

CZU: 005.21:634.1

## DEZVOLTAREA LANȚULUI VALORIC – CA INSTRUMENT AL MANAGEMENTULUI PERFORMANT ÎN ASIGURAREA COMPETITIVITĂȚII RAMURII POMICOLE

**Aurelia LITVIN**

*Universitatea Tehnică a Moldovei*

**Ludmila DOBROVOLSCHI**

*IP Centrul de Excelență în Economie și Finanțe*

**ABSTRACT.** *The value chain, which in the author's conception, is determined as one of the basic levers of efficient management, requires application and development based on a strategic analysis and approach, in order to ensure competitiveness and sustainable development of both individual agricultural enterprises and the fruit-growing branch of the Republic of Moldova as a whole.*

*The method of correct elaboration and application of the value chain represents one of the ways with a beneficial influence on the performing management at the enterprise level, at the branch level, as well as at the sectorial level.*

*In the conditions of the compliance of the agricultural enterprises in the orchard field with the requirements of the specific mechanisms of the market economy, the value chain will become increasingly important and will show a special interest from managers, entrepreneurs in its application, in order to create and consolidate the competitive advantage both on the local market as well as on foreign markets.*

**Keywords:** developed value chain, added value, competitive advantage, fruit tree branch.

**REZUMAT.** *Lanțul valoric, care în concepția autorilor, este determinat ca una din pârghiile de bază ale managementului performant, necesită aplicare și dezvoltare în baza unei analize și abordări strategice, pentru a asigura competitivitate și dezvoltare sustenabilă atât întreprinderilor agricole în parte, cât și ramurii pomicole a Republicii Moldova în ansamblu. Modalitatea de elaborare și aplicare corectă a lanțului valoric, reprezintă una din căile cu influență benefică asupra managementului performant la nivel de întreprindere, la nivel ramural, cât și sectorial. Prin urmare, obiectivul principal al prezentului articol constă în elaborarea și prezentarea lanțului valoric dezvoltat pentru fructe, ceea ce permite identificarea avantajelor competitive potențiale atât pentru clienți cât și pentru întreprinderile din ramura pomicolă.*

**Cuvinte cheie:** lanț valoric dezvoltat, valoare adăugată, avantaj competitiv, ramura pomicolă.

### INTRODUCERE

În condițiile conformării întreprinderilor agricole din domeniul pomicol cu cerințele mecanismelor specifice economiei de piață, lanțul valoric, va deveni din ce în ce mai important și va prezenta un interes deosebit din partea managerilor, antreprenorilor în aplicarea acestuia, în scopul creării și consolidării avantajului competitiv atât pe piața locală, cât și pe piețele externe.

Efectuând o analiză a retrospectivei istorice de dezvoltare a lanțului valoric pentru producția horticolă, elaborată de centrul analitic independent din Elveția - Gottlieb Duttweiler Institute (GDI) și prezentată în tabelul 1., putem menționa rolul vădit al lanțului valoric în asigurarea unei sustenabilități a ramurii horticole la general, și a pomiculturii în special.

**Tabelul 1. Retrospectiva istorică de dezvoltare a lanțului valoric pentru producția horticolă**

SPECIFICARE DOMENIU	TRECUT	PREZENT	VIITOR
PRODUCERE	Nivel înalt de îndeostulare în propriile grădini	Nivel scăzut de îndeostulare	Producerea din ce în ce mai regională / urbană
	Agricultura locală	Tendința spre grădinăritul urban	Noi concepte în agricultura urbană / fermieri pe verticală
	Mecanizare în primul rând	Agricultura globalizată	Producătorii non-industrie
Producție pe scară largă, parțial automatizată		Producție de cultivare mixtă complet automatizată	
DISTRIBUȚIE	Primele importuri de fructe exotice	Comercializarea on-line	Autonom
	Piețe săptămânale în orașe	Revenirea parțială pe piețele stradale	Servicii mai mici de livrare urbană
	Sezonalitate puternică a producției	Disponibilitatea continuă a produselor proaspete, sezonalitya mai puțin importantă	La cerere / livrare instantanee
	Bunuri colonizabile	Prin intermediul comercianților cu amănuntul: consumatorii vin la magazin	Multitudinea surselor de livrare
	Locații cheie: consumatorii vin la producători		Creșterea platformelor: producătorul vine la consumatori
COMPORTAMENTUL CONSUMATORULUI	Responsabilitatea pentru nutriția familiei: gospodinele	Comercializarea produselor alimentare de origine	Comercializarea caracteristicilor produsului
	Cerință primară: satisfacerea foamei	Sănătate	Produse proaspete prelucrate / Rețete sănătoase gata preparate
	Cunoștințe limitate despre nutriție	Boom organic și multiple diete	Transparența / cerința de a cunoaște ingredientele și originea produselor
	Alimentele sunt consumate mai mult la domiciliu	Rapid bine: rapid, convenabil și sănătos	Stil de viață controlat
		Flexibilitate, mâncare oricând și oriunde	Ofertă rapidă în mișcare, sănătoasă și aliniată la valorile nutriționale individuale

Sursa: Raportul Fruit Trade 2025, Gottlieb Duttweiler Institute (GDI) [2]

Conform aceleiași surse, prezentăm în continuare tendințele mega-globale care influențează dezvoltarea sectorului horticol în ansamblu, tabelul 2.

**Tabelul 2. Tendințele mega-globale care influențează dezvoltarea sectorului horticol**

Asimetriile demografice	Globalizarea economică	Constrângeri legate de resurse	Accelerarea inovațiilor	Metode noi de guvernare	Evoluția consumului
Creșterea numărul populației pe glob	Dezindustrializarea selectivă	Volatilitatea materiilor prime	Informații digitale și date	Criza datoriilor publice	Sănătate și bunăstare
Urbanizare și densificare	Schimbarea echilibrului puterii economice	Energiile verzi (regenerabile)	Dispozitive și infrastructură inteligente	Conflicte asimetrice	Noi rețele sociale
Creșterea clasei medii asiatice	Mobilitatea globală	Ecosistemul la risc	Științele vieții în plină expansiune	ONG-uri și cetățenie	Polarizare cu cost redus /

și africane					premiu
Îmbătrânirea societăților	Economie de utilizare	Schimbarea climei	Industria 4.0	Cooperarea globală	Anxietate
Reducerea diferenței de gen	Creșterea posibilităților digitale	Război pentru talente	Transportul autonom	Cunoașterea societății	Casa și condiții

Sursa: Raportul Fruit Trade 2025, Gottlieb Duttweiler Institute (GDI) [2].

Analiza tendințelor mega-globale, prezentate în tabelul dat, demonstrează faptul că acestea pot influența atât pozitiv cât și negativ nivelul de dezvoltare a sectorului dat.

În acest sens, considerăm binevenit, ca toți actorii din domeniu să ia în considerație aceste tendințe, identificate la nivel mega-global, pentru a adopta decizii eficiente în ceea ce privește conformarea la cerințele impuse de diferite situații la nivel global, în scopul asigurării competitivității și creșterii durabilității sectorului.

## MATERIAL ȘI METODE

În scopul elaborării lanțului valoric dezvoltat pentru anumite produse pomicole moldovenești și identificării avantajelor competitive potențiale, s-au folosit, analizat și interpretat datele colectate în cadrul proiectului de cercetare *"Dezvoltarea durabilă a sectorului horticol în contextul securității economice a Republicii Moldova"*, nr.65P, cifrul 15.858.06.02A din cadrul Programului de Stat „Securitatea economică în contextul integrării regionale și europene a Republicii Moldova”. Metodele principale de cercetare au fost: analiza, sinteza, inducția, deducția, observația, metoda tabelară, comparația, metoda monografică, precum și instrumentele de cercetare directă: focus grup, sondajul, interviurile aprofundate, brainstorming-ul, discuțiile. etc.

## REZULTATE ȘI DISCUȚII

Lanțul valoric dezvoltat, permite identificarea avantajelor competitive potențiale atât pentru clienți cât și pentru întreprindere.

Modelul lanțului valoric dezvoltat prezintă o analiză a particularităților dintre tipurile de activități din cadrul unei întreprinderi. În lanțul valoric dezvoltat prezentat, vom reflecta activitățile de bază și secundare, care în viziunea noastră sunt:

### Activitățile de bază :

- 1) aprovizionarea tehnico-materială a activității,
- 2) fabricarea produselor,
- 3) desfacerea -distribuția produselor.

### Activitățile secundare:

- 1) achiziționarea resurselor materiale și tehnice necesare,
- 2) dezvoltarea bazei tehnice și tehnologice,
- 3) managementul resurselor umane,
- 4) infrastructura întreprinderii etc. [1, p.115]

Aplicarea modelului de lanț valoric, recomandat de autori, va permite identificarea oportunităților de dezvoltare durabilă a unei întreprinderi din domeniul agriculturii.

În tabelul 3. propunem lanțul valoric dezvoltat pentru prune autohtone. Conform informației din tabelul dat, valoarea adăugată pe care o obține exportatorul pentru comercializarea prunelor pe

piața UE, la 1kg de prune, depinde de cantitatea și perioada exportului. Dacă vom exporta în lunile august-octombrie, vom obține o valoare adăugată de 0,051 euro/kg, însă dacă vom exporta în lunile noiembrie – ianuarie, vom obține 0,062 euro/kg.

Acest lucru ne permite de a veni cu o *recomandare* către producătorii autohtoni, de a investi fie individual, fie prin cooperare în crearea depozitelor frigorifice, pentru a-și putea păstra prunele și a efectua exporturi în această perioadă (noiembrie-ianuarie), pentru a obține plus valoare mai înaltă.

Prezintă interes și prețul pe care îl are produsul respectiv la supermarket. În această situație s-ar părea că piața UE nu este avantajoasă, deoarece prețul de realizare către consumatorul final variază de la 0,97 la 1,186 euro/kg, însă trebuie să menționăm, că un factor care intervine asupra volumului de procurare este capacitatea de plată a clientului.

**Tabelul 3. Determinarea lanțului valoric și valorii adăugate pentru prune din Republica Moldova**

Indicatori	Piețele de comercializare			
	Federația Rusă	UE		Republica Moldova
		≤ 10000 t. aug.-oct.	≥ 10000 t. noi.-ian.	
Costul efectiv de producere, euro/kg	0,092	0,092	0,092	0,092
Adaos comercial al producătorului, euro/kg	0,056	0,098	0,086	0,089
<b>Prețul din câmp fără TVA, euro/kg</b>	<b>0,148</b>	<b>0,190</b>	<b>0,179</b>	<b>0,181</b>
Cota TVA pentru fructe, %	8,0	8,0	8,0	8,0
<b>Prețul din câmp cu TVA, euro/kg</b>	<b>0,161</b>	<b>0,207</b>	<b>0,194</b>	<b>0,197</b>
Cheltuieli de transportare din câmp, euro/kg	0,003	0,003	0,003	0,003
Cheltuieli pentru păstrare, euro/kg	0,062	0,041	0,077	0,077
Cheltuieli pentru pregătirea de realizare, euro/kg	0,051	0,051	0,051	0,051
Alte cheltuieli (inclusiv ambalarea și cântărirea), euro/kg	0,010	0,010	0,010	0,010
Valoarea adăugată a exportatorului, euro/kg	0,062	0,051	0,062	0,062
Cota de restituire a TVA,%	8,0	8,0	8,0	-
Mărimea TVA restituite de la export, euro/kg	0,026	0,027	0,029	-
<b>Prețul la export fără TVA, euro/kg</b>	<b>0,322</b>	<b>0,336</b>	<b>0,367</b>	-
Cheltuieli pentru transportare, euro/kg	0,133	0,092	0,092	0,026
Cheltuieli pentru vămuire, euro/kg	0,128	-	0,139	-
TVA pentru țara unde se comercializează,%	18,0	9,0	9,0	-
Mărimea TVA, euro/kg	0,191	0,078	0,084	-
<b>Prețul de intrare în supermarket, euro/kg</b>	<b>0,801</b>	<b>0,534</b>	<b>0,712</b>	<b>0,425</b>
Adaos comercial supermarket, %	25,0	45,0	40,0	25,0
<b>Preț supermarket (re-tail), euro/kg</b>	<b>1,068</b>	<b>0,970</b>	<b>1,186</b>	<b>0,567</b>

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor primare colectate în cadrul proiectului de cercetare „Dezvoltarea durabilă a sectorului horticol în contextul securității economice a Republicii Moldova”, nr.65P, cifrul 15.858.06.02A și sursei [3]

După cum se știe, capacitatea de plată a consumatorilor în UE este cu mult mai mare decât în Federația Rusă sau Republica Moldova. Acest lucru va influența pozitiv asupra volumului de vânzare în țările UE.

Piața UE este cea mai atractivă piață pentru prune. Însă, ca urmare a faptului că mai mult de 80% din produsele pomicole sunt vândute prin intermediul supermarketurilor, producătorii agricoli, cât și exportatorii sunt nevoiți să asigure trasabilitate acestor produse. O cerință primordială în acest sens, este certificarea producției în conformitate cu cerințele internaționale

(pentru fructe proaspete – certificatul GlobalG.A.P., pentru producția procesată – certificatul HACCP). Dar, deoarece obținerea acestor certificate este dificilă și costisitoare, venim cu o *recomandare* către MAIA și AIPA, de a susține producătorii, exportatorii prin intermediul subvenționării în scopul obținerii certificării internaționale GlobalG.A.P., pentru a facilita exportul fructelor proaspete pe piețele UE și comercializarea lor la prețuri avantajoase. [1, p.118]

Lanțul valoric dezvoltat pentru nuci se prezintă în tabelul 4.:

**Tabelul 4. Determinarea lanțului valoric și valorii adăugate pentru nuci din Republica Moldova**

Indicatori	Piețele de comercializare		
	Oriental Mijlociu	UE	Republica Moldova
Costul efectiv de producer, euro/kg	1,949	1,949	1,949
Adaos comercial al producătorului, euro/kg	2,299	1,811	2,468
<b>Prețul din câmp fără TVA, euro/kg</b>	<b>4,248</b>	<b>3,760</b>	<b>4,417</b>
Cota TVA pentru fructe, %	8,0	8,0	8,0
<b>Prețul din câmp cu TVA, euro/kg</b>	<b>4,617</b>	<b>4,087</b>	<b>4,801</b>
Cheltuieli de transportare din câmp, euro/kg	0,005	0,005	0,005
Cheltuieli pentru păstrare, euro/kg	0,026	0,026	0,026
Cheltuieli pentru pregătirea de realizare, euro/kg	0,410	0,410	0,410
Alte cheltuieli (inclusiv ambalarea și cântărirea), euro/kg	0,080	0,080	0,180
Valoarea adăugată a exportatorului, euro/kg	0,769	0,769	0,769
Cota de restituire a TVA,%	8,0	8,0	-
Mărimea TVA restituite de la export, euro/kg	0,438	0,398	-
<b>Prețul la export fără TVA, euro/kg</b>	<b>5,470</b>	<b>4,979</b>	
Cheltuieli pentru transportare, euro/kg	0,133	0,092	0,051
Cheltuieli pentru vămuire, euro/kg	0,215	0,144	-
TVA pentru țara unde se comercializează,%	14,0	9,0	-
Mărimea TVA, euro/kg	0,149	0,084	-
<b>Prețul de intrare în supermarket, euro/kg</b>	<b>6,405</b>	<b>5,697</b>	<b>6,242</b>
Adaos comercial supermarket, %	40,0	50,0	30,0
<b>Preț supermarket (re-tail), euro/kg</b>	<b>10,675</b>	<b>11,394</b>	<b>8,918</b>

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor primare colectate în cadrul proiectului de cercetare "Dezvoltarea durabilă a sectorului horticol în contextul securității economice a Republicii Moldova", nr.65P, cifrul 15.858.06.02A [1, p.119]

Lanțul valoric dezvoltat pentru nuci a fost elaborat la fel în baza costurilor, în funcție de piețele actuale și potențiale de export.

Bazându-ne pe informația din tabelul 3., observăm că valoarea adăugată pe care o obține exportatorul pentru comercializarea nucilor pe piețele Orientului Mijlociu, UE și Republicii Moldova este aceeași – de 0,769 euro/kg.

Adaosul comercial stabilit de supermarket în UE la un nivel mai înalt (de 50%), ne vorbește și despre puterea de cumpărare mai mare anume pe această piață.

În cazul nucilor, piața tradițională de export este UE, dar se exportă stabil și în țările Orientului Mijlociu. Piața UE va rămâne un client de bază și în continuare, dar nu trebuie neglijate și alte piețe noi din Asia, pentru diversificarea comerțului și crearea valorii adăugate la comercializarea nucilor. Comparativ cu alte produse pomicele, comercializarea nucilor este mult

mai avantajoasă și acest motiv se explică prin faptul interesului sporit pe piețele internaționale și deficitului de miez de nucă.

În condițiile înregistrării unei tendințe de creștere a consumului de fructe moi pe piața UE și a puterii de cumpărare mai mari, orientarea exportului de zmeură către această piață devine la fel o alternativă avantajoasă pentru producătorii și exportatorii autohtoni.

**Tabelul 5. Determinarea lanțului valoric și valorii adăugate pentru zmeură din Republica Moldova**

Indicatori	Piețele de comercializare		
	Federația Rusă	UE	Republica Moldova
Costul efectiv de producere, euro/kg	0,456	0,456	0,456
Adaos comercial al producătorului, euro/kg	0,770	0,732	0,568
<b>Prețul din câmp fără TVA, euro/kg</b>	<b>1,226</b>	<b>1,188</b>	<b>1,024</b>
Cota TVA pentru fructe, %	8,0	8,0	8,0
<b>Prețul din câmp cu TVA, euro/kg</b>	<b>1,333</b>	<b>1,292</b>	<b>1,113</b>
Cheltuieli de transportare din câmp, euro/kg	0,005	0,005	0,005
Cheltuieli pentru păstrare, euro/kg	0,036	0,036	0,036
Cheltuieli pentru pregătirea de realizare, euro/kg	0,062	0,062	0,026
Alte cheltuieli (inclusiv ambalarea și cântărirea), euro/kg	0,078	0,078	0,118
Valoarea adăugată a exportatorului, euro/kg	0,205	0,205	0,103
Cota de restituire a TVA,%	8,0	8,0	-
Mărimea TVA restituite de la export, euro/kg	0,127	0,124	-
<b>Prețul la export fără TVA, euro/kg</b>	<b>1,592</b>	<b>1,553</b>	-
Cheltuieli pentru transportare, euro/kg	0,133	0,072	0,026
Cheltuieli pentru vămuire, euro/kg	0,144	0,143	-
TVA pentru țara unde se comercializează,%	18,0	9,0	-
Mărimea TVA, euro/kg	0,191	0,082	-
<b>Prețul de intrare în supermarket, euro/kg</b>	<b>2,187</b>	<b>1,974</b>	<b>1,427</b>
Adaos comercial supermarket, %	30,0	40,0	20,0
<b>Preț supermarket (re-tail), euro/kg</b>	<b>3,125</b>	<b>3,290</b>	<b>1,783</b>

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor primare colectate în cadrul proiectului de cercetare "Dezvoltarea durabilă a sectorului horticola în contextul securității economice a Republicii Moldova", nr.65P, cifrul 15.858.06.02A [1, p.122]

Conform datelor tabelului 5., pentru exportul zmeurei, constatăm că piața UE este mai atractivă, ca urmare a unei capacități de cumpărare mai mare a populației.

În continuare, tabelul 6., propunem lanțul valoric dezvoltat, determinat pentru pruna uscată, pentru diferite piețe de comercializare și în funcție de potențialul pentru export în viitor.

În baza datelor tabelului 6., menționăm, că pentru pruna uscată din Republica Moldova, piețele tradiționale pentru exportul acestui fruct sunt Federația Rusă și UE. Pe aceste piețe pruna uscată autohtonă se bucură de o cerere sporită. Piața de comercializare a prunei uscate în Republica Moldova este una limitată și cu un potențial mic de absorbție.

În acest sens, potențialul acestui fruct poate fi valorificat doar prin export și anume pe piețe cu cereri sporite, și care oferă prețuri avantajoase la achiziție.

**Tabelul 6. Determinarea lanțului valoric și valorii adăugate pentru prună uscată din Republica Moldova**

Indicatori	Piețele de comercializare		
	Federația Rusă	UE	Republica Moldova
Costul efectiv de producere, euro/kg	0,615	0,615	0,615
Adaos comercial al producătorului, euro/kg	0,171	0,129	0,287
<b>Prețul din câmp fără TVA, euro/kg</b>	<b>0,786</b>	<b>0,744</b>	<b>0,903</b>
Cota TVA pentru fructe, %	8,0	8,0	8,0
<b>Prețul din câmp cu TVA, euro/kg</b>	<b>0,854</b>	<b>0,809</b>	<b>0,981</b>
Cheltuieli pentru transportare din câmp, euro/kg	0,005	0,005	0,005
Cheltuieli pentru uscarea fructelor, euro/kg	0,359	0,359	0,359
Cheltuieli pentru păstrarea producției, euro/kg	0,013	0,013	0,013
Alte cheltuieli (inclusiv ambalarea și cântărirea), euro/kg	0,010	0,010	0,010
Valoarea adăugată a exportatorului, euro/kg	0,205	0,205	0,205
Cota de restituire a TVA, %	8,0	8,0	-
Mărimea TVA restituite de la export, euro/kg	0,107	0,104	-
<b>Prețul la export fără TVA, euro/kg</b>	<b>1,340</b>	<b>1,297</b>	-
Cheltuieli pentru transportare, euro/kg	0,133	0,072	0,036
Cheltuieli pentru vămuire, euro/kg	0,154	0,169	-
TVA pentru țara unde se comercializează, %	18,0	9,0	-
Mărimea TVA, euro/kg	0,191	0,082	-
<b>Prețul de intrare în supermarket, euro/kg</b>	<b>1,925</b>	<b>1,724</b>	<b>1,609</b>
Adaos comercial supermarket, %	40,0	50,0	40,0
<b>Preț supermarket (re-tail), euro/kg</b>	<b>3,209</b>	<b>3,447</b>	<b>2,682</b>

*Sursa: Elaborat de autor în baza datelor primare colectate în cadrul proiectului de cercetare "Dezvoltarea durabilă a sectorului horticol în contextul securității economice a Republicii Moldova", nr.65P, cifra 15.858.06.02A [1, p.123]*

## CONCLUZII

Ca pârgheie a managementului performant în pomicultură, lanțul valoric dezvoltat, conform modelului recomandat, fiind elaborat și aplicat corect, va avea un impact pozitiv în crearea și consolidarea avantajului competitiv prin costuri, la comercializarea fructelor, atât pe piața locală, cât și pe piața externă.

Considerăm, că în condițiile globalizării economice, pentru a se conforma mult mai ușor la cerințele mecanismelor de piață și pentru a depăși crizele și riscurile ce pot apărea în activitatea de viitor, interesul actorilor din domeniu în aplicarea unui astfel de model va fi în creștere.

## REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. DOBROVOLSCHI, L. *Dezvoltarea durabilă a pomiculturii Republicii Moldova prin prisma managementului performant*, teza de doctor în științe economice, Chișinău, UASM, 2020, 146 p.
2. <https://www.gdi.ch/en/publications/studies/trend-report-fruit-trade-2025>, Gottlieb Duttweiler Institute (GDI), Fruit Trade 2025.
3. [http://madrm.gov.md/sites/default/files/Documente%20atasate%20Advance%20Pagines/Studiu%20Sector%20Pomicol%20RM%20-%20%20APM\\_FARM%20final.pdf](http://madrm.gov.md/sites/default/files/Documente%20atasate%20Advance%20Pagines/Studiu%20Sector%20Pomicol%20RM%20-%20%20APM_FARM%20final.pdf)