

**REALIZĂRI ȘI TENDINȚE ÎN DEZVOLTAREA STRATEGIILOR  
SECTORULUI DE PRELUCRARE A LAPTELUI DIN REPUBLICA MOLDOVA**

**Galina PETELCA, USB,**  
Catedra Economie și Management  
**Oleg PETELCA, drd, AȘM,**  
Institutul Cercetări Economice.

*The industry of milk products is one of the most important sectors of the economy of the Republic of Moldova, due to its importance for population feeding. This article presents tendencies and achievements of the above mentioned sector. We have analyzed the leader – industries, raw material suppliers, the general strategies of maintaining of a competitive position, as well as some prospects for the industry. The profound changes that occur in the economy affected as well the companies of milk products processing which are confronted to the same challenges: the loss of the market place and fighting with competitors, increase of production costs, reduction of turnover, profitability decrease, many firms encounter losses by the end of financial year. That is why companies` adoption to the economic reality as well as competitiveness reestablishment represents the subject of an increasing preoccupation of managers of this industry.*

*Sectorul de fabricare a produselor lactate este unul din cele mai importante sectoare ale economiei naționale, datorită importanței sale pentru alimentarea populației. Lactatele constituie produse de neînlocuit în rațiunea alimentară a omului. Acest lucru însă se referă doar la produsele lactate integrale. Potrivit recomandărilor medicilor o persoană trebuie să consume într-un an 320 kg de lapte și produse lactate. Însă acum populația Moldovei consumă în mediu câte 149 kg, ceea ce constituie mai puțin de 50% din norma anuală de consum.*

Întreprinderile din sector sunt distribuite uniform pe teritoriul Republicii Moldova, în timp ce majoritatea furnizorilor de lapte agricol sunt concentrați în partea de nord a țării, 73% din laptele prelucrat de întreprinderile din sector este colectat în nordul țării. Din acest punct de vedere întreprinderile de prelucrare a laptelui situate în nordul țării sunt în condiții mai favorabile.

În prezent funcționează 23 de întreprinderi de prelucrare a laptelui, majoritatea fiind fondate în anii 1960 –1970. Liderii pieții sunt: S.A. „Incomlac” cu o pondere de 42%, S.A. „Lapte”, S.A. „Inlac” și S.A. „Fabrica de produse lactate Hâncești”, acestea deținând o pondere care variază între 7 – 12%. În perioada anilor 2003-2004, două întreprinderi importante din ramură - S.A. „Frigo” și S.A. „Comlac” au fost absorbite de S.A. „Lapte”, pentru ca în anul 2004, pe piața produselor lactate, să apară o nouă marcă comercială „JLC”. Sub această marcă activează S.A. „Lapte” și S.A. „Incomlac”, care prelucrează circa 75% din volumul total de lapte furnizat prelucrării industriale.

Capacitatea tuturor întreprinderilor care activează în sectorul dat constituie 900 mii tone pe an, în prezent gradul mediu de utilizare a capacităților de producție la întreprinderi constituie 10-15%. Aprecierea potențialului real al ramurii este practic imposibilă, deoarece chiar și întreprinderile care activează nu utilizează nici 30% din utilajul său, și practic toți agenții economici trec prin procesul de restructurare. Nivelul tehnologic al majorității întreprinderilor nu corespunde cerințelor contemporane, utilajul fiind uzat fizic și moral. Uzura fondurilor fixe în industrie ajungând la 60 – 70%, ceea ce duce la pierderi mari de materii prime. Încărcarea incompletă a capacităților de producție a prelucrărilor de lapte este motivată de obicei prin deficitul materiei prime.

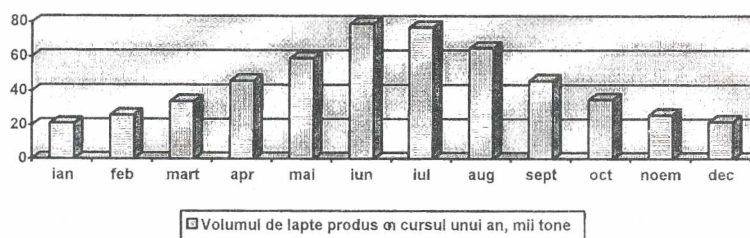
În cadrul industriei de prelucrare a laptelui sunt antrenate în jurul la 2,3 milioane persoane, ceea ce constituie aproximativ 7-8% din personalul industrial productiv, care sunt

încadrați în activitatea industriei alimentare și a băuturilor. Ceea ce privește productivitatea muncii în cadrul acestei industrii atunci putem spune că până în anul 1998 acesta a fost în scădere, însă începând cu acest an se înregistrează o creștere a productivității muncii cu aproximativ 17-18% anual.

Întreprinderile din sectorul respectiv produc circa 300 de tipuri de produse lactate care sunt grupate în următoarele categorii: lapte praf, unt, cașcaval, lapte și produse din lapte integral. Majoritatea întreprinderilor care activează în sectorul de prelucrare a laptelui din Republica Moldova nu sunt întreprinderi specializate, producând toată gama de produse lactate. Însă pe plan mondial apare din ce în ce mai aprigă o tendință de specializare a întreprinderilor care activează în sectorul de prelucrare a laptelui, ceea ce oferă posibilitatea întreprinderilor de a utiliza la maximum capacitatea de producție și să îmbunătățească calitatea produselor. În Republica Moldova s-au constatat unele tendințe, încercări de specializare a întreprinderilor, care se manifestă prin faptul că întreprinderile care sunt situate departe de orașele mari, cum ar fi cele din Rîșcani, Florești, se specializează în fabricarea produselor ce au un termen de păstrare mai mare, cum ar fi cașcaval, lapte – praf, etc., iar cele ce aprovizionează orașele mari, cum ar fi Chișinău, Bălți, produc produse proaspete cu un termen de păstrare mai mic.

Segmentele untului și cașcavalului sunt cele mai consumabile de materie primă. Deficitul de materie primă se simte în special în perioada de iarnă la un nivel de 20 – 25% din necesități, însă în perioada de vară oferta întrece cererea de câteva ori. Variația volumului de lapte produs determină și variația prețului de achiziție a acestuia, astfel în anul 2005 un litru de lapte se achiziționa cu prețul de 2 – 2,1 lei vara și 2,5 – 2,6 iarna.

Figura1. Evoluția producerii laptelui în cursul anului



În ultimii 15 ani se observă o scădere a efectivului de vaci mulgătoare de la 400 mii capete la 259 mii capete, în descreștere este și productivitatea vitelor. Dacă în anul 1990 productivitatea medie la o vacă era de 4000 litri, atunci în prezent productivitatea medie la o vacă este de aproximativ 2000 litri. Aceasta este rezultatul lipsei unei munci de selecție și a utilizării nutrețurilor de o calitate proastă. Dacă analizăm situația din țările Comunității Europene, constatăm că pe parcursul anilor 2001-2002 efectivul de vaci a scăzut cu 294 mii capete, însă productivitatea medie a acestora s-a mărit, fiind de 2-3 ori mai mare ca în Moldova. De asemenea în Europa în ultima perioadă de timp se atestă o creștere considerabilă a numărului gospodăriilor zootehnice cu un efectiv de 20-200 vaci și cu un volum de producție între 0,2 – 2 milioane de litri de lapte anual, reducându-se numărului gospodăriilor mici ce au un volum de producție mai puțin de 0,1 milioane de litri de lapte anual. Însă în Republica Moldova se înregistrează o destrămarea gospodăriilor mari și formarea gospodăriilor mici.

Necâtând la faptul că cantitatea de lapte produs în țară se micșorează în fiecare an, se observă o creștere a volumului de lapte prelucrat industrial. Aceasta se explică prin faptul că întreprinderile își măresc cota aprovizionărilor pe contul colectării laptelui de la persoane fizice. La momentul actual aceasta reprezintă principala sursă de majorare a cantității de lapte prelucrat. Pe poziția de lider în colectarea laptelui de la persoanele fizice sunt întreprinderile care au reușit printre primele să-și organizeze rețele de colectare a laptelui ca S.A. "Incomlac" (215 puncte de



colectare), "Alba" (71 puncte de colectare). La momentul actual în republică sunt circa 430 de puncte de colectare, numărul cărora în viitor se va dubla.

Una dintre problemele principale este faptul că sectorul de prelucrare a laptelui se dezvoltă mai lent decât industria producătoare a acestuia. Experiența țărilor dezvoltate demonstrează faptul că principala cale de majorare a volumului de producție o constituie dezvoltarea integrării și cooperării între producătorii de lapte și prelucrătorii lui, adică realizarea unui ciclu închis cuprinzând în complex procesele de producție, prelucrare și desfacere.

La momentul actual, în R. Moldova, producția animalieră în produsul agricol brut alcătuiește 44 %, pe când în țările dezvoltate ea alcătuiește 75 – 85 %. Situația actuală se caracterizează prin aceea că majoritatea efectivului de animale se află în gospodăriile individuale (1-3 capete) sau în gospodăriile fermierilor, aici fiind concentrate 95 % din efectivul de vaci față de cele 20 % la începutul anilor '90. În Europa numărul gospodăriilor zootehnice a crescut de 4 ori pe parcursul ultimului deceniu, cu un efectiv de cel mult 200 de vaci furajere. Are loc concentrarea gospodăriilor unde volumul de producție este de la 200 mii până la 2 milioane de litri de lapte cu un efectiv de 20 – 200 vaci, observându-se diminuarea numărului gospodăriilor mici ce au un volum de producție mai puțin de 100 mii litri. În Republica Moldova pe parcursul aceluiași deceniu se observă destrămarea gospodăriilor mari și formarea gospodăriilor mici.

În Republica Moldova relațiile dintre producător și prelucrător nu sunt stabilite. Deseori producătorii încep să prelucreze și să realizeze laptele și produsele lactate de șine stătător ca rezultat al prețurilor de achiziție joase, precum și al neachitării la timp a livrărilor de lapte brut.

Majoritatea întreprinderilor de prelucrare a laptelui au dezvoltate propriile canale de distribuție. Cea mai mare parte a produselor lactate este realizată în localitățile urbane, cele mai importante piețe sunt din mun. Chișinău și Bălți.

Întreprinderile care activează în cadrul sectorului de prelucrare a laptelui se ocupă doar cu colectarea și prelucrarea laptelui de vacă. Reieșind din faptul că Republica Moldova dispune de un efectiv de 950 mii capete de oi și capre (unde efectivului de oi îi revine 90%), majoritatea fiind concentrate în partea sudică a republicii, Această situație poate servi drept oportunitate de relansare pentru întreprinderile de prelucrare a laptelui din zonele sudice, deoarece produsele obținute din laptele acestor animale au proprietăți diferite de cele obținute din lapte de vacă.

#### *Strategii generale de menținere a poziției competitive*

Politica de produs este componenta de bază a strategiei de marketing și indicatorul care caracterizează abilitatea întreprinderii de a concura pe piață. În prezent producătorii încearcă să-și diferențieze produsele după așa criterii ca: calitatea produsului, ambalajul, conținutul grăsimii, durata de păstrare, utilizarea mărcii de fabrică.

Modul în care produsele lactate sunt distribuite pe întreg teritoriul Moldovei nu variază de la un producător la altul. Întreprinderile lider și-au concentrat activitățile preponderente pe piața din Chișinău. În afară de capitală producătorii își desfășoară activitățile și în regiunile în care sunt situate.

Prețul este unul din componentele de bază a politicii de marketing a întreprinderilor. Principalii factori ce influențează prețurile la produse sunt: costul produsului, marja de profit și prețurile pieței. În rețeaua de distribuție se adaugă adaosul comercial. Acesta variază între 5% - 20%, în dependență de întreprindere și produs. Adaosul comercial cel mai mic este pentru lapte și produse din lapte, în timp ce cel mai mare e rezervat cașcavalului, înghețatei, iaurtului.

Reducerile de preț sunt utilizate în cazuri foarte rare și doar când clientul cumpără cantități semnificative (unt).

Nici o întreprindere nu a elaborat o politică de promovare și de publicitate bine pusă la punct. Cheltuielile legate de activitatea de promovare au o pondere mai puțin de 1% în volumul vânzărilor. Ele sunt legate de participarea la expoziții, iarmaroace. Deseori spoturile publicitare sunt înserate în ziare, buclete, difuzate la radio. Anunțurile T.V. sunt rar utilizate din cauza prețurilor mari.

În elaborarea strategiilor de dezvoltare a întreprinderilor este recomandabil de a ține cont de următoarele aspecte:

– Flexibilitatea în asortimentul de produse și elaborarea produselor noi – se realizează prin intermediul asigurării flexibilității proceselor tehnologice pentru producerea unei diversități înalte de produse cu substanțe biologic active, ingrediente vegetale, concentrații reduse de grăsime, modificate cu coloranți și substanțe aromatizatoare;

– Re-tehnologizarea întreprinderilor prin substituirea utilajului uzat moral și fizic cu utilaj modern din străinătate, cu consum specific de energie redus, deservit de un număr mai mic de operatori;

– Dezvoltarea furnizorilor prin desfășurarea activităților în două etape. Prima etapă ține de organizarea unei rețele cât mai largi de colectare a materiei prime prin intermediul majorării numărului de puncte de colectare a laptelui de la producătorii individuali. A doua etapă, de un termen mai lung – crearea în colaborare cu fermierii individuali a asociațiilor de producere a laptelui cu capacitate medie (20 – 200 de capete).

Noii agenți economici care își încep activitatea în sectorul produselor lactate au de confruntat bariere de diferit ordin, cum ar fi:

*Financiar.* Intrarea pe piață a noilor agenți economici este determinată de următorii factori:

- Resurse financiare considerabile în vederea achiziționării de noi tehnologii;
- Piață de desfacere relativ mică;
- Un număr destul de mare de operatori în industrie.

Este mult mai rezonabil ca operatorii să ocupe cota parte de acțiuni a întreprinderilor deja existente în locul înființării propriilor companii. Pe așa cale investitori străini au devenit principalii acționari a S.A. "Fabrica de produse lactate din Hâncești", S.A. "Fabrica de unt din Florești".

*Diferențierea produselor.* Diferențierea produselor pe piața Moldovei este foarte limitată. Doar câțiva ani în urmă au început să apară produse noi, mai mult datorită achiziționării patentelor speciale și a echipamentelor specifice de la întreprinderile străine.

*Marca de firmă.* Nivelul redus de investiții pentru promovarea produsului pe piață nu au creat gradul necesar de fidelitate a consumatorului față de mărcile de firmă existente – care de fapt sunt foarte puține. În prezent distribuitorii produselor lactate se gândesc mai mult la calitate și permanența furnizorilor decât la implementarea politicii mărcii de firmă a diferitor întreprinderi producătoare de produse lactate.

*Costurile de producere.* Nivelul înalt al costurilor de producere este cauza în mare măsură de gradul redus al utilizării capacităților existente în producere. Această barieră poate fi ușor depășită de potențialii noi producători prin utilizarea unui echipament cu o productivitate adecvată cantității de lapte achiziționate.

*Alte bariere.* O altă barieră destul de importantă pentru noii operatori pe piața produselor lactate este cea legată de crearea unei rețele proprii de colectare a laptelui. În prezent întreprinderile din acest sector concurează și pentru achiziționarea de materie primă. De aceea crearea propriei rețele de colectare a laptelui este o investiție cu perspectivă pentru viitor.

Întreprinderile care activează în cadrul sectorului respectiv au fost restructurate, majoritatea din ele fiind societăți pe acțiuni. Din cele 30 întreprinderi care au fost fondate în anii 60-70, în prezent activează doar 23 dintre care doar 4 din aceste dețin poziția de lider pe piața produselor lactate. Toate aceste întreprinderi din sectorul de prelucrare a laptelui nu utilizează nici 30%, din utilajul său ceea ce duce la majorarea nivelului costului de producție. Încărcarea incompletă a capacității de producție a întreprinderilor din sectorul dat se explică prin deficitul de materie primă.

Transformările profunde care au loc în economie au afectat și întreprinderile sectorului de prelucrare a laptelui care se confruntă cu unele și aceleași probleme: pierderea cotei de piață în lupta cu concurenții, creșterea costurilor de producție, micșorarea cifrei de afaceri, reducerea rentabilității. De aceea elaborarea și implementarea strategiilor de adaptare a întreprinderilor la condițiile economiei precum și majorarea competitivității trebuie să reprezinte obiectul preocupării crescânde a managerilor acestei ramuri.

#### BIBLIOGRAFIE

1. *Moldova în cifre*. Chișinău: Ed. Statistica, 2002.
2. *Moldova în cifre*. Chișinău: Ed. Statistica, 2003.
3. *Anuarul statistic al Republicii Moldova*. Chișinău: Ed. Statistica, 2002.
4. *Anuarul statistic al Republicii Moldova*. Chișinău: Ed. Statistica, 2002.
5. Drucker, Peter F. *Managementul strategic*. București: Ed. Teora, 2001.
6. Kotler, Philip. *Managementul marketingului*. București: Ed. Teora, 2000.
7. Porter, Michael. *Strategia concurențială*. București: Ed. Teora, 2001.