

ANALIZA LANȚULUI VALORIC ȘI A VALORII ADĂUGATE ÎN INDUSTRIA DE CONFECȚII DIN REPUBLICA MOLDOVA

M. Cușnir

Universitatea Tehnică din Moldova

INTRODUCERE

Valoarea adăugată în fabricile de confecții din Republica Moldova, ca indicator economic, permite aprecierea nu numai a eficienței economice a întreprinderii dar și a gradului ei de competitivitate. Dacă cifra de afaceri a fabricii de confecții exprimă capacitatea întreprinderii de a vinde, atunci valoarea adăugată exprimă aportul economic, creat prin efortul propriu al acesteia. Cu cât valoarea adăugată este mai înaltă cu atât:

- salariul este mai înalt, iar ca urmare personalul mai motivat,
- mai mare este uzura – deci întreprinderea acumulează mai multe resurse pentru renovarea tehnică care permite sporirea calității și eficienței producției,
- mai mare este profitul întreprinderii care deasemenea permite finanțarea dezvoltării acesteia.

1. ANALIZA LANȚULUI VALORIC

Pentru a înțelege cum poate fi sporită valoarea adăugată creată de întreprinderile unei ramuri este foarte important de înțeles **lanțul valoric** atât sub aspect cantitativ (părțile componente – verigile lanțului valoric), cât și sub aspect calitativ (aportul fiecărei verigi la formarea valorii adăugate).

Michael Porter a introdus conceptul de lanț valoric ca un instrument analitic de bază pentru identificarea surselor de avantaj competitiv, detaliind conținutul acestui concept, modalitățile concrete de utilizare a instrumentului propus, precum și limitele utilizării lui.

În conturarea viziunilor strategice ale întreprinderilor din industria de confecții din Republica Moldova și fructificarea avantajelor lor competitive potențiale, lanțul valoric se poate dovedi folositor atât prin esența sa, care constă în evidențierea legăturilor activității – costuri, cât și prin metodologia pe care o presupune construirea și utilizarea sa, metodologie care, prin abordarea sistemică și rigoarea pe care le impune, are efecte benefice asupra managementului firmei.

Metoda lanțului valoric este o prezentare grafică a componentelor ce îl formează, de la materia primă la produsul finit, în activități

strategice relevante pentru a percepe comportamentul costului și sursele diferențierii.

Prin metodele de analiză și calcul este posibil de a cuantifica valoarea economică creată la fiecare etapă prin identificarea costurilor, veniturilor și activelor pentru fiecare activitate. Fiecare întreprindere trebuie să elaboreze un lanț valoric complet pentru toată industria, care ar segmenta lanțul total în surse detaliate ale valorii economice.

Elaborarea lanțului valoric pentru o companie nu este ceva simplu. Există un șir de dificultăți care apar și trebuie confruntate, cum ar fi: calcularea valorii (venitului) produselor intermediare separând inductorii costului, identificând conexiunile dintre activități, calculând marjele furnizorilor și ale consumatorilor, construind, în cele din urmă, structurile costului concurenților.

În același timp, folosirea lanțului valoric ca instrument de analiză strategică a valorii adăugate prezintă o serie de avantaje:

- Obligă managementul firmei să facă o analiză cuprinzătoare și profundă a situației industriei în care operează firma și a propriei situații economice;

- Analiza strategică a valorii adăugate, care constituie miezul lanțului valorii, obligă managementul firmei să procedeze la divizarea activității de ansamblu a acesteia în activități componente, în funcție de contribuția lor la crearea de valoare;

- Analiza detaliată activități-valoare adăugată și urmărirea formării acesteia pe baza însumării activităților delimitate care reprezintă calea cea mai eficientă de identificare a surselor de cheltuieli, de evidențiere a cheltuielilor neraționale și de stabilire pe această bază a soluțiilor de reducere a costurilor și crearea avantajului competitiv prin costuri;

Pe măsura maturizării manageriale a întreprinderilor de confecții din Moldova și a acomodării acestora cu rigorile mecanismelor de piață, instrumentul lanțului valoric va prezenta, neîndoind, un interes crescând și va fi tot mai frecvent utilizat în cadrul eforturilor de creare și consolidare a avantajului competitiv prin costuri pe piețele internă și internațională.

În opinia noastră, lanțul valoric va permite întreprinderilor de confecții să evidențieze valoarea adăugată totală la care își realizează produsele,

respectiv veniturile lor globale, precum și activitățile – valoare pe care le desfășoară, indicând, totodată, marja specifică acestora.

Lanțul valoric deplin în industria de confecții este prezentat în figura 1.

Acest lanț valoric asigură formarea celei mai înalte valori adăugate în ramura de confecții. La fiecare din cele 16 verigi ale lanțului valoric se creează valoare adăugată de mărime diferită, deoarece implică:

- forță de muncă diferită atât după volum, cât și calitate (salariile sunt diferite);
- dotare tehnică diferită (mărimea uzurii este diferită),
- nivel diferit de impozite,
- nivel de profitabilitate diferit.

Cu cât numărul de verigi din acest lanț valoric, cuprinse de întreprinderea de confecții, este mai mare, cu atât valoarea adăugată este mai înaltă.

Actualmente, în industria de confecții mondială s-au stabilit mai multe practici internaționale de conlucrare dintre clienții europeni și întreprinderile de confecții prestatoare de servicii, care sunt deja bine definite și cunoscute ca fiind sistemul C&M, CMT, FOB, Private Label și Own Label. Fiecare din sistemele enumerate cuprinde diferit număr de verigi ale lanțului valoric și asigură nivel diferit al valorii adăugate. Ca regulă, verigile lanțului valoric, care asigură valoarea adăugată înaltă, aparțin clienților europeni, iar verigile cu o valoare adăugată mai redusă – întreprinderilor de confecții din țările în curs de dezvoltare, țări care oferă forța de muncă la costuri reduse.

Sistemul *C&M*, cunoscut în republică ca sistemul Lohn sau regimul vama de perfecționare activă, cuprinde doar patru verigi (9-12) ale lanțului valoric și anume:

- producerea propriu-zisă (croire, coasere),
- finisarea (tratamentul umido-termic),
- ambalarea, depozitarea și livrarea către client (vama/exportator).

Acest sistem de conlucrare cu clienții străini este cel mai răspândit în Republica Moldova.

Următorul sistem, puțin mai avansat, este sistemul *CMT*, care include suplimentar la verigile 9-12 o parte din veriga 2 (aprovizionarea cu accesorii și cu ambalaj: nasturi, ață, elastic, cutii de carton, etichete, pungă, etc.).

Aceste două sisteme de cooperare a clienților străini cu întreprinderile de confecții autohtone asigură cea mai redusă valoare adăugată, deoarece implică forță de muncă de o calificare joasă (se cer abilități doar de croire-coasere), care de comun cu costul și gradul de eficiență redus (nivelul mediu de eficiență al întreprinderilor autohtone constituie cca 60-65% în raport cu standardele internaționale) asigură salarii foarte mici. Deasemenea destul de mică este uzura, și marja de contribuție.

Următorul sistem de colaborare este sistemul *FOB* (full bussiness – pachet deplin). În acest caz, clientul străin vine cu mostra și plasează comanda. Prestatorul de servicii (întreprinderea de confecții) se preocupă de aprovizionarea cu materii prime, accesorii necesare, de producerea propriu-zisă a mărfii și livrarea ei la destinația indicată de client. În multe cazuri clientul indică de unde se poate achiziționa materia primă și accesorii, iar uneori chiar negociază prețurile în numele producătorului. Sistemul dat cuprinde verigile 1-5 și 9-12 ale lanțului valoric prezentat în figura 1.

Acest sistem necesită ca furnizorul (întreprinderea de confecții) de servicii FOB să dispună, pe lângă abilitățile de producere, de cunoștințe și abilități de aprovizionare. Cunoștințele în domeniul aprovizionării înseamnă: cunoașterea furnizorilor de stoffe și accesorii, principalelor expoziții la care se expun trendurile stoffelor și accesorii, posedarea capacităților de negociere cu furnizorii de stoffe și accesorii pe marginea prețului, condițiilor de livrare și condițiilor de piață. Acest domeniu implică deja personal înalt calificat și plătit mai înalt. Totodată, furnizorul de servicii FOB mai are nevoie de capital de lucru pentru a efectua aprovizionarea cu materie primă și accesorii în cantitățile și termenii stabiliți. Toate acestea implică crearea de valoare adăugată mai înaltă în comparație cu sistemul C&M sau CMT.

Sistemul *Private Label* (marca privată) este mai avansat decât sistemul FOB. Acest sistem implică suplimentar elaborarea produsului (designul și documentația tehnică), aprovizionarea cu materie primă, producerea propriu-zisă. Sistemul dat cuprinde verigile 1-12 ale lanțului valoric din figura 1. Sistemul *Own label* (marca proprie) reprezintă un sistem la care întreprinderea de confecții este activă de la ideea produsului, elaborarea lui, producerea propriu-zisă, marketing/promovare, elaborarea brandului propriu și comercializarea sub acest brand. Cuprinde toate verigile lanțului valoric.

2. ANALIZA VALORII ADĂUGATE

Obiectivul principal al agenților economici îl constituie obținerea rezultatelor scontate cu cheltuieli minime. Forma concretă de manifestare a acestui principiu este eficiența economică, care exprimă efectul dobândit în raport cu cheltuielile totale necesare pentru obținerea acestuia.

Actualmente, eficiența economică stă la baza dezvoltării progresului economic și a societății în ansamblu. Ea a devenit principala dimensiune calitativă a dezvoltării economice și factorul fundamental al accelerării creșterii economice.

În acest context este de menționat că alegerea căilor optime de activitate a firmelor presupune determinarea nivelului eficienței economice și

pentru managementul operațional. După părerea noastră, unul din indicatorii de performanță a managementului operațional, care exprimă eficiența acestuia, este **valoarea adăugată**.

Valoarea adăugată, din punct de vedere al conținutului economic, reprezintă contribuția productivă proprie a întreprinderii pe parcursul unei perioade de activitate (de regulă, în curs de un an). Astfel, valoarea adăugată reprezintă surplusul de încasări peste valoarea consumurilor provenite de la terți, bogăția creată prin valorificarea resurselor tehnice, umane și financiare ale întreprinderii.

Valoarea adăugată este un indicator care reflectă aportul valoric adus de o întreprindere prin activitățile sale asupra bunurilor cumpărate. Valoarea adăugată reprezintă valoarea a tot ceea ce a creat și adăugat fazelor anterioare activitatea întreprinderii, concretizată în creșterea de valoare, rezultate din utilizarea factorilor de producție peste valoarea consumurilor provenite de la terți sau valoarea remunerării tuturor participanților direcți sau indirecti la activitatea acesteia.

Valoarea adăugată constă din următoarele elemente componente, care, de fapt, și o formează: salariile și contribuțiile sociale; impozitele și taxele, uzura, dobânzile, dividendele, profitul net.

În prezent, analiza-diagnostic recunoaște valoarea adăugată aferentă atât producției fabricate, cât și celei vândute. În primul caz este vorba de valoarea adăugată produsă, iar în al doilea caz – valoarea adăugată vândută. Dat fiind faptul că conceptul managementului operațional cuprinde atât fabricarea, cât și desfacerea producției/serviciilor, indicatorul „valoarea adăugată” este binevenit pentru aprecierea eficienței acestuia.

În practica analitică valoarea adăugată poate fi calculată prin două metode:

- Metoda substractivă (sintetică);
- Metoda aditivă (analitică).

Potrivit *metodei subtractive*, din valoarea producției fabricate sau vândute se scad consumurile și cheltuielile intermediare provenite de la terți.

Formula de bază în acest caz va fi:

$$VA=VPF-C_i \text{ sau } VA=VPV-C_i$$

unde: VPF – valoarea producției fabricate;

VPV – valoarea producției vândute;

C_i – reprezintă consumurile și cheltuielile intermediare provenite de la terți, care cuprind materiile prime și materialele (la costul de achiziție), energia, combustibilul, apa, serviciile externe etc. (cu alte cuvinte, totalul consumurilor de bunuri și servicii furnizate de terți).

Metoda aditivă prevede însumarea elementelor componente ale valorii adăugate și anume:

$$VA=C_{rm}+U_{mf}+A_c+R_{net}$$

unde: C_{rm} – consumurile privind retribuirea muncii (inclusiv contribuțiile pentru asigurările sociale și medicale);

U_{mf} - suma uzurii mijloacelor fixe cu destinație de producție aferentă anului de gestiune;

A_c – suma altor consumuri și cheltuieli;

R_{net} – suma rezultatului net: profit (pierdere).

Această metodă de calculare a valorii adăugate dă posibilitate să se efectueze un studiu mai aprofundat al acestui indicator din punct de vedere al elementelor consecutive ce formează baza valorii adăugate și al ponderii lor în suma totală a indicatorului rezultativ. Ținând cont de aceste considerente și necesitățile concrete, analiza valorii adăugate se poate efectua atât prin aprecierea modificării factorilor generali (metoda substractivă), cât și prin cea a factorilor detaliați (metoda aditivă).

În analiza valorii adăugate, din punct de vedere metodologic, se folosesc pe lângă mărimile absolute (valoarea adăugată în mărime absolută, calculată și analizată mai sus) și mărimile relative (ratele valorii adăugate).

Pentru exemplificarea în cifre a valorii adăugate și distribuției ei între diferiți participanți în tabelul 1 este prezentată structura prețului pentru o bluză pentru dame, produsă din stofe ușoare.

După cum se observă din datele prezentate în tabelul 1 ponderea serviciilor Lohn (C&M) constituie doar cca 8% în valoarea totală a produsului. Ponderile esențiale revin materiei prime și accesoriilor - 16% , angrosistului – 17,5% și detailistului – 42,1%.

Valoarea adăugată a acestei bluze constituie 127,5 Euro (15+33+79,5). Ponderea serviciilor lohn constituie 11,8% (15/127,5). Deținătorului de marcă proprie (angrosistului) îi revine 25,9% (33/127,5), iar deținătorului de marcă privată – 62,3% (79,5/127,5). Aceste date ne demonstrează că valoarea adăugată a prestatorului de servicii lohn (C&M) este de 2,2 ori mai redusă decât în cazul când se elaborează produsul și de 5,3 ori mai redusă decât în cazul când produsul are un brand și acesta aparține întreprinderii de confecții și se promovează de către aceasta.

Toate schemele prezentate au apărut datorită unei concurențe acerbe în industria de confecții mondială și mai cu seamă în cea europeană, industrie care întotdeauna a dictat moda pe arena internațională. Dat fiind o industrie cu o manoperă foarte înaltă, care implică costuri mari pentru a menține nivelul de profitabilitate dorit și valoare adăugată înaltă, producătorii de confecții europeni au început un proces de integrare pe verticală și evacuare în țările în curs de dezvoltare a verigilor lanțului valoric, care asigură o valoare adăugată

mică. Treptat au apărut sistemele de cooperare descrise mai sus.

Ținând cont de cele expuse, cu cât este mai avansată schema de cooperare, cu atât valoarea adăugată generată de fabrica de confecții este mai mare. În continuare este prezentat benchmarkingul valorii adăugate pentru industria de confecții mondială (tabelul 2).

Potrivit datelor UNIDO, valoarea adăugată/angajat/an sau productivitatea aparentă a muncii din țările selectate este cea mai mare în Coreea de Sud (35,9 mii dolari/angajat), Germania (34,9 mii dolari/angajat) și Italia (29,6 mii dolari/angajat). La polul opus, se obțin valori adăugate scăzute în Vietnam (1,1 mii dolari), Bulgaria (1,4 mii dolari), Indonezia (2,3 mii dolari) și India (2,4 mii dolari). Acest lucru ne vorbește despre următoarele: industria de confecții din țările înalt dezvoltate, care lucrează în baza conceptului de „marcă privată”, obține o valoare adăugată înaltă. Iar industria de confecții din țările în curs de dezvoltare, la care se referă și Republica Moldova și care lucrează în baza comenzilor în Lohn, generează o valoare adăugată scăzută.

Mai jos este prezentată analiza valorii adăugate (VA) și a indicatorilor acesteia pentru câteva întreprinderi de confecții autohtone (tabelul 3).

Din datele prezentate în tabel se observă că întreprinderile autohtone generează o valoare adăugată pe angajat foarte redusă, care este comparabilă cu valoarea adăugată produsă de către un angajat din Vietnam. Rata aportului forței de muncă la formarea VA este destul de mare datorită faptului că producerea de confecții are o manopera foarte înaltă. Este de menționat că, valoarea adăugată la un angajat diferă de la o întreprindere la alta și exprimă eficiența utilizării forței de muncă.

În general, în ceea ce privește valoarea adăugată, fabricile de confecții autohtone rămân mult în urmă față de întreprinderile din țările înalt dezvoltate ale Uniunii Europene, cum ar fi Germania, Italia, Spania, în care acest indicator este de 10 – 30 ori mai mare.

Fabricile de confecții din Moldova, cele care activează în lohn, au demonstrat că pot profita de avantajele țării exprimate prin costuri mici și amplasare favorabilă pentru piața europeană de confecții. Totodată, producătorii autohtoni de confecții rămân blocați în segmentul grupării cu o valoare adăugată redusă. Peste 90% din vânzările industriei de confecții reprezintă serviciile lohn, celelalte concepte de cooperare nefiind dezvoltate.

Este de menționat faptul că valoarea adăugată în industria de confecții autohtonă este aproape în exclusivitate munca (salariul).

Dat fiind faptul că, valoarea adăugată mai însumează *uzura* și *profitul*, reiesă ca aceste

componente sunt foarte reduse, fapt care nu permite întreprinderilor de confecții autohtone să acumuleze resursele necesare pentru investire în personal și reutilare tehnică.

Componenta valorii adăugate – *salariul* – depinde de productivitatea muncii. Cu cât productivitatea muncii este mai înaltă, cu atât câștigul (salariul) este mai înalt, pe de o parte, iar pe de alta – cu atât mai reduse sunt costurile de producție pe unitate de produs, iar ca consecință profitul mai mare. Astfel, creșterea productivității duce la creșterea valorii adăugate.

În concluzie se pot menționa următoarele:

1. Valoarea adăugată care se formează în întreprinderile de confecții din republică este foarte redusă drept urmare a acoperirii doar la 1/4 din verigile lanțului valoric. Iar aceste verigi sunt acele care necesită manoperă multă dar puțin calificată;

2. Pentru a spori valoarea adăugată pentru sistemul Lohn este necesar de a spori productivitatea personalului direct implicat în producere, ceea ce, la rândul său, depinde mult de perfecționarea managementului operațional al întreprinderii;

3. Producerea în Lohn pentru industria confecțiilor din Republica Moldova este utilă pe termen scurt și mediu (acesta asigură introducerea unor tehnologii noi, aplicarea unui management performant, dotarea cu mașini speciale de ultimă generație alocate de către client), dar pe termen lung nu este benefică (limitează accesul pe noi segmente de piață, menține un nivel scăzut al profitului și împiedică dezvoltarea normală a industriei);

4. Pentru sporirea valorii adăugate pe termen lung se impune trecerea la alte scheme de cooperare cu clienții străini, care vor necesita remodelarea managementului atât la general, cât și a managementului operațional, la particular, deoarece vor fi necesare noi operații de a fi efectuate de către întreprinderile de confecții, cum ar fi:

a. Operații de cercetare-dezvoltare – crearea conceptului de produs, elaborarea carcusei produsului, elaborarea documentației tehnice.

b. Operații de aprovizionare cu materia primă și accesoriile necesare.

c. Operații de desfacere și promovare a produsului finit.

Bibliografie

1. **Popescu D.** *Industria ușoară din România - integrare economică europeană.* București, Editura ASE, 2005.

2. *Rapoartele proiectului USAID/CEED.*

Recomandat spre publicare: 12.02.2010

Tabelul 1. Structura prețului pentru o bluză de dame.

Articole de cheltuieli	Euro	%
Materia primă (stofa)	20	10,58
Accesorii	10	5,29
Serviciile de confecționare (servicii Lohn)	15	7,94
Costul produsului	45	23,81
Marja angrosistului*	33	17,46
Prețul angrosistului	78	41,27
Marja magazinului cu amănuntul**	79,5	42,06
Taxa pe valoarea adăugată (TVA)	31,5	16,67
Prețul magazinului cu amănuntul	189	100,00

Notă: * - angrosistul este deținătorul de marcă privată (marja lui include elaborarea produsului).

** - detailistul este deținătorul de marcă proprie (brand), marja lui include elaborarea produsului și investiții în promovarea brandului.

Sursa: Elaborat de autor.

Tabelul 2. Benchmarking-ul valorii adăugate pentru industria de confecții mondială (anul 2007).

Țara	Valoare adăugată/angajat (mii dolari)	Salarii/angajat (mii dolari)	Structura valorii adăugate (%)		
			Inputuri Materiale și utilități	Forță de muncă	Profit
Italia	29,6	12,6	73,9	11,1	15,0
Portugalia	9,0	5,6	70,7	18,2	11,1
Spania	16,8	9,5	74,9	14,2	10,8
Germania	34,9	21,0	71,7	17,0	11,3
Slovacia	3,4	2,4	68,9	22,2	8,8
Bulgaria	1,4	0,8	62,5	20,9	16,6
Cehia	4,3	2,9	66,4	23,0	10,6
China	10,9	8,3	72,6	21,0	6,5
India	2,4	0,8	83,0	5,7	11,3
Indonezia	2,3	0,6	58,8	10,8	30,4
Mexic	8,7	4,3	54,4	17,6	18,0
Coreea de Sud	35,9	10,9	48,3	15,7	35,9
Turcia	13,2	4,5	60,5	13,4	26,1
Vietnam	1,1	0,6	70,1	15,9	13,9
Maroc	4,7	3,1	64,9	23,7	11,5

Sursa: Popescu D. Full business în industria confecțiilor din îmbrăcăminte din România (datele UNIDO).

Tabelul 3. Analiza comparativă a indicatorilor valorii adăugate pe întreprinderile de confecții din Republica Moldova (anul 2008).

Întreprindere	VA, mii lei	VA/angajat, mii lei/an	Rata aportului forței de muncă la formarea VA, %	Rata aportului mijloacelor fixe la formarea VA, %
SA Ionel	29631,93	14,56	68,5	4,1
SA Tricon	15742,15	13,12	69,2	5,4
SRL Șaltoianca	4560,04	19,83	71,2	3,6
SA Bălțeanca	9772,76	12,60	72,5	6,9

Sursa: Calculat de autor în baza formei „5-C”.

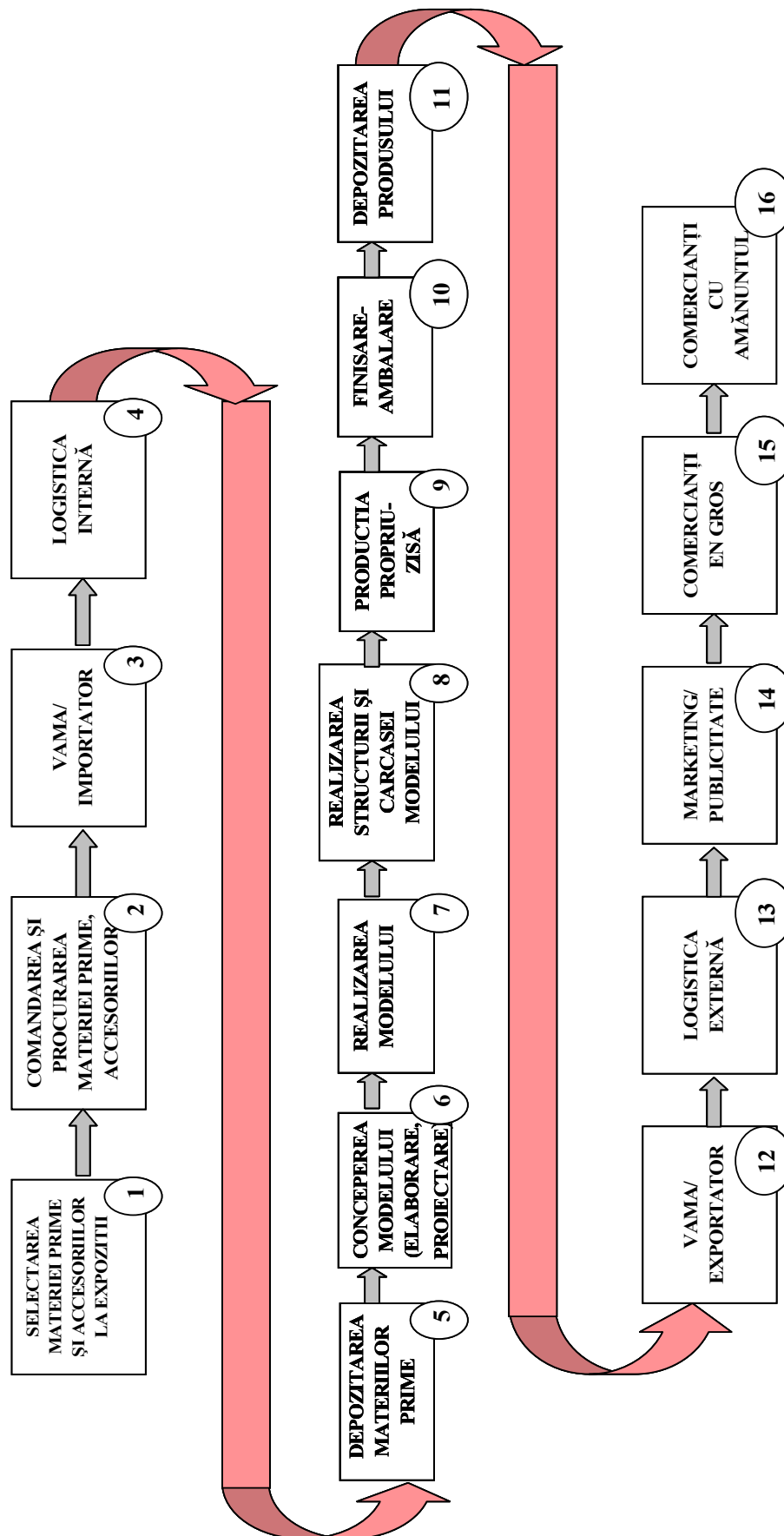


Fig. 1. Lanțul valoric pentru producerea și comercializarea articolelor de confecții.
Sursa: Elaborat de autor.