

**ROMÂNIA**

**Strategia Nationala de Export 2005-2009**

**Bucuresti – Octombrie 2005**

*Document supus dezbaterii publice*

## LISTA ABREVIERI

ADR – Agentiile de Dezvoltare Regionale  
AMCOR – Asociatia Consultantilor în Management din România  
ANEIR – Asociatia Nationala a Exportatorilor si Importatorilor din România  
ANIMMC – Agentia Nationala pentru Întreprinderi Mici si Mijlocii si Cooperatie  
ANOFM – Agentia Nationala pentru Ocuparea Fortei de Munca  
ANPRU – Asociatia Nationala a Profesionalistilor în Resurse Umane  
ANV – Autoritatea Nationala a Vamilor  
ARB – Asociatia Româna a Bancilor  
ASE – Academia de Studii Economice  
ASRO – Asociatia de Standardizare din România  
BRML - Biroul Român de Metrologie Legala  
CCI – Camera de Comert si Industrie  
CCPI – Centrul de Competitivitate si Productivitate Industriala  
CCIR – Camera de Comert si Industrie a României  
CNADN - Compania Nationala de Autostrazi si Drumuri Nationale  
CNDIPT – Centrul National de Dezvoltare a Învatamântului Profesional si Tehnic  
CNP - Comisia Nationala de Prognoza  
CRPC – Centrul Român pentru Promovarea Comertului  
EXIMBANK – Banca de Export-Import a României  
UE – Uniunea Europeana  
FATII-ARTRI – Fundatia Academia de Transport Intern si International - Asociatia Româna pentru Transporturi Rutiere Internationale  
ISD – Investitii Straine Directe  
GEA – Grupul de Economie Aplicata  
IBR – Institutul Bancar Român  
IEM – Institutul de Economie Mondiala  
INS - Institutul National de Statistica  
IT&C – Tehnologia Informatiei si Comunicare  
ITC – International Trade Center  
MAE - Ministerul Afacerilor Externe  
MCTI - Ministerul Comunicatiilor si Tehnologiei Informatiei  
MEC / DCE - Ministerul Economiei si Comertului / Departamentul de Comert Exterior  
MEdC - Ministerul Educatiei si Cercetarii  
MF – Ministerul Finantelor  
MJ - Ministerul Justitiei  
MMGA - Ministerul Mediului si Gospodarii Apelor  
MMSSF - Ministerul Muncii, Solidaritatii Sociale si Familiei  
MNC – Corporatie Multinationala  
MS - Ministerul Sanatatii  
MTCT – Ministerul Transporturilor Constructiilor si Turismului  
NCEM – Centrul National pentru Managementul Exporturilor  
EC – Consiliul de Export  
SNE – Strategia Nationala de Export  
RENAR – Asociatia de Acreditare din România  
R&D – Cercetare si Dezvoltare  
Rom Pro – Comitetul pentru Facilitarea Comertului International  
SAPARD – Programul Special de Pre-Aderare pentru Agricultura si Dezvoltare Rurala  
SQAM – Sistemul de Acreditare si Metrologie a Standardelor de Calitate  
SRAF/CCI – Scoala Româna de Afaceri a Camerelor de Comert si Industrie  
IMM – Întreprinderi Mici si Mijlocii  
SWOT - Puncte Tari, Puncte Slabe, Oportunitati, Constângeri  
CTN – Corporatie Trans-Nationala  
TPO – Organizatie de Promovare a Comertului  
UNCTAD / OMC - United Nations Conference on Trade and Development / Organizatia Mondiala a Comertului

# 1. Introducere si ratiune

## 1.1 Premize

În mai 2004 Comisia pentru Strategie, Competitivitate, Marketing si Branding împreuna cu Consiliul de Export al României si cu Ministerul Economiei si Comertului a început investigarea cailor si metodelor pentru a coordona mai bine eforturile nationale de export si a organizat un seminar în Bucuresti cu tema "Modalitati de Elaborare a unei Strategii Nationale de Export", cu sprijinul Camerei de Comert si Industrie. Workshop-ul a avut loc în perioada 19-20 mai 2004 cu asistenta din partea International Trade Centre de pe lângă UNCTAD/WTO (ITC). Consiliul de Export s-a întrunit din nou în sesiune plenara pe 21 mai 2004. Pe durata acestei sesiuni a fost prezentat raportul Comisiei, iar Consiliul de Export a aprobat Initiativa de realizare a unei Strategii Nationale de Export în baza metodologiei ITC. S-a prezentat de asemenea si o "Foaie de Parcurs" pentru concretizarea acestei initiative. Mai multe detalii despre competentele legale si structura Consiliului de Export sunt prezentate în Anexa I.

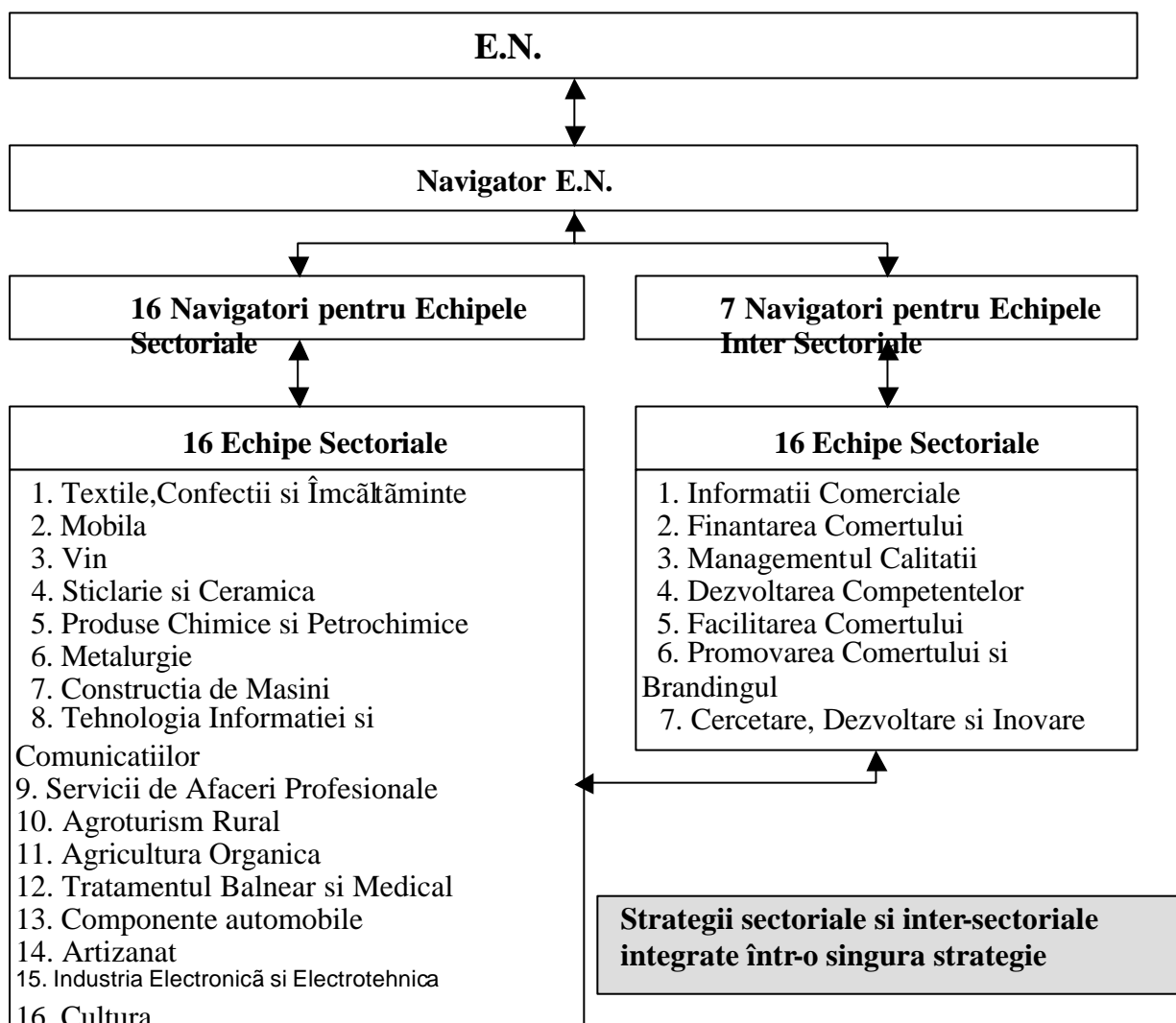
În conformitate cu "Foaia de Parcurs" prima realizare a initiativei SNE a fost elaborarea documentului "Pledoarie pentru o Strategie Nationala de Export: Probleme Cheie si Raspunsuri Posibile", pregatit de catre membrii Comisiei (Echipa Nucleu). Documentul a fost prezentat si sustinut în noiembrie 2004 în cadrul unui Simpozion National care a reunit toate partile interesate.

Documentul a concluzionat:

- dezvoltarea si competitivitatea internationala a sectorului de export al României va beneficia de pe urma unei abordari strategice;
- data fiind deschiderea mare a economiei, exportul este o cale esentială pentru asigurarea unei cresteri economice sustinute.

***Documentul a propus si o schimbare culturala de abordare a felului în care actiunile sunt planificate si implementate, precum si o schimbare în atitudinile si perceptiile partilor interesate din sectorul public si sectorul privat. Pentru a fi relevanta si de succes Strategia Nationala de Export trebuie sa implice în mod activ sectorul public si sectorul privat. Este esential ca toti cei interesati în export sau care au activitati de impact asupra competitivitatii exporturilor si dezvoltarea lor sa fie implicati de la început în procesul de proiectare a strategiei.***

"Pledoaria pentru o Strategie Nationala de Export" a recomandat în mod clar ca strategia sa se axeze pe stimularea si chiar crearea de avantaje competitive în sectoarele exportatoare existente sau în sectoare cu un potential ridicat. În conformitate cu concluziile documentului s-a decis ca strategia va trebui sa includa atât strategii sectoriale cât si inter-sectoriale elaborate de catre echipe specializate vor fi create în acest scop. Per total au fost create 23 de echipe specializate. Echipa Nucleu a fost reprezentata de cel puțin un membru în fiecare din aceste echipe specializate. În total, peste 300 de reprezentanti ai sectorului public, sectorului privat, mediului academic si ONG-urilor au participat la conceptia acestei Strategii Nationale de Export. Între Echipa Nucleu si grupurile specializate a fost creata o retea cu interactiune zilnica, dupa cum se vede în schema de mai jos:



- Fiecare echipa a primit misiunea de a elabora o strategie specifica unui sector sau pentru un domeniu inter-sectorial, care formeaza nucleul acestei Strategii Nationale de Export. Fiecare membru de echipa a fost familiarizat cu procesul de design al strategiei si cu metodologia de elaborare a acesteia.

## 1.2 Contextul International: Axarea pe Avantaje Competitive Sustenabile

Contextul international al comertului s-a schimbat dramatic în ultimii câtiva ani si este probabil sa continue sa o faca. Liberalizarea si globalizarea au indus o mobilitate mai mare a factorilor de productie, delocalizare rapida, fragmentare si specializare mai ridicata a activitatilor pe lanturile valorice ale produselor si serviciilor. S-a extins totodata aria comertului cu servicii. Retinerea de valoare la nivel national devine din ce în ce mai dificil de realizat datorita proliferarii lanturilor valorice globale în incercarea de a minimiza costurile si maximiza profiturile. Competitivitatea internationala este prin urmare dinamica si avantajele competitive sunt mai volatile si mai putin durabile.

Chiar si asa, competitivitatea este fundamentala pentru dezvoltarea durabila, iar economiile de succes creeaza si recreeaza în mod continuu avantaje competitive. Deoarece competitivitatea internationala este influentată de numerosi factori interdependenti, o abordare holistica este esentiala. Consideratiunile strategice macro, mezo si micro economice nu pot fi separate una de cealalta la fel cum nu pot fi despartite diferitele entitati institutionale interesate, publice sau private, care, prin activitatea lor genereaza impact asupra comertului exterior. O abordare coerenta si unitara pentru dezvoltarea comertului este deci cruciala.

Este crucial sa se înțeleaga faptul ca avantajele competitive nu vin din protectionism, cote sau acces preferential pe piata. Din contra, acestea duc la stagnare, niveluri scazute de abilitati antreprenoriale si motivare scazuta a sectorului privat catre eficienta, calitate, inovare si dezvoltare de produse.

***Nu exista nici un dubiu ca performantele viitoare la export ale României trebuie sa fie bazate pe avantaje competitive, pe dezvoltarea capacitatii si competentei sectorului de export si pe crearea unei economii care sa poata sa se dezvolte în conditii de liber schimb într-o piata din ce în ce mai globalizata. Numai în acest fel România poate spera sa fie integrata cu succes în piata interna a UE începând cu 2007.***

### 1.3 Ratiunea abordarii

Problemele si constrângerile de competitivitate prezentate mai sus sustin necesitatea Strategiei Nationale de Export. Abordarea acestui proiect trebuie sa tina cont de urmatoarele aspecte importante:

- România are nevoie de o orientare strategica pe termen mediu si lung si nu de rezolvari de moment.
- România are nevoie de o strategie unitară, puternica, nu de planuri fragmentate.
- Pentru a obtine beneficii economice, procesul de definire a strategiei este cu adevarat un efort national. Toate entitatile interesate din România trebuie sa contribuie în mod colectiv la strategie.
- Simpla cunoastere a problemelor nu este suficientă. Trebuie formulate si implementate actiuni care sa se adreseze problemelor. Aceste actiuni trebuie sa fie realiste si nu doar o lista de dorinte.
- Elaborarea acestei strategii va fi un semnal clar pentru o agenda de dezvoltare economica articulata si o puternica demonstratie a motivatiei si dinamismului sectorului privat.
- Consiliul de Export are competente în armonizarea strategiilor sectoriale, inter-sectoriale si regionale în cadrul unei Strategii Nationale de Export, cu scopul de a determina prioritatile pentru cresterea exporturilor.

### 1.4 Viziunea Noastra: Unde Vrem sa ajungem?

Analizele sectoriale efectuate pentru 16 sectoare economice indica faptul ca activitatile cu cea mai mare valoare nu sunt captate si retinute de catre companii românești, ci sunt efectuate în alte tari sau furnizate din alte tari. Analizele au mai aratat faptul ca activitatile firmelor românești de adaugare de valoare au tendinta de a fi scazute, fragmentate si nesustenabile pe termen lung.

Viziunea noastra este deci focalizata pe o singura directie cruciala: **Sa stimulam si sa amplificam capacitatea întreprinderilor de a capta, crea si retine mai multa valoare în tara, într-o maniera durabila, sustenabila.** Acest lucru va fi facut prin introducerea sau întarirea eficientei si calitatii si prin încurajarea inovatiei si diversificarii atât a ofertei pentru export cât si a pietelor de export.

#### **Urmatoarele sunt importante:**

1. Pentru a contribui la o dezvoltare economica sustinuta exporturile românești trebuie sa fie din ce în ce mai mult bazate pe avantaje competitive. Deoarece resursele pentru dezvoltarea exporturilor sunt putine este esential sa fie stabilite prioritati - între sectoare, în interiorul sectoarelor si acoperind mai multe sectoare. Prioritate se da acelor sectoare, sub-sectoare, produse, servicii si probleme inter-sectoriale care contribuie cel mai eficient la adaugarea si retinerea de valoare.

2. Sectoarele traditionale de productie, cum ar fi textilele si mobila, continua sa fie importante din motive socio-economice, cum ar fi ocuparea fortei de munca. Chiar si în cadrul acestor sectoare se pune accent pe obtinerea de niveluri ridicate de eficienta, adaugare si retinere mai mare de valoare prin integrare verticala în amonte si în aval.

3. Pentru mari parti din alte industrii producatoare cum ar fi cea constructoare de masini, materiale plastice, cauciuc, alte produse chimice, mijloace de transport, echipamente electronice si electrice – în care tendinta mondiala este aceea de adâncire a specializarii si externalizare a activitatilor sau pentru care cererea de produse traditionale este în scadere, focalizarea se face pe identificarea niselor (produse si pietele) si oportunitatilor oferite de externalizarea industrială, care sa contribuie la o eficienta mai mare, o valoare adaugata mai mare si o mai mare retinere de valoare.

4. Turismul rural si ecologic sau serviciile balneare-medicele au o oferta atractiva datorita culturii, traditiei, mediului unic si diversitatii biologice. Acestea sunt cerute tot mai mult de catre consumatori. Focalizarea este axata pe crearea de capacitate - pe îmbunatatirea calitatii si a diversitatii acestor servicii. Exista oportunitati de pe urma carora se poate profita prin crearea de clustere pentru produse românești, cum ar fi viticultura, fermele organice, artizanatul (inclusiv sticlărie si ceramica) si cultura. Pe lângă axarea pe aceste sectoare ca si sectoare distincte, crearea de sinergii între sectoare si agregarea sau conectarea acestor sectoare poate avea un impact pozitiv pentru crearea si retinerea de valoare.

5. Sprijinirea si dezvoltarea sectoarelor deja create nu sunt suficiente. România trebuie sa își diversifice si largeasca oferta sa de export. Directia strategica este de a ne concentra asupra unor sectoare de servicii cum ar fi IT&C, serviciile de afaceri, serviciile de inginerie si serviciile financiare, alte servicii devenite comercializabile pe piata extrem de dinamica de outsourcing . Nu numai ca aceste sectoare vor contribui direct la câștigurile din schimburi dar vor sprijini si activa alte sectoare productive pentru a deveni mai competitive pe plan international.

6. Pe lângă toate cele de mai sus mai este nevoie sa ne focalizam pe dezvoltarea competentei, pe crearea unei mentalitati antreprenoriale la nivel de întreprindere, pe coordonarea si întarirea rețelei de sprijinire a comertului si pe îmbunatatirea calitatii mediului de functionare a afacerilor - atât pentru firmele românești cât si pentru investitorii straini.

Luând toate acestea în considerare, în viziunea noastra România va deveni în urmatorii ani o piata în care:

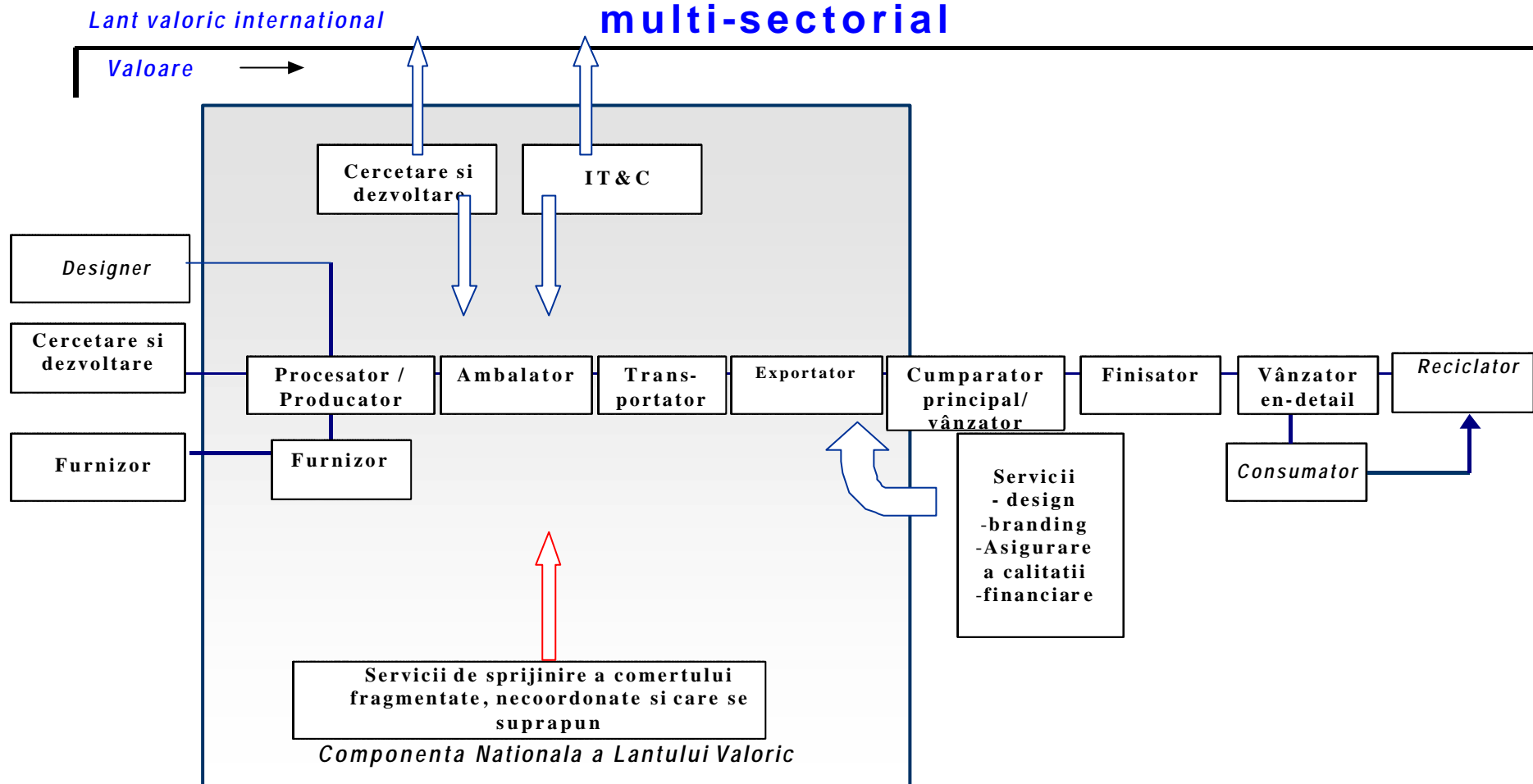
- performanta exporturilor este îmbunatatita datorita avantajelor competitive;
- baza nationala de exportatori este în crestere si exporturile sunt diversificate;
- este captata sau adaugata mai multa valoare în tara si acolo unde exista legaturi eficiente între lanturile valorice sectoriale;
- se formeaza aliante strategice între firme românești si straine si exista clustering regional;
- calitatea produselor românești este îmbunatatita;
- întreprinderile au aptitudini manageriale si de marketing mai bune
- rețeaua de sprijinire a comertului este acordata la nevoile si cerintele întreprinderilor, oferind servicii specifice specializate si tintite, iar rețelele de sprijinire a comertului eficiente vor fi bazate pe servicii de dezvoltare a afacerilor mai bine specializate si pe mai multa coordonare între diferitii furnizori;
- parteneriatul public-privat în designul si managementul Strategiei Nationale de Export este sustinut si întarit.

***Declaratia de Viziune pentru România este:***

***Sa obtinem o mai mare bunastare economica pentru toti cetatenii prin cresterea competitivității în comertul international, determinată de calitate, diversitate si excelenta.***

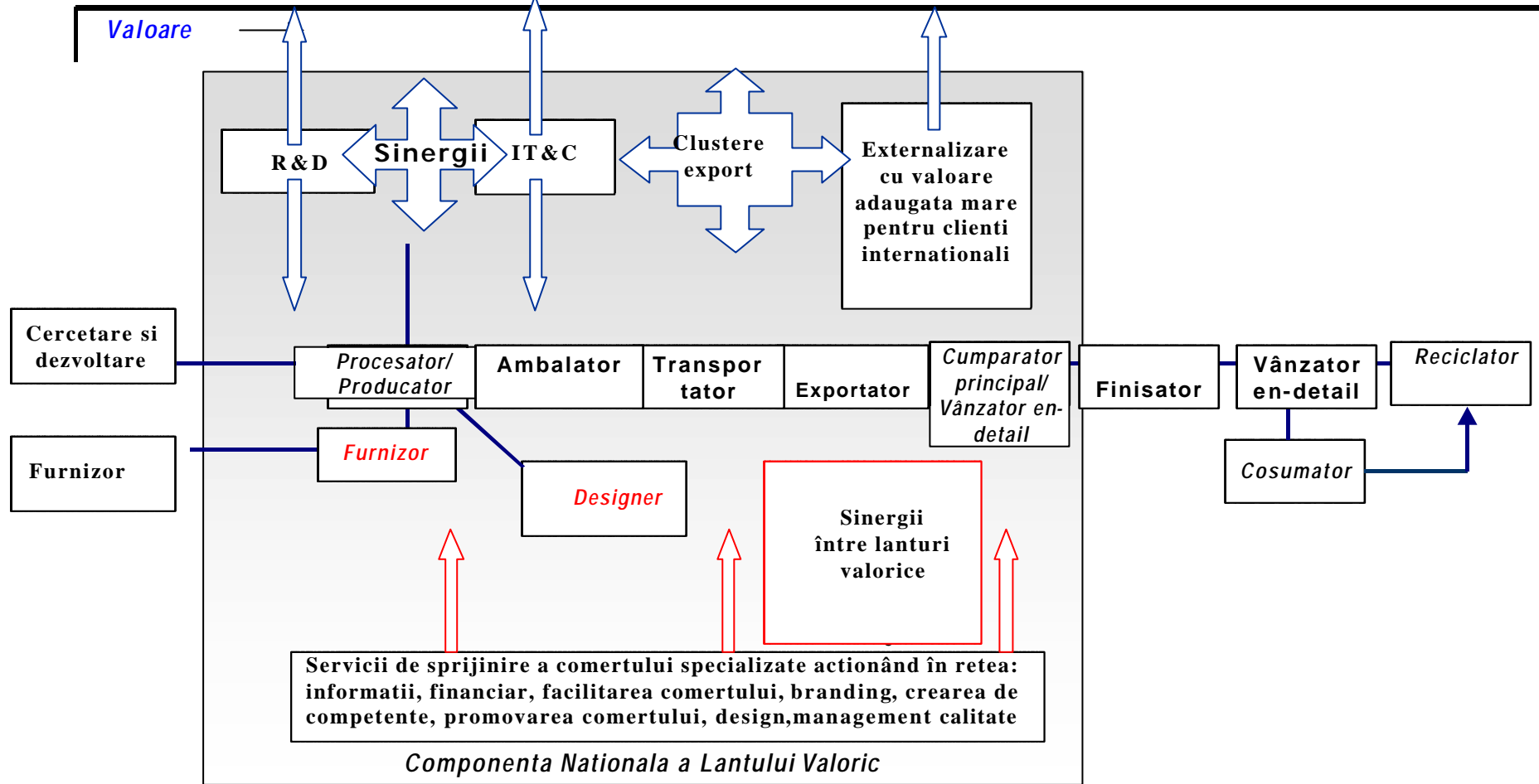
Imaginea de mai jos reprezinta aceasta Viziune din perspectiva lantului valoric, dimensiune care este fundamentala în cadrul acestei strategii nationale de export.

## România: lantul valoric actual multi-sectorial



# Lantul Valoric Viitor Multi-Sectorial

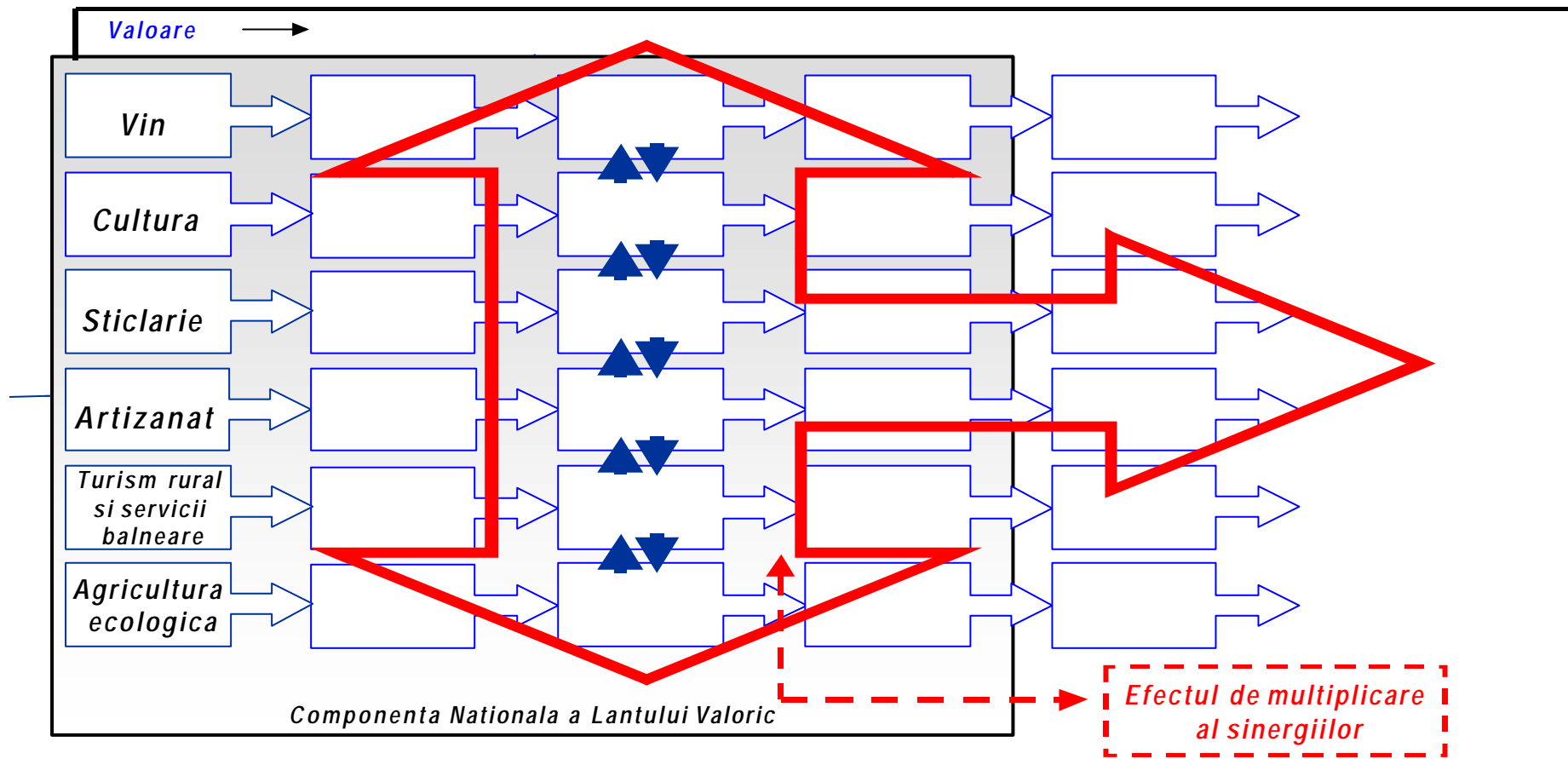
*Lant valoric international*





# Sinergiile viitoare inter-lanturi

*Lant valoric international*



## 2. Unde ne aflam acum?- O Evaluare

### 2.1 Evaluarea comerțului exterior și a performanței și competitivității exporturilor României

În perioada 1997 – 2004, România a avut o creștere constantă în comerțul exterior. Exporturile (FOB) din 2004 au reprezentat 18,93 miliarde Euro, ceea ce reprezintă o creștere substanțială de 21,3% față de 2003 (15,61 miliarde Euro) și o medie lunară de aproape 1,6 miliarde Euro. Totuși, această creștere a exporturilor nu a fost suficientă pentru a acoperi totalul importurilor și deficitul comercial a crescut de la an la an.

Portofoliul de bunuri exportate s-a schimbat de asemenea. În perioada 1997-2004 mai multe sectoare au înregistrat schimbări în ceea ce privește ponderea diferitelor grupe de produse din totalul exporturilor, după cum urmează:

- Masini, aparatura și echipamente electrice, aparate video (reprezentând 17,6% din totalul exporturilor în 2004, în comparație cu 8,8% în 1997);
- Materiale plastice, cauciuc și alte asemenea produse (reprezentând 3,7% din totalul exporturilor în 2004, în comparație cu 2,2% în 1997);
- Mijloace de transport (reprezentând 5,9% din totalul exporturilor în 2004, în comparație cu 5,3% în 1997);
- Încălțăminte, pălării, umbrele și alte accesorii (reprezentând 6,5% din totalul exporturilor în 2004, în comparație cu același procentaj de 6,5% în 1997);
- Textile și articole textile (reprezentând 20,6% din totalul exporturilor în 2004, în comparație cu 23,0% în 1997);
- Produse minerale (reprezentând 7,2% din totalul exporturilor în 2004, în comparație cu 7,6% în 1997);
- Produse chimice (reprezentând 4,3% din totalul exporturilor în 2004, în comparație cu 6,7% în 1997);
- Metale de bază și alte asemenea (reprezentând 15,4% din totalul exporturilor în 2004, în comparație cu 18,5% în 1997);

La sfârșitul lui 2004, structura exporturilor românești era următoarea: produse ale industriei constructoare de mașini, inclusiv echipamente electrice (24,4%), textile și articole textile (22,3%), metale de bază și alte asemenea (15,4%), produse chimice și plastice (7,8%), produse minerale (7,2%), încălțăminte și articole din piele (6,5%), mobilă (5,8%), lemn, celuloză și hârtie (5,2%), alimente (3,1%), diverse produse (2,3%).

Distribuția geografică a exporturilor românești arată o concentrare majoră pe piețele UE 25. În același timp se poate remarca o scădere a exporturilor către regiunea Americilor. În 2004 primele 10 piețe ale exporturilor românești au cumulată 74,0% din totalul exporturilor, iar cele zece țări partenere pentru importuri au reprezentat 66,2% din totalul importurilor românești. Principalii parteneri comerciali ai României sunt: Italia, Germania și Franța.

Mai multe detalii despre performanțele comerțului exterior sunt prezentate în Anexa II.

Analizând cifrele putem vedea că schimburile comerciale ale României sunt concentrate în interiorul Europei la două niveluri: unul la nivelul Europei ca întreg și unul la un nivel sub-regional, reprezentând relațiile comerciale cu țări din UE. Din acest punct de vedere s-ar putea spune că România are nevoie de o mai bună diversificare a comerțului său exterior.

Referitor la exporturile de servicii unde avem la dispoziție mai puține date statistice, exporturile principale sunt reprezentate de serviciile de turism, IT&C și transport.

Chiar și așa comerțul exterior per capita al României este mai mic decât cel al țărilor vecine. În perioada 2000–2002, acesta a fost de 5,7 ori mai mic decât în Cehia, de 5,5 ori mai mic decât în Ungaria, de 4,2 ori mai mic decât în Slovacia, de 2 ori mai mic decât în Polonia și de 1,5 ori mai mic decât în Bulgaria.

## Evaluarea competitivitatii nationale

Dintr-o perspectiva macroeconomica aceasta evolutie a comertului exterior a condus la o accelerare a dezvoltarii si performantei economice. Dezvoltarea durabila în continuare a sectoarelor exportatoare poate contribui la crestere socio-economica continua dar performanta sectoarelor cheie se bazeaza pe factori de avantaj comparativ, mai ales pe costul mic al fortei de munca si al materiilor prime. În realitate o mare parte din exporturile catre UE sunt generate de industriile care folosesc în mod intensiv forta de munca si resursele naturale. Acestea sunt de obicei produse cu valoare adaugata mica si continut tehnologic scazut si care depind de costul mic al fortei de munca si de materiale importate (ex.: textile, parti de încaltaminte si accesorii). În acelasi timp mai mult de jumătate din deficitul comercial cu UE este generat de industriile cu continut tehnologic intensiv.

Sectorul de îmbracaminte, spre exemplu, a devenit un important sector exportator . Desi acest lucru poate fi partial atribuit unui mai mare grad de competitivitate acesta este si rezultatul activitatilor tip lohn sau niselor create prin reorientarea exportului catre alte produse si sectoare productive in tarile nou intrate în UE, in ultimul val de extindere.

Asemenea avantaje competitive sunt usor de erodat si de pierdut. Ele reprezinta conditii temporare de competitivitate si nu pot fi sustinute. România trebuie sa nu depinda de asemenea factori pentru a-si continua dezvoltarea economica.

Economia româneasca are un nivel de competitivitate relativ scazut în context european si România a atras investitii mai mici per capita, comparativ cu alte tari din regiune, datorita absentei unui cadru legislativ transparent si datorita unei competitii regionale accentuate. *Vom detalia acest aspect în Anexa II.* Decalajul competitiv fata de restul tarilor membre UE nu poate fi ignorat data fiind importanta pietei europene pentru România. Este foarte probabil ca acest decalaj sa creasca data fiind perspectiva unei si mai mari liberalizari si integrari a comertului mondial, lasând exportatorii români într-o situatie critica.

În ciuda deschiderii continue a comertului exterior si în ciuda performantelor semnificative ale exporturilor, exporturile românești înca nu sunt diversificate îndeajuns. Acest lucru se datoreaza în parte faptului ca putine întreprinderi au activitati inovative sau de cercetare în dezvoltarea produselor si serviciilor lor. O scurta privire prin exporturile principale ale României (*vezi Anexa II*) releva rapid ca majoritatea sunt sectoare traditionale. A existat putina inovare si, în consecinta, exista putine industrii care folosesc în mod intensiv tehnologie noua.

***Prin urmare prioritatea strategica a României trebuie acum sa fie avantajele competitive, dezvoltarea capacitatii si competentei sectoarelor exportatoare, atragerea de investitii locale si straine si de crearea unei economii care sa poata sa se dezvolte în conditii de comert liber într-o piata din ce în ce mai globalizata.*** ISD reprezinta o sursa de capital, de know-how, tehnologie si aptitudini manageriale si stimuleaza cresterea economica. România trebuie sa devina un pretendent mai bun pentru absorbirea investitiilor straine directe, mai ales a celor orientate spre export.

România nu mai poate sa fie defensiva sau protectionista, sa se axeze pe probleme de acces sau de regularizare a furnizarii de produse si servicii pietei domestice. Introducerea tarifului vamal comun în perspectiva aderarii României la UE în 2007 va cere o adaptare rapida la conditiile pietei internationale. Este esential ca sectoarele productive sa ia în calcul acest lucru.

***Avantajele competitive nu apar din protectionism, cote si acces preferential pe piata. In realitate aceste masuri pot avea un efect negativ asupra performantelor economice deoarece scad motivatia întreprinderilor pentru eficienta, calitate si inovare.***

## 2.2. Politica actuala a Guvernului si strategia pentru sprijinirea dezvoltarii exporturilor

Programul Guvernului pe urmatoorii 4 ani are ca obiective cresterea competitivitatii nationale, dezvoltarea regionala si sprijinirea IMM-urilor si a companiilor inovatoare. Acesta are urmatoarele prevederi referitoare la comertul exterior:

- conformare si o mai buna folosire a acordurilor internationale de liber schimb si mai multa credibilitate si încredere în mediul de afaceri românesc;
- cresterea ponderii exporturilor românești de produse industriale în comertul mondial prin identificarea pietelor nisa pentru acestea, mai ales pentru acele produse care au o valoare adaugata mai mare;

- acordarea de prioritate întaririi relatiilor comerciale si economice cu tarile membre UE;
- dezvoltarea de relatii comerciale si de cooperare economica cu tarile Europene care nu sunt membre ale UE;

- relansarea relatiilor comerciale bilaterale cu America, Asia, Africa si Orientul Mijlociu;
- servicii specializate mai bune pentru dezvoltarea comertului.

În România exista un cadru legislativ special dedicat stimulării și promovării exporturilor.

În conformitate cu legea, *urmatoarele programe sunt în vigoare:*

1. Instrumente financiare și bancare aflate sub managementul EXIMBANK:  
 2. Program de promovare a exporturilor aflat sub managementul Ministerului Economiei și Comertului/Departamentul de Comert Exterior, prin care unele categorii de cheltuieli sunt suportate parțial sau total de către bugetul statului, pentru:

- participarea la târguri și expoziții internaționale;
- organizarea de misiuni economice în străinătate;
- cofinanțarea unor cheltuieli pentru înființarea și funcționarea de reprezentanțe comerciale în străinătate;
- cofinanțarea unor studii de piață și produse;
- publicarea și distribuirea peste hotare de buletine informative referitoare la oferta de export a României;

- publicitate și materiale publicitare

3. Programul de Competitivitate pentru produsele industriale, aflat sub managementul Ministerului Economiei și Comertului.

4. Programul de competitivitate pentru produse agricole și alimentare, aflat sub managementul Ministerului Agriculturii Pădurilor și Dezvoltării Rurale;

5. Prime de export pentru produse agricole și alimentare acordate în conformitate cu Acordul pentru agricultură - Partea III, Secțiunea II - Subvenții pentru export în cadrul Organizației Mondiale a Comertului, cu prioritate și într-o proporție mai mare pentru produsele biologice agricole și alimentare de origine vegetală sau animală certificate.

6. Programul pentru sprijinirea întreprinderilor mici și mijlocii pentru dezvoltarea exporturilor, administrat de către Agenția Națională pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii și Cooperatie.

În concluzie, România dispune de un sistem național de instrumente și mecanisme pentru promovarea și susținerea exporturilor, care includ gradual noi tipuri de măsuri și de instrumente, în conformitate cu cele mai bune practici din lume. Totuși, o evaluare cantitativă arată că România investeste mai puțin în asemenea instrumente în comparație cu alte țări avansate. O evaluare calitativă arată că instrumentele pot fi diversificate și folosite mai eficient.

Alocatia bugetara pentru toate programele de promovare a exporturilor a fost de 2200,0 miliarde ROL în 2003, 4000,0 miliarde ROL în 2004 și 4350,2 miliarde ROL în 2005, crescând de la an la an. Distribuția alocației bugetare pentru toate cele șase Programe de Promovare și Sustinerere a Exporturilor a indicat că mai mult de două treimi din alocațiile bugetare au fost direcționate către instrumente de garantare și asigurare a creditelor de export.

*În Anexa III sunt prezentate mai multe detalii referitoare la sistemul de instrumente pentru promovarea exporturilor și alocațiile bugetare.*

Aceste alocații nu au fost utilizate efectiv, o parte fiind alocate pentru constituirea fondurilor de asigurări sau garanții, iar o parte nu a fost utilizată din alte motive: lipsa apetitului de a folosi instrumente cum ar fi studii de piață, sau deschiderea de filiale externe, dificultăți în colectarea datelor pentru cataloagele sectoriale colective, lipsa de informații.

Existența Consiliului de Export ca un PPP la confluența dintre rețeaua de suport a strategiei și rețeaua de furnizare a serviciilor, cele două inele esențiale ale rețelei de sprijinire a comerțului, *poate fi văzută ca un catalizator pentru o mai bună folosire a resurselor limitate.*

### **Recapitulare: analiza națională SWOT**

Efectuarea unei analize SWOT a întregii economii românești nu este un demers facil având în vedere că există diferențe relevante între sectoarele și sub-sectoarele acesteia. Următoarele sunt bazate pe o agregare de mai multe analize SWOT pregătite de către fiecare dintre echipele specializate de strategie. Pentru a ușura interpretarea, analiza SWOT este împărțită în trei mai grupe (resurse umane, resurse naturale și alți factori). Se poate observa că în ultima grupă sunt prezentați factorii eterogeni cum ar fi verigi din lanțul valoric, tradițiile și structurile sectorului, influența Guvernului sau a

integrării, calitatea mediului de afaceri, etc. Sectoarele unde intensitatea factorilor este ridicată sunt de asemenea identificate.

#### **Puncte forte**

##### ***Resursele umane, capitalul social, infrastructura de educație și cercetare***

- Calitate în general bună a resurselor umane și forța de muncă suficient calificată în multe sectoare (mai ales în sectoare cheie sau sectoare tradiționale cum ar fi anvelope, petrochimice, textile). Forța de muncă relativ ieftină și pregătită, cu aptitudini creative și inovatoare;
- Existența infrastructurii de cercetare și training (școli și institute) specializată pe domenii importante de activitate cum ar fi procesarea lemnului, construcția de mașini, componente de automobile, echipamente industriale, textile, chimice, etc.
- Sistemul educațional, în ciuda rigidităților și legăturilor slabe cu sectorul de afaceri are infrastructura, instituțiile și resurse umane bine pregătite și bine dispersate în teritoriu în domenii strategice (IT&C, textile, mobilă, chimice și petro-chimice, inginerie) ;
- Bună concentrare de vorbitori de limbi străine în marile orașe;
- Specialiști foarte bine pregătiți cu poziții cheie în companii transnaționale;
- Mănenire culturală specifică în context european;

##### ***Resursele naturale și mediul***

- Resurse naturale disponibile pentru procesarea lemnului (90% din sortimentele principale de lemn regenerativ), calitatea solului;
- Biodiversitate ridicată, condiții balneo-climaterice bune pentru sănătate și sisteme ecologice unice cum ar fi Delta Dunării;
- Condiții naturale bune pentru agricultură;

##### ***Alți factori relevanți pentru competitivitate***

- Economie adaptată la regulile UE pentru transparența competițională, un mediu de afaceri prietenos și o infrastructură națională în curs de modernizare cu fonduri UE;
- Existența de industrii în amonte capabile de a furniza și adapta oferta în lanțul valoric național pentru integrarea pe verticală a produselor sectoarelor strategice cum ar fi mobilier, industria automobilelor, chimice, obiecte electrice, procesarea metalelor și IT&C;
- Complementaritate și capacitate de specializare pe verticală în industrii europene cum ar fi construcția de mașini, componente auto, etc.;
- Tradiție de durată în sectoare cum ar fi: textile, procesarea lemnului, chimie și petrochimie, procesarea metalelor;
- Sprijin guvernamental pentru sectoare strategice în anumite zone cheie cum ar fi dezvoltarea infrastructurii IT&C;
- Interes crescut și atitudine pro-activă a asociațiilor de afaceri pentru fermele ecologice și prioritatea specială a acestui sector în programele de aderare și integrare România-UE combinate cu introducerea de legislație corespunzătoare;
- Mărimea pieței interne;
- Condiții geografice favorabile cum ar fi conexiuni ușoare cu piețe străine cu posibilități bune de transport rutier, feroviar, maritim și pe Dunare.

#### **Oportunități**

##### ***Resursele umane, capitalul social, infrastructura de educație și cercetare***

- Apropiată aderare a României la UE. România va beneficia de la UE de infrastructuri de cercetare și educație, cadru legislativ și scheme de sprijin;
- Educația și cercetarea vor fi mai legate de producție;
- Cunoștințe generale bune de limbi străine care permit dezvoltarea de servicii delocalizate constituie oportunități adiționale importante;

- **Resursele naturale si mediul**

- Interes crescut pentru protectia mediului si biodiversitate în lume si în Europa;
- Un nou tip de consumator, interesat în ecologie, protectia mediului, biodiversitate;

- **Alti factori relevanti pentru competitivitate**

- Companiile române vor beneficia de economia de scara a marii piete comunitare;
- Liberalizarea si globalizarea comertului;
- Stabilirea unei zone de liber schimb în zona Pan-Euro-Mediteraneana
- Delocalizarea si cresterea competitiei între CTN-uri si IMM-uri pentru a stabili sau intra în lanturi valorice mondiale;
  - Marea importanta data de UE "noii economii" si sectoarelor high-tech, dezvoltarii infrastructurii, eficientei energetice, protectiei mediului;
  - Existenta de industrii IT&C, electrice, electronice si hardware relativ dezvoltate si un mare numar de specialisti în acest domeniu care pot face fata cerintelor digitalizarii;
  - Formarea de clustere în regiuni dinamice: în IT, mobila, echipamente, etc.;

**Puncte Slabe:**

**Resursele umane, capitalul social, infrastructura de educatie si cercetare**

- Lipsa de sincronizare, comunicare si cooperare între companii, institutii de cercetare si sectorul public; între banci si companii; între furnizorii de utilitati si resurse naturale si procesatori; Legaturi si cooperare insuficienta între nevoile sectorului de afaceri si sistemul educational în aria curriculara (IT, mobila, textile);
  - Capacitate scazuta de asociere într-o afacere sau între firme pentru a crea clustere, centre de marketing, branding compozit, etc.
  - Nivel scazut de cunostinte despre pietele straine si despre efectele integrarii UE, globalizarii si liberalizarii;
  - Decalaj mare între nevoile reale ale comunitatii exportatorilor si ceea ce acestia percep ca nevoi si solicita sustinere, ceea ce poate fi observat în:
    - Lipsa de înțelegere a nevoii pentru controlul calitatii si certificare, a crearii si protejarii de branduri si proprietate industrială sau a cerintelor, avantajelor si prioritatilor pentru dezvoltare durabila, dezvoltare rurala si protectia mediului;
    - Capacitatea insuficienta a industriilor (IT, agricultură ecologică, procesare alimente) de absorbtie de fonduri datorita cererii scazute si lipsei de calitati antreprenoriale;
    - Lipsa de aptitudini manageriale, strategii de marketing si brand building ( constructie de marci ) si retele de distributie pe piete straine; Resurse de marketing, dezvoltarea pietei si promovare insuficiente la nivel de companie, asociatie, macroeconomic si public;
  - Capacitate institutionala scazuta la nivel mezo privat (asociatii de afaceri) si lipsa de coagulare si de reprezentativitate la nivel national a diferitelor asociatii de industrii,
  - Lipsa experientei fermierilor în crearea de planuri de afaceri si obtinerea de finantare din surse disponibile cum ar fi programul UE SAPARD;

**Resursele naturale si mediul**

- Nivel ridicat de defrisare si de folosire a resurselor lemnoase în industrii primare cu valoare adaugata mica, cum ar fi exportul de material lemnos neprocesat si de cherestea;
- Protectie si promovare scazuta a biodiversitatii;

**Alti factori relevanti pentru competitivitate**

- Decalaj tehnologic si nivel scazut de modernizare a tehnologiilor (viticultura, mobila si alte sectoare de procesare), productivitate scazuta;
- Neconformare cu standarde avansate de calitate si de mediu;

- Decalaj digital în comerțul electronic, ebusiness și folosirea serviciilor IT și a tehnologiilor asistate de computer; costuri ridicate pentru infrastructura Internet și de telefonie;
- Lipsa de informații despre piețe și de aptitudini de marketing;
- Inexistența unei imagini coerente a sectoarelor;
- Mediul de afaceri este încă distorsionat de acorduri de monopol, cazuri de corupție și lipsa de conlucrare, comunicare și transparență;
- Legăturile cu producătorii de țesături, ornamente, accesorii, etc. ale companiilor din sectoarele finale (îmbracaminte și tricotaje) au fost rupte;
- Verigi slabe pe lanțul valoric între procesorii finali de bunuri petrochimice cum ar fi anvelopele, masele plastice, etc. și furnizorii de materii prime și costurile de producție ridicate în industriile primare.
- Blocaje financiare la nivelul companiilor productive.
- Lipsa de cooperare între investițiile străine în sectoarele considerate ca fiind o sursă importantă de know-how managerial, transfer de tehnologie și acces la piețe străine și alte fabrici de producție din cadrul sectorului, chiar dacă acestea au profile de producție diferite;
- Eforturi insuficiente de restructurare și recapitalizare pentru infuzia de noi tehnologii capabile să ajute sectorul și să creeze și mărească valoarea adăugată a produsului;
- Dependența de materii prime și accesorii importate: lipsa de oferte de materii prime locale și dotare tehnică insuficientă a sectoarelor primare;
- Legislație locală imperfectă privind comerțul de bunuri, exporturi și transport;

#### **Pericole și constrângeri:**

##### ***Resursele umane, capitalul Social, infrastructura de educație și cercetare***

- Exodul spre exterior al creierelor (brain drain), mai ales al specialiștilor IT, inginerilor, matematicienilor, inventatorilor;
- Lipsa unei școli de design industrial bine dezvoltate cu legături cu mediul de afaceri în sectoare producătoare importante cum ar fi textilele, îmbracaminte, mobila, etc.
- Focalizarea resurselor umane asupra activităților nespecializate cu câștiguri mici;
- Lipsa de interes a companiilor în ceea ce privește folosirea rezultatelor activităților de cercetare - dezvoltare și inovare pentru îmbunătățirea competitivității produselor și serviciilor;
- Interes scăzut pentru inovare și branduri proprii;

##### ***Resursele naturale și mediul***

- Pierderea biodiversității și a mostenirii culturale rurale datorită activităților economice haotice;
- Concentrarea activităților în orașe și o dezvoltare neechilibrată între orașe și zone rurale;

##### ***Alți factori relevanți pentru competitivitate***

- Erodarea avantajului competitiv bazat pe forța de muncă ieftină (creșterea graduală a costurilor cu forța de muncă) combinată cu un curs de schimb volatil și cu aprecierea monedei naționale și perpetuarea continuă a decalajului competitiv și a locului periferic al economiei românești în economia globală;
- Integrarea dar nu și convergența în UE;
- Lanțurile valorice ale sectoarelor strategice sunt ineficiente și slabe, având profituri reduse și fiind mult prea dependente de lanțurile valorice internaționale;
- Infrastructura e-business slabă;
- Lipsa de informații relevante despre piața în domenii foarte specializate (externalizare IT, subcontractare industrială, ferme organice);
- Branding de țară neconsistent;
- Productivitate și eficiență scăzută în consumul de utilități și materii prime în comparație cu competiția;
- Competiție regională în creștere între clustere din ce în ce mai inovative și mai specializate.
- Competiție străină agresivă ce preia segmente din piața locală în sectoare cum ar fi textile, mobila, procesarea metalelor și a lemnului, etc. datorită liberalizării și integrării.

- Sistemul bancar este slab dezvoltat, la un nivel intermediar scazut si având costuri de capital mari; Acces necorespunzator la finantare pentru companiile private interne; Costuri mari de finantare datorita dobânzilor bancilor comerciale în comparatie cu cele practicate de banci din tari concurente.
- Costuri relativ ridicate de transport datorita infrastructurii insuficiente;
- Probleme si birocratie la punctele de trecere a frontierei si existenta unor proceduri legislative nearmonizate suficient cu cele europene;
- Aspecte de dezvoltare specifice regiunii, de înapoiere, somaj, infrastructura slaba si saracie.

#### **Câteva concluzii:**

- Viitorul României depinde de capacitatea sa de ași exploata punctele forte, mai ales la nivelul resurselor umane si resurselor naturale, traditiilor si mostenirii culturale. Acest lucru necesita o schimbare de mentalitate catre mai multa transparenta, cooperare, competenta, încredere si alte virtuti legate de capitalul social în viata economica; *prin urmare, dezvoltarea de resurse umane reprezinta un factor critic de succes pentru competitivitatea viitoare a României.*

- Un nivel crescut de coordonare între companii, asociatii de afaceri si organizatii private si sectorul public este singurul mod de a exploata oportunitatile, de a depasi slabiciunile si amenintarile si de a capitaliza de pe urma avantajelor.



### 3. Procesul de elaborare a SNE si paradigmele sale

#### 3.1. Scopul strategic

- România este o economie deschisa orientata spre piata care, pentru a converge spre un model de dezvoltare economica durabila, trebuie sa se concentreze pe competitivitate. Exportul este singura cale viabila pentru crestere economica sustinuta si România va beneficia de pe urma unei abordari strategice a acestui domeniu;

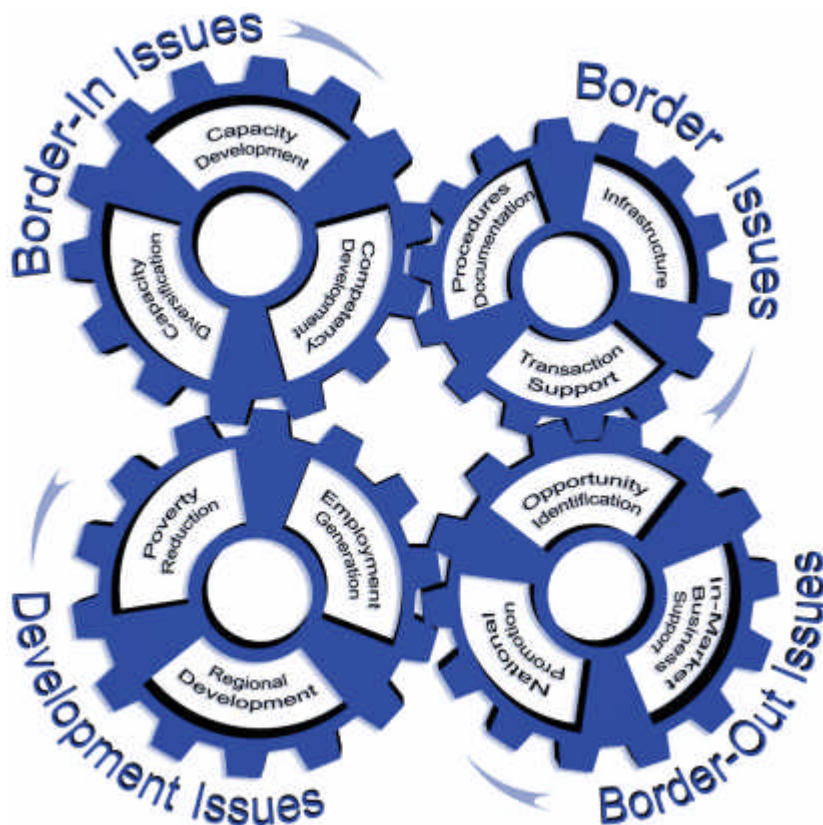
***România trebuie sa devina competitiva international si trebuie sa fie vazuta ca fiind prietenoasa cu investitorii si ca având un mediu de afaceri eficient. Acest lucru se poate realiza prin proiectare si plan de actiune si necesita o Strategie Nationala de Export complexă dar bine coordonata.***

Pe larg, acest document cauta sa:

- creasca capacitatea sectorului privat de a genera crestere si dezvoltare economica;
- promoveze dezvoltarea resurselor umane pentru a obtine aptitudinile cerute pentru o dezvoltare economica continua;
- integreze stiinta si tehnologia în planificarea si dezvoltarea socio-economica;
- promoveze capacitatile indigene dinamice tehnice si inovative ;
- identifice si dezvolte noi sectoare care creeaza, capteaza si retin valoare adaugata ridicata si care furnizeaza baza pentru dezvoltarea economica viitoare a României;
- încurajeze verigile inter si intra-sectoriale pentru a conduce la evolutia centrelor de excelenta si a clusterelor industriale;
- creasca eficienta mediului de afaceri national la nivelul unuia care este competitiv pe plan international;
- asigure furnizarea corespunzatoare a infrastructurii necesare pentru a da industriei capacitatea de a deveni mai competitiva pe plan international;
- contribuie la dezvoltarea regionala, generarea de locuri de munca si reducerea saraciei pentru a încuraja o distributie mai echitabila a veniturilor;
- reducă dependenta de barierele tarifare si non-tarifare sau accesul preferential pe piata pentru a sustine dezvoltarea exporturilor;
- expună mai mult întreprinderile românesti la oportunitatile internationale de afaceri.

Pentru a deveni mai competitiva pe plan international si pentru a stimula dezvoltarea sectorului exportator este necesara o abordare comprehensiva care sa se adreseze tuturor constrangerilor asupra competitivitatii si care sa valorifice oportunitatile pentru a avea performante îmbunatatite la export. Dupa cum s-a stabilit în decembrie 2004 de către entitatile interesate, strategia are o abordare sectoriala si inter-sectoriala pentru 23 sectoare si inter-sectoriale si are la baza modelul elaborat de ITC Geneva, având 4 componente interdependente:

- Probleme pe partea de oferta sau din interior, angrenajul "Border-In": axându-se pe capacitatea de productie, productivitate, calitate, dezvoltarea tehnologiei, competente de management si marketing pentru export si competente în cadrul rețelei de sprijinire a comertului pentru a ajuta întreprinderile în chestiuni legate de partea de oferta;
- Probleme operationale, de granita sau angrenajul "Border": axându-se pe dezvoltarea unui mediu de afaceri care este competitiv international, pe reducerea costurilor tranzactiilor comerciale, pe eficientizarea procedurilor si documentatiilor oficiale si pe infrastructura;



- Probleme pe partea de cerere externa, de exterior, sau angrenajul "Border-Out": axându-se pe identificarea oportunitatilor comerciale externe, furnizarea de sprijin pe piata, promovarea tarii si a sectoarelor sale, promovarea investitiilor straine directe orientate spre export si transferul de tehnologie/know-how si;
- Probleme de dezvoltare sau angrenajul „ Development”: axate pe contributia exporturilor la generarea de locuri de munca, reducerea saraciei si dezvoltarea regionala.

### 3.2 Parteneriatul public-privat

Pentru a fi relevanta si de succes Strategia Nationala de Export a implicat în mod activ sectorul public si sectorul privat. Prin urmare toate partile care au fost interesate în competitivitatea exportului si în dezvoltarea acestuia au fost implicate de la început în procesul de concepie.

Acest parteneriat a permis echipelor de strategie sa identifice constrângerile competitive si sa vina cu solutii posibile, agreeate. În acelasi fel acest parteneriat a permis identificarea si maximizarea oportunitatilor.

Parteneriatul a mai permis alinierea obiectivelor comerciale ale sectorului privat la preocuparile de dezvoltare economica pe termen lung, prin comert si export competitiv, ale sectorului public .

### 3.3 Dialogul structural si lucrul în retea (networking) combinând dialogul si managementul de sus in jos (top-down) cu cel de jos in sus (bottom-up).

În întregul proces de elaborare a strategiei nationale au prevalat schimburile si dialogul structural dintre diferitele entitati interesate. În conformitate cu metodologia ITC folosita în proces, întreg procesul de elaborare a trecut prin cicluri consultative bazate pe chestionare, evaluari si comentarii venite de la întreprinderi, asociatii din sectorul privat, institutii de sprijinire a comertului, furnizori de servicii pentru afaceri, organizatii din sectorul public si mediul universitar.

Ca o regula generala sectorul privat a fost responsabil pentru stabilirea prioritatilor strategice din cadrul fiecarui sector.

Totusi, în stabilirea priorităților în cadrul sectorului și între sectoare, echipa nucleu și sectorul public și-au argumentat pozițiile pentru a se asigura un echilibru corect din perspectiva macroeconomică a diferitelor interese și priorități sectoriale.

În cele din urmă acest document reprezintă munca colectivă a mai mult de 300 de entități interesate, acolo unde echilibrul a fost găsit între diferite inițiative și prioritizări, printr-o permanentă consultare la niveluri macro, mediu și micro economice. Deoarece competitivitatea are constrângeri la toate aceste niveluri abordarea consultativă de mai sus a reprezentat cea mai bună alternativă pentru cei ce au elaborat strategia.

### 3.4 Aplicarea lanțului valoric

Pentru a focaliza strategia prioritățile trebuie stabilite în cadrul fiecărui sector și între sectoare. Pentru a obține acest lucru va fi folosită abordarea lanțului valoric. Modelul lanțului valoric oferă un cadru prin care pot fi identificate oportunități pentru a:

- îmbunătăți eficiența pe lanț (și, prin aceasta, a-i crește competitivitatea);
- capta și reține o mai mare proporție din valoarea produselor și serviciilor în interiorul țării;
- crește competitivitatea sectorului prin identificarea de noi produse înrudite;
- crește contribuția sectorului la obiectivele de dezvoltare.

Analiza pe baza lanțului valoric este folosită în acest document pentru a identifica activitățile în care România are un avantaj competitiv actual sau potențial și specifică inițiativele ce trebuie implementate la nivel național, sectorial și/sau de firmă.

În acest fel, abordând lanțul valoric cu un arsenal de instrumente de analiză ce țin cont de scopul strategic mai sus formulat, strategia extinde obiectivul strategiilor de export tradiționale limitate la promovarea exporturilor în afara țării. Prin urmare, documentul caută să îmbunătățească competitivitatea exporturilor și dezvoltarea exporturilor, crescând baza de export existentă.

### 3.5. Prioritizare și Tabelul cu Scoruri Ponderate (Balanced Score Card)

Pe durata consultărilor multe entități interesate și-au arătat preocuparea referitoare la felul în care strategia prioritizează, monitorizează, implementează și cuantifică diferitele inițiative. Problema managementului SNE după adoptarea sa a devenit un subiect crucial pentru elaboratorii de strategii. Strategia, după elaborare, continuă cu implementarea, iar acest document nu este etapa finală a managementului SNE.

Membrii echipei nucleu susțin din acest punct de vedere aplicarea metodologiei Tabelului cu Scoruri Ponderate (BSC) recent dezvoltată de către ITC, ca un instrument de management pentru monitorizarea și măsurarea impactului strategiei. Metoda BSC utilizată de către ITC este o adaptare a metodei lui Robert S Kaplan și a lui David P Norton de a măsura și monitoriza impactul strategiilor la nivelul micro, elaborate de companii pentru dezvoltarea afacerilor. Metoda este eficientă deoarece:

- clarifică felul în care o viziune pe termen lung poate fi convertită în acțiune strategică pe termen mediu;
- asigură coeziunea între diferite obiective strategice și identifică măsurile prin care să se cuantifice realizările lor;
- stabilește ținte și le aliniază la inițiativele și programele strategice;
- îmbunătățește feedback-ul și învățarea.

În acest document **avem patru perspective din care strategia trebuie să fie relevantă în realizarea viziunii strategice, iar aplicarea ei monitorizabilă și măsurabilă ca impact**. Cele patru perspective sunt:

1. **Perspectiva de dezvoltare, cu cea mai mare relevanță printre cei interesați, respectiv nu numai comunitatea exportatorilor, dar și restul persoanelor și entităților care pot contribui la dezvoltare economică prin export.** Perspectiva are trei considerente strategice și anume:

- chestiuni legate de componenta de dezvoltare a scopului strategic, axate pe contribuția la bunăstarea crescută a țării;
- concentrările economice de firme și clusterelor economice de export;
- promovarea investițiilor și ISD-urilor orientate spre export;

2. **Perspectiva de competitivitate sectoriala, cu cea mai mare relevanta sectoriala, la nivelul comunitatii de afaceri a sectorului**, are patru considerente strategice referitoare la specificitatea fiecarui sector:

- Lantul valoric;
- Probleme border-in, de interior, concentrate asupra dezvoltarii ofertei;
- Probleme border, de granita si operationale, axate pe reducerea costurilor tranzactiei;
- Probleme border-out, sau de exterior, axate pe penetrarea pietei si dezvoltare, promovarea exportului si branding.

3. **Perspectiva clientului, cu cea mai mare relevanta pentru nevoile specifice ale clientilor exportatori**, are sase considerente strategice:

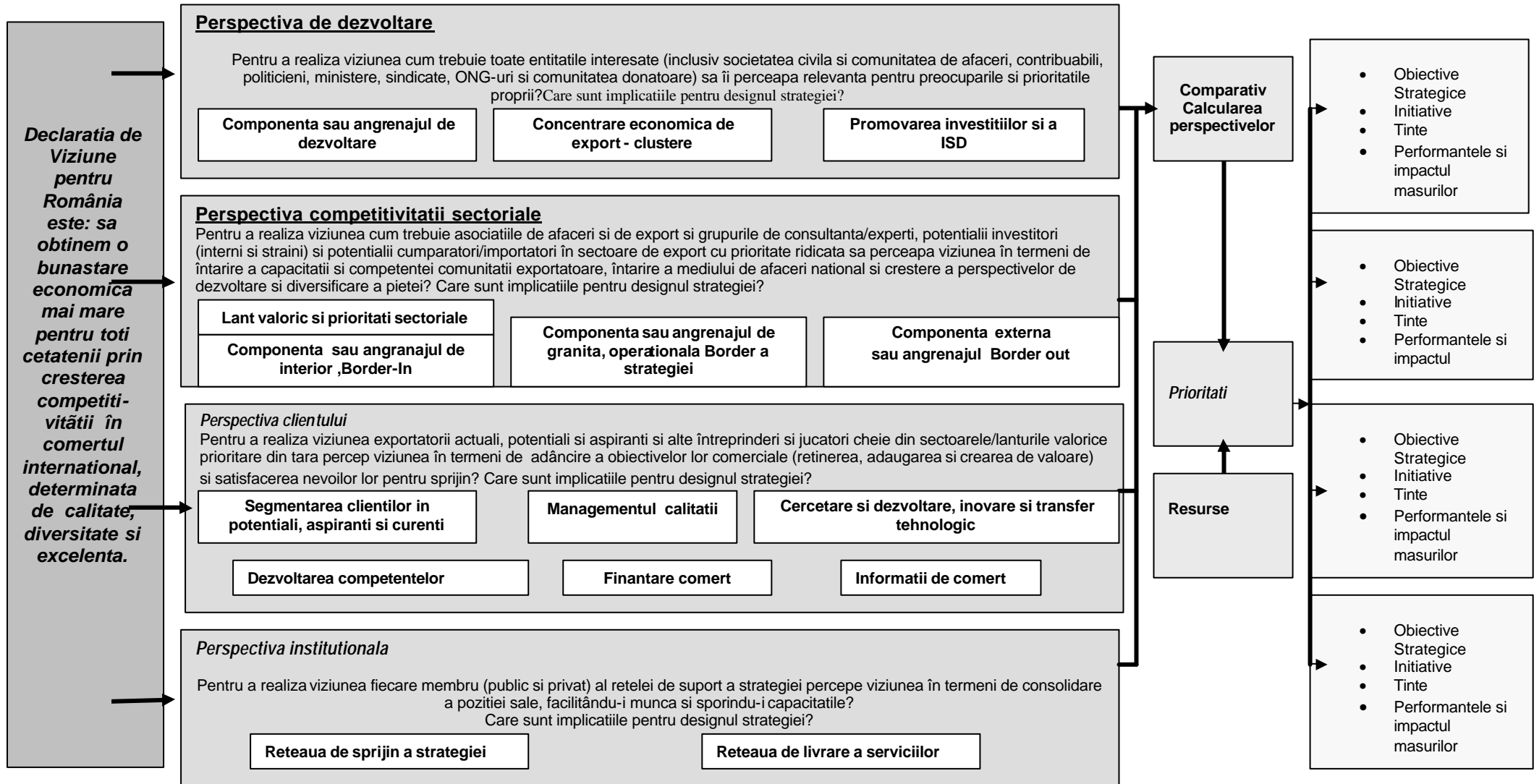
- segmentarea clientilor (exportatori existenti, exportatori aspiranti, exportatori potentiali) relevanta pentru 3 segmente diferite ale comunitatii nationale de exportatori;
- Servicii de management al calitatii pentru standarde si nevoi specifice;
- Competente;
- Finantarea comerului;
- Informatii de comert;
- Cercetare si dezvoltare, inovare si transfer tehnologic;

4. **Perspectiva institutionala**, perspectiva relevanta pentru retea, cu 2 considerente strategice:

- reseaua de sprijin a strategiei;
- reseaua de livrare a serviciilor de sustinere a firmelor.

Dupa abordarea fiecărei perspective, managementul SNE pondereaza procentual importanta fiecărei perspective in impactul general al SNE. Acest lucru înseamna ca fiecare set de initiative atasate fiecărei perspective va avea ponderea sa specifica în timpul masurarii impactului SNE. Mai jos este prezentat cadrul general al managementului strategiei.

## Procesul: designul strategiei si cadrul managerial



## 4. Calea înainte – Strategia de Export 2005-2009

### 4.1 Perspectiva de dezvoltare

Strategia Nationala de Export nu este doar o strategie pentru exportatori. Deoarece, într-un sens mai larg, exportul este o activitate complexa la care foarte multi jucatori pot contribui în mod direct sau indirect, sau pot beneficia de pe urma ei, este o strategie pentru toti cetatenii români. În realitate obiectivele centrale ale SNE se circumscriu prioritătilor de dezvoltare sustenabila, universal acceptate.

Este prin urmare esential sa existe o crestere sustinuta a contributiei sectorului exportator la dezvoltarea socio-economica nationala. România este confruntata cu decalaje economice si de dezvoltare în comparatie cu UE si cresterea competitivitatii pentru export este o cale dovedita pentru a micșora aceste decalaje. Prin urmare dezvoltarea exporturilor nu este un obiectiv în sine ci o metoda cruciala pentru a asigura bunastare si dezvoltare sustenabila.

Într-adevar, nu este de ajuns ca România sa aiba crestere economica. Daca tara aspira sa ajungă din urma economiile avansate, atunci România trebuie sa realizeze ritmuri de crestere economica **mai mari** decât competitorii .

Pentru a atinge acest obiectiv este esential ca toate entitatile interesate, inclusiv politicienii, factorii de decizie guvernamentali, sectorul privat, societatea civila si comunitatea donatoare sa lucreze într-un cadru agreat si acceptat. Aceasta strategie furnizeaza un asemenea cadru.

Acest document este, în acest context, o parte detaliata, relevanta si realista a efortului national de dezvoltare si o extensie detaliata a Strategiei Nationale de Dezvoltare si a altor strategii si initiative pentru dezvoltare durabila.

#### 4.1.1. Considerentul strategic nr.1, componenta ( angrenajul) de dezvoltare a strategiei;

**Probleme si prioritati: generare de locuri de munca, reducerea saraciei, dezvoltare regionala, considerente de mediu**

Problemele identificate care inhiba dezvoltarea regionala includ:

#### **Constrângerii la nivel regional**

- Lipsa de infrastructura viabila ce limiteaza dezvoltarea economica în diverse zone, iar dezvoltarea rurala este înceata ,bazându-se pe o forta de munca îmbatrânita, care traieste din agricultura de subzistenta;
- Pentru sectoare exportatoare importante cum ar fi turismul rural sau serviciile balneare, lipsa de servicii locale de transport sau esecul mediului local de a atrage turistii blocheaza dezvoltarea acestora
- Asociatiile de fermieri sunt fragile si incapabile sau insuficient stimulate sa furnizeze materii prime în aval catre procesatorii de alimente, adica spre verigile lantului valoric necontrolate de fermieri, pentru a creste astfel capacitatea procesatorilor de alimente de a aproviziona piata si de a oferi la export;
- Saracia este înca la nivel ridicat – estimata la 29% din populatie. Saracia în zona rurala scade cu o viteza mult mai mica. Beneficiile cresterii economice abia de ajung în acest habitat. Noi oportunitati de angajare în activitati non-fermiere sunt esentiale.
- Muncitorii din domeniul privat sunt mult mai vulnerabili la somaj decât angajatii din sectorul public
- Climatul investitional (atât intern cât si strain) slab este un impediment pentru dezvoltarea regionala.
- Accesul la finantare sau la fonduri UE sau sub programele de asistenta ale altor donatori si chiar informatiile referitoare la finantare nu sunt consistente la nivel regional.
- Trebuie create noi oportunitati de angajare în sectoare noi (ex.: sectoare cu înalt continut tehnologic si sectoare de servicii, turism rural, ferme ecologice), pentru a evita somajul în masa pe masura ce România își pierde competitivitatea în sectoarele traditionale.

- Doar putine companii si-au adaptat tehnologiile la standardele de mediu UE. si vor trebui sa o faca repede, înainte de intrarea României în UE în 2007. (industria electro-tehnica, constructoare de masini, chimica).

Pentru a elimina sau minimiza efectele acestor constrângeri la nivel regional contributiile principale ale strategiei de export la obiectivele de dezvoltare sunt:

### **Contributia la dezvoltarea regionala**

- Modernizarea infrastructurii regionale sustinerea sectoarelor emergente cum ar fi turismul rural sau serviciile balneare si întarirea sectoarelor existente cum ar fi artizanatul, mobila si viticultura.
- Implementarea de proiecte si programe de dezvoltare rurala orientate spre export (turism rural, IT&C, mobila, artizanat, viticultura);
- Programe pentru stimularea crearii de asociatii de afaceri, inclusiv cooperative, la nivel local în cadrul sectoarelor care au potential local de multiplicare ridicat, ex.: produsele agricole si procesarea de alimente.
- Programe pentru stimularea dezvoltarii de clustere orientate spre export în sectoare cum ar fi electrotehnică, mobilă, procesarea de alimente, turismul rural, IT, componente auto;
- Încurajarea descentralizarii capacitatii de export de la orase catre zone rurale, în scopul de a crea noi aptitudini si oportunitati de angajare;
- Încurajarea crearii de aliante între producatori (ex.: consortii de producatori si exportatori) pentru cresterea volumului de export.
- Stimularea crearii de zone economice speciale (ce sa conduca la concentrarea industriilor în anumite zone, sa stimuleze subcontractarea si activitatile pe lant valoric) pentru a favoriza crearea de locuri de munca. Aceasta poate include turismul rural sau serviciile balneare împreuna cu agricultura organica, viticultura, artizanat si procesarea lemnului în conditii ecologice;
- Stimularea aliantelor de afaceri la nivel local între grupuri de companii cu produse sau servicii similare sau înrudite (clustere) în diferite sectoare interconectate care pot beneficia de pe urma efectului de sinergie în cresterea ofertei de export, respectiv întreprinderea de eforturi combinate pentru a promova turismul rural sau serviciile balneare împreuna cu agricultura organica, vinul, artizanatul si procesarea lemnului în conditii ecologice;
- stimularea finantarii la nivel local a cooperativelor în agricultura si a industriilor procesatoare
- Sprijinirea crearii de centre comerciale pentru a efectua activitati de adaugare de valoare referitoare la colectare, sortare, procesare, ambalare si depozitare, mai ales în sectoarele agricol si lemn industrial;
- Crearea de noi lanturi valorice prin procesarea unor deseuri rezultate din procesarea lemnului (rumegus);

### **Contributia la crearea de locuri de munca**

- Sprijinirea si întarirea sectoarelor angajatoare cheie (ex.: confectii etc.)
- Crearea de noi oportunitati de angajare în sectoare noi (ex.: sectoare cu continut tehnologic înalt si sectoare de servicii, turism rural, ferme ecologice), pentru a evita somajul în masa pe masura ce România își pierde competitivitatea în sectoarele traditionale.
- Dezvoltarea unei politici si a unui cadru competitiv care sa conduca la atragerea de investitii straine în aceste sectoare.

### **Contributia femeilor**

- Reîntarirea si promovarea în continuare a contributiei si implicarii femeilor în economie, mai ales în sectoarele de confectii, artizanat si turism.
- Încurajarea si dezvoltarea calitatilor antreprenoriale în randul femeilor pentru o participare eficienta a acestora în afaceri si în activitatile de export.
- Cresterea rolului femeilor în conectarea micii industrii la nivel de sate cu activitatea de export.

### **Sustenabilitate în protectia mediului**

- Dezvoltarea unei politici cadru care sa maximizeze managementul si folosirea resurselor naturale în mod sustenabil cu dimensiunea riscurilor asupra mediului, induse de sectoarele critice si emergente;

- Facilitarea si stimularea alinierii exportatorilor la standardele de mediu;
- Protectia mediului si a biodiversitatii la nivel regional.

#### **4.1.2. Considerentul Strategic nr. 2 Concentrări (aglomerări) economice de export, clustere**

Este acceptat faptul ca aglomerarile economice cresc competitivitatea la export a companiilor aflate într-o regiune, deoarece:

- Pot transforma puncte slabe si probleme comune ale unor IMM-uri izolate aflate în aceeași zona geografica în avantaje si oportunitati comune;
- Pot creste puterea de negociere a firmelor atât pe piata interna, în operatiuni în amonte pe lantul valoric cât si în activitati în aval pe pietele straine,
- Permit întreprinderilor mici si microîntreprinderilor sa penetreze în mod colectiv si cu succes în pietele tinta unde un IMM individual nu poate;
- Incurajeaza întreprinderile sa lucreze împreuna la criteriile de calitate agreate, în conformitate cu standardele internationale;
- Oferă oportunitatea pentru transferul de cunostinte.

Concentrarile economice competitive reprezinta un efort organizat de stimulare a cresterii si competitivitatii la nivel regional si implica foarte multi factori- companii, guvern, furnizori de servicii de afaceri si comunitatea stiintifica.

În consecinta, initiativa de a stimula dezvoltarea de concentrari economice implica institutionalizarea efortului printr-o participare explicita a sectorului public si a sectorului privat. Diferite interventii sunt necesare, cum ar fi:

- Sprijin pentru o infrastructura de comert moderna, inclusiv infrastructura de comunicare electronica;
- Sprijin pentru training, cercetare, educatie adaptate la nevoile clusterului la nivel local;
- Stimularea crearii de centre pentru schimbul de informatii, training, învățare;
- Accesul la optiuni de finantare competitive;
- Programe pentru a facilita conectarea în clustere;
- Servicii de consultanta pentru companii;
- Scheme de mobilitate;
- Marketing si branding colectiv în strainatate al potentialului si al oportunitatilor de afaceri ale clusterului

Pentru a crea interesul public si privat pâna la o perspectiva a politicii industriale bazate pe concentrare economica competitiva, România trebuie sa actioneze pentru:

- Stimularea unei interventii neutre a autoritatilor nationale, regionale si locale (publicarea unei carti albe);

- Stimularea investitiilor sectorului privat în clustere economice tinta:

Experienta mondiala arata cu tarie faptul ca aglomerarile economice au succes datorita unei cooperari strânse între membri si de asemenea datorita sprijinului puternic al actorilor implicati cum ar fi: asociatiile de afaceri regionale, institutiile financiare si autoritatile locale.

Din perspectiva sectoriala a SNE, concentratiile economice pentru export si mai ales clusterelor pentru export sunt în curs de formare (vezi harta de mai jos) si exista oportunitati în industriile textila, confectii, încălțăminte; mobila; IT&C; componente auto; sticlărie, artizanat; ferme organice; turism rural.

#### **4.1.3. Considerentul strategic nr.3 - Promovarea investitiilor si ISD-urilor orientate spre export**

Investitiile locale si ISD-urile sunt contributori importanti la dezvoltarea exporturilor. Cel puțin o treime din exporturile românești sunt generate de prezenta ISD-urilor în sectoare importante si dinamice de productie.

- corelarea activitatilor de promovare a investitiilor straine cu obiectivele si tintele SNE axându-se în mod special pe atragerea de ISD-uri în sectoare prioritare ale SNE;



- crearea unui sistem national de marketing tintit catre locatii pentru ISD-uri interesate în investitii pe termen lung si delocalizare în sectoare cheie ale acestei strategii;
- focalizarea pe construirea unui mediu de afaceri mai bun în loc de a oferi doar stimulente (aceste stimulente sunt usor de replicat sau chiar de depasit de catre competitori);
- încurajarea formarii de legaturi între investitori straini si întreprinderi locale (ex.: folosirea de furnizori locali pentru a îndeplini nevoile de externalizare ale unor activitati de catre companiile straine);

Majoritatea sectoarelor de export sau a autoritatilor locale sunt constiente de importanta strategica a ISD-urilor orientate spre export. Strategia tinteste programe specifice pentru a atrage ISD-uri în principal în sectoare strategice orientate spre export ce raspund nevoilor specifice:

- textile, mai ales în aval, pentru a asigura furnizarea locala de materii prime si a extinde lantul valoric national dar si pentru a fi mai competitiv în amonte la confectii si încaltaminte;
- mobila, unde ISD-urile sunt necesare pentru extinderea lantului valoric, pentru introducerea de noi tehnologii si crearea de noi lanturi valorice în afacerile de componente si accesorii;
- automobile si alte componente industriale, pentru a crea noi competente si a se alinia la standardele de calitate ale producatorilor de automobile;
- turism rural, ferme ecologice, viticultura pentru modernizarea infrastructurii si a capacitatilor;
- IT&C si servicii emergente unde ISD-urile si JV-urile pot ocupa pietea nisa.

Pentru a atrage mai multe investitii, inclusiv ISD-uri, strategia își propune:

- o mai mare constientizare în rândul autoritatilor locale si a asociatiilor de afaceri a importantei din ce în ce mai ridicata a externalizarii industriale si a delocalizarii productiei;
- stimularea autoritatilor locale pentru a învăta din modelele de buna practica de marketing teritorial atunci când își pregatesc si promoveaza oferta economica regionala atât mediului de afaceri intern cât si celui extern si potentialilor investitori;
- atitudine locala pro-activa si parteneriat public-privat pentru a atrage CTN-urile sa delocalizeze în România o parte din operatiunile lor de lant valoric;
- stimularea formarii de clustere de IMM-uri furnizoare în jurul investitiilor strategice în industria automobilelor, constructoare de masini, echipamente, chimica.

Aspectele specifice sectoarelor si clientilor privind promovarea investitiilor vor fi de asemenea tratate în urmatoarele capitole.

#### **Concluziile la perspectiva de dezvoltare si stabilirea ponderii procentuale în impactul general al SNE**

Din perspectiva dezvoltarii macroeconomice aceasta strategie se axeaza pe dezvoltare economica si sociala sustenabila, tinteste reducerea saraciei, crearea de mai multe locuri de munca, dezvoltarea rurala, crearea de competente la nivel regional si dezvoltare regionala. Spunând acestea trebuie sa avem în minte faptul ca tot restul strategiei, indiferent de faptul ca tinteste alte perspective, va avea un impact indirect asupra dezvoltarii generale socio-economice a României. Luând în considerare gama de initiativ pentru aceste scopuri si legatura directa dintre competitivitatea exporturilor nationale si bunastarea generala **perspectivei de dezvoltare i se atribuie 20% din totalul impactului celor patru perspective .**

## **4.2. Perspectiva competitivitatii sectoriale**

Perspectiva competitivitatii sectoriale se concentreaza asupra sectoarelor si a nevoilor lor specifice în termeni de îmbunatatirea capacitatii si a competentei, întarirea mediului de afaceri national, îmbunatatirea perspectivelor de dezvoltare a pietei, de diversificare si participare în lantul valoric international si cresterea oportunitatilor de retinere a valorii, adaugare de valoare si creare de valoare.

Recunoscând faptul ca interdependentele dintre sectoare nu pot fi ignorate, aceasta strategie prioritizeaza totusi, urmatoarele sectoare pentru motivele întemeiate subliniate mai jos:

- industria de confectii si încaltaminte din industria usoara, datorita capacitatii mari de oferta a sectoarelor, traditiei si competentelor existente la care se adauga capabilitatea de a dezvolta sau crea noi competente în design si produse cu valoare adaugata mai mare;
- mobila în industria lemnului datorita existentei materiei prime si necesitatii exploatarii ei într-un mod rational, protejând padurile, prin crearea de produse cu valoare adaugata ridicata din mai puțin lemn; Industria mobilei are o traditie de durata, contributia sa la dezvoltare este importanta, iar numarul de persoane angajate este ridicat.

- IT&C si externalizarea off-shore datorita potentialului ridicat al resurselor umane, importantei crescând a externalizării IT în lume si capacității sale de a stabili și pastra în țara forța de muncă înalt calificată, stopând astfel migrația acesteia spre exterior;
- componente specializate din metal si componente pentru industria de automobile cu valoare adăugată mare datorita specializării continue pe piața mondială combinată cu importanta crescând a delocalizării în lanțurile valorice mondiale. Pre-existența capacităților de producție si a aptitudinilor tehnice în această zonă si interesul special al ISD-urilor si CMN-urilor în piața română califica de asemenea acest sector ca fiind unul strategic;
- produsele electro-tehnice specializate datorita existenței capacităților si a aptitudinilor tehnice, capacității de a îmbunătăți conținutul tehnic si de a livra la export produse cu valoare adăugată mare;
- anvelope, articole tehnice din cauciuc care beneficiază de tradiție în producție, existența de ISD-uri strategice si o capacitate mare de adaptare la condițiile pieței, cu produse specializate;
- produsele din mase plastice, farmaceutice si îngrășăminte care sunt subsectoare din industria chimică ce au reușit să se adapteze mai bine perioadei de tranziție si să se orienteze mai bine către produsele sau serviciile cerute de către piețele externe;
- viticultura, cultura, sticlăria si artizanatul sunt sectoare unde noile competente cresc si crearea de avantaje competitive prin capitalizarea culturii, tradiției sau mediului natural, condițiilor si aptitudinilor este foarte importantă. Potentialul lor de a combina sinergiile cu turismul este de asemenea relevant;
- turismul rural, tratamentul balnear sau agricultura ecologică sunt sectoare în care comportamentul consumatorului arată un interes crescând în toată lumea si în care România are bunuri unice pe care le poate oferi în materie de mediu, biodiversitate, cultura si tradiție;
- servicii cu potențial ridicat (evenimente promotionale, transport, consultanță-inginerie, financiar, managementul calității, crearea de competente, cercetare si dezvoltare, mediu etc.) datorita unor motive eterogene, precum:
  - existența de resurse umane foarte bine pregătite (inginerie, consultanță, cercetare si dezvoltare);
  - necesitatea de a transforma constrângerile pieței în oportunități pentru export (conformarea cu standarde de calitate si de mediu mai ridicate face posibilă exportarea experienței acumulate pe piața română de către companii românești specializate);
  - importanta crescând a evenimentelor promotionale internaționale specializate unde comunitățile de afaceri si experții dintr-o ramură, se întâlnesc în mod regulat, la târguri, expoziții si conferințe. România trebuie să capitalizeze nu numai în sectoarele de producție strategice menționate mai sus, dar si în crearea unei industrii a evenimentelor promotionale în România pentru sectoarele strategice, pentru a aduce România pe agenda internațională a evenimentelor promotionale pentru diferite sectoare de afaceri; potențial crescând al serviciilor (financiar, consultanță) de a vinde serviciile lor local, CTN-urilor si ISD-urilor, exportând local.

#### **4.2.1. Considerentul strategic nr.4 - Lanțuri valorice si priorități sectoriale;**

Vorbind la modul general exporturile românești, indiferent de sector, suferă de **eficiența scăzută în lanțurile valorice sectoriale, valoare reținută scăzută sau valoare adăugată scăzută. Există puține sinergii între diferitele lanțuri valorice si o capacitate scăzută de a crea noi lanțuri valorice.**

Pe de o parte există sectoare cum ar fi agricultura, confecțiile sau mobila unde componenta națională a lanțului valoric poate fi extinsă prin integrarea de mai multe verigi în amonte sau în aval.

Pe de alta parte există o creștere a importanței lanțurilor valorice globale, o delocalizare rapidă a activităților productive si o creștere a diversificării specializării în activități si operațiuni noi, **inclusiv prin externalizare față de terți (offshore outsourcing).**

**Externalizarea este din ce în ce mai importantă pe măsura ce companiile internaționale caută locații alternative pentru a minimiza costurile si a maximiza eficiența, ceea ce le da capacitatea de a se focaliza pe competente din ce în ce mai restrânse care presupun înșă înalta calificare. Cautarea de noi locații competitive crește în ritm exponențial. În anumite cazuri, cum ar fi sectoarele IT&C si mijloace de transport, externalizarea este dominantă. Într-adevăr, cu capacitățile sale de producție existente si cu intrări de ISD masive în industria auto, construcții navale sau de alte mijloace de transport, România are oportunități importante pentru ași dezvolta exporturile atât în produse de utilizare finală cât si în componente si subansamble pentru linii de producție integrate mondiale.**

Lanturile valorice abordeaza acest lucru în mod fundamental în acest document. România ar trebui sa tinteasca în mod esential, în sectoarele sale strategice, spre:

- îmbunatatirea eficientei în lanturile valorice existente;
- retinerea si captarea valorii;
- crearea de noi lanturi valorice.

#### A. Transformarea industriei de confectii într-o prioritate a sectorului textil

În **sectorul textil**, capacitatile generale sunt folosite în operatiuni cu valoare adăugată scazuta, dar contributia industriilor usoare (textile, îmbracaminte si pielarie) la economia româna este substantiala. În 2004 sectorul a fost responsabil pentru 5,5% din PIB, 9,9% din volumul productiei industriale a tarii si 34% din exporturi. Valoarea exporturilor a atins 6070 milioane USD (comparativ cu 2913 milioane USD în 1999). Structura de productie a sectorului a fost: 62,5% confectii, 22,3% textile si 15,2% produse de pielarie. Peste 7200 companii opereaza în acest sector având peste 450.000 de angajati (20,4% din forta de munca angajata din România). Întreprinderile private din acest sector sunt responsabile pentru 97% din productie si exporturi.

În ciuda ponderii sale în economie, valoarea adaugata în sector este în general scazuta. Utilizeaza o cantitate mare de materii prime importate si forta de munca slab platita. Majoritatea companiilor lucreaza în sistemul "lohn" sau CTM (cut, trim and make). Companiile românesti furnizeaza doar forta de munca si aparatura în vreme ce clientul furnizeaza materiile prime, designul, brandul (sau eticheta) si marketingul.

UE absoarbe aproximativ doua treimi din exporturile României în acest sector.

**Industria de confectii** se va confrunta cu mari probleme atât în amonte (furnizarea de fire toarse) cât si în aval (design, branding). Caracteristicile principale reflectate de lanturile valorice existente corespunzatoare sub-sectoarelor sunt:

- cele mai mari valori adaugate sunt în verigile care nu fac parte din lantul national - furnizorii de materii prime, marketing/publicitate/branding/vânzator en-gros/distribuitor;
- cele mai mici influente apartin verigilor interne: depozitarea materiilor prime/produselor finite, finisare, ambalare;
- cea mai mare influenta în structura lantului apartine verigii externe - marketing/publicitate/branding;
- sectorul are nevoie de servicii de suport în domenii cum ar fi controlul calitatii, tranzit, depozitarea de materii prime, aptitudini specializate (designeri), informatii despre piata (identificarea si conectarea la noi lanturi de distributie).

**Lantul valoric al subsectorului de încălțăminte** este structurat similar:

- cele mai mari valori adaugate sunt în urmatoarele verigi: furnizorii de materii prime (dintre care 60% sunt legaturi externe), marketing/publicitate/ branding/vânzator (legaturi externe);
- verigile: furnizor de materii prime, marketing si vânzator au cea mai mare influenta în lantul valoric;
- verigile: depozitarea materiilor prime/produselor, designul produsului, ambalare au cea mai mica influenta în lantul valoric;
- sub-sectorul are nevoie de servicii de suport în domeniile dezvoltarii aptitudinilor (designeri), controlul calitatii, ambalare, informatii despre piata.

Factorii de succes critici care influenteaza competitivitatea la nivel international a sectoarelor de confectii sau încălțăminte sunt identificati ca fiind: pretul, calitatea, designul, ambalarea, eticheta ecologica. Viziunea strategica pentru perioada 2005-2009 implica trecerea graduala de la sistemul "lohn" la intrarea în functiile de design si marketing (vezi graficul lantului valoric viitor) pentru a putea beneficia de oportunitatile unei afaceri complete sub propria marca. Aceasta implica încurajarea si întarirea verigilor inverse între producatorul produsului final si producatorii români de materii prime. Strategia implica îmbunatatirea eficientei în activitati din cadrul lantului valoric national ( lanturi valorice existente si planificate)

Printre cele mai importante obiective strategice ale sectorului în strategia de export 2005-2009 se numara:

- creșterea exporturilor directe cu o rata anuală medie de 5% prin încurajarea firmelor să se modernizeze funcțional spre design și retail (ex.: prin crearea unui centru de modă și design și deplasarea spre e-business și e-commerce).
- îmbunătățirea eficienței în cadrul lanțului valoric existent, în special în ceea ce privește depozitarea, documentația și logistica de transport prin training și o cooperare mai bună între producătorii și furnizorii de servicii din sector.
- implementarea sistemului de management al mediului (ISO 14001) ;
- creșterea volumului producției la un ritm mediu anual de 3,4% (2,4% în sub-sectorul încălțăminte din piele)
- creșterea furnizării interne de materii prime prin dezvoltarea producției de fibre
- centralizarea și coordonarea distribuției de materii prime prin crearea de centre de furnizare
- sprijinirea procesului de armonizare la standardele UE și de acreditare de către laboratoare Eko-text
- creșterea focalizării asupra pietelor nisa, cum ar fi cele ale din spațiul CIS, unde industria română a deținut o poziție de lider la un moment dat și consolidarea pe piețele tradiționale în UE (mai ales pentru exporturi de îmbrăcăminte pentru bărbați și femei);
- satisfacerea cererii tot mai mari de textile de avangardă (linii smart) și de îmbrăcăminte multifuncțională.

Pentru a atinge aceste obiective **capacitatea managerilor din sector de a îmbunătăți și crea competente necesare pentru “afaceri complete” sub propriul brand este esențială.**

De asemenea, pentru realizarea obiectivelor sunt necesare:

- susținerea sectoarelor primare prin politici industriale și comerciale în scopul asigurării materiilor prime și materialelor necesare realizării de produse sub marca proprie.
- deschiderea de sucursale ale băncilor românești în țări de interes pentru export;
- dezvoltarea de programe și specializări pentru design și constructori de tipare prin institutii ale Ministerului Educației și Cercetării, universități și asociații profesionale;
- eliminarea dificultăților existente în punctele vamale prin perfecționarea legislației și armonizarea procedurilor în domeniu cu cele ale U.E.

Planul de lucru și un program de implementare pentru acest sector sunt prezentate în anexe.

### **B. Axarea pe mobila cu valoare adaugata mare în procesarea lemnului**

**Mobila** este cel mai reprezentativ produs care capitalizează materialul lemnos pe o piață relativ stabilă. Comportamentul consumatorilor este din ce în ce mai înclinat spre soluțiile ecologice cererile pentru mobilier ecologic din lemn vor continua să crească la nivel internațional.

Produsele beneficiază de un segment tradițional de distribuție, cu posibilități de expansiune și resurse materiale care pot fi furnizate din țară în proporție de peste 90%.

În sectorul de mobila, în ciuda faptului că se adaugă valori importante într-un lanț național (furnizori de materii prime), trei lanțuri valorice externe – marketing/publicitate/branding și vânzător en-gros/retail sunt de o importanță covârșitoare.

Factorii critici de succes identificați sunt: prețul, pachetul de servicii, designul, eticheta ecologică. Designul, controlul calității, implementarea cerințelor esențiale ale Directivelor Europene în domeniul procesării lemnului și informațiile despre piață sunt esențiale pentru a adăuga mai multă valoare. Tipurile de produse fabricate în România acoperă întreaga gamă de mobilier pentru: locuințe, birouri, școli, zone comerciale, institutii, zone socio-culturale, cu accent atât pe ideea de mobilier clasic, imitând stilul vechi cât și mobilierul modern, răspunzând astfel unor cerințe diversificate ale clienților de pe piața internă, precum și de pe cea externă.

Investitiile facute au fost în principal pentru achizitionarea de aparatura si echipamente. Exista o lipsa acuta de capital pentru modernizarea capacitatilor de productie. Exista foarte multe unitati care produc doar entru export. Principalele piete de vânzare pentru mobilierul din România au fost tarile UE care au reprezentat aproximativ 83% din totalul exporturilor. Aceste piete au fost urmatoarele: Germania, Italia, Franta, Olanda, Austria, Marea Britanie, Suedia, Belgia, Ungaria, Irlanda, Cehia, Polonia, Spania, Norvegia. România exporta în principal mobila care încorporeaza o valoare adaugata mare cum ar fi: sufragerii si dormitoare clasice, arta- stil , fabricate la nivel european , din esente de lemn valoroase (stejar, cires, lamâi, artar, nuc), sculptate sau cu intarsii si cu finisaj de calitate. În multe cazuri în constructia produselor de mobilier, lemnului i se adauga si alte materiale în procesul de fabricatie (granit, sticla transparenta, sticla fatetata, sticla pictata, cristal, oglinzi, placi ceramice, fier forjat, bambus, trestie, ratan, etc.). Mobila tapitata, clasica sau moderna, executata din piele în diferite culori, functie de cerere, sau acoperita cu alte materiale textile se afla în atentia consumatorilor externi si interni. În mod similar scaunele care completeaza garniturile de sufragerii sau cele cerute a fi livrate individual, sunt partial tapitate.

Viziunea strategica pentru perioada 2006-2009 implica trecerea graduala catre productia specializata cu o mai mare valoare adaugata (vezi graficele cu lanturile valorice propuse, prezentate în anexe) în conformitate cu nevoile crescânde ale consumatorilor pe tipuri de mobilier, astfel:

- Mobilier modular din panouri furnirute;
- Mobilier din lemn masiv cu sculptura si intarsii, sau modern;
- Mobilier tapitat;

Acest efort de specializare implica intrare în functiile de design si marketing. Aceasta implica si încurajarea si întarirea verigilor interne între producatori si furnizorii de materii prime. Îmbunatatirea tehnologiei de fabricatie si a productivitatii muncii la nivel de companie prin tehnologii avansate de automatizare si computerizare, o mai buna organizare a productiei, dezvoltarea de noi lanturi valorice pentru furnizarea de accesorii locale, fabricarea de materii prime pentru productie, cum ar fi adezivi si materiale de finisare se numara printre prioritati. O mai buna adaptare a ariei curriculare scolare la noile competente de pregatire în programul de formare profesionala va avea cu siguranta un impact pozitiv asupra firmelor cu activitate de productie si de comercializare a produselor.

Pentru a asigura o dezvoltare de durata a industriei mobilei este necesar ca sectorul sa ia în calcul tendintele folosirii lemnului manifestate pe plan european si mondial, iar pentru a creste competitivitatea mobilierului românesc pe pietele straine producatorii industriali vor lua urmatoarele masuri în perioada 2006 – 2009:

- Promovarea de tehnologii "curate" ca parte a activitatilor de modernizare si dotare cu aparatura;
- Extinderea folosirii sistemului informatic în activitatile de productie, management, design, financiar – contabil;
- Adaptarea aptitudinilor manageriale si de marketing la cerintele necesare pentru dezvoltarea exporturilor;
- Diversificarea continua a structurii productiei în conformitate cu nevoile consumatorului, luând în considerare sectoarele de specializare-cooperare;
- Înfiintarea scolii de design pentru mobilier si decoratiuni interioare;
- Înfiintarea unor capacitati distincte pentru fabricarea de componente de mobilier;
- Redotarea capacitatilor existente de fabricare a produselor semifabricate si prefabricate necesare industriei mobilei;
- Dezvoltarea activitatii de cercetare – dezvoltare pentru diversificarea structurii productiei si promovarea unora dintre produsele eficiente;
- Restructurarea activitatilor pentru a crea un mediu de afaceri mai performant;
- Dezvoltarea cooperarii prin sprijinirea participari agentilor economici la târguri si expozitii internationale;
- Mentinerea coeziunii sociale îmbunatatind nivelul de pregatire profesionala a personalului;
- Extinderea implementarii sistemului de asigurare a calitatii si de certificare a conformitatii produselor;
- Aplicarea de masuri ecologice în procesele tehnologice si îmbunatatirea sistemului de management al deseurilor.

Pentru a atinge obiectivele propuse în acest domeniu de activitate APMR (Asociatia Producatorilor de Mobila din România) coopereaza cu Ministerul Economiei si Comertului, Camera de Comert si

Industria a României, Universitatea "Transilvania" din Braşov, Universitatea Politehnică din Bucureşti, Institutul Naţional al Lemnului, precum şi cu asociaţiile profesionale interesate care acţionează în câmpuri înrudite. APMR va acţiona pentru a creşte nivelul de capitalizare a avantajelor oferite de abundenţa materiilor prime şi a resurselor, pentru atragerea tehnologiilor avansate, pentru dezvoltarea comerţului pe alte pieţe.

### **C. Externalizarea IT&C, un sector strategic crucial**

#### **Externalizarea, o nouă abordare şi cu o importanţă crescândă în comerţul internaţional**

Outsourcing, furnizarea din exteriorul firmei, nu reprezintă altceva decât o externalizare a activităţilor de producţie. Până acum nimic nou deoarece diviziunea muncii a continuat mereu, creând o nouă gamă de produse, produse secundare şi servicii datorită cererilor în creştere şi din ce în ce mai diversificate ale consumatorilor. Ceea ce descriem acum prin outsourcing este probabil o nouă revoluţie în comerţul internaţional numită frecvent "revoluţia serviciilor" ceea ce înseamnă comerţ cu activităţi sau servicii din ce în ce mai specializate care acum 20 de ani erau considerate ca necomercializabile. Activităţile de producţie umane sunt prezente din ce în ce mai divizibile şi mai comercializabile. Două procese majore au contribuit la această dezvoltare:

- creşterea mobilităţii internaţionale a factorilor datorită liberalizării şi globalizării;
- noi tehnologii IT&C.

Sub impactul noilor tehnologii IT&C externalizarea serviciilor s-a dezvoltat rapid, în special cele axate pe tehnologia informaţiei şi comunicării. Caracteristicile principale ale acestei evoluţii pot fi identificate ca fiind:

- Activităţile productive sunt împartite sau fragmentate în componente mici, care se pot afla în alta parte pentru a beneficia de condiţii favorabile (disponibilitate, preţ, calitate);
- Aceste activităţi sunt transportabile datorită noilor tehnologii;
- Tipuri de activităţi care înainte erau interne şi nu puteau fi comercializate au devenit servicii comercializabile, crescând comerţul în servicii în mod exponenţial;

Experienţa arată faptul că la nivel mondial companiile îşi externalizează masiv serviciile şi această explozie ia următoarele forme:

- Externalizarea la nivel de companie prin delocalizare şi împartirea activităţilor primare prin care producţia din interiorul companiei este transferată la o filială locală sau străină datorită dotării mai bune la costuri mai mici. Aceasta se poate afla fie în interiorul ţării, fie în străinătate;
- Externalizarea în afara companiei prin care compania externalizează activităţi şi servicii unei alte companii din aceeaşi ţară sau din străinătate.

Într-o formă sau alta, în interiorul companiei sau grupului de companii sau în afara acestora sau către o terţă parte se poate face diferenţierea între externalizarea in-house, acolo unde valoarea este reţinută sau captată în interiorul companiei şi externalizarea off-shore, acolo unde serviciile sunt produse în străinătate. Următoarea schemă este relevantă:

Divizarea competenţelor şi externalizarea in-house în ţară, la o filială a companiei	Externalizare în afara companiei, acolo unde compania externalizează activităţile şi serviciile unei alte companii de-acasă (externalizare în ţară)
Divizarea competenţelor şi externalizarea in-house în afara ţării, unei filiale a companiei	Externalizare în afara companiei, acolo unde compania externalizează activităţile şi serviciile unei alte companii din exterior (externalizare off-shore)

#### **Vocaţia strategică a externalizării (outsourcing) IT&C la nivel naţional**

Luând în considerare deplasarea mondială spre externalizare, sectorul IT&C este de o importanţă strategică crucială pentru economia naţională datorită multiplelor sale capacităţi care îi dau o vocaţie strategică specială:

- Exportator off-shore a produselor şi serviciilor sale în noua piaţă de externalizare mondială care se află încă în starea sa incipientă;
- Furnizor naţional de externalizări de produse şi servicii IT&C vitale către alte sectoare şi sectoare strategice de export, captând valoarea în interiorul ţării;
- per total un catalizator esenţial al comerţului electronic şi al e-business ca o condiţie de bază pentru competitivitatea naţională din viitor şi având un rol crucial în creşterea eficienţei lanţului valoric multi-sectorial.

Cel mai important contributor la cresterea industriei IT&C si a serviciilor din România este fara doar si poate externalizarea. Luând în considerare faptul ca externalizarea offshore s-a dezvoltat rapid în ultimii ani, **România prioritizeaza strategic pentru comert international de servicii IT&C si o prezenta activa pe piata de outsourcing.** Observatorii si expertii se asteapta ca externalizarea offshore a serviciilor sa creasca si mai rapid în viitorul apropiat. Presiunea competitiva asupra companiilor (nu numai CTN-uri dar si companii mici) poate conduce la o externalizare offshore si mai mare pe masura ce managerii sunt fortati sa își îmbunătăteasca competitivitatea.

Mutatia globala spre servicii de IT&C, cresterea externalizarii offshore ofera beneficii potentiale de dezvoltare pentru România. Beneficiile pentru companii ale externalizarii offshore sunt bine documentate - costuri mai mici, calitate mai ridicata, etc. – dar importanta lor pentru dezvoltare durabila în tarile mai puțin dezvoltate este de asemenea esentiala. Externalizarea offshore atrage crearea de locuri de munca si munca creatoare de venituri. Externalizarea a ajutat si va continua sa ajute românii în a dezvolta noi capacitati si a opri exodul creierelor. Conduce la excelenta si la furnizarea de know-how.

### **Credibilitatea, calitatea si brandingul în externalizarea off-shore**

Reducerea costurilor a fost primul lucru care a condus la externalizarea off-shore dar, pe lângă faptul că permite unei companii sa reduca costurile conteaza si interesul crescând de a creste calitatea. Prin urmare credibilitatea furnizorilor de servicii este esentială si SNE sustine necesitatea stimulării si a altor factori decât costul redus al fortei de munca, cum ar fi:

- disponibilitatea si nivelul înalt al combinatiilor de diferite aptitudini profesionale (tehnice, IT, limbi straine);
- nivel de concentrare în clustere de furnizori de servicii exportatori si proximitatea lor si calitatea interactiunii cu universitatile;
- calitatea serviciilor educationale si de training din universitati;
- calitatea infrastructurii telecomunicatiilor si a legislatiei aferente;
- afinitati culturale si capital social;
- aderenta companiilor off-shore la standarde sectoriale specifice recunoscute, în afara de ISO (CMM);
- program de branding al sectorului în afara, pe piata de externalizare.

Conform unei estimari a Pierre Audoin Consultants piata de servicii si software a României este una mica, fiind cu 4 ani în urma Poloniei, 6 ani în urma Ungariei si cu 8 ani în urma Cehiei. Starea de „junior” a pietei locale nu favorizeaza specializarea pe anumite nise; unul dintre putinele sub-sectoare unde dezvoltarea de software este stimulata este în domeniul contabilitatii si managementului financiar. Sau în cel mai bun caz ERP (si mai recent CRM, desi totusi ambele sunt extrem de mature în UE si în SUA si astfel potentialul de export pentru acestea este extrem de limitat).

Externalizarea (fie ea off-shore sau near-shore) reprezinta 95% din exporturile românești de software si servicii. Astfel ca ramân doar 5% în licente de produse românești exportate în realitate - în mod clar o diferenta enorma. Judecând dupa acest rationament apare întrebarea: care este brandul României ca si tara "IT"?

România trebuie sa diferentieze strategic. Avantajele pozitiei geografice, cunostintele de limbi straine, cultura similara cu cea a "civilizatiei vestice", capitalul social, profesionistii bine pregatiti si o baza de inovare din ce în ce mai mare sunt pietrele de temelii pentru a deveni o destinatie de externalizare cu valoare adaugata mare. Avem cu siguranta aptitudinile necesare si multe companii încearca din rasputeri sa își îmbunătăteasca si sa își certifice aceste aptitudini. Ceea ce trebuie sa ne dam seama în urmatori ani este cum sa includem mai mult în lantul valoric de productie de software în procesele pe care le externalizam.

România poate fi si o mare tinta pentru servicii bazate pe IT precum si BPO, mai ales datorita avantajelor prezentate mai sus (dupa spusele Asociatiei Traducatorilor Profesionisti din Europa de Est România ocupa locul 1 ca si abilitate de a vorbi limbi straine).

### **Constrângeri si actiuni strategice**

Constrângerile majore recunoscute de catre sector în România ca fiind stavile pentru competitivitatea sa generala sunt:

- Arie curiculara IT inadecvata
- Lipsa de parteneriate între industria software si mediul academic
- Putine stimulente financiar bancare - pentru a permite dezvoltarea exploziva a industriei (vezi actiunile de succes ale Indiei, Chinei si Irlandei)
- Lipseste un portal informational centralizat despre industria de IT româneasca

- Infrastructura de Internet si telecomunicatii este subdezvoltata si scumpa
- Serviciile de dezvoltare a afacerilor nu raspund nevoilor companiilor - o abordare mai focalizata este necesara pentru a identifica nevoile critice specifice si pentru a gasi solutii
- Nu exista studii de piata relevante care sa identifice pietele nisa în UE si în lume
- Sistem de reprezentare externa nefunctional. Birourile comerciale nu au profesionisti în marketing care sa promoveze IT-ul românesc.
- Transparenta scazuta în ceea ce priveste oportunitatile de afaceri, accesul la finantare, proiecte publice, etc.
- Nu exista o strategie de marketing internationala consolidata
- Desi există brand-uri IT românesti performante la nivel de firmă, procesul de creare a unui brand sectorial unitar si coerent la nivelul întregii industrii se află încă în fază incipientă
- Exista o nevoie puternica de a promova asociatiile si a le îmbunătăti reprezentarea
- Nu exista mecanisme pentru încurajarea ISD-urilor, nu exista mecanisme pentru a încuraja investitiile românesti în alte tari (export de capital)
- Ne lipseste un program de training profesional pentru a dezvolta aptitudini de management pentru companii IT

Privind propriul sau lant valoric sectorul IT&C trebuie sa actioneze în principal în urmatoarele directii:

- Sectorul academic pentru a adapta arile curriculare;
- Programe de Training;
- Certificari;
- Sprijinirea afacerilor, informatii focalizate pe comert, informatii de piata inteligente;
- Accesul la pietele;
- Branding, promovare – adaptate nevoilor.

Viziunea strategica a sectorului este de a creste capacitatea sa de a face fata optiunilor de externalizare ale clientilor internationali si de specializare în exportul de solutii cu mai multa valoare adaugata, trecând în mod gradual de la externalizarea de valoare mica la produse si servicii IT&C de valoare ridicata si de a îmbunătăti capacitatea acestuia de a oferi produse si servicii locale, dând astfel exportatorilor din alte sectoare capacitatea de a-si creste competitivitatea. Pentru ca aceasta viziune sa devina realitate sectorul trebuie sa se focalizeze în mod strategic pe aptitudini umane pentru a face transferul de competente de la servicii pentru aptitudini scazute (introducerea de date, centre de telefonie) care au un efect de antrenare si multiplicare scazute la servicii pentru aptitudini medii (operatiuni de procesare sau servicii back-office, facturare, contabilitate) sau chiar si servicii pentru aptitudini ridicate (cercetare si dezvoltare pentru diferite sectoare, designul sistemelor industriale sau tehnologice, servicii de testare specifice sectorului, dezvoltare de software, solutii IT end-to-end, etc.). Deoarece aptitudinile medii si ridicate implica si stimuleaza concentrarile economice, clusterelor si interactiunile institutionale obiective principale pentru sector în perioada 2005-2009 sunt:

- extinderea în noi linii de servicii;
- intrarea pe segmente de clienti noi, insuficient abordate;
- cresterea competentelor pe lantul valoric, spre servicii ce implica solutii creative care sa formeze proiecte complete.

Pentru a atinge aceste obiective sectorul tinteste:

- Îmbunătățirea ratei de patrundere a IT în economia si în societatea româneasca;
- Promovarea activa a oportunitatilor de externalizare off-shore si a ofertei deoarece, baza unei strategii globale de externalizare a companiilor este cunoasterea optiunilor globale si regionale de externalizare si luarea de decizii de externalizare în mod activ despre toate functiile afacerii în loc de a folosi resurse locale si/sau interne ca standard. Este prin urmare esential ca piata globala de externalizare sa aiba cunostinta de oferta de export româneasca.
- Ajutarea initiativelor de inovare industrială si a capacitatilor de cercetare si dezvoltare
- Eforturi de îmbunătățire a proceselor interne pentru a îmbunătăti competitivitatea (adoptarea ISO, CMMI, TQM si alte standarde recunoscute international)
- Dezvoltarea aptitudinilor manageriale pentru companiile IT pentru a îmbunătăti competitivitatea internationala
- Îmbunătățirea finantării si a investitiilor în companiile de servicii IT
- Dezvoltarea de capacitati de marketing international; folosirea mai buna a resurselor existente
- Dezvoltarea de capacitati de sondare în cadrul companiilor si asociatiilor IT românesti pentru a le pregăti pentru piata internationala; crearea de market intelligence pentru industria IT româneasca.



- Construirea unui brand IT românesc solid
- Încurajarea investițiilor IT românești în alte țări
- Coeziune la nivel de asociație pentru a îmbunătăți reprezentarea sectorului și a construi BSO-uri puternice
- Acoperirea prapastiei dintre sectorul IT și mediul academic.
- Monitorizarea și ajutorarea procesului de armonizare a legislației naționale în domeniul competiției în piețele pentru servicii de comunicații electronice
- Îmbunătățirea competitivității întreprinderilor producătoare românești (echipamente telecomunicații); -
- Dezvoltarea unui serviciu de previziuni (în comunicații);
- Suport îmbunătățit pentru ariile curriculare ale Universităților în domeniul IT&C (inclusiv aptitudini antreprenoriale);
- Dezvoltarea de capacități de cercetare și dezvoltare referitoare la conținutul pentru a III-a generație de telefonie mobilă (inclusiv un parc industrial)
- Crearea de verigi de dialog structural cu alte comunități sectoriale de afaceri (textile, mobilă, turism rural, automobile, etc.) pentru a oferi aplicații industriale verticale și a aduce la cunoștință celorlalte sectoare activitățile IT externalizabile care pot contribui la creșterea eficienței lanțurilor valorice ale altor produse.

#### **D. Procesarea metalelor către o specializare mai bună și un efect în aval pentru alți exportatori industriali**

Procesarea metalelor în România are avantajul de a fi o industrie cu tradiție, privatizată în întregime. Capacitățile principale de producție au introdus management performant din partea unor grupuri din industria oțelului care acționează la nivel mondial (LNM - Mittal Steel (India), MECHEL, SINARA-TMK, etc.). Capacitatea de producție a fost utilizată în principal pentru a crește exporturile de produse din oțel având în vedere creșterea cererii internaționale. Totuși creșterea în exporturile metalurgice este substanțial mai mică decât creșterea per total a exporturilor românești. În ciuda unei creșteri puternice a importurilor balanța externă a ramării pozitive pentru metalurgie (în 2004 exporturile au reprezentat 3,25 miliarde USD, față de circa 1,64 miliarde USD importuri). Se preconizează ca cererea să crească în zona din jurul României, iar marii furnizori de oțel din zona scad cantitățile oferite pentru export deoarece cererea internă este în creștere (Ucraina, Turcia, Cehia, Ungaria), astfel ca metalurgia din România va trebui să răspundă atât unei creșteri a cererii interne cât și creșterii cererii externe. Prin urmare abordarea strategică a lanțului de valori ambele opțiuni trebuie să țintească:

- bunuri exportabile cu valoare adăugată mare cum ar fi sinele de tren, cu fâșii și plăci de oțel inoxidabil și rezistent la căldură sau produse acoperite cu oțel;
- capacitatea de adaptare la cererile consumatorilor pentru comenzi personalizate inclusiv licitații internaționale importante;
- crearea unui lanț valoric nou ca o ramură industrială puternică pentru producerea de echipamente pentru protecția mediului destinate exportului;
- contribuția la lanțul local a altor sectoare strategice cum ar fi construcția de mașini sau cea a componentelor pentru industria mijloacelor de transport, prin specializarea și mai mare în producție în zone născute cum ar fi părți de automobile presate/sudate. Aceste specializări cu furnizori interni pot fi extinse și la export;
- crearea de centre de servicii siderurgice capabile să înființeze societăți mixte sau consorții de companii românești pentru a câștiga proiecte internaționale;
- modernizarea continuă a fluxurilor de producție (vezi graficele de mai jos) pentru a face față standardelor internaționale de calitate și de mediu;

#### **E. Externalizarea industrială focalizată pe industria constructoare de mașini și componente auto**

Sectorul industriei constructoare de mașini are un rol foarte important în economie, prin valoarea adăugată mare pe lanțul valoric, ceea ce îi permite prin creșterea competitivității să devină un important partener capabil să îndeplinească opțiunile regionale de externalizare ale clienților internaționali.

În viziunea noastră, urmărind tendințele industriei componentelor de automobile, restul industriei constructoare de mașini urmează tendințe similare de dezvoltare graduală și specializare pe verticală în cadrul pieței comunitare europene, după cum urmează:

- industriile constructoare de nave, vehicule de transport (inclusiv tractoarele) si componente pentru acestea (inclusiv echipamente agricole) si componente pentru avioane vor continua sa creasca si sa devina noi poli de specializare în România;

- echipamentele si componentele industriale pentru chimie, petrochimie, petrol si gaze, producerea de electricitate, rulmenti si pompe industriale vor continua sa joace un rol major în subcontractare.

România se numara printre producatorii europeni de mijloace de transport cu fabrici mari la Pitesti-Colibasi (fabrica Dacia, proprietate a Renault Group), Craiova (fabrica Daewoo) si Câmpulung (jeep-uri ARO). Existenta dinainte de 1989 a unei industrii producatoare de autovehicule si cresterea competitiei globale în domeniu au condus la reînvierea acestui sector în doua feluri:

- decizia strategica a producatorilor mondiali mari, în special Renault, de a prelua controlul asupra facilitatilor si de a moderniza tehnologia, producând acum sub brandul Dacia o noua generatie de automobil la standarde europene (asa-numitul program Logan), parte din productie fiind deja exportata;

- cererea crescânda pentru componente auto fabricate de Renault a creat noi oportunitati de afaceri pentru vechii furnizori ai industriei auto din România cu conditia de a face fata noilor cerinte ridicate de standarde ale producatorului international de automobile.

În conformitate cu evaluarea noastra, noul pol al producerii masinilor se muta gradual catre Europa de Est. În viziunea noastra România este bine pozitionata sa devina, dupa Polonia, Cehia, Slovacia si Ungaria, urmatorul lider regional atât în producerea si exportul de automobile cât si în exportul de componente de automobile, datorita unor motive importante:

- interesul investitorului strategic Renault de a deveni un exportator important de masini fabricate în România si de a integra productia a cât mai multor componente în tara noastra pentru a deveni mai competitiv, marind astfel lantul valoric national;

- interesul producatorilor mondiali de automobile de a absorbi componente de automobile din România;

- existenta unor industrii în amonte dezvoltate cum ar fi procesarea otelului si a metalelor, mase mase plastice, electrotehnica, care maresc capacitatea producatorilor români de a intra în lanturile de furnizare a automobilelor;

- interesul crescând al ISD-urilor de a veni si a investi în industriile în amonte din România.

- locatie favorabila, lângă cererea europeana pentru automobile si componente de automobile.

Pentru a atinge aceasta viziune România trebuie sa tinteasca urmatoarele obiective strategice:

- cresterea capacitatii furnizorilor locali de componente auto de a-si adapta productia si de a îndeplini cerintele de calitate ale producatorilor de automobile;

- cresterea capacitatii de atragere a ISD-urilor în productia de componente de automobile;

- dezvoltarea de noi aptitudini de marketing si manageriale în industriile în amonte;

- acces mai bun la finantare pentru companii;

- crearea unei retele de centre pentru cercetare aplicata, inovare si transfer de tehnologie

- o mai buna promovare peste hotare a industriilor de automobile/componente de automobile românesti (inclusiv a mijloacelor de transport agricol si a echipamentelor agricole).

Câteva puncte slabe ale industriei (rigiditatea în organizare si management, lipsa aptitudinilor de marketing, decalajul tehnologic, lipsa de aptitudini adaptate la nevoi noi, incapacitatea de inovare si activitati de cercetare si dezvoltare slabe) sunt contra-balansate de avantaje (traditie în productie, forta de munca ieftina, experienta în subcontractare)

Viziunea strategica a sectorului este aceea de ai creste capacitatea pentru a îndeplini optiunile regionale de externalizare ale clientilor internationali si specializarea în exportul componentelor cu valoare adaugata mai mare pe lantul valoric mondial. Obiectivele principale ale sectorului pentru perioada 2005-2009 sunt:

- Diseminarea corespunzatoare în rândul producatorilor romani a conditiilor de calitate impuse fie de catre standardele internationale, fie de catre cumparatori (lista scurta a cerintelor referitoare la furnizori) pentru a exporta;

- Promovarea activa a exportatorilor potentiali la evenimente promotionale (forumuri si seminarii pentru companii importatoare straine) pentru a veni în întâmpinarea interesului companiilor mari de a cauta optiuni regionale de externalizare;

- Stimularea initiativelor de inovare industriala si a capacitatilor de cercetare si dezvoltare;

- Eforturi de îmbunatatire a proceselor interne pentru a creste calitatea si competitivitatea;

- Dezvoltarea capacitatilor de marketing - folosirea mai buna a resurselor existente;

- Dezvoltarea în cadrul companiilor si asociatiilor românesti a capacitatii de a se pregati pentru piata internationala; crearea de market intelligence pentru externalizarea industriala româneasca.

- Acoperirea decalajului dintre externalizarea industriala si mediul academic.

## **F. Crearea de eficienta, noi specializari si valoare adaugata în chimie**

### **Industria anvelopelor si articolelor din cauciuc**

Industria anvelopelor este un sector dinamic din cadrul economiei nationale având un nivel de performanta ridicat si o traditie de peste 65 de ani de activitate industriala în România. Aceasta este un furnizor important de anvelope pentru industria constructoare de masini (prima echipare), transport si agricultura precum si pentru nevoile populatiei (piese de rezerva).

În 2004 industria anvelopelor a reprezentat aproximativ 0,75% din totalul activitatilor industriale din România (exprimate prin nivelul de productie atins) cu o cota parte de aproximativ 3,5% în cadrul ramurii chimice-petrochimice; a participat cu o cota de aproximativ 0,85% în totalul exporturilor si cu aproximativ 6% în totalul exporturilor industriei chimice, importul specific acestui domeniu având o cota de aproximativ 0,7% din total; a avut 6100 de angajati; sase societati comerciale au functionat în aceasta industrie (Victoria Michelin România, Floresti Prahova, Silvania Michelin România Zalau, Continental Automotive Products Timisoara, Rotras Turnu Severin, Danubiana Bucharest si Romvelo Ludus); peste 99% din productia industriala si de export este acum efectuata de catre sectorul privat (primele cinci din cele sase companii mentionate mai sus); se prevede o crestere anuala de 3,5 - 4% pâna în 2009.

Piata mondiala este dominata în proportie de peste 80% de primii patru producatori din lume: Michelin – Franta, Bridgestone – Japonia, Goodyear – SUA si Continental – Germania. Michelin si Continental sunt investitori strategici în industria anvelopelor din România, aducând integrare verticala a lanturilor valorice globale în economia româna, aspect care poate fi considerat ca fiind o optiune strategica a jucatorilor mondiali europeni sau americani având în vedere faptul ca fabricile principale din Europa Centrala si de Est au fost preluate de catre Michelin, Goodyear si Continental,

În ciuda concentrării productiei la câtiva jucatori mondiali, competitia este acerba.

Noi competitori puternici din tari membre UE: Polonia, Cehia, Ungaria, Slovenia, își consolideaza în mod constant pozitia mondiala sunt amestecati cu competitori traditionali – companii mari din tarile Uniunii Europene: Michelin (Franta), Continental (Germania), Pirelli (Italia), Semperit (Austria) au o cifra de afaceri atingând miliarde dolari pe an.

Exportul de anvelope românesti a crescut spectaculos în perioada 2002 –2004, înregistrând o crestere în volumul produselor exportate de 100,4%, din care cota cea mai mare fiind reprezentata de anvelopele radiale de masina TM (peste 97% din exporturile din 2004) produse de catre companiile Continental Automotive Products , Victoria Michelin România si Floresti Prahova.

În industria anvelopelor, România beneficiaza de prezenta a doi lideri mondiali, Michelin si Continental, care au adus îmbunatatiri majore ale nivelurilor tehnice si de calitate ale anvelopelor radiale de masina T/M si de camioane M/M si care fac posibila realizarea de produse competitive din punct de vedere calitativ pentru piata interna si pentru export.

Existenta industriei chimice si petrochimice în amonte care asigura o baza de materii prime (cauciuc sintetic,plastifianti, antioxidanti si acceleratori, sulf, textile si partial corzi metalice, etc.) reprezinta un punct forte al sectorului în cadrul abordarii lantului valoric, deoarece România își poate extinde lantul valoric national si își poate îmbunatati eficienta. Totusi nu toate materialele pot fi furnizate de catre industria interna (cauciuc natural, anumite tipuri de cauciuc sintetic sau acceleratori de crestere). Deoarece competitorii majori trec prin aceleasi probleme se poate ca acestea sa nu afecteze competitivitatea sectorului. Cele mai importante sunt costurile de productie mari în sectoarele primare datorate în principal:

- Capacitatilor nestructurate mari, cu flexibilitate si adaptare la cerintele pietei scazute
- Folosirea unor capacitati sub limita de profitabilitate
- Supradimensionarea personalului
- Productivitate scazuta
- Consumuri de material si de electricitate ridicate în comparatie cu cele din lume
- Lipsa de fonduri de investitii si capital curent

Factorii critici de succes identificati în lantul valoric al acestui sub-sector sunt:

- pretul, pachetul de servicii complete, designul si eticheta ecologica;
- cele mai mari valori sunt adaugate catre verigile externe ale lantului national (furnizori de materii prime, promovarea pe piete straine, dealer/furnizor en-gros – 67,8%);
- cea mai mica influenta apartine verigilor: stocarea materiilor prime, formare, finisare, ambalare, depozitare produs final;

- o mare influenta pe lângă lant se datoreaza legaturii externe: marketing, publicitate, branding;
- serviciile pentru sprijinirea exporturilor care ar putea fi folositoare sunt: controlul calitatii, transporturile, depozitarea de materii prime, designeri, informatii de piata (identificarea si accesul unor noi lanturi de furnizare).

Pentru a capta si retine mai multa valoare în industria nationala de anvelope trebuie întreprinse actiuni în urmatoarele directii:

- Organizarea de centre zonale de furnizare de materii prime pentru produsele ce urmeaza a fi exportate.
- Introducerea si dezvoltarea graduala a Sistemului de Management al Calitatii si a certificarii de produs si sistemelor de inspectie performante pentru a îmbunatati performantele si competitivitatea
- Implementarea de sisteme integrate de management la furnizorii de materii prime, materii auxiliare si servicii.
- Îmbunatatirea resurselor umane - pentru management si productie, în ceea ce priveste profitabilitatea procesului de productie.
- Îmbunatatirea infrastructurii transporturilor (retea interjudeteana, nationala, europeana) prin transformarea acestei actiuni într-o prioritate la nivel local, municipal, judetean, european, etc., administratiile publice având în vedere îmbunatatirea fluxului transportului de bunuri de la/catre client (beneficiar)
- Promovarea de specialisti români în marketing, publicitate si promovarea brandurilor, cu scopul de a identifica si aborda noi lanturi de furnizare de produse
- Sprijinirea relansarii productiei interne de materii prime necesare pentru productia de anvelope.

Urmatoarele sunt prevazute în dezvoltarea industriei anvelopelor din România:

- ⇒ Cresterea volumului productiei în perioada 2005 – 2009 la o rata anuala de 3,5% prin modernizarea capacitatilor de productie viabile si prin constructia de noi capacitati;
- ⇒ Cresterea cotei anvelopelor radiale de masina în cadrul productiei si diversificarea gamei în conformitate cu cerintele utilizatorilor principali;
- ⇒ Cresterea competitivitatii anvelopelor pe piata interna si externa, cresterea exporturilor directe la o rata anuala de aproximativ 4% în perioada 2005 – 2009;
- ⇒ Procese ecologice de productie si protectie a mediului în conformitate cu normele de mediu europene.

Urmatoarele prioritati sunt identificate în dezvoltarea industriei anvelopelor din România:

1. Sprijinirea lansarii si dezvoltarii sectoarelor industriale primare si a consumatorilor principali: furnizorii de materii prime, producatorii de vehicule, transporturilor, utilizatorilor agricoli, etc. pentru a creste cota produselor specifice pe piata interna si externa.
2. Aducerea si pastrarea de cât mai multa valoare adaugata în componenta nationala a lantului valoric prin orientarea productiei si a vânzarilor catre produsele de ultima generatie
3. Promovarea generala a industriei producatoare de anvelope la nivel mondial, consolidarea pietelor existente si penetrarea pe noi segmente de piata.

## **Mase Plastice**

Peste 600 de producatori si exportatori curenti sau potentiali activeaza pe piata. Printre acestia se numara si întreprinderi foste proprietati de stat care activau în fosta economie planificata centralizata. Toate companiile din sector sunt privatizate, având capital românesc mixt sau strain. Majoritatea companiilor sunt specializate în mase plastice pentru industriile materialelor de constructie sau ambalare, acoperind în principal cererea interna (85%), iar 15% din productie este exportata. Cererea crescuta face posibila o rata de crestere mai ridicata a acestui sector în comparatie cu cresterea industriala medie dar, în ciuda transferului de tehnologie relevant, majoritatea capacitatilor de productie se bazeaza pe tehnologii vechi.

Masele plastice românesti au reusit cu succes sa intre si sa fie active pe pietele straine mai ales cu:

- Foi si role de plastic;
- saci de polietilena;
- filme de plastic
- echipament sanitar;
- ambalaje;
- plastice pentru industria constructoare de masini si de automobile.

Competitori regionali importanti cum ar fi Ungaria, Polonia, Slovacia si Cehia au atras mai bine ISD-uri în acest sector pâna acum si beneficiaza de tehnologii noi si de management eficient capabil sa reduca costurile mai mult decât în România, reducând din avantajul costurilor scazute pentru forta de munca, care înca exista la noi în tara. Analiza lantului valoric indica costuri indirecte ridicate care pot fi reduse si lipsa de preocupare pentru a crea produse cu valoare adaugata mare prin cercetare si

dezvoltare. Companiile române investesc puțin și în marketing. Totuși capacitățile existente de producție pot beneficia de pe urma liberalizării, delocalizării continue și interesului crescând al lanțurilor mondiale de producție TNT de a externaliza în România.

Pentru a capta, reține valoare sau îmbunătăți eficiența comunitatea de afaceri din sector ținteste:

- Noi furnizori ieftini de materii prime;
- Acorduri comerciale și cooperare pe termen lung între furnizorii și producătorii de bunuri exportabile;
- Transfer de tehnologie și robotizarea unor operațiuni;
- Introducerea și dezvoltarea graduală a unui sistem național de management al calității specific sectorului și o certificare și inspecție de calitate specifică;
- Creșterea competențelor și a pregătirii pentru meserii în domeniu;

Sectorul ținteste o creștere a exporturilor maselor plastice cu valoare adăugată pentru industriile constructoare de mașini și de automobile sau bunuri pentru consumatori.

### **Îngrășăminte chimice**

România, datorită potențialului său ridicat în agricultură a dezvoltat încă din 1960 o importantă industrie bazată pe producția de uree, fosfați și alte îngrășăminte. Acum numai 26% din producție este utilizată pentru ferme non-organice în interiorul țării și restul de 74% este exportat. Ureea reprezintă 80% din exporturile totale. Majoritatea competitorilor exportatorilor români sunt din Rusia, Ucraina și Orientul Mijlociu. Majoritatea acestora beneficiază de avantajul decisiv al costului scăzut al gazelor naturale care reprezintă o mare parte din costul producției. Totuși exportatorii români au reușit cu succes să păstreze segmente în piețele tradiționale de export cum ar fi Turcia, subcontinentul Indian, Thailanda, Siria, Mexic, Nigeria, Ghana. Exportatorii români se mențin de asemenea bine pe piețele europene cum ar fi Ungaria, Italia sau Iugoslavia. Prin urmare se poate spune că România are exporturi stabile sau în creștere pe o arie geografică diversificată și că produsele românești cum ar fi ureea au devenit tradiționale și se bucură de o bună recunoaștere mondială, reușind să fie competitive în ciuda fluctuațiilor cererii sau condițiilor adverse de piață sau constrângerilor interne cum ar fi creșterea graduală a pretului gazelor naturale.

România este pe locul 19 din 29 de producători mondiali de îngrășăminte și în viziunea sectorului ar trebui să ne păstrăm și chiar să ne îmbunătățim poziția prin exporturi mai competitive și specializare continuă în îngrășăminte complexe, cu valoare adăugată mai mare.

Pentru a asigura dezvoltarea exporturilor se au în vedere:

- o promovare mai bună și marketing agresiv pentru produsele românești de acest tip .
- adaptarea la normele de mediu ale UE;
- îmbunătățirea proceselor interne pentru a crește competitivitatea;
- dezvoltarea capacității de marketing; folosirea mai bună a resurselor existente.

### **Produse Farmaceutice**

În timpul economiei centralizate sectorul a fost creat pentru a satisface aproape în întregime necesarul intern de medicamente. După 1990, când s-a liberalizat comerțul exterior, producătorii străini au început să își arate interesul pentru potențialul în domeniu al României, o țară cu o populație de 22 milioane de locuitori și cu un consum de medicamente/capita scăzut. Aceștia au intrat pe piața prin importuri directe, acorduri de licențiere, achiziții (SmithKline Beecham a achiziționat 65% din Europharm; Lek a achiziționat 90% din PharmaTech) și privatizări (Gedeon Richter a cumpărat pachetul majoritar din Armedica).

Pe de altă parte producătorii români au încercat să crească exporturile dar barierele standardelor GMP (bună practică de fabricație) au făcut dificilă intrarea pe piețe noi. Exceptând Antibiotice Iasi care exporta și către țări vestice ceilalți producători interni tradiționali exporta în principal către Rusia, Moldova și țările CSI.

### **Exportatorii actuali domina piața**

Conform datelor din 2004 exportatorii actuali sunt doar câteva companii mari. Intrarea pe piață este dificilă pentru noi producători deoarece această industrie are multe perspective de investiții pe termen lung și așteptări de beneficii. Dintre cei trei producători români principali Sicomed București și Antibiotice Iasi sunt listate la Bursa de Valori București în vreme ce Terapia Cluj Napoca a fost delistată în ultima

parte a lui 2003 după ce a fost preluată de către fondul de investiții Advent. Mai multe detalii despre exportatorii români în casuta de mai jos:

### **Sicomed**

Principala producție a Sicomed, o companie înființată în 1945, o reprezintă medicamentele pentru uz uman. Actualmente portofoliul Sicomed constă în 120 de medicamente, în aproximativ 200 de formule dar încă mai există destul loc pentru rationalizare, data fiind mărimea companiei. În 2004, Sicomed a devenit prima companie farmaceutică românească care a obținut certificatul ISO 9000:2001 pentru Sistemul sau de Management al Calității. Acesta este un pas important în implementarea unui sistem integrat calitate-mediu-securitate. Sicomed a fost și prima companie farmaceutică românească care a primit de la Lloyd's Register România certificatul pentru sistemul de management al calității ISO 9001:2000. Următorii pași vor fi ISO 14001 (sistem de management al mediului) și ISO OHSAS (sistem de management al securității muncii). Sicomed a primit statutul GMP (bună practică de fabricație) pentru toată producția sa.

### **Antibiotice**

Înființată acum 45 de ani în Iași Antibiotice a produs inițial substanțe active ce urmau să fie folosite de ceilalți producători interni. În 1990 compania a început să investească în procesarea secundară care acum reprezintă majoritatea vânzărilor sale. Compania a dezvoltat și producția de medicamente veterinare care momentan reprezintă cam 6% din cifra sa de afaceri.

Activitățile de producție sunt împărțite în două mari sectoare: biosinteza și semi-sinteza în masa a substanțelor active (Vitamina B12 și Nystatin, care este înregistrat la autoritățile SUA și canadiene) și producția și condiționarea produselor finale sub diferite forme (prafuri suspendate, injectabile, capsule, tablete, unguente și supozitoare). Antibiotice își asumă o cota de 25% din piața mondială pentru Nystatin fiind al doilea producător ca mărime din Europa și o cota de 10% din piața pentru Vitamina B12. Exporturile au fost de 7,8 milioane USD în 2003, aproape la fel ca și în 2002. Substanțele active (Nystatin și Vitamina B12) reprezintă circa 85% din totalul exporturilor. Conform companiei aproximativ 60% din exporturi sunt exporturi directe în vreme ce restul se face prin intermediari (Romferchim). În prima jumătate a lui 2004 20% din vânzarile Antibiotice au venit din exporturi și 80% de pe piața internă. În 2004, Antibiotice a înregistrat un venit de 8,3 milioane USD din exporturi, împărțit după cum urmează: țări membre UE - 4 milioane USD, SUA și Canada - 2 milioane USD, China (unde s-a deschis o nouă piață în 2003) - 1 milion USD, altele - 1,3 milioane USD.

### **Terapia**

Înființată în Cluj Napoca în 1921, Terapia este al treilea producător intern ca mărime, având o cota de piață de 8,5% în termeni de volum și 3,9% în termeni de valoare. Terapia produce aproximativ 100 de tipuri de medicamente împărțite în 10-12 clase. Zonele terapeutice principale acoperite sunt sistemele cardiovasculare, respirator și nervos. Medicamentele generice reprezintă majoritatea medicamentelor pentru uz uman însă există și medicamente non-generice produse în cooperare cu producători străini bine-cunoscuți.

Exporturile companiei au început să scadă începând cu anul 2001. Acest lucru a fost cauzat de creșterea ofertei pe piața a unuia dintre produsele principale exportate de Terapia, Racemic Calcium Panthotenate (RCP), un aditiv pentru furaje animale. Terapia a fost singurul producător intern de RCP care prezenta și avantajul că producătorul nu avea nevoie de un certificat GMP pentru a exporta. Totuși, vânzarile de RCP au fost supuse unor presiuni puternice venite din partea producătorilor asiatici vânzând un produs mai eficient (D-Calpan), la prețuri mai mici. Prin urmare Terapia a fost forțată să își închidă departamentul RCP în aprilie 2002.

Pentru a compensa pierderile din vânzarile RCP compania și-a intensificat eforturile de a diversifica exporturile. Astfel în 2002 Terapia a depus documentația pentru înregistrarea a 41 de produse (inclusiv suplimente alimentare) în 16 țări (membri CSI dar și Ungaria, Polonia și Cehia). Pe lângă aceasta compania și-a deschis o reprezentanță la Moscova și în Ucraina (piază importantă pentru medicamentul cel mai bine exportat al Terapiei: Faringosept). Pași înainte au fost făcuți și în 2003 când compania a depus documentația de înregistrare pentru alte 11 produse.

Din punctul de vedere al abordării sectoriale strategice industria farmaceutică, dominată de câteva companii puternice care sunt și exportatorii curenti, țintele principale sunt:

- crearea unui centru colectiv de logistică pentru a se asigura o furnizare mai ieftină de materii prime;
- crearea de canale de distribuție proprii în străinătate capabile să facă față procedurilor de certificare necesare pentru a fi acceptate pe piața și operațiunilor de marketing local pentru exportatorii de medicamente;

- marketing si brand building mai agresiv pentru exportatorii principali actuali: Sicomed, Terapia si Antibiotice;
- cresterea proportiei investitiilor proprii în activitati de cercetare si dezvoltare pentru a îmbunătăti tehnologiile de productie pentru medicamente existente, precum si pentru a introduce produse noi.
- Tintirea în principal a pietelor traditionale cum ar fi Moldova si Rusia dar si UE;
- rationalizarea si realocarea vânzarilor si a sprijinului în marketing catre produse care ofera valoare adaugata mai mare.

### **G. Produse electro-tehnice pentru piata internatională si cereri în schimbare**

Sectorul electronicelor si electro-tehnicelor este unul foarte eterogen, producând peste 200.000 de tipuri de produse si având capacitati importante construite înainte de 1989. Principalele unitati de productie produc aparate si aparatura electrocasnica, echipamente de birou, hardware si componente, parti si echipamente electronice, motoare electrice, transformatoare, echipamente de distributie a electricitatii, cabluri electrice, baterii, lampi si produse de iluminat, tuburi electronice, echipamente de masura, radiouri si televizoare, echipamente de înregistrare, etc. Majoritatea companiilor sunt IMM-uri dar exista si 50 de companii mari.

Dupa 1989 majoritatea companiilor din acest domeniu se confrunta cu lipsa de comenzi si nivelul de utilizare a capacitatilor existente este între 25%-90%. Datorita lipsei comenzilor tehnologia s-a învechit si sectorul se confrunta cu un decalaj tehnologic major.

Industria se va concentra pe câstigatorii din exporturi în ciuda declinului general al sectorului, cum ar fi:

- aparate si aparatura electrocasnica;
- componente hardware;
- motoare, generatoare si transformatoare;
- echipament pentru distributia electricitatii;
- fibre si cabluri;
- echipament de iluminat;
- echipamente si instrumente optice.

Pentru a obtine aceste rezultate industria tinteste urmatoarele obiective prin planul de actiuni :

- stimularea investitiilor si a investitiilor straine pentru a moderniza activitatile de productie pe lantul valoric, cum ar fi productia de componente sau cercetare si dezvoltare pentru o mai buna executie;
- crearea unui centru logistic pentru furnizarea materiilor prime;
- cresterea numarului de furnizori locali prin cooperare mai bună cu acestia si prin sprijinirea lor sa își adapteze productia
- deschiderea de reprezentante de marketing si comerciale proprii peste hotare.

### **H. A face fata provocarilor in agricultura organica**

În majoritatea industriilor de procesare a alimentelor si în vinificatie exista o mare lipsa de capacitate pentru valorificarea strugurilor, carni si legumelor, fapt care limiteaza volumul produselor exportabile.

Pentru a fi validate ca fiind ecologice si a fi scoase pe piata produsele alimentare trebuie sa aiba pe etichete referinte explicite referitoare la metodele ecologice de productie a acestora si referitor la certificarea de evaluare a calitatii emisa de o organizatie supervizoare.

*Fermele ecologice reprezinta un nou sector. România beneficiaza de conditii corespunzatoare pentru a promova agricultura ecologica, cum ar fi:*

- sol fertil si productiv;
- folosirea intensiva a substantelor chimice si a tehnologiilor aferente nu creează un impact negativ ca cel din tarile dezvoltate;
- agricultura traditionala româneasca se bazeaza pe abordari care nu dauneaza mediului si exista posibilitati de a identifica zone ecologice nepoluate unde agricultura ecologica ar putea fi dezvoltată;

În vederea dezvoltarii sectorului agro-ecologic si pentru îmbunătățirea competitivitatii produselor ecologice pe pietele de export trebuie identificate si implementate următoarele:

- captarea și reținerea de mai multă valoare pe componenta națională a lanțului valoric prin orientarea producției și a vânzărilor către produse primare și produse de procesare,
- promovarea produselor ecologice de export românești și acoperirea nișei de piață existentă prin identificarea de noi piețe de export și consolidarea piețelor existente
- implementarea legislației elaborate pentru acest sector pentru a consolida sistemul de control prin măsuri suplimentare menite să supravegheze organismele de inspecție și certificare pentru a crește calitatea produselor exportate
- crearea unui sistem corespunzător de producție, procesare și marketing pentru produse ecologice, menit să satisfacă nevoile piețelor interne și externe
- promovarea exporturilor produselor ecologice românești prin dezvoltarea activității de cercetare
- îmbunătățirea formării profesionale a tuturor actorilor implicați în sectorul ecologic: crescători, procesatori, inspectori, experți de la minister, exportatori și importatori
- crearea de grupuri organizate de producători pentru extinderea producției și a piețelor

În mod strategic **obiectivul calitativ** al sectorului este poziționarea agriculturii ecologice în centrul agriculturii naționale, ca un pivot pentru dezvoltarea de durată în mediul rural. Principalul obiectiv al politicii agricole a UE referitor la dezvoltarea rurală este promovarea și dezvoltarea unei relații compatibile între agricultura și mediu.

Agricultura ecologică are o mare contribuție la o dezvoltare economică de durată și joacă un rol important în îmbunătățirea condiției mediului, preservarea solului, îmbunătățirea calității apelor, biodiversificare și protejarea naturii.

Agricultura ecologică poate să meargă înainte în economia rurală și să o facă viabilă prin extinderea activităților economice cu valoare adăugată mare și prin generarea de locuri de muncă în zone rurale.

Obiectivul cantitativ este de a extinde zona cultivată prin metode ecologice la 150.000 hectare în 2007 și crearea unei piețe interne cu produse ecologice. România are mari oportunități de promovare și dezvoltare a agriculturii ecologice datorită unei suprafețe agricole de 14,8 milioane hectare și a solurilor nepoluat. Creșterea participării producătorilor agricoli ecologici la evenimente economice din țară sau din străinătate (BioFach 2006).

Prin examinarea lanțului valoric și a cerințelor consumatorilor de pe piața internațională au putut fi identificați următorii factori critici de succes:

- pret
- sortimente
- ambalaj
- branding
- disponibilitate

Atingerea tintelor de export este legată de alte obiective care pot contribui la îmbunătățirea competitivității sectorului ecologic românesc în perioada pre și post-aderare:

- creșterea numărului de operatori din acest sector care primesc sprijin financiar din partea Programelor Guvernamentale Românești;
- creșterea rolului organizațiilor non-guvernamentale (ONG) în acest sector prin programe pentru dezvoltarea comerțului cu produse ecologice;
- creșterea numărului de exportatori implicați activ în programele pentru dezvoltarea comerțului cu agricole ecologice, în zone dezavantajate;
- sprijinirea exploatarelor comerciale în agricultura ecologică, pentru a fi mai prezente pe piață;
- asocierea micilor producători din domeniul agriculturii ecologice în scopul de a coopera în marketingul produselor ecologice;
- creșterea numărului de organizații implicate direct în implementarea Strategiei Naționale de Export din faza inițială;
- creșterea numărului de unități de procesare locală și de proiecte pentru investiții străine directe;
- creșterea investițiilor în activitățile înrudite exporturilor în zonele rurale;
- creșterea numărului de angajați din unitățile exportatoare care implementează reglementările agriculturii ecologice;
- creșterea investițiilor în activități legate de produse agricole ecologice exportabile din zone rurale mai puțin dezvoltate;
- creșterea volumului de producție al agriculturii ecologice;



- creșterea numărului de noi companii implicate în activități exportatoare de produse agricole ecologice primare și procesate;
- creșterea numărului de module de exploatare optimă prin asocierea fermelor agricole și de animale;
- creșterea capacităților specifice de procesare din agricultura ecologică;
- îmbunătățirea capacității în termeni de produse și valoare adăugată;
- creșterea serviciilor orientate spre exportul produselor agricole ecologice;
- diversificarea produselor exportabile cultivate (ex.: legume, fructe) și a gamei de produse procesate (ex.: pâine, produse de patiserie);
- creșterea numărului de proiecte investitoriale noi aprobate;

**I. Viticultura, cultura, turism rural, sticlărie și artizanat, creatori de imagine prin excelență, calitate, tradiție, competență și sinergii între lanțurile valorice și efecte sinergice**

**Vin**

Vinul este o parte a patrimoniului național al fiecărei țări care are o asemenea cultură, făcând reclama istoriei, culturii și civilizației unei națiuni. România este, prin tradiție și potențial, o țară producătoare de vin, fiind membră a Biroului Internațional de Vin și Vita încă din 1928. Prin extinderea zonelor viticole și a producției obținute România este printre primii 10 producători de vin din lume; în Europa, industria vinului și cultivarea vitei de vie din România pot fi caracterizate după cum urmează:

- 5,4% din suprafața totală (locul 5 după Spania, Franța, Italia și Portugalia);
- 3,1% din producția de struguri pentru vin (locul 6 după Italia, Franța, Germania, Spania și Grecia);
- 2,9% din producția de vin (locul 6 după Franța, Italia, Spania, Germania și Portugalia).

Deși România dispune de condiții climatice și de sol excelente, exporturile românești de vin sunt modeste în comparație cu producția, datorită rezervelor limitate de varietăți de calitate, combinată cu cunoscutele probleme de marketing, ineficiențelor din lanțul valoric (lipsa de coordonare între procesatori - producători de vin - producători de struguri). Țara noastră este un exportator de vin cu tradiție în domeniu dar potențialul de export al varietăților nobile de calitate ridicată, îmbuteliate și etichetate corespunzător rămâne limitat. O analiză a ofertei de vinuri românești arată că din cele 6166 mii hl de vin produse în 2004 doar 3651,000 hl reprezintă vinuri nobile (57,7%), doar 10,6% din acest vin fiind exportat (375,6 mii hl). Deci există un potențial de creștere a exporturilor de pe urma cărui se poate capitaliza pe termen mediu și lung, prin acțiuni concentrate în aval de producător (promovare, contracte) dar și la nivel de producător (investiții în tehnologie modernă pentru îmbunătățirea calității produsului). Pe termen mediu și lung scopul este de a reduce suprafețele cultivate cu hibrizi și a le înlocui cu varietăți nobile, astfel încât aceste suprafețe să poată intra în circuitul comercial.

În ultimii ani a existat o tendință de reducere a cantității exportate (de la 504,53 mii hl în 2002 la 375,85 mii hl în 2004) dar cu o creștere în valoarea exporturilor (de la 23,1 mil \$ la 26,2 mil \$). Această tendință reflectă atât eforturile producătorilor români pentru îmbunătățirea calității produselor cât și schimbarea structurii varietății vinurilor exportate în favoarea vinurilor îmbuteliate. Totodată această tendință reflectă creșterea **valorii adăugate a exporturilor**, explicată atât de eforturile producătorilor români de a crește calitatea produselor lor, cât și de schimbarea structurii exporturilor în favoarea vinurilor îmbuteliate.

În ceea ce privește creșterea valorii adăugate aceasta se poate realiza pe temeiul creșterii exporturilor de vinuri îmbuteliate. Trebuie menționat că în 2004 exporturile de vin îmbuteliat au reprezentat 22% din cantitatea totală de vin exportat, respectiv 44,5% din veniturile totale aduse de exportul de vin.

Una dintre caracteristicile esențiale ale lanțului valoric pentru vinul îmbuteliat este integrarea structural-funcțională a activităților, care asigură eficiența crescută, o mai bună adaptare la producția de noi sortimente în conformitate cu cerințele și așteptările consumatorilor.

Deși vinul are o valoare adăugată mare în comparație cu alte produse agricole, adăugarea și reținerea de valoare la fiecare verigă a componentei naționale nu atinge încă un nivel corespunzător. Pentru a sintetiza, puterea valorii adăugate la fiecare verigă esențială detinută din totalul valorii produsului menționăm faptul că producătorul de struguri are influența cea mai mică, de 20%, în vreme ce producătorul/exportatorul și comerciantii din afara lanțului valoric național (importatorii și vânzătorii) preiau cea mai mare parte: 40% fiecare. Aceasta poate oferi o explicație referitoare la incapacitatea

producătorilor/exportatorilor de vin de a extinde achiziția de struguri de la micii producători, afectând astfel cantitatea exportabilă din România.

Analiza cerințelor cumpărătorilor la nivel internațional releva următorii **factori de succes critici** :

- **Pretul** – pretul mediu este mai mic de 3 Euro/sticla, care situează vinurile românești în sectorul vinurilor cu preturi ieftine spre medii.
- **Calitatea** - în ultimii ani a existat o îmbunătățire continuă a calității vinurilor exportate, drept rezultat al eforturilor noilor investitori în modernizarea tehnologiilor.
- **Ambalare și etichetare** – exportatorii români au arătat interes crescut ambalajului, deoarece este una dintre puținele căi folosite pentru a comunica cu clientul străin. În majoritatea cazurilor designul etichetei este făcut împreună cu partenerul străin deoarece acesta cunoaște cel mai bine preferințele consumatorilor.
- **Sortiment** – o gamă largă de varietăți, incluzând varietăți internaționale și locale, pentru care sunt mai ușor de identificat și pe piață.
- **Brand și promovare** – reprezintă cea mai importantă constrângere a exportatorilor români pe piețele externe deoarece vinurile românești sunt puțin cunoscute și, în unele cazuri, imaginea proastă creată în anii '90 de câteva vinuri de calitate slabă s-a menținut până în zilele noastre.

Dintr-o analiză a competitivității sectorului vitei de vie și vinurilor din România în comparație cu trei competitori importanți (Noua Zeelandă, Ungaria, Bulgaria), din punctul de vedere al atingerii acestor factori de succes critici putem concluziona că România are un grad de competitivitate mediu pe piața mondială; dar există decalaje semnificative, în special în ceea ce privește problemele de branding și promovare.

România trebuie să îndeplinească acești factori de succes prin planificare strategică pentru **a-si** crește competitivitatea atât pe piața europeană cât și pe cea mondială, prin:

- restructurarea și reconversia viilor pentru a îmbunătăți sortimentele și calitatea vinurilor
- creșterea investițiilor pentru modernizarea capacităților de procesare
- creșterea implicării organizațiilor de producători pe piața vinurilor
- asigurarea asistenței în ceea ce privește pregătirea profesională, specializarea și pregătirea persoanelor care lucrează în sectorul viticol
- dezvoltarea unei imagini bune a României prin promovarea sortimentelor locale de vin de calitate superioară, recunoscute la nivel mondial ca urmare a premiilor câștigate la diferite târguri și concursuri internaționale.

*Tintele principale sunt:*

- Creșterea exporturilor cu o rată anuală medie de 10-15%
- Creșterea cotei exporturilor de vin de viteză nobilă de la 10% la 20%
- Creșterea producției la o rată anuală de 1,2% ajungând în 2009 la 3.800.000 hl, în baza unor producții mai bune pe hectar și a eficienței crescute.
- Adaptarea structurii exporturilor la specificul piețelor țintă
- Trecerea vinurilor românești într-o nouă categorie de preț (>3€/sticla)

**Oportunități cheie pentru îmbunătățirea performanțelor și competitivității la export a sectorului;**

- Deși România este o țară cu o tradiție viticolă vinurile românești sunt aproape necunoscute pe piața mondială. Creșterea participării producătorilor la competiții internaționale este o cale importantă de a adăuga valoare deoarece premiile cresc prețurile vinurilor.
- Îmbunătățirea Concursului Internațional de Vinuri de la București
- Proximitatea geografică a României față de cele trei fluxuri principale de circulație a vinurilor, dintr-un total de șase ( America de Nord, UE, Asia de Sud-Est)
- Programele de asistență tehnică finanțate de către guvernele străine tind să îmbunătățească pregătirea profesională a specialiștilor în acest domeniu.
- Tendința de creștere a preocupării producătorilor pentru calitatea produselor și pentru managementul firmelor lor.
- Fondurile SAPARD planificate pentru replantarea și reconversia culturilor .
- Potențialul turistic și asocierea viticulturii cu ofertele turistice.
- Existența unor vii de mari suprafețe va duce la asocierea producătorilor și la apariția unor noi competitori pe piață, români sau străini.
- Potențialul de promovare al varietăților interne pe piața mondială - ar putea conduce la apariția unui brand de țară.

## Cultura

Cultura este un produs exportabil. Realitatea sugerează ca produsele culturale principale, cum ar fi cele audio-vizuale sunt în realitate industrii unde vânzătorii trebuie să îndeplinească cerințe specifice ale cumpărătorilor, iar competiția pe piață a devenit una globală, impunând o abordare strategică. Într-adevăr, industriile culturale, în special cea audio-video, reprezintă factorul principal prin intermediul căruia o țară poate să se facă cunoscută peste hotare.

Strategia țintită către exploatarea potențialului cercetat din acest domeniu pentru a conduce la un export consistent de produse culturale românești, în special al celor audio-vizuale. Pentru moment cinematografia română are condițiile pentru a prelua activități importante de adăugare de valoare, chiar și transpunerea de sunet din mediu digital pe mediu optic și transpunerea pe film a produțiilor cinematografice create pe suport magnetic.

Este evident un potențial ridicat pentru dezvoltarea exporturilor de produse finite (filme artistice, documentare, animații, emisiuni TV) dar mai ales în zona serviciilor audio-vizuale, fapt dovedit de numărul ridicat de posturi de televiziune, de premiile internaționale câștigate în ultimii ani de filme românești la prestigioase festivaluri de film. Acest potențial ridicat are ca bază varietatea largă de locații de filmare posibile, precum și talentul și înaltul profesionalism al creatorilor, interpretelor și tehnicienilor.

Intrucât potențialul de export al sectorului a fost insuficient capitalizat, această strategie are ca scop dezvoltarea sectorului audio-vizual pentru a deveni un sector important al economiei naționale. România ar trebui să devină atractivă pentru producătorii și investitorii din domeniul audio-vizual.

În acest fel strategia are ca scop creșterea cantitativă și calitativă a produțiilor audio-vizuale prin:

- identificarea nevoilor și dezvoltarea bazei materiale,
- identificarea și atragerea de parteneriate interne și internaționale,
- identificarea de noi oportunități și nise pe piață, revitalizarea sectoarelor audio-vizuale cu potențial economic ridicat, cum ar fi: animația, publicitatea, filmele utilitare.
- reținere a valorii adăugate intern prin transpunerea optică a sunetelor și chiar a imaginilor în interiorul țării noastre.
- Crearea unei companii specializate în exportarea produselor audio-vizuale românești și creșterea participării la târgurile specializate.
- Multiplicarea lanțului deja existent prin atragerea integrală sau parțială de muncă din afară în țara noastră, relansarea varietăților de produse cum ar fi: animația, filmele științifice și utilitare, precum și a altor lanțuri valorice care pot fi exploatate prin colaborarea cu alte ramuri economice pentru promovarea produselor lor în străinătate.

## Turism rural

În România turismul rural încă nu este performant la export dar are un potențial de dezvoltare important datorită avantajelor și resurselor unice, cum ar fi:

- comunități rurale vechi trăind în medii neatînse, respectând tradițiile și felul de viață rustic;
- potențial natural ridicat bazat pe biodiversitate și chiar pe biosisteme ecologice unice în Europa cum ar fi Delta Dunării;
- varietatea folclorului

În ultimii 10-12 ani au fost făcute eforturi interne (legislație, clasificarea complexelor, evaluarea potențialului, modernizarea serviciilor). Unele dintre eforturi au beneficiat de asistența UE (PHARE) și a altor donatori cum ar fi USAID și GTZ. O asociație specială pentru reprezentarea intereselor noii comunități de afaceri a turismului rural (ANTREC) a fost creată. ANTREC reprezintă peste 3000 de patroni de mici hoteluri din 31 de regiuni cu potențial ridicat și are 31 de filiale teritoriale. Un proces inițial de concentrare a patronilor în zone atractive este în derulare.

Totuși, marile constrângeri ale turismului rural sunt legate de îmbunătățirea generală a serviciilor din hoteluri pentru a face față standardelor internaționale mai ridicate și calitatea slabă a transporturilor sau a infrastructurii sau a serviciilor și utilitatilor în zonele vizitate. Dar chiar și în zone unde aceste constrângeri au fost depășite există o lipsă de cunoștințe despre oferta turistică. Conform viziunii sectorului turismul românesc ar trebui să devină, prin excelența serviciilor și atractivitatea mediilor naturale, sociale și umane, foarte performant la export și un important contributor la dezvoltarea rurală durabilă. Produsul turistic rural românesc ar trebui să "internalizeze" toate celelalte oferte locale atractive și calitative într-o singură propunere pentru consumatori. Îmbunătățirea eficienței pe lanțul valoric și folosirea sinergiilor cu alte lanțuri valorice poate fi un factor decisiv pentru a realiza viziunea. O condiție importantă pentru a realiza acest obiectiv constă în pregătirea, promovarea ofertei și folosirea sinergiilor la nivel local împreună cu alte lanțuri valorice:

SNE sprijina puternic initiative în direcții cum ar fi:

- pregătirea și formarea profesională pe meserii a personalului pentru a corespunde cerințelor de servicii bune și ospitaliere ale clienților, ca și factor de succes critic;
  - norme și reguli clare pentru clasificarea și evaluarea hotelurilor la standarde UE printr-o lege specială pentru turismul rural;
  - activitățile locale să stimuleze inițiativa privată în sector: îmbunătățirea infrastructurii și a accesului la zonă, măsuri de protecție a mediului în zonă, etc.
  - dezvoltarea de ferme ecologice în zone rurale;
  - promovarea agresivă în țară (birouri de informare) și în afara țării.
  - îmbunătățirea competențelor companiilor private în domeniu, atât pentru exportatorii aflați la început cât și pentru cei dezvoltati;
  - crearea de alianțe de afaceri la nivel local cu producători de vin, artizanat, alimentație ecologică sau de activități culturale și programe promotionale comune;
- Turismul rural va beneficia de pe urma brandingului de sector bazat pe următoarele inițiative:
- marca specială de excelență pentru hoteluri de calitate;
  - promovare agresivă peste hotare prin intermediul cataloagelor, mass media, portalurilor informativale, etc.
  - evenimente organizate peste hotare sau în interiorul țării;
  - o mai bună promovare a punctelor forte cum ar fi: zone neatinse; tradiții vechi, biodiversitate, folclor, faună și flora rară, etc.;

### **Sticlărie și artizanat**

Activitățile principale generatoare de export dezvoltate de industria sticlăriei și a ceramicii fine pe care strategia le are în vedere sunt sticlărie de casă și decorativă; sticlărie de ambalare; ceramica fină de casă și decorativă

Dintre acestea sticlăria pentru casă și decorativă este exportată într-o gamă largă de produse, mai ales seturi complete de pahare de diferite tipuri, utilizări, culori și forme, seturi ceramice pentru cină, cafea și ceai, vase, farfurii, figurine din porțelan, ceramica și teracota. Designul și decorațiunile speciale joacă un rol important în deciziile de cumpărare în multe din țările unde sunt vândute aceste articole (Europa, SUA, Canada, Japonia, alte țări asiatice și Orientul Mijlociu). Majoritatea acestora sunt lucrate manual.

Prin creșterea producției de sticlărie decorativă folosind tehnologiile Galle, Daum-Nancy, Tiffany, etc. gradul de angajare a sticlei (Euro/tona) a crescut de asemenea datorită recunoașterii și aprecierii la scară largă a acestor tehnologii. Conceperea și designul produselor într-o gamă foarte largă este asigurată în proporție de 80% de către specialiști și artiști angajați de fabrici și doar 20% dintre modele sunt ale clienților și aproximativ 30% dintre produse sunt reînnoite anual.

Mestesugurile și artizanatul au avut până acum un potențial latent materializat foarte puțin în exporturi. Acestea produc o gamă variată de grupe de produse (covoare țesute și tricotate manual, tapiterii, articole textile - îmbrăcăminte stilizată, costume tradiționale, bluze brodate de țărânci), elemente decorative interioare - artizanat din metal, lemn, sticlă (inclusiv ornamente de brad lucrate manual sau decorate manual), produse ceramice de casă, produse vegetale tricotate (rachita, rogoz), etc.;

Din perspectiva lanțului valoric planul de acțiune sectorial ținteste:

- câștiguri mai mari prin branding comun și marketing colectiv al producătorilor regionali;
- clustering mai bun la nivel regional;
- creșterea activităților în domeniile design și produse noi;
- transfer de know-how și competențe în meserii și artizanat din Germania prin parteneriatul structural internațional german-român creat între UCCECOM și Camera de Artizanat din Koblenz;

În același timp industria ținteste spre verigi mai multe cu sectoare capabile de a crea sinergii și de a crește oferta agregată locală cum ar fi turismul rural sau artizanatul. Crearea de alianțe între afacerile locale este o acțiune cheie care trebuie întreprinsă.

## **J. Servicii emergente cu potential ridicat**

Globalizarea si integrarea, specializarea mai buna în comert, delocalizarea si prezenta din ce în ce mai crescândă a CTN-urilor si ISD-urilor în România creeaza noi oportunitati de export pentru servicii cum ar fi transporturi, consultanta, inginerie, branding, financiar, etc. Unele dintre aceste servicii (cum ar fi transporturile) nu își ofera serviciile numai comerciantilor straini ci si exportatorilor locali, contribuind la retinerea de mai multa valoare în tara.

### **1. Tratament balnear**

Segmentarea turistilor din întreaga lume a creat un nou tip de servicii turistice, cele pentru tratament medical. Multe dintre ele sunt cerute datorita costurilor scazute ale tratamentului medical si pot fi captate cu usurinta de catre destinatie. Aceasta strategie cauta acele tipuri de servicii turistice medicale cu avantaje decisive în afara de forta de munca ieftina. Din acest unghi România trebuie sa abordeze si sa ia initiative strategice în **serviciile de tratament balnear** datorita urmatoarelor motive:

- interesul consumatorilor pentru terapii medicale naturale bazate pe factori specifici;
- abundenta în România a factorilor de terapie naturala unici cu efecte demonstrate asupra sanatatii umane;
- preexistenta în România a peste 160 de complexe balneare din care 30 sunt de importanta nationala având infrastructura (hoteluri, facilitati de tratament medical) deja create;
- efectele sinergiilor acestui sector cu al altora cum ar fi turismul rural, consumul ecologic, cultura si artizanatul.

Conform evaluarii sectorului nu exista suficienta constientizare la nivel local si central a potentialului ridicat al acestui sector si trebuiesc luate masuri urgente pentru a:

- armoniza legislatia din acest domeniu cu legislatia medicala;
- promovarea studiilor stiintifice si medicale care sa arate avantajele factorilor de terapie naturala unici;
- reînvierea în educatia medicala a specializarii de balneolog, în conformitate cu nevoile afacerilor;
- o mai buna promovare a acestui serviciu în strainatate;
- constientizarea avantajelor de catre autoritatile locale.

### **2. Serviciile de evenimente**

România poate beneficia strategic nu numai de pe urma exporturilor traditionale ci si din turism profesional si servicii profesionale în care sectoarele exportatoare ar putea atrage evenimente cum ar fi târguri, expozitii si conferinte la nivel regional. Datorita marimii unor sectoare recomandam specializarea pe evenimente viitoare în textile, mobila, turism rural si IT si externalizare industrială, în primul rând. Asociatiile de turism si sectoriale ar trebui sa înceapa urgent sa formeze aliante în acest domeniu. Pentru urmatoorii 4 ani strategia are în vedere:

- transformarea evenimentelor expozitionale nationale interne specializate în mobila, îmbracaminte, subcontractare si componente industriale (mai ales componente auto) în evenimente internationale sau regionale combinate cu conferinte în care grupurile tinta ar trebui sa contina pe lângă vânzatori si cumparatori si experti, organisme de certificare a calitatii, PR, cercetatori, autoritati;
- aducerea României pe harta evenimentelor de externalizare IT/C off-shore într-o zona unde nu se tine încă nici un eveniment la nivel regional (Europa de Sud-Est si Balcani);
- crearea de evenimente mondiale pe tema agriculturii organice si turismului rural,

### **3. Transporturi**

Dintre serviciile de transport transportatorii rutieri si fluviali sunt bine pozitionati pentru a exporta la nivel regional deoarece noi sosele sunt în constructie si integrarea europeana va dezvolta infrastructura transporturilor si mai mult. Dezvoltarea proiectului Dunarea, ca si fluviu care leaga Europa, poate oferi noi oportunitati pentru servicii de turism si înrudite transportului.

Pentru aceste motive, strategia tinteste sa:

- creasca constientizarea în rândul exportatorilor potentiali, prin asociatiile profesionale, a noilor oportunitati oferite de integrare si remodelarea infrastructurii transporturilor din regiune;
- dezvolte unitati logistice regionale la nivel de asociatie, în beneficiul companiilor;
- creeze verigi între transportatori (asociatii si companii) si alte sectoare exportatoare (îmbracaminte, mobila, chimie, automobile, componente) pentru a folosi servicii locale de transport în activitatile de transport internationale;
- crearea unui catalog al ofertei românesti de export care sa fie distribuit în afara.

#### **4. Consultanta-inginerie, proiecte la cheie**

Fluxul crescând de ISD-uri, prezenta CTN - urilor și nevoia crescândă a serviciilor locale pentru afaceri creează oportunități importante pentru serviciile de consultanță și afaceri să își exporte "produsele" locale.

Exportatorii români trebuie să își îmbunătățească activitățile în componenta națională a lanțurilor valorice pentru a face față cerințelor cumpărătorilor și a-și crește competitivitatea.

România are de asemenea o școală tehnică bună și tradiție și o forță de muncă bine pregătită în consultanță-inginerie. Experiențele anterioare în exportul de proiecte la cheie, mai ales în fabrici de ciment, fabrici petrochimice, obiective energetice în țări aflate în curs de dezvoltare, pot fi transformate într-o reputație bună, combinând exportul de servicii cu exportul de echipamente ca și subcontractori. Pe lângă participarea ca și subcontractori în proiecte la cheie există și potențialul pentru contractori principali pentru proiecte la cheie. Strategia ținteste în acest domeniu:

- cooperarea mai bună între contractorii principali potențiali români și instituțiile financiare locale pentru a dezvolta scheme financiare atractive pentru clienți și proceduri de licitație internaționale;
- modelarea ofertei agregate de export în domeniu;
- promovarea mai agresivă a experienței române în servicii de exploatarea petrolului off-shore, petrochimie, fabrici de ciment, electricitate, etc.

#### **5. Financiar**

Pe lângă servicii financiare bune în țară, pentru comunitatea de export, exportarea serviciilor financiare este o nouă frontieră care trebuie explorată. Asociația Română a Bancilor și alte asociații de afaceri din acest sector sunt chemate să caute răspunsuri strategice și oportunități de viitor.

#### **6. Managementul calitatii,**

În cadrul serviciilor asigurate de organizațiile infrastructurii calitatii, cele mai bine poziționate pentru a exporta servicii sunt serviciile prestate de organismele de certificare a sistemelor de management, a produselor/ serviciilor și a persoanelor. Practic, toți liderii pieței de certificare din România sunt recunoscuți internațional și pot exporta serviciile lor, cu predilecție în țările vecine și din regiune.

Strategia de export vizează:

- Creșterea vizibilității ofertei de asemenea servicii pe aceste piețe țintă ;
- Elaborarea unor documente de prezentare a întregii oferte în scopul distribuirii lor în străinătate;
- Stimularea eforturilor de înființare a unei asociații naționale a exportatorilor de servicii din infrastructura calitatii;

#### **7. Crearea de competente**

În mod gradual serviciile de competență devin din ce în ce mai profesionale și orientate spre piață. România are oportunități bune de a exporta aceste servicii în regiunea Europei de sud-est și în țările din zona Marii Negre deoarece numărul de experți români pregătiți și certificați va crește semnificativ. Acest document sugerează:

- programe de certificare a experților de către autorități internaționale în domenii cum ar fi IT/C, universități, etc.;
- agregarea unei oferte a României în acest domeniu și promovarea intensă în afară.

#### **8. Cercetare și dezvoltare**

Instituțiile de cercetare din România au o contribuție esențială pentru exportatorul inovativ, iar în acest domeniu poate aduce beneficii în ceea ce privește exportul. Strategia cere cercetătorilor români să se valorifice mai bine oportunitățile de export. Experiențele companiilor de top indică o perspectivă bună de a vinde serviciile de cercetare și a face o promovare intensă în străinătate.

#### **9. Mediu**

Alinierea la standardele UE și internaționale este deja o constrângere majoră în procesul integrării României în UE. Acest document ținteste:

- recunoasterea mai buna prin campanii de promovare prin Camera de Comert si Industrie a României, CRPC, etc. a cererii crescute de servicii în domeniu care pot transforma constrângerile de mediu în oportunitati comerciale pentru întreprinzatori orientati catre piata;
- agregarea unei oferte a României în acest domeniu si promovarea intensa în străinătate.

### **Efecte sinergice**

Viitorul acestor sectoare depinde foarte mult si de sinergiile concrete dintre ele.

Este clar ca initiativa privata nu a investigat înca suficient efectele sinergice induse de promovarea combinata a ofertelor de export din turism, artizanat, sticlărie, viticultura, productia de alimente sau cultura s.a.m.d. Noi segmente de turism rural, spre exemplu, intentioneazã sa combine specificul mediului natural cu agricultura ecologica sau cu artizanatul traditional. Daca pentru artizanat alianta regionala între afaceri poate rezolva problema pentru turismul ecologic alimentar proprietarul trebuie sa ofere alimente certificate produse în propria sa ferma sau de catre alti producatori din regiune.

Un alt exemplu, sticlărie de ambalare a vinurilor pentru care productia de sticla în tara pentru nevoile producatorilor români de vin trebuie stimulata.

În turismul rural capacitatea de a folosi sinergiile la nivel local si regional, între aceasta activitate si altele aflate în lanturile valorice ale viticulturii, artizanatului, alimentelor ecologice este înca slaba deoarece comunitatilor de afaceri locale le lipseste capacitatea de a dezvolta aliante de afaceri cu acest obiectiv.

Prin urmare strategia insista pe crearea acestor sinergii prin aliante de afaceri între companii si asociatii care actioneaza mai ales la nivel regional. Marketingul comun al ofertelor de export agregate de acest tip, la nivel de comunitati locale, va creste exporturile tuturor exportatorilor din aliantele regionale. Dintre initiativele luate în considerare în planul de actiune sunt mentionate:

- combinarea ofertei agregate la nivel local si promovarea unui program combinat pentru turism rural, artizanat, vinuri, ferme organice si cultura;
- crearea de cataloage combinate de oferte de export;
- cooperarea la nivel local pe chestiuni de facilitare a comertului.

#### **4.2.2. Considerentul strategic nr. 5 - Probleme si prioritati Border-In, în interior, de dezvoltarea capacitatii si diversificare**

Performanta la export a României si competitivitatea internationala sunt în principal bazate pe costurile scazute ale fortei de munca si pe resursele naturale. Acest lucru lasa economia vulnerabila. Capacitatile de productie au în general valoare adaugata si nivel tehnologic scazut. Au fost efectuate eforturi insuficiente de restructurare si recapitalizare pentru o infuzie de noi tehnologii în industrie si pentru stabilirea conexiunilor industriale capabile de a ajuta sectorul sa creeze si sa creasca valoarea adaugata a produselor.

Oferta româna de export are o capacitate limitata de adaptare la cerintele cumparatorilor de pe pietele straine. **Dezvoltarea si diversificarea produselor sunt scazute.** Prin urmare strategia de export ar trebui sa nu se axeze numai pe evenimente promotionale în afara sau pe operarea unei retele de reprezentante comerciale pe pietele straine si să vizeze îmbunatatirea si dezvoltarea serviciilor de sprijin border-in în trei directii:

- servicii de dezvoltare a capacitatii, în general legate de modernizarea ofertei de export curente (calitate, design), îmbunatatind avantajele competitive actuale ale exportatorilor;
- serviciile de diversificare a capacitatii, pentru a ajuta exportatorii români sa își dezvolte noi avantaje competitive si sa creeze afaceri noi;
- servicii de dezvoltare a competentei în managementul exporturilor care, în ciuda faptului ca sunt cu adevarat necesare nu sunt întotdeauna percepute ca fiind astfel si nu sunt solicitate de catre comunitatea de afaceri datorita decalajului ridicat dintre nevoi si cereri, deja prezentat anterior în acest document, în cadrul analizei SWOT.

Focalizarea acestei strategii se face pe:

- reducerea decalajului dintre nevoile si cerintele reale prin campanii de constientizare la nivelul comunitatilor de afaceri, pentru a arata importanta dezvoltarii competentelor si capacitatilor esentiale în mediul de afaceri international extrem de competitiv;
- Îmbunatatirea capacitatii si competentei întreprinderilor române de a face fata cererilor cumparatorilor internationali:

- creșterea numărului și a nivelului competențelor la nivel de întreprindere, în mod specific a aptitudinilor de management general, financiar și de marketing;
- încurajarea exportatorilor inovatori capabili să investească în cercetare și dezvoltare;
- stimularea formării de verigi, proiecte și programe între instituții de cercetare, comunități de afaceri și instituții educaționale;
- încurajarea îmbunătățirii graduale a competențelor întreprinderilor în sistemul național de management al calității și o mai bună conformare a ofertei de export la standardele și cerințele de calitate din piețele țintă;
- conformare cu standarde specifice produselor și serviciilor: sprijin public în creșterea acestei capacități prin co-finanțarea cheltuielilor exportatorilor legate de alinierea la standardele ISO sau de calitate a produselor;
- conformare cu standardele de mediu și directivele UE pentru protecția mediului;
- un management mai bun al riscurilor financiare și de curs valutar la nivel de companie;
- constientizarea companiilor despre importanța construcției de marca (brand building-ului) ca un bun intangibil și de durată și încurajarea lor să își creeze branduri și să folosească efectul țării de origine în activitățile lor de branding;
- pregătire în domeniul drepturilor de proprietate intelectuală și a metodelor de protecție a acestor drepturi pe piețele străine.
- O mai bună utilizare a fondurilor UE, în general ISPA și SAPARD, pentru a moderniza conținutul tehnologic al producției și a alinia oferta de export cu standardele de calitate/mediu/tehnologice;
- O mai bună utilizare a comerțului cu cote de emisii de gaze care conduc la efectul de seră (Protocolul Kyoto) pentru a beneficia mai bine de pe urma cotelor noastre exportabile, în interesul comunității exportatoare, prin finanțarea de proiecte relevante pentru creșterea competitivității exporturilor;

Deoarece problemele și considerentele referitoare la factorii interni de competitivitate pot fi împărțiți în diferiți factori inter-sectoriali acest document se axează în continuare mai mult pe finanțarea comerțului, managementul calității, dezvoltarea de competențe, cercetare și dezvoltare, informații comerciale, și din perspectiva clientului.

#### **4.2.3. Considerentul strategic nr.6 - Probleme și priorități Border, de graniță sau operaționale;**

##### **Mediu de afaceri pro export și reducerea costurilor tranzacțiilor**

Problemele de graniță și operaționale sunt de asemenea o zonă unde România înregistrează constrângeri specifice afectând costurile tranzacțiilor mai mult decât la nivel UE (competitivitatea mediului de afaceri, birocrația, costurile ridicate ale tranzacțiilor, corupția, lipsa de transparență, comerț și infrastructura de transport slabe).

România trebuie să se concentreze pe îmbunătățirea graduală a condițiilor cadru și a calității mediului de afaceri, a cadrului legislativ și a politicilor economice pentru a reduce costurile ridicate ale tranzacțiilor. Abordarea structurală a competitivității din perspectiva costurilor tranzacțiilor este esențială întrucât astfel de costuri pot afecta serios performanța exporturilor. Competitivitatea structurală se referă la acele avantaje date companiilor de bunuri publice și de cadrul de afaceri local, regional sau național în care activează: modul de funcționare al instituțiilor pieței, calitatea bunurilor și utilităților publice, calitatea legislației, motivațiile și obiectivele societății civile, modelul cultural prevalent în mentalitatea colectivă și în societate, eficiența structurilor organizatorice ale reprezentanților afacerilor la nivelurile



mezo economice, deschiderea pietei si eficienta actiunilor colective spre mentinerea liberei competitii pe piata. Considerând cadrul de afaceri ca fiind element decisiv de competitivitate, rezulta ca este posibila, prin folosirea de actiuni concentrate, coerente, îmbunatatirea acestui cadru, oferindu-se companiilor dintr-un teritoriu anume, nu neaparat national, avantaje decisive cum ar fi reducerea birocratiei, coruptiei, cadru legislativ transparent si previzibil, relaxarea sau rationalizarea presiunii administrative, controlul sistematic al impactului asupra liberei competitii a legilor si regulamentelor si asa mai departe. O directie de evolutie a competitiei globale este de la competitia între companii la competitia între comunitati de afaceri regionale, în contextul procesului amplu de globalizare si liberalizare, de disparitie a barierelor nationale.

În acelasi timp conditiile cadru nu se rezuma la bunuri publice si la eficienta actiunilor sectorului public prin legislatie si institutii de implementare. Aceasta implica si o organizare eficienta a nivelului mezo economic, reprezentat de catre asociatiile de afaceri în special, camere de comert si asociatii patronale. În ceea ce priveste capacitatea de coagulare si asociere a acestor asociatii acestea depind de o serie de servicii pe care le ofera membrilor în pregătirea profesională, acces la informatie, circularea inovatiei si un tip de management superior, eficient, acces la capital si pietele straine, aspecte esentiale în crearea de avantaje competitive pentru companii, mai ales pentru IMM-uri. Un numar important de sectoare strategice tintesc îmbunatatirea conditiilor cadru ale propriilor actiuni de pe piata prin promovarea de legislatie prietenoasa care sa reglementeze activitatile sectorului si sa dezvolte o capacitate de asociere mai buna, cum ar fi:

- optimizarea legislatiei din industria mobilei /procesarea lemnului
- legislatie pentru dezvoltarea rurala si tratamentul balnear
- implementarea planului de restructurare si reconversie în industria viticola
- extinderea lantului valoric prin instrumente de tehnologie moderna
- cresterea productiei de vin linistit
- noi legi pentru cinematografie
- initiativa legislativa pentru sectorul IT: netaxarea profitului reinvestit în IT
- centre regionale de furnizare a materiilor prime pentru sectoarele de artizanat
- crearea de centre de design nationale si regionale pentru artizanat, mobila si îmbracaminte
- PPP între designeri si asociatia de sector în confectii si mobila.

Alte tinte ale facilitarii comertului sunt legate de vama sau de competitie loiala, cum ar fi:

- prevenirea si combaterea competitiei neloiale pe piata audio-vizuala,
- prevenirea si combaterea fraudelor vamale la importul de textile;
- eficienta în activitatea de vamuire
- o mai buna comunicare si un dialog între autoritatile vamale si asociatiile sectoriale
- o campanie nationala de constientizare a importantei beneficiilor comertului electronic, e-business si a IT.

Facilitarea comertului acopera toti pasii care pot fi luati pentru a usura fluxul comercial. Termenul este folosit pe scara larga pentru a acoperi toate tipurile de bariere non-tarifare. În conceptia OMC facilitarea comertului este limitata la „simplificarea si armonizarea procedurilor comerciale internationale”, acoperind „activitatile, practicile si formalitatile implicate în colectarea, prezentarea, comunicarea si procesarea datelor cerute pentru transportul bunurilor în comertul international”.

Facilitarea comertului se refera la o gama larga de activitati la frontiera (proceduri de import si export, formalitati de transport, plati, asigurari si alte cerinte financiare).

Scopul **principal** al facilitarii comertului este acela de a reduce costurile tranzactiilor si complexitatea comertului international pentru afaceri si de a îmbunatati mediul comercial dintr-o tara, concomitent cu pastrarea unui nivel eficient de control guvernamental.

Zona **principala** de interes este reprezentata de: investitia în infrastructura, modernizarea vamilor si a punctelor de trecere a frontierei, eficientizarea cerintelor documentare si a fluxurilor informationale, automatizare si EDI, eficienta porturilor, servicii de transport si logistica: reglementare si competitivitate, tranzit si transport multi-modal, securitatea transporturilor.

Constrângerile generale referitoare la facilitarea comerțului, așa cum au fost ele percepute de mediile de afaceri, în perioada de tranziție sunt:

Slab nivel de dezvoltare a infrastructurii rutiere și feroviare
Manifestări de corupție și birocrație la punctele de trecere a frontierei
Nivel scăzut de pregătire al funcționarilor publici și operatorilor din organismele care se ocupă cu facilitarea comerțului (vamile, punctele de trecere a frontierei, etc.)
Lipsa de consultare a comunității de afaceri pe subiecte referitoare la facilitarea comerțului
Lipsa capacității structurilor parteneriatului public-privat de a determina îmbunătățirea măsurilor de facilitare a comerțului, în special cu referire la serviciile de trecere a frontierei
Legile și reglementările referitoare la facilitarea comerțului și la transport s-au schimbat prea des, sunt deseori complicate și non-transparente și uneori sunt aplicate diferit la diferite puncte de trecere a frontierei
Sistem lent și imperfect de colectare și rezolvare a plângerilor formulate de către companii
Durata de timp prea mare până la primirea liberului de vamă și prea multe taxe și comisioane care afectează eficiența tranzacției comerciale
Sistemul de vize curente aplicat de România este considerat inadecvat pentru facilitarea comerțului în Europa de Sud-Est
Nivel scăzut de folosire a infrastructurii de transport la granița cu Moldova (Podul Giurgiulești nu este folosit pentru trafic comercial)

În cadrul obiectivului acestei strategii viziunea este aceea de a defini **facilitarea comerțului ca fiind unul dintre elementele esențiale ale competitivității comerciale a României. Principalele obiective strategice sunt:**

- îmbunătățirea legislației privind facilitarea comerțului
- îmbunătățirea competenței întreprinderilor în chestiuni referitoare la facilitarea comerțului și transporturilor
- creșterea eficienței tranzacțiilor comerciale
- identificarea cerințelor și exigențelor particulare ale diferitelor piețe străine
- simplificarea procedurilor de trecere a frontierei
- creșterea securității la portul Constanța pentru a facilita comerțul containerizat
- scăderea duratei medii de trecere a frontierei pentru bunuri și persoane în țările Europei de Sud-Est
- modernizarea infrastructurii
- îmbunătățirea logisticii vamilor

### **Initiative**

Principalele inițiative referitoare la realizarea acestor obiective includ:

- aducerea la zi a legislației privind organismul ROMPRO, ca unic organism public-privat specializat în domeniul facilitării comerțului
- organizarea de programe specifice de pregătire/publicitate pentru companiile din domeniul facilitării comerțului, în baza experienței câștigate prin programul TTFSE
- creșterea accesului oamenilor de afaceri români la evenimente internaționale și regionale pe probleme de facilitare a comerțului
- îmbunătățirea accesului companiilor române la informații privind cererile de ofertă din străinătate
- diseminarea informațiilor privind acordurile de liber schimb curente și încurajarea folosirii lor
- diseminarea informațiilor privind viitorul acord unic de liber schimb în Europa de Sud-Est și încurajarea folosirii lui

- identificarea solutiilor pentru simplificarea procedurilor de vize pentru oameni de afaceri si soferi în Europa de Sud-Est
- eforturi internationale comune pentru adoptarea Certificatului International de Greutate
- certificarea portului Constanta ca o locatie sigura pentru comert international
- acreditarea portului Constanta pentru încarcare si transportare maritima de containere catre porturi din SUA
- îmbunatatirea implementarii conceptului "ghiseu unic"
- folosirea procedurilor de comert electronic pentru a creste transparenta si a limita coruptia
- eliminarea infrastructurii CNADN din zonele de trecere a frontierei si stabilirea acesteia la punctele interne corespunzatoare
- reducerea numarului de autoritati la punctele de trecere a frontierei
- reducerea numarului de taxe la trecerea frontierei aplicate transportatorilor si a taxelor de tranzit aplicate de catre autoritatile locale
- modernizarea infrastructurii rutiere si feroviare
- modernizarea facilitatilor vamale

#### **4.2.4. Considerentul strategic nr. 7 - Probleme si prioritati Border-Out;**

##### **Accesul pe piata si dezvoltarea pietei, promovarea exportului si brandingul**

România trebuie sa stabileasca ca obiectiv principal din perspectiva border out îmbunatatirea în continuare a sistemului national de promovare a exporturilor, o mai buna eficienta în utilizarea instrumentelor, mecanismelor si institutiilor de promovare a exporturilor, o mai buna coordonare si concentrare a efortului de promovare, servicii specializate de promovare mai bine adaptate nevoilor exportatorilor, mai multa coordonare între promovarea exporturilor si promovarea investitiilor si între diferite institutii publice sau private cu competente la nivel national în promovarea exporturilor.

Activitatile de promovare a comertului si exportului se diversifica si redefinesc datorita schimbarilor continue în comertul international. În prezent exista urmatoarele servicii importante de promovare oferite de catre organismele promotionale nationale:

- Facilitarea participarii companiilor române la târguri si expozitii interne si internationale
- Organizarea de misiuni economice peste hotare;
- Asistenta tehnica cu programele promotionale
- Organizarea de seminarii si conferinte.
- Furnizarea de informatii comerciale.
- Organizarea de sesiuni de pregatire specializate
- Servicii de consultanta si asistentă de specialitate

Organizatia nationala de promovare a comertului, CRPC, trebuie sa creasca sau dezvolte competenta si capacitatea de a furniza servicii care să se adreseze constrângerilor curente. În România exista în reseaua nationala institutii cu o capacitate de furnizare importanta pentru servicii promotionale, principala problema si linie de actiune fiind:

- a. diversificarea serviciilor;
- b. cresterea competentelor în livrarea serviciilor.

În acelasi timp schimbarea perceptiei exporturilor românești pe pietele straine implica ca toate aceste activitati nationale de promovare a exporturilor sa fie interconectate printr-un branding puternic al exporturilor românești în care initiativele de branding ale sectorului sau companiei sa se realizeze într-o maniera coerenta.

România trebuie sa fie perceputa ca o tara exportatoare importanta. Cresterea bazei de exportatori si cresterea volumului exporturilor este esentiala în urmatorii ani.

Pentru a depasi limitarile si constrângerile existente este nevoie sa focalizam eforturile dupa cum urmeaza:

- Diversificarea pietelor de export este esentiala pentru a împarti riscul si pentru a-si asuma o parte mai mare din comertul international;

- Reducerea supradependentei întreprinderilor de piata interna si cresterea constientizarii privind oportunitatile de export în rândul exportatorilor potentiali;
- O activitate de marketing mai puternica la nivel de companie pentru a depasi dependenta de un numar limitat de importatori sau importatori pe care nu se poate baza la nesfîrsit;
- Îmbunatatirea în continuare a activitatilor de diseminare si consultanta. Pe majoritatea pietelor produsele comercializabile trebuie sa fie conforme cu standardele si normele de calitate care se diversifica semnificativ. Informatii de calitate privitoare la piata sunt dificil de obtinut si consultanta în acest domeniu poate fi vitala .
- Îmbunatatirea metodelor de identificare a oportunitatilor internationale de afaceri.
- Cresterea numarului de informatii despre subiecte cum ar fi reglementarile de import, practicile de afaceri, canalele de distributie, etc Anumite tipuri de informatii nu sunt disponibile (ex.: informatii despre standarde de produse/servicii)..
- Marketing mai mult la nivel sectorial este esential pentru a putea "vinde" mai bine sectorul strategic prin "marketing de ramura" activ.
- Promovarea investitiilor trebuie sa tinteasca si sa atraga noi tehnologii / know-how pentru a stimula diversificarea.
- Cresterea numarului de branduri recunoscute mondial.
- Sprijin mai bun pentru firme în activitatile lor de marketing în strainatate si în identificarea de oportunitati de piata;
- Îmbunatatirea criteriilor de selectie pentru companiile care beneficiaza de sprijin public pentru promovarea exporturilor în strainatate la evenimente cum ar fi târgurile, expozitiile, misiunile comerciale si expozitiile itinerante
- Îmbunatatirea criteriilor de selectie între diferitele evenimente care combina "piete tinta" cu sectoare strategice.
- Introducerea conceptului de ofensiva de export pe pietele tinta si criteriile de selectare a pietelor tinta.
- Cresterea gradului de conectare a birourilor comerciale române în strainatate la nevoile exportatorilor, inclusiv dezvoltarea unor viitoare centre de expansiune economica in tarile prioritare pentru exportul romanesc;
- Promovarea intereselor economice si comerciale prin demersuri diplomatice si activitati sustinute de lobby;
- Valorificarea prezentei romaniei la /pe langa organizatiile internationale cu caracter economic;
- Valorificarea potentialului reprezentat de consilierii economici in vederea promovarii intereselor economice ale Romaniei.
- Acordarea unei atentii sporite organizării de evenimente si activitati de promovare a exporturilor în tara (zilele furnizorilor pentru subcontractori sau producatori de componente industriale, concursuri internationale de vin, bauturi, alimente, birouri de informatii pentru turism rural, tratament balnear si alte servicii) sau de utilizare pentru scopuri de promovare a exporturilor a evenimentelor locale cum ar fi târgurile specializate.
- Evaluarea mai buna a nevoilor reale ale exportatorilor pentru a satisface aceste nevoi în cele mai bune conditii;
- Cresterea calitatii serviciilor oferite de organizatiile de promovare în directia promovarii exporturilor.
- Cresterea nivelului de constientizare al companiilor referitor la activitatile dezvoltate de catre institutiile de promovare pentru facilitarea exportului.
- Cresterea cooperarii si colaborarii dintre furnizorii de servicii de promovare.
- Îmbunatatirea eficientei sistemului national de promovare a exporturilor si cresterea graduala a finantarii de la buget a acestuia.

Exista o legatura esentiala între constructia unui brand de firmă, brand de sector sau brand national. Abordarea constructiei de brand si a conexiunilor micro-mezo-macro în această activitate este o prioritate a SNE.

România are putine branduri de export, fie ele individuale sau colective si imaginea generala a produselor românesti în afara este rareori asociata calitatii, traditiei si excelentei. Pe de alta parte imaginea României (branding de tara) este înca inconsistenta si frecvent gresit interpretata de catre consumatori, investitori si opinia publica. Acest lucru poate conduce la crearea unui cerc vicios în care:

- Exportatorii de succes nu valorifică suficient efectul țării de origine în comportamentul consumatorului extern;

- Asociațiile din sectoare nu fac tot ceea ce se poate pentru branding, nici la nivel de companie și nici la nivel compus (sector, regiune, inter-sectorial);

- Brandul de țară nu beneficiază de aportul brandurilor de export.

Atitudinea actuală de pesimism și neîncredere în folosirea efectului de țară de origine în branding poate fi depășită. Dezvoltările recente sugerează faptul că exportatorii din România, deși se bazează pe investiții străine, fac branding la exporturi promovând proveniența din România din ce în ce mai mult. Lesirea din acest cerc vicios necesită acțiune coordonată la toate nivelurile.

În viziunea noastră brandingul exporturilor românești trebuie să fie o prioritate a sectoarelor dinamice ale comunității de afaceri orientate spre export și ar trebui să devină cel mai puternic vector de schimbare graduală în următorii ani a întregii imagini a României.

România ca și brand de export poate fi percepută diferit ca origine a calității, excelenței și tradiției prin întregul set de măsuri din acest document SNE care ținteste reducerea decalajului de competitivitate. De fapt, schimbarea imaginii exporturilor românești este dovada cea mai importantă a competitivității acolo unde toate eforturile se întâlnesc pentru a fi confirmate de către consumatori.

Totuși trebuie luate în considerare acțiuni specifice axate pe branduri la:

- nivel micro, unde companiile ar trebui să fie stimulate să înceapă brand building prin campanii de constientizare, servicii de consultanță și branding;

- nivel mezo, unde asociațiile ar trebui să facă lobby pentru branding între membri și să înceapă construirea imaginii sectoarelor sau regiunilor prin marketing teritorial sau sectorial;

- nivel macro, acolo unde brandingul exporturilor românești ar trebui să depindă de diferite inițiative de promovare prin intermediul instrumentelor de promovare a exporturilor brandurilor românești, individuale sau compuse (colective) sau chiar de crearea de noi instrumente în această privință;

- nivel agregat micro, mezo și macro, acolo unde eforturile de branding pentru exporturile românești trebuie să fie integrate în inițiative mai mari de branding pentru România;

- nivel inter-sectorial unde instituțiile de sprijinire a brandingului ar trebui să coopereze și să creeze conexiuni cu instituții de sprijin în managementul calității, dezvoltarea competențelor sau promovarea inovării, cercetării aplicate, transferului de tehnologie și drepturile intelectuale deoarece brandurile puternice nu sunt recunoscute de piața doar datorită tehnicilor de comunicare

- Coordonare mai bună între asociațiile mediilor de afaceri și OSIM (Oficiul de Stat pentru Invenții și Marci) pentru a promova brandurile românești autentice capabile de a îmbunătăți efectul de țară de origine sau de a transforma în experiență bună protecția indicațiilor geografice și a brandurilor cu denumirea de origine;

### **Brandingul produselor și al sectoarelor**

Din perspectiva sectorială brandingul la nivelurile mezo și micro este esențial. La nivel micro, acolo unde companiile trebuie să fie stimulate pentru a începe construcția de marca (brand buildingul) prin campanii de constientizare, servicii de consultanță și branding și la nivel mezo, unde asociațiile trebuie să facă lobby pentru branding între membri și să înceapă crearea imaginii sectoarelor sau regiunilor prin marketing sectorial sau regional.

Din perspectiva micro, prioritățile tind să fie:

- servicii de branding pentru companii individuale;

- promovarea brandurilor românești individuale, criteriu important în alegerea companiilor pentru evenimente promotionale externe;

Din perspectiva sectorială obiectivul principal este acela de a consolida marketingul ramurii sau sectorului și brandingul sectorului pentru sectoare strategice cum ar fi viticultura, turismul rural, artizanatul, alimentația ecologică, cultura, serviciile balneare, mijloacele de transport sau componentele sau IT&C.

Sectoarele au decis următoarele ca inițiative strategice:

- organizarea de evenimente de promovare cum ar fi "ziua furnizorilor" pentru promovarea ofertei de export de componente industriale;

- găsirea de noi canale comerciale pentru mobilier ecologic;

- extinderea târgurilor sub pavilion național pentru agricultura organică, industria audio-vizuală și oferta combinată de turism rural cu artizanat, sticlărie, produse culturale;

- marketing sectorial al ofertei de export prin cataloage și CD-uri pentru sectoarele strategice;

- crearea unui portal românesc de vinuri și a unui portal românesc IT;

- noi criterii de selecție pentru companiile care participă la târguri și expoziții;

- program de branding pentru vinuri, IT, îmbrăcăminte, mobilă;

- evenimente de promovare internă pentru sectoare strategice;

- găsirea de pietă nișă pentru produse audio-vizuale

- ofensiva de promovare pe pietele tinta.

România nu are o scoala corespunzatoare de design industrial si activitățile de design specializat au mare nevoie de aceasta pentru sectoare exportatoare importante cum ar fi mobila si confecțiile. Aducerea pregatirii designerilor mai aproape de nevoile industriei si construirea de aliante între designeri si sectoarele relevante este un obiectiv important al strategiei.

#### **Pietele tinta**

Pietele tinta difera de la un produs si serviciu la altul. Tratarea pietelor tinta în strategie in strînsa legatura cu domeniile strategice este o necesitate . În baza informatiilor primite de la grupurile sectoriale s-a format matricea de mai jos de pietele si produse/servicii tinta.

### **MATRICE DE SECTOARE STRATEGICE SI PIETE TINTA**

	<b>SECTOARE</b>	<b>PIETE</b>
1	<b>Îmbracaminte</b>	<b>UE si Rusia</b>
2	<b>Vin</b>	<b>Tarile membre UE, SUA, Japonia</b>
3	<b>Mobila</b>	<b>UE, Rusia, tari membre CIS, Orientul Mijlociu</b>
4	<b>Sticlărie</b>	<b>UE (Germania, Marea Britanie, Olanda, Franta), Japonia, SUA</b>
5	<b>Chimice si petrochimice</b> - <b>îngrasaminte;</b> - <b>anvelope si cauciuc;</b> - <b>plastice;</b> - <b>farmaceutice</b>	<b>UE, lanturile valorice mondiale ale CTN-urilor</b> <b>Turcia, Africa, Asia</b> <b>UE, Turcia, Orientul Mijlociu,</b> <b>UE, lanturile valorice mondiale ale CTN-urilor;</b> <b>Asia, Orientul Mijlociu, Tarile în curs de dezvoltare.</b>
6	<b>Produse metalice</b>	<b>UE, Zona Regionala (Regiunea Marea Neagra si Europa de Sud-Est</b>
7	<b>Constructia de masini</b>	<b>UE, lanturile valorice mondiale ale CTN-urilor</b>
8	<b>IT&amp;C</b>	<b>SUA, Europa, Japonia</b>
9	<b>Servicii de consultanta</b>	<b>Tarile în curs de dezvoltare sau aflate în tranzitie</b>
10	<b>Fermele organice</b>	<b>UE (Germania, Tarile Scandinave)</b>
11	<b>Turism rural</b>	<b>UE (Germania, Tarile Scandinave)</b>
12	<b>Tratament balnear</b>	<b>Germania, Tarile Scandinave</b>
13	<b>Componente pentru industria transporturilor</b>	<b>Multi-nationale în lanturi valorice mondiale</b> <b>UE (Germania, Italia, Franta), SUA, Japonia</b>
14	<b>Artizanat si mestesuguri</b>	<b>UE (Germania, Italia, altele)</b>
15	<b>Electronice si electrice</b>	<b>Multi-nationale în lanturi valorice mondiale</b> <b>UE (Germania, Italia, Franta), SUA, Japonia</b>
16	<b>Cultura (audio-vizual)</b>	<b>SUA, UE</b>

Din perspectiva sectorului obiectivul principal al activitatilor de promovare a exporturilor este concentrarea activitatilor sectoriale de promovare a exporturilor pe aceste pietele tinta si astfel concentrând resursele limitate aflate la dispozitie.

Definind pietele tinte în acest fel trebuie sa luam în considerare evitarea concentrării exporturilor catre pietele unde cresterea si perspectivele de dezvoltare nu sunt favorabile. Prin urmare trebuie facute demersuri de catre MEC si CRPC sa informeze comunitatile de afaceri referitor la aceste aspecte. Actiuni principale trebuie luate în urmatoarele directii:

- organizarea de "ofensive comerciale" pe pietele tinta pentru produsele tinta, acolo unde evenimente de promovare de orice fel (târguri, expozitii, misiuni comerciale, etc.) sunt concentrate, pentru a le creste impactul si eficienta;

- folosirea mai buna a infrastructurii bilaterale comerciale (camere bilaterale, agentii donatoare, comunitati de afaceri, agentii sau institutii pro-române) în activitatile de dezvoltare a exporturilor pentru produse tinta în piete tinta.

### **Concluzii si importanta în impactul general**

România are o dispersie mare de sectoare cu activitate de export sau cu potential de export care au în fata diferite provocari si oportunitati, fapt care explica focalizarea speciala a strategiei pe sectoare, în special pe lanturile lor valorice si pe probleme specifice inter-sectoriale. Daca sectorul este puternic si exportatorii din ramura vor fi mai competitivi. **Procentajul total al perspectivei competitivitatii sectoriale în masurarea impactului este 30%.**

## **4.3. Perspectiva clientului**

### **4.3.1. Considerentul strategic nr. 8 - Segmentarea clientilor**

Exportatorii nu sunt o grupa omogena din punct de vedere al competentelor si al capacitatii de export. Aceasta înseamna ca au nevoi diferite. Strategia trebuie prin urmare sa raspunda corespunzator.

Aceasta strategie identifica trei categorii distincte de client:

Exportatori actuali – aceia care deja sunt angajati în export.

Exportatori aspiranti – aceia care sunt gata de a exporta dar le lipseste capacitatea sau competenta

Exportatori potentiali – aceia care nu sunt interesati si nu sunt constienti de beneficiile exportului sau le este teamă de a se implica în activități de export.

Actualmente reseaua de sprijin a comertului se focalizeaza aproape în întregime pe exportatori existenti, ignorând exportatorii aspiranti si potentiali. Daca România vrea sa își creasca capacitatea de export atunci aceasta abordare trebuie sa se schimbe.

În general exportatorilor existenti, aspiranti si potentiali le lipsesc capacitatile de management care sunt necesare pentru a opera eficient pe piata internationala. Tendinta generala este ca firmele sa ia în considerare mai degraba dificultățile din afara organizatiei decât sa recunoasca implicit nevoia de dezvoltare/îmbunatatire a activitatii lor interne, în cadrul întreprinderii. Principalele cauze pentru aceasta abordare unilaterala sunt lipsa capacitailor si cunostintelor necesare, precum si slaba constientizare a nevoii de a dezvolta asemenea capacitati si competente.

Reteaua de sprijin a comertului nu este implicata activ în aceasta abordare. În realitate retelei de sprijin îi lipseste constientizarea nevoii de a livra servicii specifice si specializate diferitelor grupe de clienti. Efectul acestei situatii este ca nu sunt potentate în suficientă măsură calitatile antreprenoriale si nu creste motivatia întreprinderilor de a începe sa exporte.

Strategia se axeaza pe urmatoarele:

Toti exportatorii existenti sau aspiranti ar trebui sa primeasca un nivel minim de servicii de sprijin generice, cum sunt:

- Informatii comerciale relevante si oportunitati de piata.
- Disponibilitati de finantare.
- Îmbunatatirea capacitatii furnizorilor de servicii de a oferi servicii de consiliere a afacerilor.
- Îmbunatatirea folosirii comertului electronic si e-business.
- Întarirea standardizarii si calitatii produselor.
- Cresterea valorii adaugate pentru fiecare produs
- Constientizarea cerintelor de mediu.

Mai mult este esential ca mediul de functionare al afacerilor sa devina mai conductiv la comertul international. În aceasta privinta ar trebui sa se acorde prioritate la:

- Îmbunătățirea formalităților comerciale oficiale.
- Reducerea costului tranzacțiilor comerciale.

### **Exportatori actuali**

Exportatorii actuali au nevoie de mai mult sprijin pe problemele de border-out (rezolvarea problemelor de acces pe piață, dezvoltarea pieței) și pe problemele de border (mediu de afaceri, reducerea costurilor), care îi afectează competitivitatea.

- Majoritatea exportatorilor actuali ai României au deprins aptitudinile lor de a face export într-o manieră ad-hoc, fiind forțați să învețe competențe de bază prin încercări și greșeli, uneori chiar cu costul pierderii de afaceri. Acest model nu mai este valabil și o abordare structurată pe crearea de competențe este esențială.

- Multi exportatori actuali depind de câțiva cumpărători (uneori doar unul sau doi cumpărători). Acest lucru se manifestă în mod particular în sectoarele vinului, mobilă și textile. Putine întreprinderi investesc în comerț și marketing peste hotare. Ca și rezultat, putine companii românești au centre de marketing și reprezentanțe comerciale în străinătate, pentru a fi mai aproape de cumpărători și de consumatorii finali.

Trebuie luate măsuri pentru a corecta această situație și pentru a face exportatorii actuali mai puternici pe piețele străine. Din perspectiva exportatorilor actuali, un marketing mai bun peste hotare și îmbunătățirea aptitudinilor în această direcție ar trebui să fie esențiale. În același timp, consultanța și competențele în apărarea drepturilor de proprietate intelectuală, branding și protejarea brandurilor ar trebui să fie bine țintite.

Deoarece diferite sectoare au priorități și nevoi diferite, următoarele programe sectoriale specifice vor fi puse la dispoziția exportatorilor actuali, pe lângă nivelul minim de servicii de sprijin general:

#### Confecții, mobilă

- Pregătirea în design, aliniată la modei internaționale;
- Brand building și promovare (ex.: creșterea participării la evenimente de promovare specializate de peste hotare);
- Conștientizarea importanței protejării brandurilor și a drepturilor de proprietate intelectuală pe noi piețe;

#### Vinul, agricultura organică, turismul rural, cultura, sticlăria, ceramică, artizanatul, serviciile balneare

- Brand building de companie și sectorial;
- Conștientizarea importanței protejării brandurilor și a drepturilor de proprietate intelectuală pe noi piețe;
- O mai bună promovare pe piețe străine folosind nu numai evenimentele promotionale, dar și promovarea electronică prin portaluri specializate;
- Promovarea ofertei de export regionale combinate;
- Trecerea la produse cu calitate mai ridicată (vin, sticlărie);
- Crearea de centre de marketing pentru micii producători pentru un marketing pe piețele externe;
- Stimularea capacității de asociere la nivel regional;

#### Externalizare industrială, componente automobile, construcția de mașini, procesarea metalelor

- Pregătirea pentru conformarea cu standardele industriale internaționale și cu cerințele clienților străini, și infrastructura instituțională națională de sprijin;
- Promovare colectivă specială pe piețe noi;
- Modernizarea aptitudinilor tehnice ale forței de muncă, inclusiv programe pentru tineri prin scheme de pregătire adecvate.
- Îmbunătățirea activităților de marketing pe piețele externe;



- Facilitarea crearii de alianțe strategice cu firme străine pentru a atrage know-how, modernizarea capacităților de producție, inovare și transfer de tehnologie;

- Cercetare de piață specializată și servicii de consultanță;
- programe de promovare axate pe produse selectate cu clienți selectați în străinătate;
- creșterea ponderei serviciilor IT&C în producție și export;

#### Sub-sectoarele chimice și obiecte electrice

- Conformarea cu standardele de mediu și directivele UE;
- Ofensiva de promovare pe piețele țintă;

#### IT&C

- Certificarea în standarde de calitate specifică cum ar fi CMM;
- Adaptarea ariei curriculare în sistemul de educație la nevoile exportatorului de IT;
- Pozitionarea și brandingul pe piața de externalizare IT;
- Stimularea clusterelor emergente din jurul universităților și instituțiilor de cercetare;

### **Exportatori aspiranți**

Exportatori aspiranți au nevoie de sprijin combinat border-in și border-out. Exportatorii aspiranți sunt acei noi întreprinzători care caută să dezvolte proiecte de export. Acești exportatori aspiranți ar trebui să primească un nivel minim de servicii de sprijin generice menționate mai sus.

- În România exportatorii gata de export au provocări și mai mari decât cei care deja exportă. Lipsa lor de cunoștințe despre accesul pe piață și despre cumpărătorii străini este chiar și mai ridicată decât în primul segment. Aptitudinile și competențele lor trebuie să fie îmbunătățite prin pregătire și au nevoie de sprijin pentru a "atinge" piețele, pentru a merge mai departe decât primele comenzi, pentru a îmbunătăți termenii de livrare sau pentru a se interesa de aspectele legale pentru protejarea drepturilor lor în tranzacțiile internaționale.

Sectoarele cu potențial de export ridicat care sunt compuse mai ales din exportatori aspiranți includ turismul rural, vinul, externalizarea industrială și IT&C, mobila, cultura, artizanat, fermele organice, serviciile de afaceri și consultanță și tratamentul balnear. Câteva inițiative bune de a fi mai aproape de piață sunt:

- stimularea participării la târguri specializate;
- promovarea mai bună a ofertei lor de export;
- cunoștințe mai bune despre piață;
- pregătire în managementul exporturilor și strategii de export;
- programe pentru exportatorii aspiranți care să le asigure capacitatea de a crește producția la nivelul comenzilor internaționale.

### **Exportatori potențiali**

România are o bază relativ restrânsă de companii de export și o densitate scăzută de IMM-uri în comparație cu țările UE, ceea ce creează îngrijorare referitor la capacitatea companiilor românești de a face față provocărilor integrării în UE și globalizării. Pe lângă sprijinul pentru înființarea de companii și crearea de planuri de afaceri noi întreprinzători au nevoie de sfaturi, pregătire și de sprijin border-in pentru a începe să exporte.

Există sectoare cu potențial ridicat cum ar fi turismul, serviciile balneare, fermele ecologice, vinurile, unde exportatorii potențiali sunt dominanți.

Din această perspectivă este esențial să transformăm exportatorul potențial într-unul aspirant sau actual. Majoritatea constrângerilor se referă la lipsa de cunoștințe despre cum se fac afacerile internaționale și constientizarea avantajelor oferite de către exporturi. Lipsa de cunoaștere de limbi străine și barierele culturale sunt factori descurajanți încă de la început.

Obiectivul crucial al României este de a crește numărul firmelor prin pregătire corespunzătoare și campanii de constientizare. Aducerea activităților de creare de competențe la exportatorul potențial trebuie să fie unul dintre obiectivele principale ale strategiei.

Exportatorii potențiali sunt aceia care au nevoie de încurajare și sprijin înainte de a investi într-un efort de export deși ar trebui să primească un nivel minim de servicii de sprijin generale, unde trebuie să se dea prioritate următoarelor:

- Mai mare disponibilitate a informațiilor comerciale privind oportunitățile pe piețele străine;
- Programe de campanii de constientizare și întâlniri la nivel local pentru a încuraja companiile să devină internaționale, să se extindă în afara,

- Identificarea pietelor tinta si asistenta la nivel de întreprindere pentru a penetra pe aceste pietete.
- Furnizarea de consultanta generala si de evaluare a capacitatii de export.

Pe lângă aceasta, urmatoarele servicii specializate pentru sectoare specifice sunt considerate ca fiind cruciale pentru a da exportatorilor potentiali posibilitatea de a deveni exportatori actuali.

#### Confectii, mobila, vin, ferme organice, turism rural, tratament balnear:

- Asistenta pentru a încuraja aliantele de afaceri între producatori pentru a creste capacitatea de productie si a diversifica productia si marketingul extern.
- Furnizarea de informatii specifice cum ar fi standarde internationale.

#### Externalizarea industrială, componente automobile

- Furnizarea de informatii si statistici relevante despre piata care sa reflecte importanta crescândă a acestor activitati datorita globalizarii si delocalizarii;
- Oferirea de asistenta întreprinderilor locale pentru asi creste capacitatea de adaptare la cerinte specifice ale clientilor:

#### IT&C

- Întarirea know-how-ului si transferul de cunostinte între exportatorii actuali si exportatorii potentiali din cadrul asociatiilor sectoriale.
- Furnizarea de informatii specifice privind oportunitatile mondiale de externalizare off-shore.

#### Artizanat

- Întarirea aliantelor de afaceri între exportatorii existenti si potentiali de artizanat.
- Crearea unei institutii de pregatire pentru dezvoltarea aptitudinilor, în principal pentru îmbunatatirea capacitatii de design.
- Cresterea constientizarii privind definirea pretului pe pietete straine (pretul produselor poate fi adaptat cerintelor pietetei).

#### Serviciile exportatoare emergente

- Campanie de constientizare a serviciilor cu potential ridicat;
- Diseminarea de povesti de succes;
- Oferirea de informatii specifice privind potentialul de crestere al acestor servicii si oportunitatile de pe piata.
- Sprijinirea crearii de asociatii de afaceri orientate spre export.

### **4.3.2. Considerentul strategic nr. 9 - Managementul calitatii**

Dupa cum o companie exportatoare depinde de capacitatea de a-si adapta oferta pentru a face fata cerintelor pietetei straine, întreaga comunitate de afaceri din România se confrunta cu provocarile generate de liberalizarea pietetei, integrarea avansata si intensificarea competitiei.

Având în vedere conditiile interne ale ofertei românești de export, au fost identificate constrângerile majore existente în acest domeniu inter-sectorial. Astfel, managementul calitatii este un considerent un element strategic pentru clientii care doresc sa aiba succes pe piata.

Asigurarea liberei circulatii a bunurilor si serviciilor este o cerinta majora a Uniunii Europene inclusa în programul de negocieri pentru aderare. În conformitate cu Acordul OMC privind barierele tehnice comerciale, **evaluarea conformitatii într-un sistem acreditat** reprezinta o premiza pentru libera circulatie a bunurilor.

Pe baza datelor si informatiilor primite de la echipele sectoriale de elaborare a acestei strategii rezulta ca programele de management al calitatii ar trebui sa se concentreze asupra urmatoarelor elemente:

- instruire, educare;
- certificarea si implementarea sistemelor de management al calitatii/mediului etc,
- certificarea conformitatii produselor;
- acreditarea laboratoarelor;

Deși infrastructura calitatii există și funcționează de mulți ani în țara noastră, mai este necesar ca România să dezvolte serviciile prestate de aceasta la nivelul practicilor internaționale.

### **Obiectiv general:**

Obiectivul general este dezvoltarea infrastructurii calitatii astfel încât aceasta să devină capabilă de a contribui la creșterea competitivității prin calitate a exporturilor. Se estimează că, până în anul 2009, vor efectua implementarea și certificarea sistemului de management al calitatii (conform SR EN ISO 9001:2001) și/sau ale altor sisteme de management minimum 4000 de companii din România.

### **Obiective specifice:**

- Promovarea și sprijinirea infrastructurii calitatii:
  - dezvoltarea și îmbunătățirea infrastructurii calitatii în domeniile standardizării, certificării, încercării (testării), etalonării (calibrării) și inspecției;
  - dezvoltarea și îmbunătățirea sistemului de acreditare.
- Promovarea și sprijinirea implementării/dezvoltării sistemelor de management în cadrul companiilor:
  - Sensibilizarea agenților economici cu privire la rolul și importanța calitatii pe piața mondială globalizată;
  - Educare, instruire și training în domeniul sistemelor de management;
  - Informare;
  - Consultanță;
  - Implementare.
- Creșterea competitivității prin calitate a produselor oferite la export;
- Îmbunătățirea performanțelor companiilor în ceea ce privește mediul înconjurător și respectarea cerințelor legislației privind mediul înconjurător;
- Realizarea unor campanii de constientizare a cerințelor legislative în domeniul etichetelor ecologice și al promovării produselor cu etichete ecologice;
- Campanii de constientizare a personalului din IMM-uri în domeniul standardelor și certificării conformității produselor;
- Îmbunătățirea calitatii serviciilor prestate de organisme de certificare în toate domeniile economice și administrative;
- Dezvoltarea unor noi domenii de acreditare, în concordanță cu cerințele pieței;
- Promovarea recunoașterii calitatii produselor și firmelor românești pe piețele externe:
  - facilitarea realizării acordurilor de recunoaștere reciprocă între laboratoare de încercări și organisme de certificare din România și cele similare din străinătate;
  - realizarea unor acțiuni de constientizare a calitatii produselor și serviciilor românești pe piețele externe.
- Promovarea competitivității firmelor românești prin:
  - sprijinirea acțiunilor de promovare a imaginii firmelor competitive din România pe piețele externe.

### **Servicii de sprijin pentru managementul calitatii specific sectorului;**

După cum s-a menționat mai sus, România are asigurată infrastructura calitatii la nivel național dar este imperativ necesară îmbunătățirea calitatii serviciilor oferite comunității de afaceri exportatoare. Din perspectiva sectorială, standardele calitatii variază mult de la un sector economic la altul iar aceste sectoare trebuie să îndeplinească standarde specifice cerute de cumpărătorii internaționali. Prin urmare trebuie întreprinse acțiuni specifice pentru:

- îmbunătățirea managementului calitatii și certificarea sistemelor calitatii pentru industria automobilelor și a furnizorilor de componente și subansamble auto;
- dotarea laboratoarelor de control al calitatii din industria vinului și introducerea programului de monitorizare;
- creșterea constientizării exportatorilor certificați ISO din industriile de mobilă, textile și constructoare de mașini;
- introducerea unui program al calitatii pentru industria IT, incluzând certificarea sistemului de management al calitatii specific, recunoscut mondial, cum ar fi CMM (Modelul de Maturitate a Capabilității);
- crearea unui sistem național și regional de certificare pentru produse ecologice;
- realizarea unui program național de aliniere la standardele europene de mediu a producătorilor din industriile electrică, electronică, chimică.

#### **4.3.3. Considerentul strategic nr. 10 - Cercetarea si dezvoltarea, inovarea si transferul tehnologic în favoarea exportatorilor**

Evoluția domeniului de cercetare, dezvoltare și inovare în România este influențată de o serie de schimbări importante, mai ales datorită contextului generat de perspectiva apropiată a aderării la Uniunea Europeană. O prezentare a infrastructurii instituționale și a cadrului legal a cercetării și dezvoltării este prezentată pe larg în Anexa III, strategii inter-sectoriale.

În conformitate cu obligațiile asumate prin Documentul Guvernamental referitor la negocierea pentru politica UE (capitolul 17 - "Știința și cercetare", referitor la întărirea sistemului românesc de cercetare și dezvoltare) România va proceda la o creștere graduală a fondurilor alocate pentru cercetare pentru a se conforma recentelor orientări ale politicii UE de cercetare și dezvoltare (Consiliul European de la Lisabona din 2000). Asta înseamnă că un procentaj de 3% din PIB va fi dedicat cercetării până în 2010.

Această aliniere la strategia UE trebuie să se adreseze constrângerilor specifice referitoare la acest sector, cum ar fi:

- Angajamentul încă slab pentru dezvoltarea de tehnologii avansate și pentru eforturi de dezvoltare tehnologică durabilă, în aproape toate sectoarele economice;
- Interesul scăzut și gradul de implicare redus al întreprinderilor în activitățile de cercetare, dezvoltare și inovare, inclusiv cooperarea cu instituțiile de profil de cercetare și dezvoltare și cu absorbția rezultatelor din cercetare;
- infrastructura tehnologică de cercetare și dezvoltare învechită și o conexiune în continuare slabă între cercetare și industrie, cauzată de:
  - infrastructura și serviciile pentru transferul de tehnologie și inovare încă insuficient dezvoltate și cu viabilitate redusă;
  - capacitate redusă de absorbție din partea întreprinderilor a rezultatelor din cercetare și dezvoltare;
- Dezvoltarea insuficientă și disparitățile din activitățile și infrastructurile de cercetare, dezvoltare și inovare la nivel regional
- Capacitatea încă scăzută pentru colaborare și integrare la nivel național, european și mondial în domeniul științei și tehnicii

Totuși, din perspectiva clienților, ar trebui să se axeze mai mult pe exportatori, pe întărirea capacității și creșterea participării sectoarelor publice și private în programe de cercetare, dezvoltare și inovare. Întreprinderile efectuează puțină cercetare pentru îmbunătățirea produselor. Sunt necesare facilități asociate, pentru a construi "centre de excelență" și a conduce la clustere sectoriale.

Infrastructura românească de inovare și transfer tehnologic se află în construcție instituțională rapidă. Obiectivele cheie ale acestui proces sunt:

- parteneriate între mediul de afaceri și organizații de cercetare și stimularea activităților în parcurile tehnologice;
- stimularea cercetării și dezvoltării din partea companiilor, susținerea cererii acestora pentru cercetare și dezvoltare, mai ales high tech;
- creșterea numărului de companii exportatoare inovatoare.
- stimularea cercetării și dezvoltării în cele 19 centre regionale de inovare și tehnologie existente deja și sprijinirea deschiderii unor altele;

În cadrul perspectivei sectoriale a SNE, cercetarea și dezvoltarea românească trebuie să:

- asiste modernizarea tehnologiilor sau introducerea unor noi în sectoare tradiționale cum ar fi îmbracaminte, mobilier, procesarea metalelor, industria chimică și constructoare de mașini pentru a alinia standardele de calitate și competitivitate ale ofertei românești de export existente;
- asiste la dezvoltarea de noi competențe în sectoare high tech;

Inovarea este cea mai sigură metodă de dezvoltare de competențe ridicate și produse high-tech cu valoare adăugată mare. O concepție greșită în România este aceea că IT&C este singurul reprezentant al industriei high-tech din țara noastră în creșterea competitivității naționale, dar cercetarea și dezvoltarea este importantă pentru o gamă mai largă de componente industriale. Prin urmare, strategia s-a axat pe:

- cercetare și dezvoltare pentru componente industriale;
- IT sau alte sectoare exportatoare inovatoare;

- parteneriat cu mediul academic pentru a adapta aria curiculara a sectorului high-tech la nevoile industriei;

Urmatorul obiectiv va fi urmarit:

**Depasirea decalajelor tehnologice: o dezvoltare mai rapida a tehnologiilor avansate în toate sectoarele economice si o implementare a **directiilor de dezvoltare tehnologica durabila** la nivel sectorial**

*Masuri specifice:*

Sprijin direct pentru întreprinderi pentru achizitia, transferul si adaptarea de tehnologii avansate, pentru a asigura:

- un nivel mai ridicat de eficienta si integrare tehnologica în sectoare traditionale (ex.: energie, transporturi, mediu, sectoare industriale: confectii, mobila, procesarea metalelor, industria chimica si industria constructoare de masini, agroalimentare)
- focalizare speciala a resurselor si programelor de cercetare asupra sectoarelor high-tech (comunicatii mobile, surse alternative de energie, sanatate, securitate, energie nucleara);
  - sprijin direct pentru întreprinderi pentru servicii tehnice necesare fazelor pregatitoare ale investitiilor: identificarea de solutii tehnice adecvate, planificarea adaptarilor/modificarilor tehnologice necesare,
  - sprijinirea implementarii pe scara larga a tehnologiilor IT de înalta performanta în toate sectoarele economice: dezvoltarea la nivel sectorial, regional si national de medii integrate pentru operatiuni si tranzactii economice eficiente

**Depasirea decalajelor tehnologice: cresterea capacitatii întreprinderilor de a face fata componentei evolutiei tehnologice si competitiei la nivel european si international**

*Masuri specifice:*

- Sprijin pentru campanii sistematice de promovare a culturii inovatoare
- Sprijin direct pentru întreprinderi pentru introducerea si aplicarea de practici manageriale bune in activitatile de dezvoltare tehnologica si inovare:
- sprijin pentru implementarea propriilor politici si planificare strategica ale companiei pentru procesele de dezvoltare tehnologica si inovare pe termen lung, functie de tendintele si evolutia pietei si a competitorilor;
- sprijin pentru implementarea propriilor programe si proiecte ale întreprinderilor pentru dezvoltare tehnologica si inovare, inclusiv furnizarea bugetelor respective
- Sprijin pentru dezvoltarea unei retele structurate de furnizori nationali si regionali (infrastructuri si servicii) specializate pentru:
  - servicii de transfer de tehnologie si inovare, inclusiv informatii stiintifice si tehnice si asistenta: centre pentru informare tehnica si transfer de tehnologie, birouri de legatura industriale, servicii electronice pentru informatii tehnice, inclusiv proiecte de cercetare si dezvoltare si rezultate, pietele tehnologice si potentiali parteneri,
  - conformare cu/si evaluarea conformarii cu reglementarile si practicile tehnice europene si internationale: organisme si institutii recunoscute si acreditate international, ce furnizeaza serviciile de competenta si referinta în stiinta si tehnologie (centre/laboratoare de testare si masura, organisme specializate pentru certificare, audit tehnologic, control si inspectie)
  - servicii de competitivitate, inclusiv aplicarea si dezvoltarea de practici performante de management (centre de competitivitate)
- Sprijin pentru crearea si dezvoltarea de firme inovatoare, mai ales în domeniile high-tech:
  - cadru legislativ adecvat, inclusiv prevederi fiscale si financiare
  - dezvoltarea de infrastructuri si zone adecvate (incubatoare de afaceri, parcuri tehnologice)
  - stimularea investitiilor publice si private în firmele inovatoare .

**Exporturi cu valoare adaugata mare: dezvoltarea de activitati de cercetare, dezvoltare si inovare în întreprinderi, mai ales în domeniile high-tech**

*Masuri specifice:*

- Încurajarea unei mai mari participari a întreprinderilor în programele finanțate public de cercetare, dezvoltare și inovare (proiecte individuale sau interconectate ale întreprinderilor; proiecte de cercetare colaborativă, bazate pe cooperare tehnologică între companii, institutii de cercetare și dezvoltare și universități)

? Sprijin direct pentru întreprinderi pentru dezvoltarea de capacități de cercetare proprii: angajarea de personal specializat, crearea de departamente de cercetare și dezvoltare, dezvoltarea de laboratoare specializate;

? Mecanisme speciale de sprijin pentru stimularea activităților de cercetare și dezvoltare în întreprinderi, incluzând: stimulente fiscale și financiare și instrumente de ajutor de stat;

Referitor la piața mondială: promovarea de clustere tehnologice viabile, capabile să devină competitori pe piața mondială.

*Măsuri specifice:*

- Sprijin pentru formarea și dezvoltarea de clustere/rețele tehnologice, inclusiv întreprinderi, institutii de cercetare și dezvoltare și universități cu profil tehnologic similar, mai ales la nivel regional;

- Sprijinirea programelor strategice de dezvoltare tehnologică lansate de către marile companii sau asociațiile industriale, mai ales în domeniile high-tech.

#### **4.3.4. Considerentul strategic nr. 11 - Creșterea competenței la nivel național**

În cadrul Strategiei Naționale de Export înțelegem prin "competența" "capacitatea, aptitudinea, cunoștințele și experiența necesară pentru managementul sau decizia de a procura, controla, folosi și monitoriza resursele unei organizații *pentru a-și îmbunătăți avantajele competitive*". Atunci când evaluăm competențele sunt examinate zece componente esențiale ale competenței manageriale în dezvoltarea competitivității:

- *Strategie:* pregătire pentru a dezvolta competențe la nivel de întreprindere și stimulente pentru a încuraja firmele să își dezvolte strategiile de export;
- *Marketing* axat pe aptitudinile pe piețele străine;
- *Management logistic și al lanțului de furnizare:* crearea de competențe pentru a aduce produse pe piață
- *Managementul producției:* crearea de competențe necesare pentru a produce la costuri acceptabile, în cantitățile și la calitatea corectă și la timp.
- *Managementul resurselor umane:* competențele necesare pentru a recruta, pregăti și promova personalul specializat pe export;
- *Finanțarea:* stimularea competențelor în evaluarea și atragerea finanțării necesare, managementul fondurilor, managementul riscului cursului de schimb și al riscului financiar.
- *Bunuri fizice:* abilitatea de management a echipamentelor speciale și de uz-general, conforma cu cifra de afaceri și cu rezultatele financiare.
- *Rețele și alianțe:* crearea capacității de a organiza contactele, parteneriatele și alianțele strategice ce duc la îndeplinirea obiectivelor companiei.
- *Managementul informațiilor:* crearea unui proces decizional bazat pe un sistem de date credibile, folositoare și relevante, disponibile în timp real.
- *Alte competențe generale și specifice:* crearea unei bune cunoașteri a limbilor străine; comunicare, scriere, analiză, capacități de sinteză; aptitudini tehnice, capacități de inovare, etc.

Studiile și analizele au arătat că există decalaje substanțiale între studiile teoretice și aptitudinile de care firmele au nevoie la un nivel practic. (pentru detalii vezi Anexa III, strategia intersectorială). Aceste decalaje sunt cauzate nu numai de capacitățile tehnice limitate dar și de lipsa de mecanisme, reglementări și know-how industrial care să facă legătura între educație și aptitudinile practice cerute. Echipele care au lucrat la strategia concluzionează că comunitatea de afaceri încă vede calificările oferite de către universitățile românești ca fiind necorespunzătoare pentru nevoile lor datorită unei game largi de factori:

- Nu există încă un sistem instituțional de reglementare și monitorizare a educației superioare

- Universitățile încă nu furnizează prioritar programe de pregătire bazate pe dezvoltarea aptitudinilor de cercetare-analiza-diagnostic, cultivând capacitatea de asumare a responsabilității de decizie, de a fi lider în activitatea unui grup
- Conceptul de întreprindere inovatoare nu este cunoscut în România
- Atitudinea socială în România referitoare la spiritul întreprinzător nu este întotdeauna pozitivă și politica guvernamentală este slabă
- Educația continuă în universități încă nu este valorificată suficient
- Interacțiunea dintre universități-industrie nu este dezvoltată sistematic și coerent

Valoarea adusă de sistemul de dezvoltare a competențelor este legată strâns de activitățile de sprijin și putem anticipa că este insuficient dezvoltată la nivelul activităților primare din lanțul valoric (vezi tabelul).

Tabel: Formarea de valori în sistemul de dezvoltare a competențelor

Activități de sprijin	Pregătire pentru instructori	Programe de cercetare și aplicare tehnică	Facilități educaționale (sali, documente, echipamente.)	Finanțare pregătire profesională
	Pregătire managerială de bază și specializată	Cresterea de competențe și specializare ocupațională		
Activități primare				

În continuare sunt identificate nevoile și constrângerile principale ale comunității de afaceri pe lângă lanțul formării de valoare adăugate, în cadrul activităților primare din sistemul de dezvoltare a competențelor. Concluziile și implicațiile care rezultă din analiza resurselor și capacității de răspuns națională au fost transpuse în răspunsuri strategice ale SNE și în dezvoltarea unui plan de acțiuni.

Evaluarea nevoilor urmărită de către grupul specializat inter-sectorial a condus la identificarea următoarelor priorități naționale în dezvoltarea competențelor: marketing, management (produse, logistic, resurse umane, informații) și strategie. Alte contribuții au fost aduse de către cercetarea efectuată de Centrul de Productivitate Industrială și Competitivitate al Ministerului Economiei și Comerțului. Prin urmare constrângerile și nevoile specifice au fost identificate pe fiecare componentă de competență de către grupurile de lucru din cadrul SNE. Cele principale sunt prezentate mai jos (pentru detalii vezi secțiunile sectoriale și inter-sectoriale din anexe):

- Înțelegerea comportamentului competitiv ca un sistem în care competitorii, clienții, finanțele, oamenii și resursele interacționează în mod continuu
- Cunoașterea normelor și legislației internaționale relevante pentru afaceri
- Cunoașterea diferitelor culturi și a mediilor de lucru
- Cercetarea la standardele și obiectivele europene;
- Inovare continuă: dezvoltarea de noi produse, sisteme de preturi și modele de distribuție: tinerea pasului cu progresele tehnico-informaționale și organizatorice;
- Îmbunătățirea continuă a proceselor de producție: dobândirea de aptitudini de comunicare și lucru în echipă; recalificarea în conformitate cu aspirațiile personale și cu cerințele pieței forței de muncă: modernizarea profesională a experților în resursele umane; ghidarea culturii organizatorice către competitivitate și eficiență
- Implementarea de sisteme de pregătire pe meserii de ultimă generație; îmbunătățirea nivelului de competență în tinerea pasului cu progresele tehnico-informaționale și organizatorice.
- Creșterea gradului de constientizare a importanței alianțelor și a rețelelor.

Luând în considerare constrângerile de mai sus, obiectivele strategice naționale privind dezvoltarea competenței ce tînesc viziunea inter-sectorială "îmbunătățirea culturii de competitivitate" sunt:

*În domeniul strategiei*

- Dezvoltarea competenței necesare pentru a defini obiectivul afacerii, de a crea o listă cu piete țintă, de a dezvolta strategii de competiție pe aceste piete luând în considerare impactul aderării României la UE și efectele globalizării.

#### *În domeniul marketingului*

- Dezvoltarea competenței necesare pentru a dezvolta relația cu clienții (competența de a organiza ambalarea, livrarea, promovarea, publicitatea, serviciul și alte activități)

#### *În domeniul logisticii*

- Dezvoltarea competenței în managementul logisticii (transport, distribuție, standarde și reglementări tehnice, forwarding și asigurare, etc.).

#### *În domeniul managementului producției*

- Dezvoltarea competenței în organizarea proceselor de producție la costuri competitive, pentru a face față termenelor și nivelurilor cantitative și calitative.

#### *În domeniul resurselor umane*

- Promovarea dezvoltării resurselor umane pentru a dobândi competențele necesare pentru creștere economică - mecanismele economice pentru piața muncii și conectarea între educație, practica și specializare profesională.

#### *În domeniul finanțelor*

- Crearea competenței financiare, capabilă de a estima și atrage finanțarea necesară, de a cunoaște riscurile de schimb valutar și de țară și sursele de finanțare disponibile interne și internaționale.

#### *În domeniul general al competenței*

- Schimbare culturală în mentalitate și în sistemul de planificare și implementare a activităților, bazat pe resurse și motivații pozitive ce să conducă la schimbări adânci în atitudinile și percepțiile entităților interesate, atât în sectorul public cât și în cel privat
  - Promovarea inovării și capacității tehnice interne
  - Integrarea cercetării-dezvoltării-inovării în circuitul economic real
  - Promovarea cadrului asociativ pentru criteriile profesionale tehnice, comerciale și legale de specializare, în baza parteneriatului public-privat
    - Crearea unei rețele complexe de competență profesională specifică pe lângă lanțul serviciilor orientate spre export
    - Crearea competenței necesare pentru a stabili contacte, parteneriate și alianțe strategice menite de a îndeplini obiectivele companiei.

Există mai multe motive pentru care să considerăm pregătirea continuă ca un factor crucial al competitivității în România (vezi strategia inter-sectorială pentru mai multe detalii). Având în vedere impactul pozitiv direct asupra competitivității, SNE a luat în considerare și recomandarea UE în ceea ce privește pregătirea vocatională continuă, astfel încât până în 2010 să atingă un nivel mediu de participare în programe de pregătire continuă de cel puțin 15% dar nu mai puțin de 10%, referindu-se la persoanele implicate în organizații de afaceri. În același context SNE ia în considerare ca acest obiectiv este fezabil dacă investițiile organizațiilor private în educație ajung la 15%, comparativ cu media din UE.

Programele de dezvoltare a competenței trebuie să fie concepute ca și o ofertă flexibilă, adaptabilă cerințelor organizațiilor partenere și obiectivelor pe care acestea le stabilesc. Din această perspectivă unul dintre răspunsurile strategice cele mai importante se referă la crearea unui centru național și/sau regional pentru servicii profesionale și de consultanță, având un rol de coordonare și dezvoltare de conexiuni în acest domeniu. "Centrul Național pentru Managementul Exporturilor" pe care documentul de față îl propune va acționa ca:

- organizator de servicii specializate de consultanță
- lider/coordonator de programe și servicii de dezvoltare a afacerilor
- coordonatorul activităților experților comerciali și a echipelor de consultanță, supervizează și asigură calitatea serviciilor la nivel național/regional
- organizator de rețele de asistență și consultanță comercială specializată.

Strategia ținteste și inițiative cu un impact direct și important în cadrul comunității de afaceri prin:



- Extinderea rețelei de consultanță în dezvoltarea afacerilor prin conexiuni internaționale cum ar fi crearea unei echipe de consultanți în România care să fie certificată de ITC, printr-un parteneriat instituțional între CCIR și ITC și certificând diplomele de competență pentru: experții comerciali, consilierii comerciali, asistenții comerciali, în următoarele domenii de dezvoltare a competenței: analiza integrată a diagnosticelor, managementul exporturilor, organizarea și tehnica comercială, comerțul electronic, rețele internaționale de furnizare-vânzare, servicii de sprijin specializate pentru promovarea exporturilor;

- Dezvoltarea de cunoștințe și aptitudini care să acopere cerințele de competență ce țin de îmbunătățirea competitivității (folosirea uneltelor de management al afacerilor, capacitatea de a dezvolta strategii clare axate pe priorități, noțiuni fundamentale de evaluare a performanței exporturilor, colectarea și procesarea de informații de evaluare, pregătire a studiului diagnosticului, etc.).

- Creșterea capacității instituționale și administrative pentru a face față forțelor pieței din cadrul pieței unice europene

- implementarea cadrului analitic conceptual bazat pe "lanțul valorii adăugate"

- organizarea de servicii specializate pentru dezvoltarea comerțului și cooperare pe orizontală în aglomerări industriale exportatoare

- promovarea sistemelor integrate de furnizare-distributie și internaționalizarea comerțului en-gros bazat pe rețelele internaționale de super-marketuri și a lanțurilor de furnizare-distributie

- îmbunătățirea competitivității internaționale a întreprinderilor în cadrul unui mediu de afaceri mai favorabil, prin:

- dezvoltarea cadrului instituțional asociativ

- îmbunătățirea mecanismului pieței libere, competitive

**Dezvoltarea competențelor manageriale, vocaționale și de marketing pentru nevoile specifice ale sectoarelor;**

Studiile efectuate de echipa SNE au indicat că, pe lângă competențe generale, sectoarele dau mare importanță nevoilor lor specifice (vezi strategia inter-sectorială din Anexa III) și există un decalaj între cererea și oferta de servicii în acest domeniu. Deoarece unele nevoi reale ale exportatorilor nu sunt încă identificate ca fiind astfel de către manageri (decalajul dintre nevoile reale nedentificate ca atare și cele ce iau forma unor cereri), un management și o promovare mai bună a ofertei de servicii existente este necesară la nivelurile sectoriale deoarece majoritatea sectoarelor sunt recunoscute ca având potențial ridicat de export, cum ar fi cel alimentară, turismul rural, sticlăria, artizanatul, vin, etc. Deoarece, pe de altă parte, nevoile reale nu sunt acoperite cu servicii oferta trebuie să fie adaptată corespunzător. Nevoia pentru o coordonare mai bună între sectoarele publice și private pentru a completa gama de servicii oferite dar și de a găsi soluții pentru servicii accesibile de pregătire trebuie să fie adresată prin întărirea PPP în crearea de competențe.

Putine instituții sau organizații sunt orientate spre dezvoltarea competenței în domenii cum ar fi managementul calității, proiecte de cercetare-dezvoltare, design, ambalare, marketingul exporturilor sau promovarea imaginii, iar atunci când sunt acestea dezvoltă bariere tehnice datorită cerințelor lor pentru o abordare strict comercială și a activităților finanțate din resurse proprii.

Noi capacități și competențe sunt necesare în diferite sub-sectoare care includ nu numai turismul dar și serviciile de consultanță de afaceri și profesionale (ex.: servicii juridice, contabilitate, servicii de traduceri, etc.), IT&C, arhitectură, inginerie, sondarea calității, servicii de infirmerie și servicii medicale, servicii de pregătire și de educație, transport, etc.

Există puțină colaborare cu mediul academic pentru a se asigura că sistemul educațional este aliniat cerințelor industriei, sau sectoarelor care se dezvoltă rapid și dinamic, cum ar fi IT&C, turism rural, tratament balnear, colaborare care va trebui să constituie o prioritate în următorii ani. Sectoarele țin de următoarele acțiuni:

- pregătire în tehnologii de mediu pentru industria mobilă
- pregătire în design, mobilă și textile
- noi aptitudini de marketing pentru piețe de externalizare în creștere: IT, componente industriale;
- pregătire vocațională permanentă și crearea unui centru de pregătire pentru forța de muncă din industria constructoare de nave și industria constructoare de mașini;

- program de pregătire pentru managementul exporturilor în industria vinului;

- pregătire tehnică în sectoare strategice;

- creșterea nivelului de calificare în producția audio-video;

- pregătirea managerilor IT în dezvoltarea afacerilor și marketingul pe piețele de externalizare IT;

- sesiuni de pregătire pentru design industrial;

#### **4.3.5. Considerentul strategic nr. 12 - Finantarea comerțului**

##### **Crearea de capacitati si diversificarea ofertei în sectorul national financiar**

Procesul de globalizare a economiei mondiale întăreste competiția în comerțul internațional mai ales în diversificarea facilitatilor financiare si a platilor.

În acest context promovarea cu succes a exporturilor produselor românești depinde nu numai de calitate, pret, conditii de livrare si garantii dar si de o oferta financiara competitiva pentru a credita importatorul.

Procesul de întarire a monedei nationale a demonstrat o anumită lipsa de comunicare si coordonare între Banca Nationala a României si companiile din comunitatea exportatorilor. Pe de o parte exportatorii au acuzat socul prea rapid si prea abrupt al aprecierii monedei si expunerea ridicata la acest tip de politică monetară. Pe de alta parte profesionistii bancari au acuzat incapacitatea exportatorilor de a controla riscurile privind cursurile de schimb valutar sau de a miza pe alte surse de competitivitate decât câștigurile din cursul de schimb.

Dezbaterile recente referitoare la problemele cursului au aratat fragilitatea legaturilor dintre banci si exportatori. Majoritatea sondajelor efectuate de catre grupele de lucru din SNE au indicat concluzia generala a comunitatii de afaceri conform careia sectorul bancar nu se adaptează corespunzator nevoilor de finantare comerciala a exportatorilor, exportatorilor aspiranti si exportatorilor potentiali. Acest lucru nu încurajeaza spiritul întreprinzator, dezvoltarea întreprinderilor si accesul exportatorilor la finantarea productiei de export.

Companiile românești au nevoie, pentru a avea o piata mai larga, de sprijin financiar mai puternic, scheme bugetare aprobate de Guvern în conformitate cu practicile internationale si de instrumente bancare folosite de Banca Nationala a României si de bancile comerciale.

Schema de finantare guvernamentala existenta pentru sprijinirea exporturilor a fost adoptata prin Ordonanta de Guvern nr. 120 /2002 si cuprinde instrumente aflate sub managementul EXIMBANK cum sunt fondul de garantare a creditelor de export si fondul de asigurare si reasigurarea creditelor de export.

Fondurile bugetare alocate EXIMBANK pentru sprijinirea si promovarea exporturilor au crescut de la an la an, dupa cum urmeaza: 1680,0 miliarde ROL în 2003, 2970,0 miliarde ROL în 2004, 3430,0 miliarde ROL în 2005.

Ceea ce trebuie de asemenea mentionat este ca bancile comerciale, în cooperare cu EXIMBANK, ofera produse bancare pentru sprijinirea exporturilor.

Sistemul bancar joaca un rol important în finantarea productiei de export si a exporturilor, urmarind extinderea si diversificarea serviciilor bancare în conformitate cu politicile bancare, strategiile companiilor de a îmbunătăti mediul de afaceri, precum si de a conecta activitatile bancare la practicile internationale în general si la cele ale UE în particular.

Sistemul bancar din România este foarte concentrat, primele 5 banci detinând peste 60% din totalul activelor bancare, 40 de banci comerciale functionau la sfârșitul lui 2004, dintre care 31 de banci comerciale aveau capital majoritar strain.

Bancile cu capital strain detin 56% din totalul activelor bancare, 65% din creditele neguvernamentale si 53% din volumul depozitelor bancare.

Trebuie mentionat ca participarea statului în sectorul bancar a fost redusa la 20% din totalul operatiunilor bancare si ca aceasta tendinta va continua în perioada 2005-2006, prin vânzarea actiunilor proprietate a statului la CEC si Banca Comerciala Româna.

Gradul de intermediere financiară în sistemul bancar românesc este extrem de scazut, 33%, în comparatie cu cel din tarile din Europa Centrala si de Est (40% în Lituania, 107% în Cehia)

O mare problema la legatura cu creditele în ROL este dobânda bancara foarte ridicata în ciuda ratei inflatiei estimate la 7% în 2005 , 5% în 2006 si o reducere a dobânzii depozitelor bancare sub 10%. Întreprinzatorii români sunt nemultumiti de ratele ridicate ale dobânzilor aplicate de banci la credite, care nu tin cont de initiativa BNR de a reduce rata de interventie pentru a stimula piata creditelor, considerând acesta ca pe o noua dovada ca bancile nu realizeaza potentialul ridicat al întreprinzatorilor de a conduce afaceri de succes si tintesc prea mult spre piata retail din portofoliul bancar. IMM-urile, în particular, sufera din aceasta cauză. Chiar în cadrul schemei de finantare UE, lipsa de cofinantare din partea bancilor a contribuit la capacitatea scazuta de absorbtie a programelor financiare europene cum ar fi SAPARD sau ISPA.

Reprezentantii bancilor considera ca este necesar sa tina un nivel de dobânda bancara cu 4,5-5,5% mai ridicat decât nivelul inflatiei pentru a avea resursele financiare necesare pentru dezvoltarea bancara

pe termen mediu si lung. În acest context expertii în domeniu estimează ca o reducere semnificativa a dobânzilor bancare va fi posibila la începutul lui 2009.

Sistemul bancar din România actioneaza cu prioritate pentru a se alinia regulilor si procedurilor UE, pentru întarirea activitatilor bancare si pentru folosirea comertului electronic care va mari viteza tranzactiilor financiare si va scadea costurile interbancare.

Bancile trebuie sa își îmbunatateasca activitatea, inovând mai mult, creând produse mai bune ceea ce înseamna servicii bancare si nu numai credite bancare, iar pe măsură ce piata va fi saturată, atât ca retea cât si ca produse, băncile vor trebui să analizeze serios costurile.

Politica de costuri va însemna volume mari de operatiuni bancare, productivitate buna si o mai mare eficienta a serviciilor bancare.

Liberalizarea completa a pietei financiare va creste presiunea competitorilor straini, fapt care va determina bancile românești sa reduca dobânzile creditelor si sa compenseze aceasta prin cresterea volumului tranzactiilor financiare.

Evaluarea trasaturilor principale ale sistemului bancar românesc reprezinta punctul de pornire pentru a identifica caile de dezvoltare si îmbunatatire a finantarii comertului exterior, în special finantarea exporturilor, cheia sustinerii dezvoltarii economice a României

Sectorul bancar nu se adreseaza în mod adecvat nevoilor de finantare ale exportatorilor, exportatorilor aspiranti si ale exportatorilor potentiali. Acest lucru nu încurajeaza spiritul întreprinzator, dezvoltarea întreprinderilor si activitatea de export.

### **Constrângeri financiare**

La nivel financiar trebuie mentionate urmatoarele constrângeri:

- Accesul necorespunzator la finantare pentru firmele interne;
- Costuri relativ ridicate de transport datorita infrastructurii insuficiente;
- Promovarea insuficienta a produselor financiare adresate IMM-urilor, de tip "scheme mutuale", capital de risc;
- Investitii straine insuficiente în acest sector, considerat ca fiind o sursa majora de know-how managerial, transfer de tehnologie si acces la piete straine;
- Lipsa unor investitii puternice în sectorul privat;
- Veniturile scazute ale populatiei care prefera produse ieftine, de calitate dubioasa;
- Costurile ridicate ale consultantei pentru managementul riscului, management financiar, managementul exporturilor, elaborare de planuri de afaceri;
- Costurile ridicate ale finantarii datorita dobânzilor ridicate practicate de bancile comerciale în comparatie cu cele practicate în alte tari.

Viziunea strategica în finantarea exportului: un sector financiar prietenos capabil sa contribuie la competitivitatea nationala crescuta.

Raspunsul strategic ar trebui sa se bazeze pe strategii relevante, realiste, elaborate în parteneriat între banci, exportatori si asociatii bancare, sectorul public, companii si alte entitati interesate. Fara parteneriat si un dialog structural echilibrat si coresponsabilitate în initiative, s-ar putea sa nu realizăm obiectivele de competitivitate nationala.

Obiectivele principale sunt:

- Cresterea resurselor bugetare pentru finantarea promovarii si sustinerea exporturilor;
- Acces mai usor la credite pentru export;
- Dialog structural si o comunicare si cooperare mai buna între banci, companii de asigurari si exportatori;
- Capacitate crescuta de management al riscului;

### **Disponibilitatea sectoriala în finantarea comertului;**

România tinteste sa creeze un sector financiar prietenos pentru exportatori si capabil sa contribuie la o competitivitate nationala crescuta (vezi perspectiva nr.1, considerentul strategic nr. 1). Pentru a avea un raspuns strategic relevant sectorului, obiectivele principale cum ar fi cresterea resurselor bugetare pentru finantarea promovarii exporturilor si a activitatilor care dezvolta exporturi, acces mai

usor la credite pentru export, dialog structurat si o mai buna comunicare si cooperare între banci, companii de asigurari si exportatori sau capacitate crescuta de management a riscului trebuie sa se materializeze în sectoarele strategice. Actiunile principale vor fi întreprinse pentru:

- întarirea PPP pentru facilitarea accesului la credite si instrumente financiare noi în productia de mobila pentru export, IT, textile;
- scheme de finantare pentru producerea/achizitionarea de materii prime pentru industria vinului sau pentru a sprijini productia audio-vizuala;
- acces mai bun la fonduri UE;
- scheme de micro-finantare rurala;
- oferta de credite bancare specializata în conformitate cu nevoile si posibilitatile micilor producatori de vinuri, ferme organice, artizanat, turism rural;
- crearea unui fond de garantare a creditelor agricole;
- dezvoltarea unei piete imobiliare.

#### **4.3.6. Considerentul strategic nr. 13 - Informatiile de comert aduc piata mai aproape**

Principalul rezultat al sondajului calitativ din grupurile de lucru (vezi Anexa III) este ca serviciile de informare pentru mediul de afaceri sunt furnizate mai ales de catre organizatii guvernamentale – Departamentul de Comert Exterior, Centrul Român pentru Promovarea Comertului si Institutul National de Statistica, , Camera de Comert si Industrie a României si alte asociatii sectoriale. Aceste organizatii furnizeaza toate tipurile de informatii comerciale.

Un alt jucator important pe piata informatiilor comerciale din România este Institutul pentru Economie Mondiala care furnizeaza evaluarea impactului tendintelor si evolutiilor observate precum si sprijin în cercetare pentru un design si o implementare mai buna a politicii economice.

Informatiile importante necesare sunt: informatii despre pietele externe, oportunitati de afaceri, legislatie, finantare, statistica. Pentru a îmbunătăti serviciile furnizoare de informatii financiare trebuie cunoscute nevoile si preferintele utilizatorilor finali, pentru a da prioritate informatiilor comerciale prin managementul organizarii, pentru a avea bugete mai mari si o infrastructura IT care sa furnizeze informatiile în timp real.

Echipele de lucru au identificat urmatoarele impedimente în ceea ce priveste managementul informatilor la nivel national:

- lipsa de acuratete a informatiilor;
- lipsuri în furnizarea datelor si informatiilor comerciale;
- lipsa de coordonare institutionala între diferitii furnizori de informatii comerciale;
- lipsa de constientizare a existentei informatiilor;
- lipsa de constientizare a locurilor de unde poate fi obtinuta informatia;
- procesul de cerere de informatii si de primire este complex;
- canalele de diseminare a informatiilor nu sunt suficiente;
- lipsa de specializare între diferitii furnizori pentru a face fata nevoilor si cerintelor reale.

Notabil, costul informatiei nu a fost întotdeauna trecut ca factor piedica. Acest lucru sugereaza faptul ca întreprinderile sunt dispuse sa plateasca pentru informatii de calitate care le sunt furnizate într-o maniera accesibila.

Pentru a depasi impedimentele si a asigura un management mai bun al informatiilor comerciale efortul de coordonare a furnizarii de informatii la nivel national este crucial. CRPC, în strânsa cooperare cu MEC, caruia îi este subordonat, trebuie sa își asume aceasta responsabilitate de conducere a coordonarii nationale a furnizarii informatiilor comerciale deoarece:

- are o pozitie unica ca organizatie de promovare a comertului nationala cu filiale în teritoriu;
- are o experienta îndelungata în furnizarea de servicii de informatii comerciale;
- este interconectat cu alti furnizori.

În efortul sau de coordonare CRPC trebuie sa:

- organizeze reseaua de furnizori, legaturile necesare si comunicarea; crearea unei “mentalitati de interconectare si furnizare a serviciului” între furnizorii de informatii comerciale, care sa încurajeze împartirea de informatii si referintele, si în acelasi timp ce sa se pastreze un mediu al informatiilor descentralizat si antreprenorial
- stimuleze furnizorii de servicii sa evite suprapunerea activităților ;
- actioneze ca furnizor de referinte privind cine si ce furnizeaza, într-o maniera performanta (portal IT);
- stimuleze specializarea;

- evalueze permanent cererea (ce informatii pot fi furnizate si pentru care sectoare);
- asigure cresterea capacitatii si a competentei furnizorilor de informatii

Pentru a îmbunătăți furnizarea de informații MEC, CRPC și alți furnizori de servicii vor lua și alte inițiative cum ar fi:

- accesul rapid la informații despre piețele străine prin cerere directă adresată birourilor comerciale din cadrul ambasadelor, centrelor de afaceri și reprezentanțelor companiilor
- cadru de dezvoltare al întreprinderilor noi și inovative în UE, perspectivele companiilor românești; tendințe și perspective ale industriilor românești în contextul aderării la UE și extinderii pieței mondiale, evaluarea pieței mondiale pe grupuri de țări și piețe internaționale.
- corelarea activității naționale de sondaje de piață cu cea europeană și afilierea la Organizația Europeană pentru Promovarea Comerțului (ETPO)
- Îmbunătățirea accesului la informații referitoare la oportunitățile de export, licitații și achiziții publice
- modernizarea siteului web al CRPC și transformarea lui treptată în portal și conectarea acestuia la alte sisteme informaționale naționale;
- organizarea activității la conferințe și seminare din țară și din străinătate; promovarea în mass-media; promovarea serviciilor furnizate.
- stimularea reclamei și publicității produselor de export românești pe piețele țintă
- organizarea furnizării de informații comerciale specifice sectorului referitoare la standarde de calitate, condiții de piață, etc. Îmbunătățirea accesului exportatorilor la aceste informații specifice sectorului este un alt obiectiv major al strategiei.

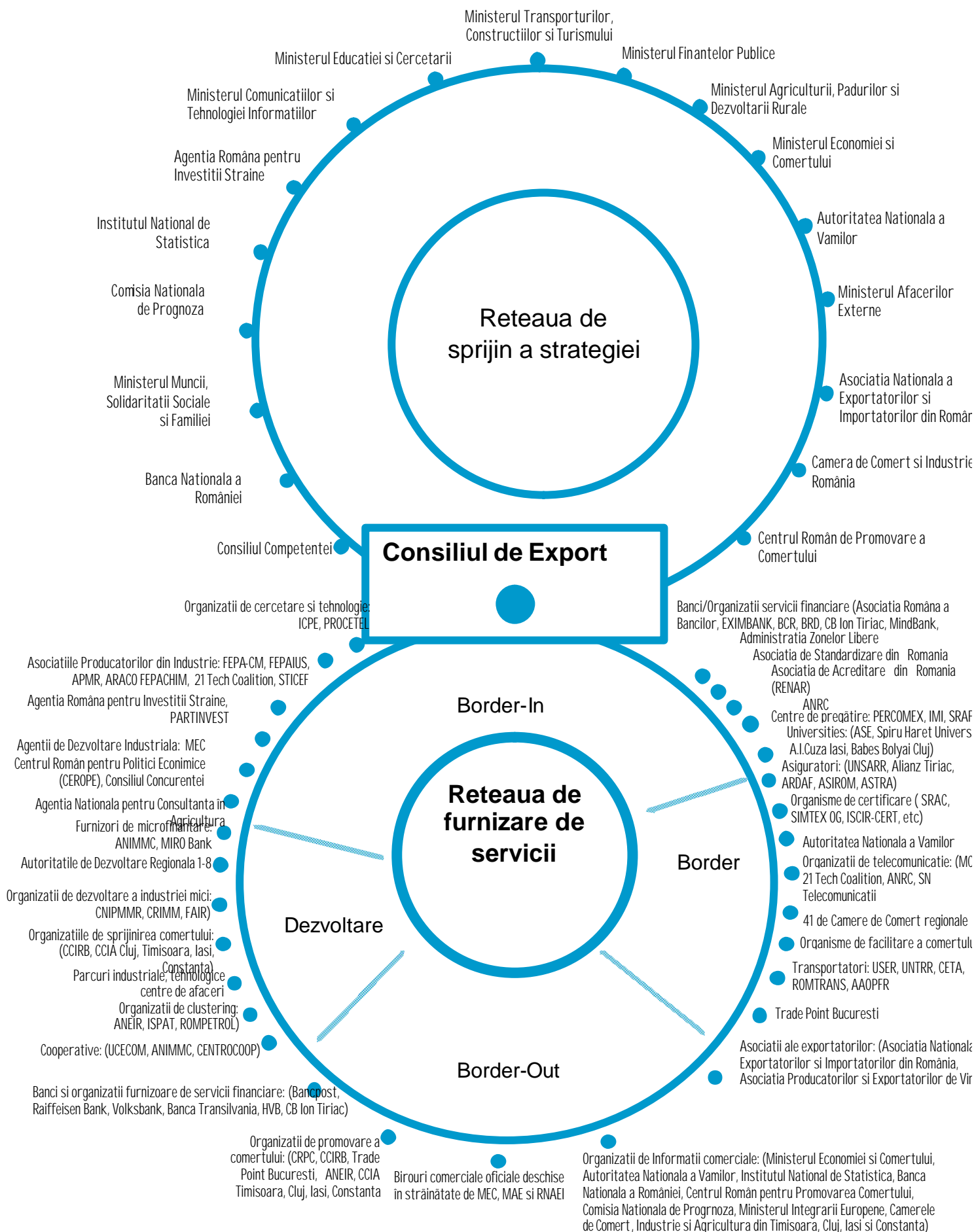
### **Concluzii și importanța impact**

Din perspectiva clientului această strategie se axează pe nevoile esențiale ale comunității exportatorilor. Măsurarea impactului SNE asupra performanței exporturilor, în sensul contribuției sale la creșterea volumului de export este puțin relevantă, fiind greu de cuantificat acest impact în cifre de creștere. Neputându-se evalua exact contribuția SNE în creșterile cifrelor pentru export, ca și la celelalte perspective măsurarea impactului se va face în termeni de realizare sau nerealizare a inițiativelor propuse. **Luând acest aspect în considerare, precum și faptul că beneficiarii strategiilor sunt exportatorii considerăm că trebuie să dam inițiativelor din planul de acțiuni al acestei perspective un procentaj de 30%.**

## **4.4. Perspectiva instituțională**

Această perspectivă se ocupă cu rețeaua de strategie ce susține SNE și rețeaua de furnizare a serviciilor către clienți. Fără un cadru instituțional eficient strategia nu va funcționa. Din această perspectivă obiectivul strategic este acela de a realiza o rețea de sprijin comercial coordonată care să răspundă eficient nevoilor clienților.

România are deja un Consiliu de Export o instituție PPP legal înființată cu atribuții clare și la confluența a două rețele importante care, împreună, formează rețeaua de sprijin a comerțului (vezi *diagrama de mai jos*):



- rețeaua de sprijin a strategiei;
- rețeaua de livrare a serviciilor.

Pentru a fi coordonate corect este necesară identificarea activităților CE în domeniu. PPP trebuie să fie întărit în continuare.

În același timp exporturile românești trebuie să fie calea către un nou brand pentru România. Din această perspectivă privim trei considerații:

#### **4.4.1. Considerația strategică nr.14 - Rețeaua de sprijin a strategiei (RSS)**

În procesul de elaborare a Strategiei Naționale de Export au fost formate 23 de grupe specializate care să completeze echipa nucleu în rețeaua mai largă de sprijinire a strategiei. A fost un efort considerabil să aducem toate entitățile interesate laolaltă, în loc să continuăm cu o abordare fragmentată care conduce la inconsistență și utilizare sub nivelul optim a resurselor limitate. Neconcordanțele sectoriale sau inter-sectoriale se înlătură gradual, dând naștere unei noi abordări a rețelei de sprijin a strategiei naționale, bazate pe interacțiune și coordonare instituțională în loc de inițiative independente ad hoc. Existența Consiliului de Export ca un PPP la confluența dintre rețeaua de suport a strategiei și rețeaua de furnizare a serviciilor, cele două inele esențiale ale rețelei de sprijinire a comerțului, poate fi văzută ca un catalizator pentru proces dar nu și o garanție că acest lucru se va întâmpla. Lucrul în echipă realizat pe durata construcției SNE și continuat pe durata implementării strategiei va crește capacitatea Consiliului de a organiza și coordona rețeaua de sprijin a strategiei. În acest fel, prin acțiuni specifice, strategia va contribui la formarea și coordonarea finală a rețelei de sprijin a comerțului și, prin aceasta, la o mai bună folosire a resurselor limitate.

Acest proces de cooperare în cadrul rețelei naționale de sprijin a strategiei este încă incipient și fragil. Accentul ar trebui să fie pe întărirea capacității Consiliului de Export să coordoneze RSS și să crească, să formalizeze și instituționalizeze rețeaua, în special prin luarea sub coordonare a celor 23 de echipe specializate. În viziunea noastră trebuie luate următoarele măsuri:

- încurajarea echipelor de strategie să devină "think tank"-uri formalizate care sunt mandatate să acționeze ca echipe specializate permanente care vor fi responsabile pentru co-managementul (în consultanță cu CE și Echipa Nucleu) întregului ciclu de implementare, monitorizare, evaluare și modernizare a strategiilor sectoriale sau inter-sectoriale;
- stimularea CE să preia rolul de conducere pentru a coordona, prin comisia sa specializată, rețeaua de sprijin a strategiei și să aibă contact permanent cu Navigatorii (liderii echipelor de strategie);
- CE trebuie să încurajeze alte asociații de afaceri, instituții publice și alte entități interesate relevante care nu fac parte din rețeaua națională să intre în aceasta și să contribuie la întărirea rețelei;
- CE trebuie să încurajeze noi sectoare gata de export pentru a intra în rețea, în special în oportunitățile emergente de export cum ar fi afaceri și consultanță, mediu, asociați și altele;

#### **4.4.2. Considerația strategică nr.15 - Rețeaua de furnizare a serviciilor (RFS).**

Experiența sugerează ca:

- Rețeaua de sprijin comercial nu este coordonată corespunzător, cu o utilizare sub-optimală a resurselor existente. Rezultatele sunt: serviciile oferite nu sunt cerute sau nu sunt necesare.
- Procesul de cooperare și colaborare între factorii de decizie și legislativi implicați în comerțul internațional este în fază de consolidare.
- Procesul de coordonare a serviciilor furnizate la nivel național este în fază incipientă.
- Procesul de specializare a serviciilor furnizate la nivel național este în fază incipientă.

Faptul că nu există nici o entitate gata să funcționeze ca interfața unică - care oferă servicii și informații, între organizații de promovare și exportatori este o mare provocare. RFS trebuie să se formeze și exportatorii trebuie să fie informați despre facilitățile existente în rețea. Prin urmare trebuie luate acțiuni pentru a:

- organiza un Forum Național al tuturor componentelor rețelei pentru a ridica nivelul de conștientizare al importanței rețelei naționale în furnizarea serviciilor și importanța coordonării RFS-ului.
- crea un punct de referință ("punct de plecare") în Centrul Român pentru Promovarea Comerțului, autoritatea națională de promovare a comerțului. Acest punct focal trebuie mai întâi să ofere informații despre oportunitățile/serviciile oferite în cadrul întregii rețele de sprijin, CRPC trebuind să asigure credibilitatea rețelei în fața clientului prin:
  - propriile sale servicii;
  - calitatea activității de a da referințe despre serviciile oferite de către alți membri ai rețelei;
  - coordonarea rețelei în cooperare cu MEC și CE.

Pentru a asigura neutralitatea, credibilitatea si eficienta în coordonarea responsabila de catre CRPC a retelei de furnizare de servicii, acesta trebuie sa lucreze împreuna cu CE într-un dialog structural, deoarece:

- CE este un PPP aflat la confluenta dintre RSS si RFS;
- CE are un mandat legal pentru a coordona la nivel national nu numai procesul de management al SNE dar si eforturile de îmbunatatire a serviciilor oferite comunitatii exportatoare.

Ministerul Economiei si Comertului, prin directia sa specializata pentru promovarea exporturilor are capacitatea de a asigura acest dialog structurat între CRPC si CE datorita urmatoarelor motive:

- CRPC este o institutie publica în subordinea ministerului;
- MEC asigura secretariatul CE.

#### **4.4.3. Concluzii si impact**

În noua economie globala si digitala retelele de finantare a serviciilor au devenit un bun important, o resursa intangibila. Comunitatile, tarile cu retele puternice, eficiente si formalizate depasesc mai repede constrângerile de competitivitate si exportatorii si entitatile interesate o percep ca atare. România a facut un pas important înainte în crearea unui Consiliu de Export si aceasta strategie argumenteaza întarirea rolului sau si transmiterea culturii de dialog structurat in dezvoltarea exportului la nivelul sectoarelor, acolo unde grupuri coalitii de asociatii se coaguleaza. **Aceasta perspectiva ar trebui prin urmare sa reprezinte 20% din totalul masurarii impactului.**



## 5. Managementul strategiei

### 5.1. Abordarea institutionala

România are un Consiliu de Export, un parteneriat cu un mandat legal de a elabora SNE. Acesta este avantajul legal institutional, pentru ca deja avem o institutie înfiintata pentru a controla întregul proces care consta în:

- elaborarea SNE;
- sustinerea SNE;
- monitorizarea implementarii SNE;
- masurarea impactului SNE;
- aducerea la zi si revizuirea SNE

CE este organismul care este mandatat sa implementeze SNE si sa îi asigure managementul. Prin structura sa cu patru comisii printre care una este pentru strategie si una pentru monitorizarea promovarii exporturilor, CE are capacitatea institutionala de a furniza managementul procesului. Mai mult, CE are la dispozitia sa Secretariatul în cadrul Ministerului Economiei si Comertului, cu Directia Generala de Promovare Export. Acest lucru asigura coordonarea cu institutia guvernamentala corespunzatoare. Structura sectoriala si inter-sectoriala a CE, conform considerentelor strategice ale acestui document, militeaza pentru rolul sa central în procesul de management.

Totusi CE si ministerul nu vor actiona singuri în managementul procesului deoarece strategia se bazeaza pe:

- strategii sectoriale care, independente de SNE, sunt documente programatice mai ample, pentru sectoare. Mai mult, aceste documente sunt rezultatul activitatii grupurilor de lucru din sectoarele publice si private, care tind sa devina puncte strategice focale permanente pentru sectoare;
- activitatea membrilor "echipei nucleu" care a adus de asemenea contributii importante proiectului.

Managementul SNE nu se va termina la sfârșitul perioadei de 4 ani deoarece dupa aceea trebuie sa înceapa un nou ciclu strategic.

### 5.2 Monitorizarea si masurarea impactului

Monitorizarea si masurarea impactului sunt parti esentiale ale procesului de management al SNE. Totusi, masurarea impactului SNE nu este o activitate facila.

Documentul actual, dupa cum se vede, tinteste mai mult decât planificarea clasica a promovarii exporturilor care a fost facuta pâna acum. Tinta este în mod considerabil extinsa asupra:

- radacinilor principale ale competitivitatii exporturilor, localizate nu numai border-out dar si border-in, border sau de dezvoltare;
- problemelor critice inter-sectoriale cum ar fi finantarea, competenta, facilitarea, calitatea, brandingul, informatiile si inovatia;
- segmentelor exportatorilor cum ar fi cei aspiranti sau potentiali.

Dupa cum s-a mentionat deja anterior metodologia BSC va fi aplicata la masurarea impactului si fiecare perspectiva are procentajul sau din total.

<i>Perspectiva</i>	<i>Procentaj/Importanta</i>	<i>Initiative</i>
Dezvoltare	20%	82
Competitivitate Sector	30%	205
Client	30%	142
Capacitate institutionala	20%	23

În planul de lucru din Anexa I a acestui document sunt prezentate urmatoarele elemente:

- obiective care încearca sa raspunda si sa defineasca unde vrem sa ajungem, conform viziunii noastre si din punctul de vedere al unei perspective specifice din cele patru;
- initiativele care definesc mai departe cum planificam sa stimulam, sa actionam, sa interactionam pentru a realiza obiectivele propuse în cele patru perspective diferite;
- institutii responsabile pentru implementare;
- resursele necesare pentru a actiona;
- tinte, care definesc cantitativ si calitativ plafoane de performanta pentru o anume initiativa;
- masurarea impactului care defineste modalitati de masurare a iniciativelor pentru a calcula impactul lor.

Conform metodologiei BSC fiecare initiativa va fi notata începând cu 0 (nu a pornit), 1(sub asteptari), 2 (a îndeplinit asteptarile) până la 3 (peste asteptari) si suma totala (setul de initiative) va fi în final calculat functie de procentaje.

Scorul final va fi pe o plaja de 100 de puncte si evaluarea impactului general al SNE va fi:

- peste asteptari între 80-100 puncte;
- a îndeplinit asteptarile până la a le depasi usor între 52-80 puncte;
- sub asteptari la nesatisfacator sub 52 puncte.

Misiunea generala de monitorizare si masurare a impactului acestui document va fi responsabilitatea CE prin comisia sa de monitorizare. Totusi, toate institutiile cu responsabilitati în implementarea strategiilor, fie ele publice sau private, vor trebui sa își aduca contributia la raportarea starii initiativelor întreprinse. Fara aceste contributii masurarea impactului ar fi imposibila.

## 6. Mobilizarea resurselor

### 6.1. Prioritati

Pe durata procesului de elaborare a acestui document au fost identificate si alocate resurse importante de catre cei implicati în procesul de creare a strategiei. Acestea sunt indicate clar în planul de lucru atasat.

Prioritatile principale în mobilizarea resurselor sunt:

- eficienta în coordonarea organizatiilor publice (ministere, agentii, CRPC, EXIMBANK) si capacitatea crescuta în absorbtia de fonduri de la buget pentru scheme de sprijinire a exporturilor;
- cresterea anuala a fondurilor bugetare pentru schemele nationale de promovare a exporturilor corelata cu estimarea cresterii exporturilor si estimarea ratei inflatiei;
- angajamentul asociatiilor patronale si profesionale de a asigura cofinantarea necesara în cadrul schemelor de promovare a exporturilor finantate de la buget, acolo unde aceasta este necesara;
- mobilizare crescuta a fondurilor asociatiilor de afaceri pentru activitatile, proiectele si programele de dezvoltare a exporturilor;
- o mai buna utilizare a resurselor la nivel de companie pentru dezvoltarea exporturilor bazate pe strategia de export a companiei;
- capacitate crescuta la nivel micro si mezo de a genera proiecte si programe viabile care tintesc obiective din planul de actiuni acolo unde este necesara finantarea externa;
- o mai buna coordonare a comunitatii donatoare (USAID, GTZ, CHF, ITC, etc.) specializata în asistenta tehnica comerciala, în conformitate cu obiectivele, initiativele si tintele din planul de actiune; În acest fel, o propunere pachet specifica poate fi vazuta în planul de actiune ca functionând în doua feluri:
  - initiative specifice, asupra carora s-a cazut de acord pe durata elaborarii documentului sa fie îndeplinite cu asistenta unui donator, numele donatorului fiind mentionate pe planul de lucru;
  - initiative pentru care sunt necesare resurse suplimentare, care pot beneficia de asistenta donatorilor, functie de experienta si dorinta lor;
  - incidenta crescuta de programe de asistenta UE conforme prioritatilor din acest plan de actiuni.

### 6.2. Abordarea si focalizare

Planul de actiuni ne ofera un important numar de initiative si o gama larga de resurse cum ar fi cele financiare, bugetare si referitoare la program, programe de ajutor financiar externe, mai ales din UE, resurse ale companiilor si asociatiilor, ISD-uri, institutii sau chiar individuale.

Consiliul de Export va trebui sa își asume responsabilitati speciale în mobilizarea acestor resurse pentru prioritatile din acest document. Chiar si asa institutiile care reprezinta vointa CE, având competente importante în promovarea exporturilor si în dezvoltare sunt coresponsabile pentru mobilizarea resurselor.

. Se asteapta ca urmatoarele organizatii sa contribuie la resursele necesare:

- Ministerul Economiei si Comertului;
- Ministerul Agriculturii, Pădurilor si Dezvoltarii Rurale;
- Agentia pentru IMM-uri;
- Ministerul Educatiei si Cercetarii;
- Autoritatea Nationala pentru Turism;
- Ministerul Finantelor Publice;
- Ministerul Integrarii Europene;
- Ministerul Transporturilor, Constructiilor si Turismului;
- Ministerul Comunicatiilor si Tehnologiei Informatiei;
- Organizatiile de Dezvoltare Regionale;
- Patronatele si Asociatiile profesionale ale mediilor de afaceri;
- Comunitatea donatorilor, agentii donatoare, programe de asistenta UE

Acest document va fi adoptat printr-o Hotărâre de Guvern, dupa definitivarea dezbaterilor publice .

# **CUPRINS**

## **1. Introducere si ratiune**

- 1.1 Premize
- 1.2 Contextul International: Axarea pe Avantaje Competitive Sustenabile
- 1.3 Ratiunea abordarii
- 1.4 Viziunea Noastra: Unde Vrem sa ajungem?

## **2. Unde ne aflam acum?- O Evaluare**

- 2.1 Evaluarea comertului exterior si a performantei si competitivitatii exporturilor României
- 2.3. Politica actuala a Guvernului si strategia pentru sprijinirea dezvoltarii exporturilor

## **3. Procesul de elaborare a SNE si paradigmele sale**

- 3.1. Scopul strategic
- 3.2 Parteneriatul public-privat
- 3.5 Dialogul structural si lucrul în retea (networking) combinând dialogul si managementul de sus in jos (top-down) cu cel de jos in sus (bottom-up).
- 3.6 Aplicarea lantului valoric
- 3.6. Prioritizare si Tabelul cu Scoruri Ponderate (Balanced Score Card)

## **4. Calea înainte – Strategia de Export 2005-2009**

### **4.1. Perspectiva de dezvoltare**

- 4.1.2. Considerentul strategic nr.1, componenta ( angrenajul) de dezvoltare a strategiei;
- 4.1.2. Considerentul Strategic nr. 2 Concentrări (aglomerări) economice de export, clustere
- 4.1.3. Considerentul strategic nr.3 - Promovarea investitiilor si ISD-urilor orientate spre export

### **4.2. Perspectiva competitivitatii sectoriale**

- 4.2.1. Considerentul strategic nr.4 - Lanturi valorice si prioritati sectoriale;
  - A. Transformarea industriei de confectii într-o prioritate a sectorului textil
  - B. Axarea pe mobila cu valoare adaugata mare în procesarea lemnului
  - C. Externalizarea IT&C, un sector strategic crucial
  - D. Procesarea metalelor catre o specializare mai buna si un efect în aval pentru alti exportatori industriali
  - E. Externalizarea industrială focalizata pe industria componentelor auto
  - F. Crearea de eficienta, noi specializari si valoare adaugata în chimie
  - G. Produse electro-tehnice pentru piata internatională si cereri în schimbare
  - H. A face fata provocarilor in agricultura organica
  - I. Viticultura, cultura, turism rural, sticlărie si artizanat, creatori de imagine prin excelenta, calitate, traditie, competenta si sinergii între lanturile valorice si efecte spill-over
  - J. Servicii emergente cu potential ridicat
- 4.2.2. Considerentul strategic nr. 5 - Probleme si prioritati Border-In, în interior, de dezvoltarea capacitatii si diversificare
- 4.3.3. Considerentul strategic nr.6 - Probleme si prioritati Border, de granita sau operationale; Mediu de afaceri pro export si reducerea costurilor tranzactiilor
- 4.3.4. Considerentul strategic nr. 7 - Probleme si prioritati Border-Out; Accesul pe piata si dezvoltarea pietei, promovarea exportului si brandingul

#### **4.4. Perspectiva clientului**

- 4.3.1. Considerentul strategic nr. 8 - Segmentarea clientilor
- 4.3.2. Considerentul strategic nr. 9 - Managementul calitatii
- 4.3.3. Considerentul strategic nr. 10 - Cercetarea si dezvoltarea, inovarea si transferul tehnologic în favoarea exportatorilor
- 4.4.3. Considerentul strategic nr. 11 - Cresterea competentei la nivel national
- 4.4.4. Considerentul strategic nr. 12 - Finantarea comertului; Crearea de capacitati si diversificarea ofertei în sectorul national financiar
- 4.4.5. Considerentul strategic nr. 13 - Informatiile de comert aduc piata mai aproape

#### **4.5. Perspectiva institutionala**

- 4.4.1. Consideratia strategică nr.14 - Reteaua de sprijin a strategiei RSS
- 4.4.2. Consideratia strategică nr.15 - Reteaua de furnizare a serviciilor (RFS).
- 4.4.3. Concluzii si impact

### **5. Managementul strategiei**

- 5.1. Abordarea institutionala
- 5.2 Monitorizarea si masurarea impactului

### **6. Mobilizarea resurselor**

- 6.1. Prioritati
- 6.2. Abordarea si focalizare

- Anexa nr. 1 - Planul de masuri
- Anexa nr. 2 – Lanturile valorice sectoriale
- Anexa nr. 3 - Consiliul de export
- Anexa nr. 4 –Evaluarea competitivitatii nationale
- Anexa nr. 5 - Echipele de lucru