experimentală – 3 persoane (plasarea anunțului în mass-media și pe Internet etc.) – 2000 lei; • Cheltuieli pentru organizarea instruirii personalului angajat de către 1 expert din UE pentru 3 zile de training: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicii de instruire: 800 Euro (taxa pentru 1 zi instruire)•3 zile•16,4 (cursul de schimb) = 39360 lei ✓ Bilet de avion tur-retur: 350 Euro•16,4 = 5740 lei ✓ Cazare hotel – camera single: 100 Euro (taxa pe 1 zi) •3 zile•16,4 = 4 920 lei ✓ Alte cheltuieli (diurna, logistica etc.): 50 Euro (diurna) •3 zile•16,4+1000 = 3460 lei • Cheltuieli de organizare a activității Secției experimentale: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fondul de salarii: 4500 lei (salariu lunar brut)•3 angajați•10 luni = 135000 lei ✓ Alte cheltuieli curente (rechizite de birou și pentru desen, telefon, Internet etc.) – 19520 lei <p style="text-align: center;">În total costul adițional anual – 210000 lei</p>
Elaborarea colecțiilor	<ul style="list-style-type: none"> • Cheltuieli legate de aprovizionare cu materie primă, accesorii, furnitură etc. – 20000 lei • Cheltuieli legate de elaborarea conceptului și designului colecției (Internet, atragerea experților în domeniu etc.) – 10000 lei • Cheltuieli legate de pregătirea colecției – 30000 lei <p style="text-align: center;">În total costul adițional anual – 60000 lei</p>
Finanțarea capitalului de lucru în valoare de 3800000 lei din credite bancare la o dobândă anuală de 24%	<ul style="list-style-type: none"> • Cheltuieli de deservire a creditului bancar: 3800000 (suma creditului) •24% (rata dobânzii) = 912000 lei <p style="text-align: center;">În total costul adițional anual – 912000 lei</p>
Vizitarea expozițiilor internaționale de prezentare a produselor de modă (în medie 2 expoziții anual) și stabilirea legăturilor	<ul style="list-style-type: none"> • Bilete de avion tur-retur: 400 Euro•2 designeri•2 expoziții•16,4 (cursul valutar) = 26240 lei • Cazare hotel – camera single: 120 Euro (taxa pe 1 zi)•2 expoziții•2zile•2 designeri•16,4 = 15744 lei • Diurna: 50 Euro•2 expoziții•2 zile•2 designeri•16,4 = 6560 lei • Alte cheltuieli (viza, logistica, roaming etc.)=35 Euro (viza)•2 designeri•2 expoziții•16,4+880 = 3176 lei

	<ul style="list-style-type: none"> Cheltuieli de participare la expoziție (editarea materialelor publicitare, logistica etc.) – 13280 lei <p style="text-align: center;">În total costul adițional anual – 65000 lei</p>
Contactarea și vizitarea clienților de marcă privată (în medie de 2 ori pe an)	<ul style="list-style-type: none"> Bilete de avion tur-retur: 450 Euro•2 angajați•2 vizite•16,4 (cursul valutar) = 29520lei Cazare hotel – camera single: 120 Euro (taxa pe 1 zi)•2 vizite•2zile•2angajați•16,4 = 15744 lei Diurna: 50 Euro•2 vizite•2 zile•2angajați•16,4 = 6560 lei Alte cheltuieli (viza, logistica, roaming, fax, Internet etc.) = 35 Euro (viza)•2 angajați•2 vizite•16,4+2880 = 5176 lei Cheltuieli legate de editarea materialelor publicitare – 8000 lei <p style="text-align: center;">În total costul adițional anual – 65000 lei</p>
În total 1 312 000 lei	

Sursa: Calculele autorului.

După cum observăm din datele prezentate în Ttabelul 1, costurile anuale adiționale pentru a trece la alte scheme de lucru decât sistemul *Lohn*, pentru o întreprindere de talie medie ar constitui:

- pentru a trece la sistemul *Pachet Complet* – 1 152 mii lei
- pentru a trece la sistemul *Marca Privată* – 1 312 mii lei.

Trecerea la alte scheme de conlucrare cu clienții străini va contribui nu doar la sporirea valorii adăugate în general, dar și a unei componente importante a acesteia, cum ar fi: profitul întreprinderii, indicator ce caracterizează raționalitatea unei afaceri.

În continuare este prezentat calculul profitului unei întreprinderi medii (în baza SRL Șaltoianca) în dependență de schema de lucru aplicată:

1. Lucrul în sistemul *Lohn*:

Costul serviciilor *lohn* în medie pentru un articol la SRL Șaltoianca a constituit 67,9 lei/articol. Rentabilitatea medie a vânzărilor pentru ultimii patru ani la SRL Șaltoianca a constituit cca 12%.

Profitul la un articol pentru prestarea serviciilor *lohn*, luându-se în considerație nivelul mediu de profitabilitate, a constituit $67,9 \cdot 0,12 = 8,15$ lei/articol.

Profitul mediu anual: $8,15 \text{ lei/articol} \cdot 240000 \text{ articole} = 1956000$ lei.

2. Trecerea la sistemul *FOB*:

Costul complet al unui articol, inclusiv materia primă și accesoriile – 194 lei.

Profitul la un articol, ținându-se cont de același nivel al profitabilității vânzărilor, va constitui: $194 \cdot 0,12 = 23,28$ lei/articol.

Profitul mediu anual: $23,28 \text{ lei/articol} \cdot 240000 \text{ articole} = 5587200$ lei.

Profitul suplimentar în comparație cu lucrul în sistem *Lohn*: $5587200 - 1956000 = 3631200$ lei.

Trecerea la lucru în sistemul *FOB* va necesita costuri suplimentare în valoare de 1152000 lei. De aici rezultă ca profitul anual suplimentar va constitui 2479200 lei, sau de 1,27 ori mai mare comparativ cu lucrul în sistemul *Lohn*.

3. Trecerea la *Marca Privată (Private Label)*:

Costul complet al unui articol, inclusiv materia primă, accesoriile și crearea produsului – 263 lei.

Profitul la un articol, ținându-se cont de același nivel al profitabilității, va constitui: $263 \cdot 0,12 = 31,56$ lei.

Profitul mediu anual: $31,56 \text{ lei/articol} \cdot 240000 \text{ articole} = 7574400$ lei.

Profitul suplimentar în comparație cu lucrul în sistem *Lohn*: $7574400 - 1956000 = 5618400$ lei.

Trecerea la lucru în sistemul *Marca Privată* va necesita costuri suplimentare în valoare de 1312000 lei. De aici rezultă că profitul anual suplimentar va constitui 4306400 lei ($5618400 - 1312000$), sau de 2,2 ori mai mare comparativ cu lucrul în sistemul *Lohn*.

În continuare sunt determinați și factori critici de succes pentru formele de cooperare propuse în industria de confecții (Tab.2).

Tabelul 2

Factorii critici de succes pentru formele de cooperare propuse pentru industria de confecții din Republica Moldova

PACHET COMPLET	MARCA PRIVATĂ
1. Know how în achiziționarea de materiale - Legături cu furnizorii de materiale - Stoc-model de stofe și accesorii	1. Know how în design - Tendințe de modă - Materiale de probă - Colecție
2. Know how în vânzări - Managementul specificațiilor de produs - Capacități de design, de componente și de grading - Capacități de creare a modelelor	2. Know how de marketing - Vânzarea mărcii proprii pe piața internă - Propriile puncte retail sau retaileri locali - Propriile forțe de vânzări
3. Finanțare - Achiziții de probe de materiale - Materiale de producere - Termene de plată	3. Finanțare - Achiziții de materiale - Colecții - Termene de plată

Sursa: Elaborat de autor.

Etapa ulterioară, care va urma după introducerea *FOB*-ului și *Mărcii Private* va fi trecerea la „*Marcă Proprie*” (*Own Label*). Actualmente, în republică, cu suportul proiectului CEED, au fost create și lansate pe piața locală un șir de mărci noi proprii, cum ar fi: Ravetti, Vistline, Nikass, My Revival, Marinelle, Lenicris, Bombonici, GT Collection, Draik&Co. Pentru aceste mărci a fost creat stilul corporativ și imaginea mărcii în corespundere cu segmentul de piață pentru care marca este orientată.

O acțiune strict necesară pentru implementarea conceptului de „*marcă proprie*” este investirea în transformarea mărcii comerciale în *brand*.

Există mai multe definiții ale noțiunii de *brand*:

- ✓ din punct de vedere juridic – reprezintă un nume înregistrat care delimitează perimetrul unei proprietăți;
- ✓ din punct de vedere financiar – un activ necorporal;
- ✓ din punct de vedere economic – o arma de cucerire a pieței;
- ✓ din punct de vedere semiologic – un limbaj împărtășit de un ansamblu de produse și de servicii;
- ✓ din punct de vedere sociologic – înțeasă ca un semn împărtășit de o comunitate;
- ✓ din punct de vedere mitologic – o credință a societății moderne.

La formarea brandului fabricile de confecții autohtone vor determina mai întâi ce fel de *brand* urmează să-și creeze – un *brand* lider sau un *brand* ordinar.

În continuare este propus algoritmul de creare a brandului la fabricile de confecții în trei faze, printr-un proces de creare și furnizare a valorii (Tab.3).

Tabelul 3

Fazele de creare a brandului în fabricile de confecții din Republica Moldova

Alegerea valorii			Oferirea valorii					Comunicarea valorii		
Segmentarea clienților	Alegerea pieței	Poziționarea valorii	Crearea produsului	Crearea serviciului	Stabilirea prețurilor	Procurarea resurselor, fabricație	Distribuție, service	Forța de vânzare	Promovarea vânzărilor	Publicitate

Sursa: Elaborat de autor.

La prima fază are loc *alegerea valorii*. Personalul serviciului marketing de la fabricile de confecții trebuie să segmenteze piața, să aleagă piața-țintă adecvată și să conceapă poziționarea valorică a ofertei. Formula

„segmentare, țintire, poziționare” este însăși esența strategiei de marketing aplicate la elaborarea mărcilor comerciale.

După aceasta se trece la următoarea fază – *furnizarea acestei valori*. În acest scop se definesc în detalii specificațiile și serviciile aferente produsului furnizat, se stabilește prețul, se fabrică produsul și se dă în comercializare.

Scopul celei de-a treia faze este *comunicarea valorii către clienții potențiali*. Are loc promovarea vânzărilor și informarea pieței despre produse și caracteristicile lor specifice.

După cum reiese din Tabelul 3, procesul de marketing a început înainte să existe produsul, a continuat pe toată durata creării acestuia și nu se finisează nici după ce produsul devine disponibile publicului larg.

Astfel, pentru fabricile de confecții autohtone se recomandă următoarele etape de creare a brandului:

- 1. Stabilirea unui cadru instituțional-operational** - înființarea unei echipe de administrare a brandului, adică a unui grup de experți în comunicare și branding (3-4 membri), responsabili pentru administrarea brandului, aprobarea la nivel tehnic a plasării brandului pe materialele promoționale și informaționale.
- 2. Crearea mesajului brandului** – crearea istoriilor și mesajelor în jurul brandului și afirmațiilor-cheie, aplicarea logotipului asupra celor mai bune produse și crearea mixului promoțional (film, imagini, materiale tipărite).
- 3. Elaborarea instrumentelor de promovare a brandului și promovarea activă** – definirea unui cod de aplicare vizuală a logotipului, crearea unei pagini Web privind brandul care încorporează toate formatele și conținuturile ce țin de brand, organizarea diferitelor evenimente.
- 4. Focusarea geografică a activităților de promovare** – piețele-țintă pentru aplicarea strategiei de comunicare se propun a fi considerate, în primul rând, piețele locale. Totodată, fiind prea mică capacitatea pieței locale, se propune de a se concentra pe piața Rusiei (îndeosebi, în regiunile țării), care este o piață foarte mare.

Pentru lansarea brandului fabricilor de confecții se propune folosirea *strategiei brandului umbrelă* – sub un singur brand se lansează concomitent mai multe produse.

Considerăm că această strategie pe o perioadă lungă de timp este cea mai oportună pentru fabricile de confecții autohtone, dat fiind faptul că:

- ✓ se economisesc mijloace pentru lansarea noului produs pe piață pe contul prestigiului și imaginii mărcii deja cunoscute;
- ✓ cu line extension specialiștii în marketing sunt cu mult mai siguri în succesul produsului, considerând că consumatorii fideli ai mărcii respective vor procura și noul produs sub această marcă;
- ✓ line extension le permite promovarea întregii familii de mărci ale diferitelor produse, care, în principiu, nu pot atinge vânzări mari din cauza dimensiunilor mici ale pieței;
- ✓ datorită line extension, se creează un sortiment larg, care amplifică atracția întreprinderii față de distribuitori și permite o vânzare mai facilă;
- ✓ lansând un sortiment larg sub o singură marcă, întreprinderea se orientează spre satisfacerea necesităților consumatorilor și, respectiv, spre a domina în toate segmentele pe piață.

Trebuie conștientizat faptul că întreaga industrie de confecții nu poate să însușească într-o perioadă scurtă de timp aceste sisteme de lucru (*FOB-ul sau Marcă Proprie*). Totodată, este de menționat că criza economică din Europa a generat o reducere a prețurilor la articolele de confecții.

În astfel de condiții, tot mai mulți clienți străini solicită alte scheme de lucru în scopul reducerii costurilor și menținerii marjei de contribuție. Altfel spus, criza economică din Europa a creat anumite oportunități pentru întreprinderile de confecții din republică pentru a trece la alte scheme de cooperare.

Dacă aceste oportunități nu vor fi luate în considerație acum, fabricile de confecții riscă să rămână fără comenzi, deoarece clienții străini se vor orienta spre țările cu forță de muncă și mai ieftină (Bangladesh, Vietnam, India), țări care dispun și de industria de textile ce oferă materiile prime pentru industria de confecții.

Bibliografie:

1. Popescu D. Industria ușoară din România – integrare economică europeană. - București: Editura ASE, 2005.
2. Raportul Băncii Mondiale „Trade diagnostic study of Moldova”, 2003.

Prezentat la 01.12.2009