

EVALUAREA MEDIULUI INTERN DE AFACERI (ÎN BAZA ÎNTREPRINDERILOR DE PANIFICAȚIE DIN REPUBLICA MOLDOVA)

*Maria OLEINIUC dr., lector superior USB „Alec Russo”
Aliona DODU, lector superior UTM*

Internal environment of the enterprise includes all elements and relationships that are under direct influence of its management system and contribute directly to achieving enterprise.

În literatura de specialitate, consacrată managementului strategic, analiza mediului intern de afaceri pentru un sector/întreprindere se efectuează prin intermediul **analizei-diagnostic**, permite identificarea cauzală a principalelor puncte forte și slabe și formularea unor recomandări de amplificare a potențialului de viabilitate al firmei/sectorului.

De exemplu, vestitul economist Nicolescu O. consideră că „diagnosticarea poate fi definită ca acea metodă folosită de manageri, pe baza constituirii unei echipe multidisciplinare de manageri și executanți, al cărei conținut principal constă în identificarea punctelor forte și, respectiv, slabe ale domeniului analizat, evidențierea cauzelor care le generează, finalizată în recomandări cu caracter corectiv sau de dezvoltare” [3].

Profesorii Burduș E. și Androniceanu A. definesc diagnosticarea ca fiind „o investigare largă a principalelor aspecte ale activității organizației, de natură economică, tehnică, sociologică, juridică și managerială, cu scopul identificării atu-urilor și disfuncționalităților, a cauzelor care le generează și a conceperii unor recomandări pentru perfecționare și dezvoltare” [2].

În continuare vom diagnostica mediul intern a întreprinderilor din ramuria de panificație din Republica Moldova prin prisma funcțiunilor unei întreprinderi/ramuri: producere, finanțe și cercetare-dezvoltare.

Potrivit celor menționate anterior, ramura panificației din Republica Moldova este un sector al economiei naționale de o importanță socială majoră, deoarece asigură securitatea alimentară a țării. În general, Republica Moldova se caracterizează printr-un consum înalt al pâinii și produselor de panificație, ceea ce, respectiv, influențează asupra volumului de producție, care manifestă anual tendințe de creștere.

Tabelul 1. Dinamica volumului de producție pentru activitatea „Fabricarea pâinii și a produselor proaspete de patiserie”

Indicator	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Valoarea producției fabricate în prețuri curente, mil lei	683,0	757,2	944,3	1125,6	1021,1	1114,9
Indicele volumului producției fabricate, % față de anul precedent	102,3	106,4	110,9	109,4	93,9	105,3

Sursa: [1]

Până în anul 2010 volumul de producție în prețuri curente în panificația din Republica Moldova deține tendințe de creștere, în medie cu 5-10% anual.

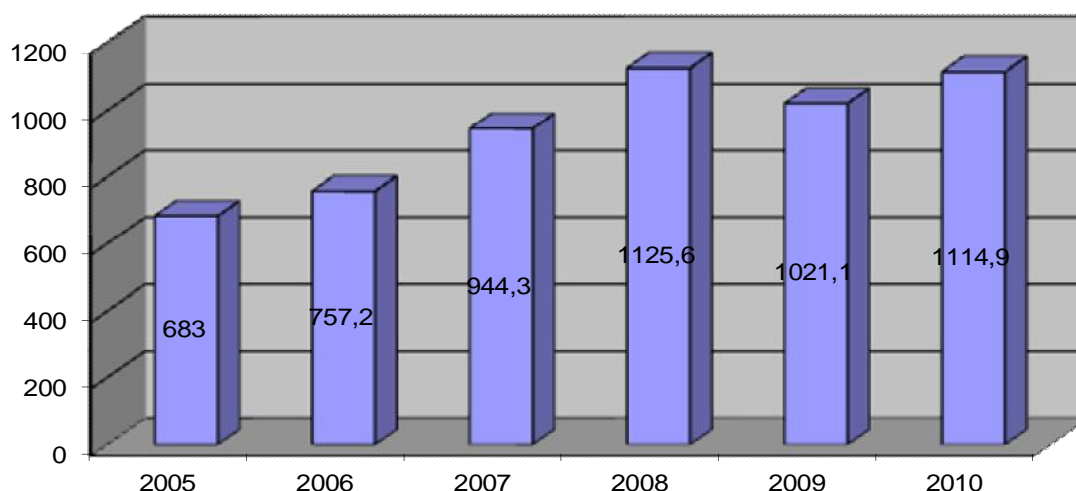


Fig.1. Dinamica volumelor de producție în prețuri curente în ramura de panificație din Republica Moldova, mil lei

Datele tabelului 1 și figurii 1, indică, că trendurile de creștere în ramura panificației s-au stopat în anul 2009, fiind înregistrată o reducere a volumului de producție cu 9,3% față de 2008, dar în 2010 observăm o creștere. În viziunea noastră, cauzele scăderii volumului de producție în ramura panificației, în anul 2009, sunt următoarele:

1. Declanșarea crizei economice în economia națională, ceea ce a provocat reducerea cererii de consum și scăderea puterii de cumpărare a populației;
2. Înrăutățirea situației economice în sectorul agrar primar și anume: reducerea suprafețelor însămânțate, a volumului de producție a grâului, a recoltei medii la hectar, ceea ce, la rândul său, a condiționat scăderea volumului de făină fabricată.
3. Managementul neadecvat al ramurii atât la nivelul macro, cât și la nivelul micro.

Prin urmare, cauzele scăderii sunt confirmate și de dinamica volumului de producție pe grupe de produse de panificație (tabelul 2).

Tabelul 2. Dinamica volumului de producție a produselor de panificație, mii tone

Indicatori	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Pâine și produse de panificație	108,4	112,3	122,8	137,5	130,6	128,3
Produse făinoase de cofetărie	19,8	20,8	21,4	22,0	22,9	26,3
Paste făinoase	7,8	7,2	6,9	5,7	6,1	6,2

Sursa: [1]

Analizând datele tabelului, se observă că volumul de producție pentru grupa de produse „Pâine și produse de panificație” și „Produse făinoase de cofetărie” au fost în continuă creștere până în anul 2008. Astfel, în perioada 2005-2008, pentru „Pâine și produse de panificație” volumul a crescut de 1,27 ori, iar în anul 2009 volumul de producție a scăzut cu 5,4% față de 2008 și, respectiv, cu 20% față de 2005, în 2010 de asemenea observăm o creștere față de anul precedent cu 1,76%, iar față de anul 2005 acest indicator înregistrează o creștere cu 18,35%

Pentru grupa „Produse făinoase de cofetărie”, în perioada 2005-2008, volumul s-a majorat cu 11%, iar în anul 2009 volumul de producție a scăzut cu 3,6% față de 2008

și, respectiv, cu 7,1% față de 2005, în 2010 are loc majorarea volumului cu 14,8% față de 2009 și cu 32,8% față de 2005

Totodată, volumul de producere a pastelor făinoase în anul 2010 a crescut cu 1% față de 2009 și s-a redus cu 20,5% comparativ cu 2005. Cauza principală a acestei reduceri este importul tot mai mare a pastelor făinoase în Republica Moldova și, respectiv, orientarea unei părți considerabile de consumatori spre produse de import.

Din deficiențele depistate a funcției de producție în industria de panificație relatăm, faptul, că, luând în considerație existența infrastructurii necesare și a potențialului tehnico-tehnologic, capacitățile de producție la întreprinderile mari de panificație se utilizează neeficient (în medie la 50-60%), majoritatea echipamentelor sunt uzate moral și fizic, ponderea operațiilor manuale este înaltă, calitatea producției nu este întotdeauna la nivelul corespunzător etc.

Constatarea principală referitor la funcția de producție, la întreprinderile de panificație din Republica Moldova, constatăm, că, necătând la scăderea volumului de producție, înregistrat în anul 2009, criza economică a afectat mai puțin ramura de panificație, comparativ cu alte ramuri ale Complexului Agroalimentar, fapt datorat importanței sociale majore a produselor de panificație și, drept consecință cererii relativ stabile la acestea.

Ramura de panificație din Republica Moldova își desfășoară activitatea potrivit legilor specifice economiei de piață, unde mecanismul economico-financiar oferă instrumente și posibilități de acțiune specifice, dar impune, în același timp, și anumite restricții. Finanțele întreprinderilor de panificație trebuie să contribuie la o mai bună gestionare a patrimoniului și activelor, asigurarea unui circuit eficient al capitalurilor, armonizarea tuturor intereselor și ridicarea profitabilității întreprinderilor.

În continuare, am evaluat situația economico-financiară a întreprinderilor de panificație din RM cu suportul următoarelor grupe de indicatori: *Indicatorii profitabilității; Indicatorii stării patrimoniale; Indicatorii capitalului de lucru; Indicatorii lichidității; Indicatorii stabilității financiare; Indicatorii de rotație a activelor.*

În rezultatul analizei rapoartelor financiare, situația economico-financiară în întreprinderile analizate poate fi apreciată în felul următor:

- *Indicatorii profitabilității:* la toate întreprinderile are loc reducerea vânzărilor ca consecință a crizei economice și a scăderii capacității de cumpărare a populației. Totodată, un lucru interesant este creșterea profitabilității, determinată de faptul că întreprinderile, în condițiile scăderii vânzărilor, au optimizat costurile de producție. Astfel, SA Franzeluța, SA CahulPan, SA Fabrica de pâine din Orhei, SRL Cuptorul Fermecat au depășit pragul rentabilității. Rentabilitatea vânzărilor la întreprinderile analizate variază în limitele optime de 18-25%. Rentabilitatea economică se încadrează în limitele optime doar la SA Franzeluța și SA CahulPan, la celelalte întreprinderi analizate gestionarea activelor este inadecvată. În ceea ce privește rentabilitatea financiară, aceasta este relativ normală la SA CahulPan, SA Franzeluța și SRL Cuptorul Fermecat;

- *Indicatorii stării patrimoniale:* în general, coeficientul de imobilizare la întreprinderile analizate se încadrează în limitele optime, cu excepția SRL Cuptorul Fermecat. Totodată, ponderea patrimoniului cu destinație productivă în total patrimoniu al întreprinderilor analizate este mai mic decât indicatorul optim, ceea ce ne vorbește despre faptul că dotarea cu echipamentele de producere nu este perfectă;

- *Indicatorii capitalului de lucru:* întreprinderile analizate dispun de fondul de rulment necesar pentru desfășurarea activității curente, cu excepția SA Produse Cerealiere. Totodată, rotația capitalului de rulment este destul de încetinită. În medie, ponderea activelor curente nete în activele curente în cadrul întreprinderilor de panificație constituie 25-35%;

- *Indicatorii lichidității:* coeficienții lichidității generale și intermediare se încadrează în limitele optime, deci întreprinderile de panificație sunt solvabile, cu excepția SA Produse Cerealiere. Totodată, unele întreprinderi de panificație (SA Combinatul de pâine din Bălți, SRL Cuptorul Fermecat etc.) se confruntă cu insuficiența mijloacelor bănești lichide;

- *Indicatorii stabilității financiare:* întreprinderile de panificație analizate au o stabilitate financiară normală și nu depind de creditori, cu excepția SRL Cuptorul Fermecat, care manifestă o dependență mare de creditori. Respectiv, și coeficientul de atragere a mijloacelor împrumutate este la nivel optim, iar coeficientul de manevrare a capitalului propriu nu se încadrează în nivelul optim și aceasta ne vorbește despre utilizarea neeficientă a capitalului propriu al întreprinderilor;

- *Indicatorii de rotație a activelor:* rotația activelor întreprinderilor de panificație analizate este foarte lentă (în medie 1-2 rotații pe an). Rotația activelor curente manifestă aceleași tendințe negative, cauzate de rotația destul de lentă a stocurilor de mărfuri și materiale și a creanțelor. Situație mai bună privind rotația activelor se manifestă la SA Franzeluța (ciclul operațional – 62 de zile) și SA Cahul Pan (ciclul operațional – 45 de zile). Situație nesatisfăcătoare la acest capitol este la SA Combinatul de pâine din Bălți (ciclul operațional – 187 de zile) și SA Produse Cerealiere (ciclul operațional – 306 de zile), cauza principală fiind înghețarea banilor în stocuri și lucrul neeficient cu clienții.

Deoarece la elaborarea strategiei de dezvoltare competitive pentru o întreprindere/sector trebuie să se țină cont de *costurile de producție și valoarea adăugată brută*, în continuare vom analiza acești indicatori pentru câteva întreprinderi de panificație autohtone.

Analizând dinamica costurilor de producție, situația este următoarea:

- Ramura de panificație din Republica Moldova se caracterizează prin costuri de producție înalte, ceea ce, la rândul său, afectează negativ competitivitatea sectorului. Costul la 1 leu de producție – marfă este foarte înalt și chiar depășește unitatea (figura 1). Acest fapt denotă că activitatea operațională se desfășoară cu pierderi și se impune optimizarea costurilor, mai ales la capitolul consumurilor materiale și cheltuielilor perioadei de gestiune (cheltuielile fixe la 1 leu vânzări sunt destul de înalte).

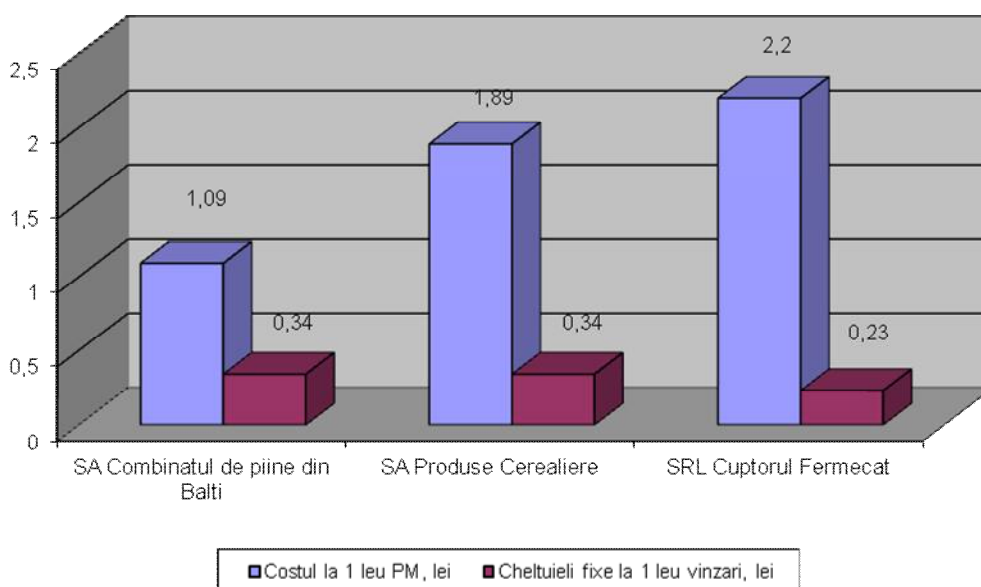


Fig. 1. Costul la 1 leu producție-marfă și cheltuielile fixe la 1 leu vânzări la unele întreprinderi de panificație din Republica Moldova, lei

- Structura costurilor de producție la întreprinderile analizate denotă că panificația necesită o dotare înaltă cu materiale (de exemplu, la SA Produse Cerealiere ponderea consumurilor materiale atinge 64%, la SA Combinatul de pâine din Bălți – cca 40%) și forță de muncă (în medie cheltuielile de remunerare constituie cca 1/3 din cheltuielile totale);

- Necâtând la faptul, că valoarea adăugată, generată de întreprinderile de panificație analizate, este în creștere neesențială (cu excepția SA Produse Cerealiere, care nu generează valoare adăugată), după acest indicator industria de panificație autohtonă stagnează față de țările dezvoltate. De asemenea, este joasă și valoarea adăugată ce revine la un angajat;

- La întreprinderea SRL Cuptorul Fermecat din or. Bălți, structura costurilor de producție diferă de celelalte întreprinderi analizate, cauza fiind practicarea activității de import a ingredientelor pentru panificație pe lângă activitatea de bază – fabricarea produselor de panificație. De aceea și costul la 1 leu producție – marfă depășește cu mult unitatea.

Dintre principalele constatări despre situația economico-financiară la întreprinderile de panificație din Republica Moldova evidențiem, că, în general, aceasta este satisfăcătoare, întreprinderile sunt profitabile, au dependență neesențială de creditori, dispun de capital de lucru și sunt solvabile.

Totodată, pentru a îmbunătăți situația financiară în ramura panificației necesită a fi sporită competitivitatea sectorului prin optimizarea costurilor de producție, gestionarea mai eficientă a activelor și accelerarea rotației acestora. Acest lucru va permite desfășurarea în condiții normale a activității curente și acumularea mijloacelor bănești pentru investiții și reutilizarea tehnică.

Un interes deosebit în analiza mediului intern prezintă și funcția de cercetare dezvoltare.

După părerea noastră, funcția de cercetare-dezvoltare în industria de panificație din Republica Moldova este subdezvoltată. Această funcție presupune implementarea unor tehnologii de producție progresive și echipamente performante, inovații, produse noi competitive, patente noi etc.

Activitatea de cercetare-dezvoltare din industria de panificație autohtonă întâmpină mari deficiențe generate în special de starea economică precară a agenților economici, respectiv a întreprinderilor mici și mijlocii a căror contribuție la cofinanțarea cercetării-dezvoltării putem spune că este inexistentă.

După părerea noastră, cauzele dezvoltării necorespunzătoare a cercetării-dezvoltării în industria de panificație autohtonă sunt:

- Ø accentul mic acordat acestei funcții pentru că, de multe ori, se consideră că ramura panificației fabrică produse tradiționale și nu are nevoie de inovații.

- Ø acces limitat la resurse financiare și, respectiv, investiții mici în cercetare-dezvoltare (echipamente, tehnologii, inovații etc.).

- Ø mentalitate veche a echipelor manageriale de la întreprinderile de panificație care consideră că implementarea tehnologiilor și echipamentelor performante nu este pe prim-plan pentru asigurarea competitivității.

- Ø lipsa abilităților și competențelor umane pentru crearea și lansarea unor produse noi, care să satisfacă cerințele consumatorilor, precum și pentru implementarea tehnologiilor moderne (mai ales acest lucru este specific pentru brutăriile și secțiile de patiserie mici).

- Ø conlucrarea neeficientă a întreprinderilor de panificație cu instituțiile științifice autohtone și de peste hotare, precum și cu instituțiile de învățământ, în ce privește perfecționarea tehnologiilor de producție, echipamentelor, crearea produselor noi etc.

Totodată, menționăm faptul că, în ultimii ani, întreprinderile de panificație din Republica Moldova manifestă un interes mai mare către implementarea unor tehnologii de producere noi și înnoirea sortimentului de produse.

Actualmente, majoritatea întreprinderilor de panificație utilizează tehnologiile clasice de fabricare a pâinii și produselor de panificație. Procedeele de fabricare a pâinii la etapa actuală se bazează pe intensificarea procesului de preparare și fermentare a aluatului, fapt care a dus la obținerea unor produse de panificație cu caracteristici senzoriale diminuate în ceea ce privește gustul, aroma și menținerea prospețimii pâinii în timp.

Totodată, unele întreprinderi au început să utilizeze tehnologiile de îmbogățire cu iod a produselor de panificație și, astfel, satisfac cerințele consumatorilor care se orientează spre un mod sănătos de viață. Se aplică tot mai mult noi tipuri de amelioratori și conservanți în fabricarea produselor de panificație, precum și înlocuitori de zahăr pentru prepararea siropurilor necesare fabricării produselor de patiserie, cofetărie, biscuiți. Evidențiem și tehnologiile noi de ambalare a pâinii și produselor de panificație: ambalarea sub vid, ambalarea în atmosferă controlată, ambalarea în atmosferă modificată (cea mai apreciată de specialiști) etc.

Din observările autorului, mai multe întreprinderi de panificație autohtone pun accent mai mare pe reutilizarea tehnică. De exemplu, SA Franzeluța și SA Combinatul de pâine din Bălți dispun de cuptoare performante: „BN-25”, „BN-50”, „Gostol”, „Bongard”, „Mondial Forni” SpA, „Pietroberto” SpA; linii de ambalare „Zamboni”; utilaje pentru fabricarea pastelor făinoase: „Bassano”, „Buhler”, „Dominioni” etc. Totodată, este încă înaltă ponderea echipamentului uzat, de exemplu cuptoarelor electrice, utilizarea cărora rezultă în costuri mari de producție.

Referitor la crearea și lansarea produselor noi în industria de panificație autohtonă, menționăm faptul că, acest lucru este realizat preponderent de întreprinderi de talie mare și mijlocie, care au capacități și resurse necesare. Diversificarea sortimentului poate avea loc în două direcții: prima sursă a inițierii diversificării produselor este în baza analizei preferințelor consumatorului, o altă sursă fiind inițiativa producătorului. Datorită gradului înalt de specializare a unor producători și activității reușite a unor specialiști de marketing, schimbările în sortimentul produselor de panificație au loc sezonier și anual.

În ultimii ani, întreprinderile de panificație autohtone au lansat producerea produselor de panificație din amestecul făinii de grâu și orz, produselor dietetice, produselor cu diferite adaosuri exotice pentru segmentul de populație cu venituri mai înalte etc.

Dat fiind faptul că tema tezei ține de elaborarea strategiilor manageriale, am considerat necesară prezentarea unei **analize a managementului** întreprinderilor de panificație autohtone. Astfel, din observările personale ale autorului, pot fi evidențiate următoarele aspecte relevante:

§ Lipsa unei strategii de dezvoltare clare a întreprinderilor din sector și obiectivelor manageriale bine formulate.

§ Repartizarea neuniformă a responsabilităților, autorităților și competențelor între manageri.

§ Capacități manageriale reduse și mentalitatea veche a conducătorilor.

§ Orientarea conducătorilor spre rezolvarea problemelor de ordin tactic și mai puțin a celor strategice.

§ Organigrame greoaie, cu supraevaluarea aspectelor tehnice, suprapunerea unor activități ce se desfășoară în secții diferite, cu prezența supunerii duble, cu un nivel înalt de centralizare și complexitate, care nu permit delegarea eficientă a funcțiilor.

§ Sistem decizional nerațional, centralizat, cu orientarea spre rezolvarea problemelor de rutină.

§ Sistemul informațional slab dezvoltat, în majoritatea cazurilor este prezent doar în contabilitate.

§ Sistemul metodologic subdezvoltat, practic nu se utilizează metode și tehnici manageriale performante.

§ Lipsa unei culturi organizaționale bine definite etc.

Reieșind din faptul că strategia trebuie să fie elaborată de către top-management, se impune o reproiectare managerială serioasă a întreprinderilor de panificație autohtone, ceea ce, în final, va contribui la elaborarea și implementarea unei strategii de dezvoltare eficiente pentru întreaga ramură.

Bibliografie:

1. Anuarul Statistic al Republicii Moldova. Chișinău, 2011. 564p
2. Burduș E., Căprărescu Gh. Fundamentele managementului organizației. București: Editura Economică, 1999. 512p.
3. Nicolescu O., Verboncu I. Management. București: Editura Economică, 1997. 596p.