

Hotărâre nr. 1828 din 22/12/2005
Publicat în Monitorul Oficial, Partea I nr.65 din 24/01/2006
Intrare în vigoare din 24/01/2006

pentru aprobarea Strategiei naționale de export pe perioada 2005-2009

Articol unic. – Se aprobă Strategia națională de export pe perioada 2005-2009, prevăzută în anexa*) care face parte integrantă din prezenta hotărâre.

*) Anexa se publică ulterior în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 65 bis în afara abonamentului, care se poate achiziționa de la Centrul pentru relații cu publicul al Regiei Autonome "Monitorul Oficial", București, șos. Pandurinr. 1.

PRIM – MINISTRU
CĂLIN POPESCU – TĂRICEANU

Contrasemnează:

Ministrul economiei și comerțului
Codruț Ioan Șeres
Ministrul delegat pentru comerț
Iuliu Winkler
p. Ministrul finanțelor publice
Cătălin Doica
Secretar de stat

Cuprinsul SNE

- 1. Introducere și rațiune**
 - 1.1. Premize
 - 1.2. Contextul Internațional: Axarea pe Avantaje Competitive Sustenabile
 - 1.3. Rațiunea abordării
 - 1.4. Viziunea Noastră: Unde Vrem să ajungem ?
- 2. Unde ne aflăm acum?- O Evaluare**
 - 2.1. Evaluarea comerțului exterior și a performanței și competitivității exporturilor României
 - 2.2. Politica actuală a Guvernului și strategia pentru sprijinirea dezvoltării exporturilor
- 3. Procesul de elaborare a SNE și paradigmele sale**
 - 3.1. Scopul strategic
 - 3.2. Parteneriatul public-privat
 - 3.3. Dialogul structural și lucrul în rețea (networking) combinând dialogul și managementul de sus în jos (top-down) cu cel de jos în sus (bottom-up).
 - 3.4. Plicarea lanțului valoric
 - 3.5. Prioritizare și Tabelul cu Scoruri Ponderate (Balanced Score Card)
- 4. Calea înainte – Strategia de Export 2005-2009**
 - 4.1. Perspectiva de dezvoltare**
 - 4.1.1. 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 investițiilor și ISD-urilor orientate spre export
 - 4.2. Perspectiva competitivității sectoriale**
 - 4.2.1. Considerentul strategic nr.4 - Lanțuri valorice și priorități sectoriale;
 - A. Transformarea industriei de confecții într-o prioritate a sectorului textile
 - B. Axarea pe mobilă cu valoare adăugată mare în procesarea lemnului
 - C. Externalizarea IT&C, un sector strategic crucial
 - D. Procesarea metalelor către o specializare mai bună și un efect în aval pentru alți exportatori industriali
 - E. Externalizarea industrială focalizată pe industria componentelor auto
 - F. Crearea de eficiență, noi specializări și valoare adăugată în chimie
 - G. Produse electro-tehnice pentru piața internațională și cereri în schimbare
 - H. A face față provocărilor în agricultura organică
 - I. Viticultură, cultură, turism rural, sticlărie și artizanat, creatori de imagine prin excelență, calitate, tradiție, competență și sinergii între lanțurile valorice și efecte spill-over
 - J. Servicii emergente cu potențial ridicat
 - 4.2.2. Considerentul strategic nr.6 - Probleme și priorități Border, de graniță sau operaționale; Mediu de afaceri pro export și reducerea costurilor tranzacțiilor
 - 4.2.3. Considerentul strategic nr. 7 - Probleme și priorități Border-Out; Accesul pe piață și dezvoltarea pieței, promovarea exportului și brandingul
 - 4.3. Perspectiva clientului**
 - 4.3.1. Considerentul strategic nr. 8 - Segmentarea clienților
 - 4.3.2. Considerentul strategic nr. 9 - Managementul calității
 - 4.3.3. Considerentul strategic nr. 10 - Cercetarea și dezvoltarea, inovarea și transferul tehnologic în favoarea exportatorilor
 - 4.3.4. Considerentul strategic nr. 11 - Creșterea competenței la nivel național
 - 4.3.5. Considerentul strategic nr. 12 - Finanțarea comerțului; Crearea de capacități și diversificarea ofertei în sectorul național financiar
 - 4.3.6. Considerentul strategic nr. 13 - Informațiile de comerț aduc piața mai aproape
 - 4.4. Perspectiva instituțională**
 - 4.4.1. Considerația strategică nr.14 - Rețeaua de sprijin a strategiei RSS
 - 4.4.2. Considerația strategică nr.15 - Rețeaua de furnizare a serviciilor (RFS).
 - 4.4.3. Concluzii și impact
- 5. Managementul strategiei**
 - 5.1. Abordarea instituțională
 - 5.2. Monitorizarea și măsurarea impactului

6. Mobilizarea resurselor

- 6.1. Priorități
- 6.2. Abordarea și focalizare

Planul de masuri

LISTA ABREVIERILOR

ADR – Agențiile de Dezvoltare Regionale
AMCOR – Asociația Consultanților în Management din România
ANEIR – Asociația Națională a Exportatorilor și Importatorilor din România
ANIMMC – Agenția Națională pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii și Cooperație
ANOFM – Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă
ANPRU – Asociația Națională a Profesioniștilor în Resurse Umane
ANV – Autoritatea Națională a Vămirilor
ARB – Asociația Română a Băncilor
ASE – Academia de Studii Economice
ASRO – Asociația de Standardizare din România
BRML - Biroul Român de Metrologie Legală
CCI – Camera de Comerț și Industrie
CCPI – Centrul de Competitivitate și Productivitate Industrială
CCIR – Camera de Comerț și Industrie a României
CNADN - Compania Națională de Autostrăzi și Drumuri Naționale
CNDIPT – Centrul Național de Dezvoltare a Învățământului Profesional și Tehnic
CNP - Comisia Națională de Prognoză
CRPC – Centrul Român pentru Promovarea Comerțului
EXIMBANK – Banca de Export-Import a României
UE – Uniunea Europeană
FATII-ARTRI – Fundația Academia de Transport Intern și Internațional - Asociația Română pentru Transporturi Rutiere Internaționale
ISD – Investiții Străine Directe
GEA – Grupul de Economie Aplicată
IBR – Institutul Bancar Român
IEM – Institutul de Economie Mondială
INS - Institutul Național de Statistică
IT&C – Tehnologia Informației și Comunicare
ITC – International Trade Center
MAE - Ministerul Afacerilor Externe
MCTI - Ministerul Comunicațiilor și Tehnologiei Informației
MEC / DCE - Ministerul Economiei și Comerțului / Departamentul de Comerț Exterior
MEdC - Ministerul Educației și Cercetării
MF – Ministerul Finanțelor
MJ - Ministerul Justiției
MMGA - Ministerul Mediului și Gospodării Apelor
MMSSF - Ministerul Muncii, Solidarității Sociale și Familiei
MNC – Corporație Multinațională
MS - Ministerul Sănătății
MTCT – Ministerul Transporturilor Construcțiilor și Turismului
NCEM – Centrul Național pentru Managementul Exporturilor
EC – Consiliul de Export
SNE – Strategia Națională de Export
RENAR – Asociația de Acreditare din România
R&D – Cercetare și Dezvoltare
Rom Pro – Comitetul pentru Facilitarea Comerțului Internațional
SAPARD – Programul Special de Pre-Aderare pentru Agricultură și Dezvoltare Rurală
SQAM – Sistemul de Acreditare și Metrologie a Standardelor de Calitate
SRAF/CCI – Școala Română de Afaceri a Camerelor de Comerț și Industrie
IMM – Întreprinderi Mici și Mijlocii
SWOT - Puncte Tari, Puncte Slabe, Oportunități, Constângeri
CTN – Corporație Trans-Națională
TPO – Organizație de Promovare a Comerțului
UNCTAD / OMC - United Nations Conference on Trade and Development / Organizația Mondială a Comerțului

Strategia națională de export pe perioada 2005-2009

1. Introducere și rațiune

1.1. Premize

În mai 2004 Comisia pentru Strategie, Competitivitate, Marketing și Branding împreună cu Consiliul de Export al României și cu Ministerul Economiei și Comerțului a început investigarea căilor și metodelor pentru a coordona mai bine eforturile naționale de export și a organizat un seminar în București cu tema "Modalități de Elaborare a unei Strategii Naționale de Export", cu sprijinul Camerei de Comerț și Industrie. Workshop-ul a avut loc în perioada 19-20 mai 2004 cu asistența din partea International Trade Centre de pe lângă UNCTAD/WTO (ITC). Consiliul de Export s-a întrunit din nou în sesiune plenară pe 21 mai 2004. Pe durata acestei sesiuni a fost prezentat raportul Comisiei, iar Consiliul de Export a aprobat Inițiativa de realizare a unei Strategii Naționale de Export în baza metodologiei ITC. S-a prezentat de asemenea și o "Foaie de Parcurs" pentru concretizarea acestei inițiative.

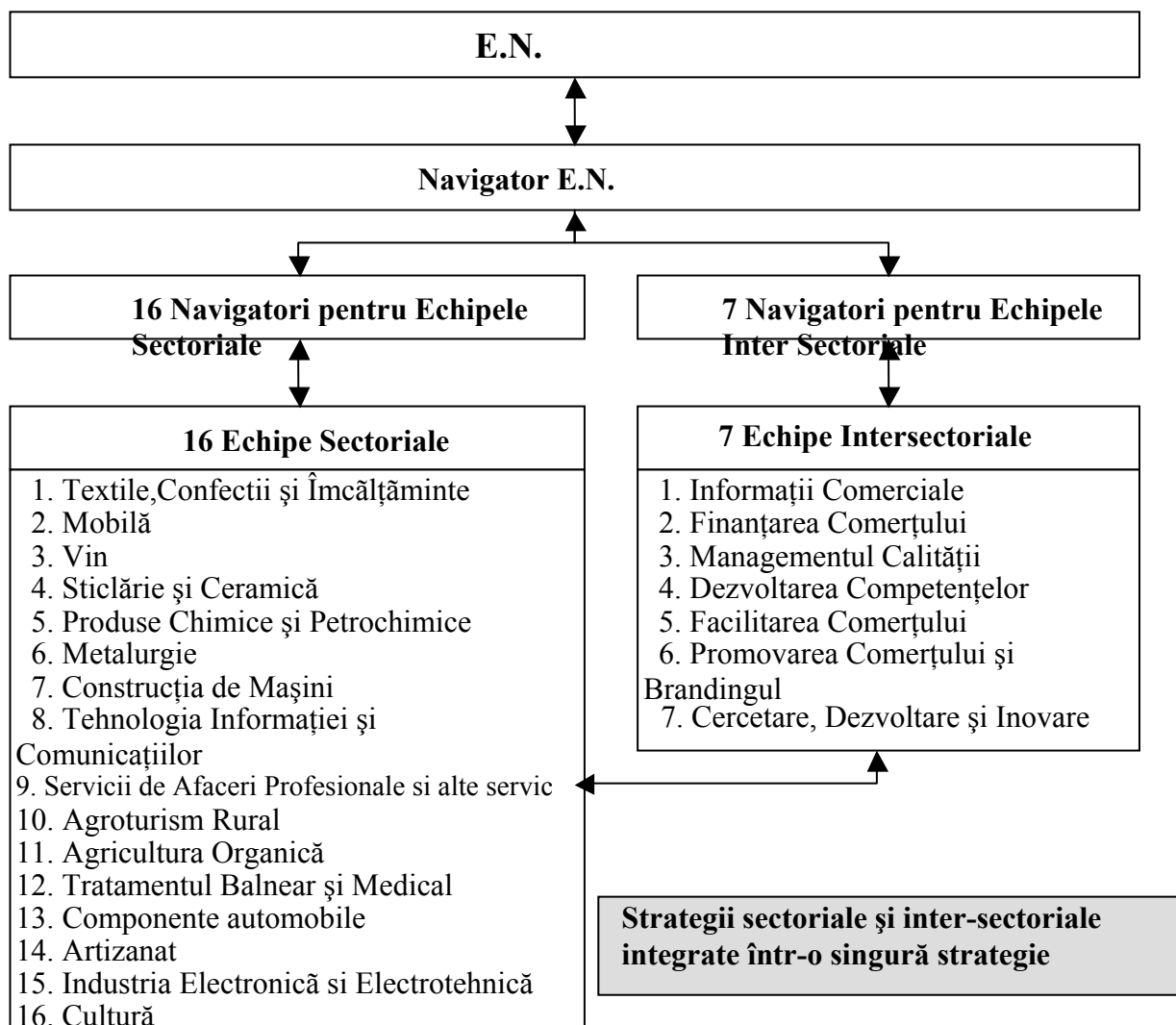
În conformitate cu "Foaia de Parcurs" prima realizare a inițiativei SNE a fost elaborarea documentului "Pledoarie pentru o Strategie Națională de Export: Probleme Cheie și Răspunsuri Posibile", pregătit de către membrii Comisiei (Echipa Nucleu). Documentul a fost prezentat și susținut în noiembrie 2004 în cadrul unui Simpozion Național care a reunit toate părțile interesate.

Documentul a concluzionat:

- dezvoltarea și competitivitatea internațională a sectorului de export al României va beneficia de pe urma unei abordări strategice;
- dată fiind deschiderea mare a economiei, exportul este o cale esențială pentru asigurarea unei creșteri economice susținute.

Documentul a propus și o schimbare culturală de abordare a felului în care acțiunile sunt planificate și implementate, precum și o schimbare în atitudinile și percepțiile părților interesate din sectorul public și sectorul privat. Pentru a fi relevantă și de succes Strategia Națională de Export trebuie să implice în mod activ sectorul public și sectorul privat. Este esențial ca toți cei interesați în export sau care au activități de impact asupra competitivității exporturilor și dezvoltarea lor să fie implicați de la început în procesul de proiectare a strategiei.

"Pledoaria pentru o Strategie Națională de Export" a recomandat în mod clar ca strategia să se axeze pe stimularea și chiar crearea de avantaje competitive în sectoarele exportatoare existente sau în sectoare cu un potențial ridicat. În conformitate cu concluziile documentului s-a decis că strategia va trebui să includă atât strategii sectoriale cât și inter-sectoriale elaborate de către echipe specializate vor fi create în acest scop. Per total au fost create 23 de echipe specializate. Echipa Nucleu a fost reprezentată de cel puțin un membru în fiecare din aceste echipe specializate. În total, peste 300 de reprezentanți ai sectorului public, sectorului privat, mediului academic și ONG-urilor au participat la concepția acestei Strategii Naționale de Export. Între Echipa Nucleu și grupurile specializate a fost creată o rețea cu interacțiuni zilnică, după cum se vede în schema de mai jos:



- Fiecare echipă a primit misiunea de a elabora o strategie specifică unui sector sau pentru un domeniu inter-sectorial, care formează nucleul acestei Strategii Naționale de Export. Fiecare membru de echipă a fost familiarizat cu procesul de design al strategiei și cu metodologia de elaborare a acesteia.

1.2. Contextul Internațional: Axarea pe Avantaje Competitive Sustenabile

Contextul internațional al comerțului s-a schimbat dramatic în ultimii câțiva ani și este probabil să continue să o facă. Liberalizarea și globalizarea au indus o mobilitate mai mare a factorilor de producție, delocalizare rapidă, fragmentare și specializare mai ridicată a activităților pe lanțurile valorice ale produselor și serviciilor. S-a extins totodată aria comerțului cu servicii. Reținerea de valoare la nivel național devine din ce în ce mai dificil de realizat datorită proliferării lanțurilor valorice globale în încercarea de a minimiza costurile și maximiza profiturile. Competitivitatea internațională este prin urmare dinamică și avantajele competitive sunt mai volatile și mai puțin durabile.

Chiar și așa, competitivitatea este fundamentală pentru dezvoltarea durabilă, iar economiile de succes creează și recrează în mod continuu avantaje competitive. Deoarece competitivitatea internațională este influențată de numeroși factori interdependenți, o abordare holistică este esențială. Considerațiunile strategice macro, mezo și micro economice nu pot fi separate una de cealaltă la fel cum nu pot fi despărțite diferitele entități instituționale interesate, publice sau private, care, prin activitatea lor generează impact asupra comerțului exterior. O abordare coerentă și unitară pentru dezvoltarea comerțului este deci crucială.

Este crucial să se înțeleagă faptul că avantajele competitive nu vin din protecționism, cote sau acces preferențial pe piață. Din contră, acestea duc la stagnare, niveluri scăzute de abilități antreprenoriale și motivare scăzută a sectorului privat către eficiență, calitate, inovare și dezvoltare de produse.

Nu există nici un dubiu că performanțele viitoare la export ale României trebuie să fie bazate pe avantaje competitive, pe dezvoltarea capacității și competenței sectorului de export și pe crearea unei economii care să poată să se dezvolte în condiții de liber schimb într-o piață din ce în ce mai globalizată. Numai în acest fel România poate spera să fie integrată cu succes în piața internă a UE începând cu 2007.

1.3. Rațiunea abordării

Problemele și constrângerile de competitivitate prezentate mai sus susțin necesitatea Strategiei Naționale de Export. Abordarea acestui proiect trebuie să țină cont de următoarele aspecte importante:

- România are nevoie de o orientare strategică pe termen mediu și lung și nu de rezolvări de moment.
- România are nevoie de o strategie unitară, puternică, nu de planuri fragmentate.
- Pentru a obține beneficii economice, procesul de definire a strategiei este cu adevărat un efort național. Toate entitățile interesate din România trebuie să contribuie în mod colectiv la strategie.
- Simpla cunoaștere a problemelor nu este suficientă. Trebuie formulate și implementate acțiuni care să se adreseze problemelor. Aceste acțiuni trebuie să fie realiste și nu doar o listă de dorințe.
- Elaborarea acestei strategii va fi un semnal clar pentru o agendă de dezvoltare economică articulată și o puternică demonstrație a motivației și dinamismului sectorului privat.
- Consiliul de Export are competențe în armonizarea strategiilor sectoriale, inter-sectoriale și regionale în cadrul unei Strategii Naționale de Export, cu scopul de a determina prioritățile pentru creșterea exporturilor.

1.4. Viziunea Noastră: Unde Vrem să ajungem?

Analizele sectoriale efectuate pentru 16 sectoare economice indică faptul că activitățile cu cea mai mare valoare nu sunt captate și reținute de către companii românești, ci sunt efectuate în alte țări sau furnizate din alte țări. Analizele au mai arătat faptul că activitățile firmelor românești de adăugare de valoare au tendința de a fi scăzute, fragmentate și nesustenabile pe termen lung.

Viziunea noastră este deci focalizată pe o singură direcție crucială: **Să stimulam și să amplificăm capacitatea întreprinderilor de a capta, crea și reține mai multă valoare în țară, într-o manieră durabilă, sustenabilă.** Acest lucru va fi făcut prin introducerea sau întărirea eficienței și calității și prin încurajarea inovației și diversificării atât a ofertei pentru export cât și a piețelor de export.

Următoarele sunt importante:

- a. Pentru a contribui la o dezvoltare economică susținută exporturile românești trebuie să fie din ce în ce mai mult bazate pe avantaje competitive. Deoarece resursele pentru dezvoltarea exporturilor sunt puține este esențial să fie stabilite priorități - între sectoare, în interiorul sectoarelor și acoperind mai multe sectoare. Prioritate se dă acelor sectoare, sub-sectoare, produse, servicii și probleme inter-sectoriale care contribuie cel mai eficient la adăugarea și reținerea de valoare.
- b. Sectoarele tradiționale de producție, cum ar fi textilele și mobila, continuă să fie importante din motive socio-economice, cum ar fi ocuparea forței de muncă. Chiar și în cadrul acestor sectoare se pune accent pe obținerea de niveluri ridicate de eficiență, adăugare și reținere mai mare de valoare prin integrare verticală în amonte și în aval.
- c. Pentru mari părți din alte industrii producătoare cum ar fi cea constructoare de mașini, materiale plastice, cauciuc, alte produse chimice, mijloace de transport, echipamente electronice și electrice – în care tendința mondială este aceea de adâncire a specializării și externalizare a activităților sau pentru care cererea de produse tradiționale este în scădere, focalizarea se face pe identificarea nișelor (produse și piețe) și oportunităților oferite de externalizarea industrială, care să contribuie la o eficiență mai mare, o valoare adăugată mai mare și o mai mare reținere de valoare.
- d. Turismul rural și ecologic sau serviciile balnearo-medicale au o ofertă atractivă datorită culturii, tradiției, mediului unic și diversității biologice. Acestea sunt cerute tot mai mult de către consumatori. Focalizarea este axată pe crearea de capacitate - pe îmbunătățirea calității și a diversității acestor servicii. Există oportunități de pe urma cărora se poate profita prin crearea de

clustere pentru produse românești, cum ar fi viticultura, fermele organice, artizanatul (inclusiv sticlărie și ceramică) și cultura. Pe lângă axarea pe aceste sectoare ca și sectoare distincte, crearea de sinergii între sectoare și agregarea sau conectarea acestor sectoare poate avea un impact pozitiv pentru crearea și reținerea de valoare.

- e. Sprijinirea și dezvoltarea sectoarelor deja create nu sunt suficiente. România trebuie să își diversifice și lărgască oferta sa de export. Direcția strategică este de a ne concentra asupra unor sectoare de servicii cum ar fi IT&C, serviciile de afaceri, serviciile de inginerie și serviciile financiare, alte servicii devenite comercializabile pe piața extrem de dinamică de outsourcing . Nu numai că aceste sectoare vor contribui direct la câștigurile din schimburi dar vor sprijini și activa alte sectoare productive pentru a deveni mai competitive pe plan internațional.
- f. Pe lângă toate cele de mai sus mai este nevoie să ne focalizăm pe dezvoltarea competenței, pe crearea unei mentalități antreprenoriale la nivel de întreprindere, pe coordonarea și întărirea rețelei de sprijinire a comerțului și pe îmbunătățirea calității mediului de funcționare a afacerilor - atât pentru firmele românești cât și pentru investitorii străini.

Luând toate acestea în considerare, în viziunea noastră România va deveni în următorii ani o piață în care:

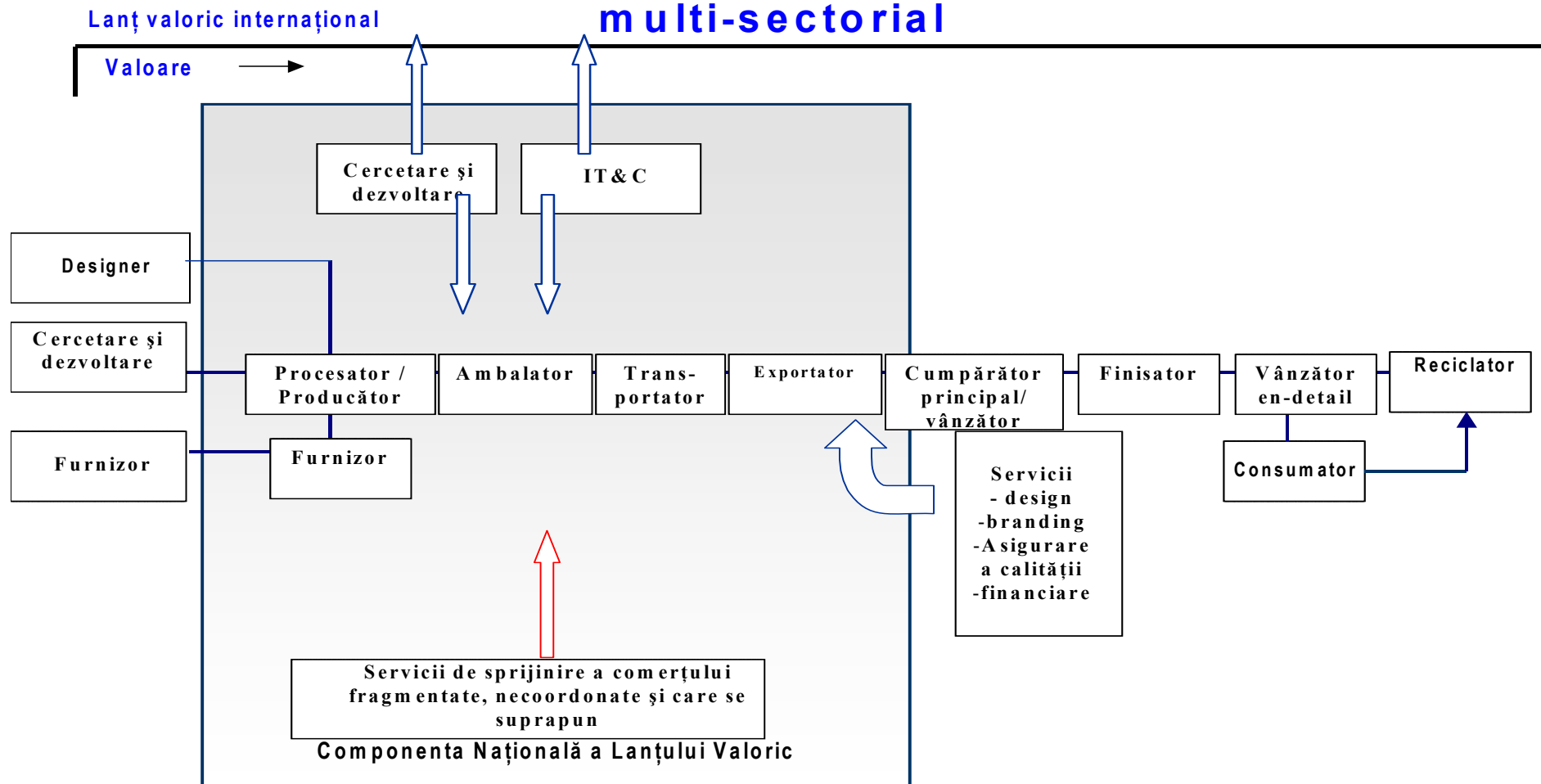
- performanța exporturilor este îmbunătățită datorită avantajelor competitive;
- baza națională de exportatori este în creștere și exporturile sunt diversificate;
- este captată sau adăugată mai multă valoare în țară și acolo unde există legături eficiente între lanțurile valorice sectoriale;
- se formează alianțe strategice între firme românești și străine și există clustering regional;
- calitatea produselor românești este îmbunătățită;
- întreprinderile au aptitudini manageriale și de marketing mai bune
- rețeaua de sprijinire a comerțului este acordată la nevoile și cerințele întreprinderilor, oferind servicii specifice specializate și țintite, iar rețelele de sprijinire a comerțului eficiente vor fi bazate pe servicii de dezvoltare a afacerilor mai bine specializate și pe mai multă coordonare între diferiții furnizori;
- parteneriatul public-privat în designul și managementul Strategiei Naționale de Export este susținut și întărit.

Declarația de Viziune pentru România este:

Să obținem o mai mare bunăstare economică pentru toți cetățenii prin creșterea competitivității în comerțul internațional, determinată de calitate, diversitate și excelență.

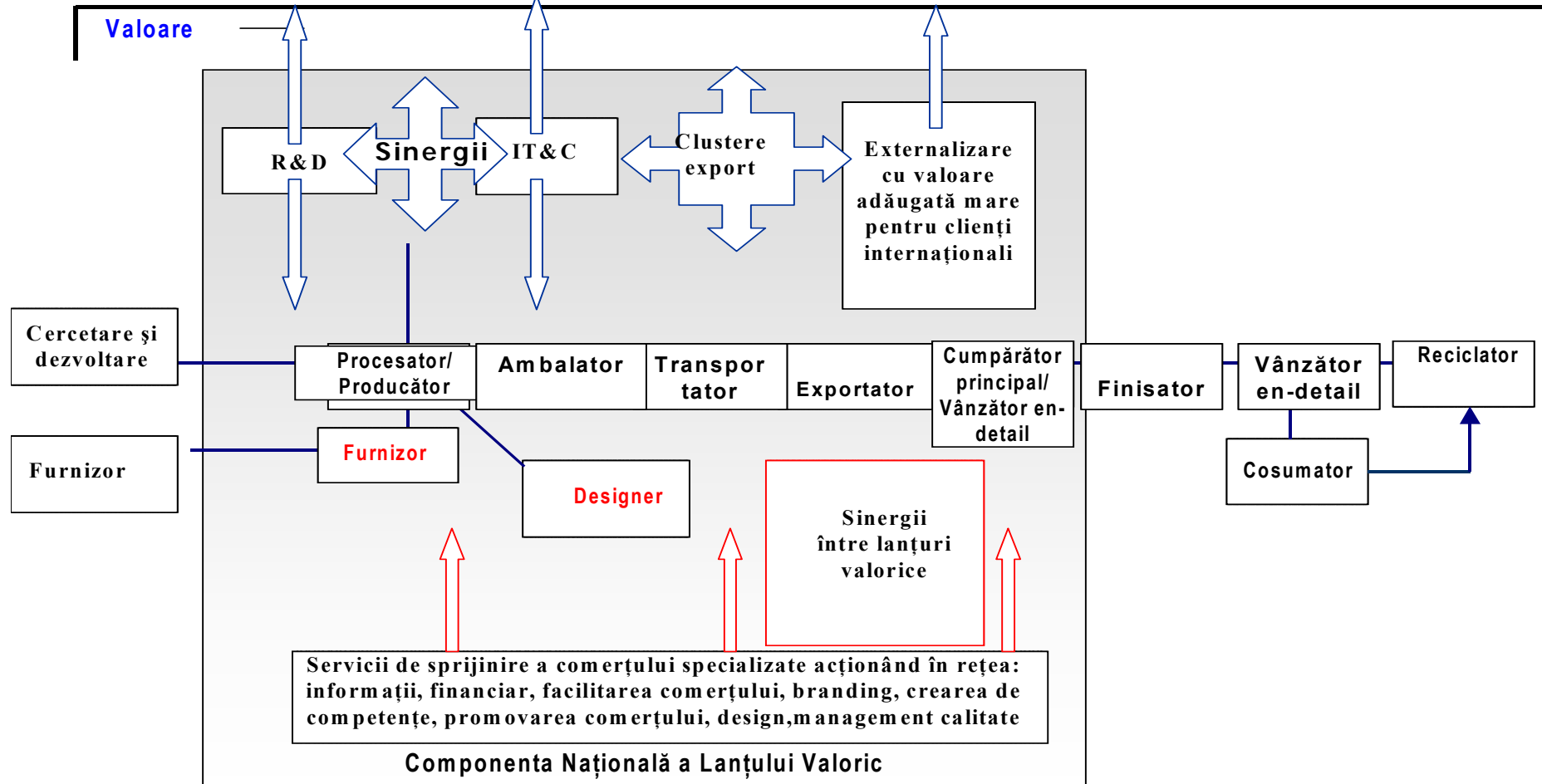
Imaginea de mai jos reprezintă această Viziune din perspectiva lanțului valoric, dimensiune care este fundamentală în cadrul acestei strategii naționale de export.

România: lanțul valoric actual multi-sectorial



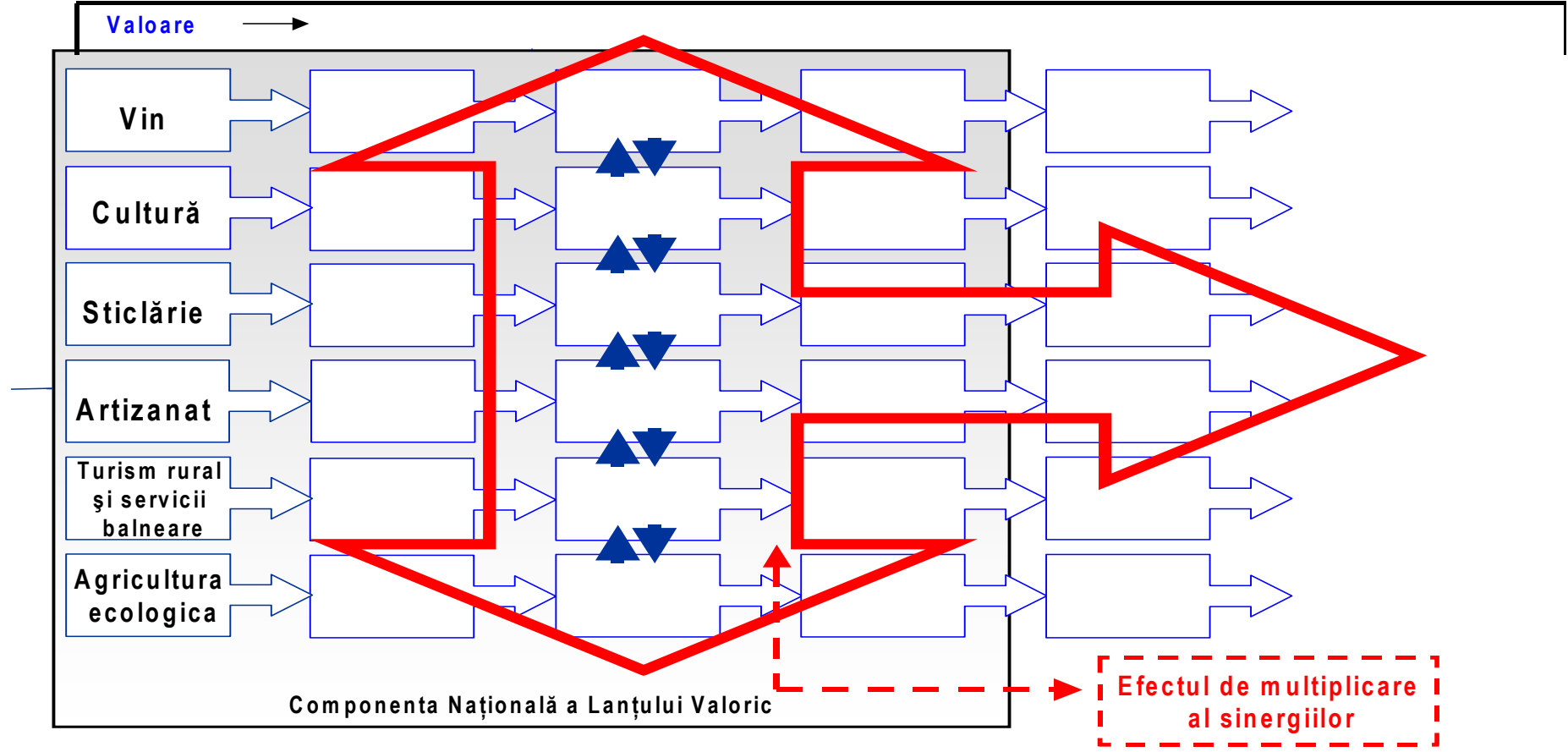
Lanțul Valoric Viitor Multi-Sectorial

Lanț valoric internațional



Sinergiile viitoare inter-lanțuri

Lanț valoric internațional



2. Unde ne aflăm 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:

- Mașini, aparatură și echipamente electrice, aparate video (reprezentând 17,6% din totalul exporturilor în 2004, în comparație cu 8,7% 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 6,3% 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 22,3% 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 4,1% din totalul exporturilor în 2004, în comparație cu 6,6% 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 (4,8%), lemn, celuloză și hârtie (5,2%), alimente (3,1%).

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 74,1% din totalul exporturilor, iar cele zece țări partenere pentru importuri au reprezentat 66,4% din totalul importurilor românești. Principalii parteneri comerciali ai României sunt: Italia, Germania și Franța.

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 competitivității naționale

Dintr-o perspectivă macroeconomică această evoluție a comerțului exterior a condus la o accelerare a dezvoltării și performanței economice. Dezvoltarea durabilă în continuare a sectoarelor exportatoare poate contribui la creștere socio-economică continuă dar performanța sectoarelor cheie se bazează pe

factori de avantaj comparativ, mai ales pe costul mic al forței de muncă și al materiilor prime. În realitate o mare parte din exporturile către UE sunt generate de industriile care folosesc în mod intensiv forța de muncă și resursele naturale. Acestea sunt de obicei produse cu valoare adăugată mică și conținut tehnologic scăzut și care depind de costul mic al forței de muncă și de materiale importate (ex.: textile, parti de încălțăminte și accesorii). În același timp mai mult de jumătate din deficitul comercial cu UE este generat de industriile cu conținut tehnologic intensiv.

Sectorul de îmbrăcăminte, spre exemplu, a devenit un important sector exportator. Deși acest lucru poate fi parțial atribuit unui mai mare grad de competitivitate acesta este și rezultatul activităților tip lohn sau nișelor create prin reorientarea exportului către alte produse și sectoare productive în țările nou intrate în UE, în ultimul val de extindere.

Asemenea avantaje competitive sunt ușor de erodat și de pierdut. Ele reprezintă condiții temporare de competitivitate și nu pot fi susținute. România trebuie să nu depindă de asemenea factori pentru a-și continua dezvoltarea economică.

Economia românească are un nivel de competitivitate relativ scăzut în context european și România a atras investiții mai mici per capita, comparativ cu alte țări din regiune, datorită absenței unui cadru legislativ transparent și datorită unei competiții regionale accentuate. Decalajul competitiv față de restul țărilor membre UE nu poate fi ignorat dată fiind importanța pieței europene pentru România. Este foarte probabil ca acest decalaj să crească dată fiind perspectiva unei și mai mari liberalizări și integrări a comerțului mondial, lăsând exportatorii români într-o situație critică.

În ciuda deschiderii continue a comerțului exterior și în ciuda performanțelor semnificative ale exporturilor, exporturile românești încă nu sunt diversificate îndeajuns. Acest lucru se datorează în parte faptului că puține întreprinderi au activități inovative sau de cercetare în dezvoltarea produselor și serviciilor lor. O scurtă privire prin exporturile principale ale României relevă rapid că majoritatea sunt sectoare tradiționale. A existat puțină inovare și, în consecință, există puține industrii care folosesc în mod intensiv tehnologie nouă.

Prin urmare prioritatea strategică a României trebuie acum să fie avantajele competitive, dezvoltarea capacității și competenței sectoarelor exportatoare, atragerea de investiții locale și străine și de crearea unei economii care să poată să se dezvolte în condiții de comerț liber într-o piață din ce în ce mai globalizată. ISD reprezintă o sursă de capital, de know-how, tehnologie și aptitudini manageriale și stimulează creșterea economică. România trebuie să devină un pretendent mai bun pentru absorbirea investițiilor străine directe, mai ales a celor orientate spre export.

România nu mai poate să fie defensivă sau protecționistă, să se axeze pe probleme de acces sau de regularizare a furnizării de produse și servicii pieței domestice. Introducerea tarifului vamal comun în perspectiva aderării României la UE în 2007 va cere o adaptare rapidă la condițiile pieței internaționale. Este esențial ca sectoarele productive să ia în calcul acest lucru.

Avantajele competitive nu apar din protecționism, cote și acces preferențial pe piață. În realitate aceste măsuri pot avea un efect negativ asupra performanțelor economice deoarece scad motivația întreprinderilor pentru eficiență, calitate și inovare.

2.2. Politica actuală a Guvernului și strategia pentru sprijinirea dezvoltării exporturilor

Programul Guvernului pe următorii 4 ani are ca obiective creșterea competitivității naționale, dezvoltarea regională și sprijinirea IMM-urilor și a companiilor inovatoare. Acesta are următoarele prevederi referitoare la comerțul exterior:

- conformare și o mai bună folosire a acordurilor internaționale de liber schimb și mai multă credibilitate și încredere în mediul de afaceri românesc;
- creșterea ponderii exporturilor românești de produse industriale în comerțul mondial prin identificarea piețelor nișă pentru acestea, mai ales pentru acele produse care au o valoare adăugată mai mare;
- acordarea de prioritate întăririi relațiilor comerciale și economice cu țările membre UE;
- dezvoltarea de relații comerciale și de cooperare economică cu țările Europene care nu sunt membre ale UE;
- relansarea relațiilor comerciale bilaterale cu America, Asia, Africa și Orientul Mijlociu;
- servicii specializate mai bune pentru dezvoltarea comerțului.

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

În conformitate cu legea, următoarele programe sunt în vigoare:

- a. Instrumente financiare și bancare aflate sub managementul EXIMBANK:
- b. Program de promovare a exporturilor aflat sub managementul Ministerului Economiei și Comerțului/Departamentul de Comerț 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
- c. Programul de Competitivitate pentru produsele industriale, aflat sub managementul Ministerului Economiei și Comerțului.
- d. Programul de competitivitate pentru produse agricole și alimentare, aflat sub managementul Ministerului Agriculturii Pădurilor și Dezvoltării Rurale;
- e. 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 Comerțului, cu prioritate și într-o proporție mai mare pentru produsele biologice agricole și alimentare de origine vegetală sau animală certificate.
- f. 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 investește mai puțin în asemenea instrumente în comparație cu alte țări avansate. O evaluare calitativă arată că instrumentele pot fi diversificate și folosite mai eficient.

Alocația bugetară 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 Susținere 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.

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, lipsă 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: analiză 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 forță de muncă suficient calificată în multe sectoare (mai ales în sectoare cheie sau sectoare tradiționale cum ar fi anvelope, petrochimice, textile). Forță 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 infrastructură, instituții 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;
- Moștenire 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 transparență 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;
- Complementarități și capacități 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 Dunăre.

Oportunități

Resursele umane, capitalul social, infrastructura de educație și cercetare

- Apropiata 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 și mediul

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

Alți factori relevanți pentru competitivitate

- Companiile române vor beneficia de economia de scară a mării piețe comunitare;
- Liberalizarea și globalizarea comerțului;
- Stabilirea unei zone de liber schimb în zona Pan-Euro-Mediteraneană
- Delocalizarea și creșterea competiției între CTN-uri și IMM-uri pentru a stabili sau intra în lanțuri valorice mondiale;
- Marea importanță dată de UE “noii economii” și sectoarelor high-tech, dezvoltării infrastructurii, eficienței energetice, protecției mediului;
- Existența de industrii IT&C, electrice, electronice și hardware relativ dezvoltate și un mare număr de specialiști în acest domeniu care pot face față cerințelor digitalizării;
- Formarea de clustere în regiuni dinamice: în IT, mobilă, echipamente, etc.;

Puncte Slabe:

Resursele umane, capitalul social, infrastructura de educație și cercetare

- Lipsa de sincronizare, comunicare și cooperare între companii, instituții de cercetare și sectorul public; între bănci și companii; între furnizorii de utilități și resurse naturale și procesatori; Legături și cooperare insuficientă între nevoile sectorului de afaceri și sistemul educațional în aria curriculară (IT, mobilă, textile);
- Capacitate scăzută de asociere într-o afacere sau între firme pentru a crea clustere, centre de marketing, branding compozit, etc.
- Nivel scăzut de cunoștințe despre piețele străine și despre efectele integrării UE, globalizării și liberalizării;
- Decalaj mare între nevoile reale ale comunității exportatorilor și ceea ce aceștia percep ca nevoi și solicită susținere, ceea ce poate fi observat în:
 - o Lipsa de înțelegere a nevoii pentru controlul calității și certificare, a creării și protejării de branduri și proprietate industrială sau a cerințelor, avantajelor și priorităților pentru dezvoltare durabilă, dezvoltare rurală și protecția mediului;
 - o Capacitatea insuficientă a industriilor (IT, agricultură ecologică, procesare alimente) de absorbție de fonduri datorită cererii scăzute și lipsei de calități antreprenoriale;
 - o Lipsă de aptitudini manageriale, strategii de marketing și brand building (construcție de mărci) și rețele de distribuție pe piețe străine; Resurse de marketing, dezvoltarea pieței și promovare insuficiente la nivel de companie, asociație, macroeconomic și public;
- Capacitate instituțională scăzută la nivel mezo privat (asociații de afaceri) și lipsa de coagulare și de reprezentativitate la nivel național a diferitelor asociații de industrii,
- Lipsa experienței fermierilor în crearea de planuri de afaceri și obținerea de finanțare din surse disponibile cum ar fi programul UE SAPARD;

Resursele naturale și mediul

- Nivel ridicat de defrișare și de folosire a resurselor lemnoase în industrii primare cu valoare adăugată mică, cum ar fi exportul de material lemnos neprocesat și de cherestea;
- Protecție și promovare scăzută a biodiversității;

Alți factori relevanți pentru competitivitate

- Decalaj tehnologic și nivel scăzut de modernizare a tehnologiilor (viticultură, mobilă și alte sectoare de procesare), productivitate scăzută;
- Neconformare cu standarde avansate de calitate și de mediu;
- Decalaj digital în comerțul electronic, e-business 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 lipsă de conlucrare, comunicare și transparență;

- Legăturile cu producătorii de țesături, ornamente, accesorii, etc. ale companiilor din sectoarele finale (îmbrăcăminte și tricotate) au fost rupte;
- Verigi slabe pe lanțul valoric între procesatorii 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 textile, îmbrăcăminte, mobilă, 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 moștenirii 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;
- Infrastructură e-business slabă;
- Lipsă de informații relevante despre piață 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, mobilă, procesarea metalelor și a lemnului, etc. datorită liberalizării și integrării.
- Sistemul bancar este slab dezvoltat, la un nivel intermediar scăzut și având costuri de capital mari; Acces necorespunzător la finanțare pentru companiile private interne; Costuri mari de finanțare datorită dobânzilor băncilor comerciale în comparație cu cele practicate de bănci din țări concurente.
- Costuri relativ ridicate de transport datorită infrastructurii insuficiente;
- Probleme și birocrație la punctele de trecere a frontierei și existența unor proceduri legislative nearmonizate suficient cu cele europene;
- Aspecte de dezvoltare specifice regiunii, de înapoiere, șomaj, infrastructură slabă și sărăcie.

Câteva concluzii:

- Viitorul României depinde de capacitatea sa de a-și exploata punctele forte, mai ales la nivelul resurselor umane și resurselor naturale, tradițiilor și moștenirii culturale. Acest lucru necesită o schimbare de mentalitate către mai multă transparență, cooperare, competență, încredere și alte virtuți legate de capitalul social în viața economică; prin urmare, dezvoltarea de resurse umane reprezintă un factor critic de succes pentru competitivitatea viitoare a României.
- Un nivel crescut de coordonare între companii, asociații de afaceri și organizații private și sectorul public este singurul mod de a exploata oportunitățile, de a depăși slăbiciunile și amenințările și de a capitaliza de pe urma avantajelor.

3. Procesul de elaborare a SNE și paradigmele sale

3.1. Scopul strategic

România este o economie deschisă orientată spre piață care, pentru a converge spre un model de dezvoltare economică durabilă, trebuie să se concentreze pe competitivitate. Exportul este singura cale viabilă pentru creștere economică susținută și România va beneficia de pe urma unei abordări strategice a acestui domeniu;

România trebuie să devină competitivă internațional și trebuie să fie văzută ca fiind prietenoasă cu investitorii și ca având un mediu de afaceri eficient. Acest lucru se poate realiza prin proiectare și plan de acțiune și necesită o Strategie Națională de Export complexă dar bine coordonată.

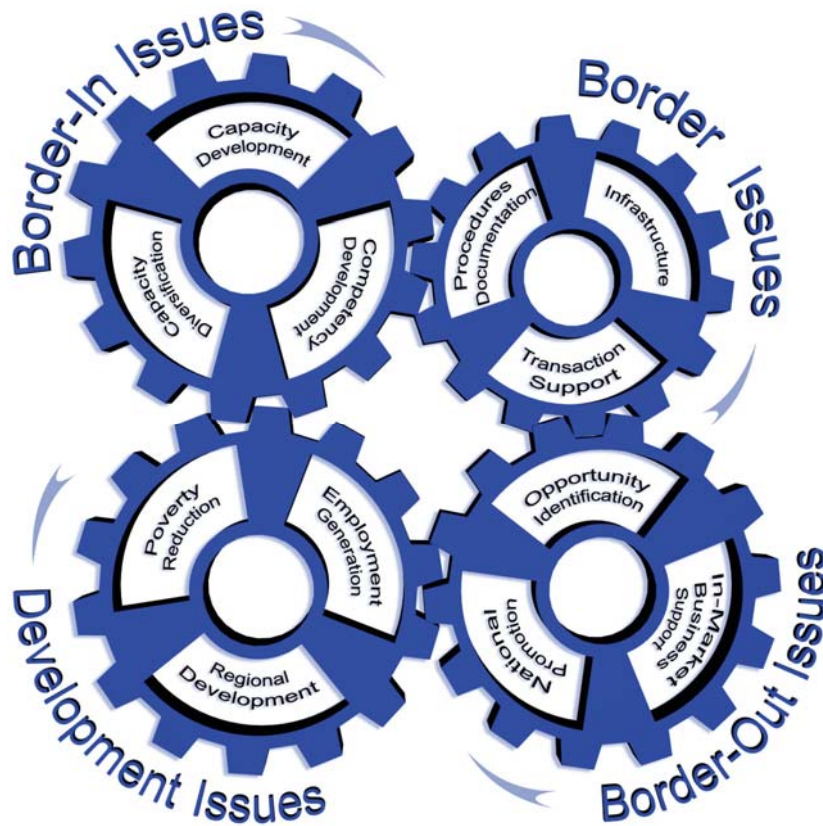
Pe larg, acest document caută să:

- crească capacitatea sectorului privat de a genera creștere și dezvoltare economică;
- promoveze dezvoltarea resurselor umane pentru a obține aptitudinile cerute pentru o dezvoltare economică continuă;
- integreze știința și tehnologia în planificarea și dezvoltarea socio-economică;
- promoveze capacitățile indigene dinamice tehnice și inovative ;
- identifice și dezvolte noi sectoare care creează, captează și rețin valoare adăugată ridicată și care furnizează baza pentru dezvoltarea economică viitoare a României;
- încurajeze verigile inter și intra-sectoriale pentru a conduce la evoluția centrelor de excelență și a clusterelor industriale;
- crească eficiența mediului de afaceri național la nivelul unuia care este competitiv pe plan internațional;
- asigure furnizarea corespunzătoare a infrastructurii necesare pentru a da industriei capacitatea de a deveni mai competitivă pe plan internațional;
- contribuie la dezvoltarea regională, generarea de locuri de muncă și reducerea sărăciei pentru a încuraja o distribuție mai echitabilă a veniturilor;
- reducă dependența de barierele tarifare și non-tarifare sau accesul preferențial pe piață pentru a susține dezvoltarea exporturilor;
- expună mai mult întreprinderile românești la oportunitățile internaționale de afaceri.

Pentru a deveni mai competitivă pe plan internațional și pentru a stimula dezvoltarea sectorului exportator este necesară o abordare comprehensivă care să se adreseze tuturor constrângerilor asupra competitivității și care să valorifice oportunitățile pentru a avea performanțe îmbunătățite la export. După cum s-a stabilit în decembrie 2004 de către entitățile interesate, strategia are o abordare sectorială și inter-sectorială pentru 23 sectoare și inter-sectoare și are la baza modelul elaborat de ITC Geneva, având 4 componente interdependente:

- Probleme pe partea de ofertă sau din interior, angrenajul "Border-In": axându-se pe capacitatea de producție, productivitate, calitate, dezvoltarea tehnologiei, competențe de management și marketing pentru export și competențe în cadrul rețelei de sprijinire a comerțului pentru a ajuta întreprinderile în chestiuni legate de partea de ofertă;

- Probleme operaționale, de graniță sau angrenajul "Border": axându-se pe dezvoltarea unui mediu de afaceri care este competitiv internațional, pe reducerea costurilor tranzacțiilor comerciale, pe eficientizarea procedurilor și documentațiilor oficiale și pe infrastructură;



- Probleme pe partea de cerere externă, de exterior, sau angrenajul "Border-Out": axându-se pe identificarea oportunităților comerciale externe, furnizarea de sprijin pe piață, promovarea țării și a sectoarelor sale, promovarea investițiilor străine directe orientate spre export și transferul de tehnologie/know-how și;
- Probleme de dezvoltare sau angrenajul „ Development”: axate pe contribuția exporturilor la generarea de locuri de muncă, reducerea sărăciei și dezvoltarea regională.

3.2. Parteneriatul public-privat

Pentru a fi relevantă și de succes Strategia Națională de Export a implicat în mod activ sectorul public și sectorul privat. Prin urmare toate părțile care au fost interesate în competitivitatea exportului și în dezvoltarea acestuia au fost implicate de la început în procesul de concepție.

Acest parteneriat a permis echipelor de strategie să identifice constrângerile competitive și să vină cu soluții posibile, agreate. În același fel acest parteneriat a permis identificarea și maximizarea oportunităților.

Parteneriatul a mai permis alinierea obiectivelor comerciale ale sectorului privat la preocupările de dezvoltare economică pe termen lung, prin comerț și export competitiv, ale sectorului public

3.3 . Dialogul structural și lucrul în rețea (networking) combinând dialogul și managementul de sus în jos (top-down) cu cel de jos în sus (bottom-up).

În întregul proces de elaborare a strategiei naționale au prevalat schimburile și dialogul structural dintre diferitele entități interesate. În conformitate cu metodologia ITC folosită în proces, întreg procesul de elaborare a trecut prin cicluri consultative bazate pe chestionare, evaluări și comentarii venite de la întreprinderi, asociații din sectorul privat, instituții de sprijinire a comerțului, furnizori de servicii pentru afaceri, organizații din sectorul public și mediul universitar.

Ca o regulă generală sectorul privat a fost responsabil pentru stabilirea priorităților strategice din cadrul fiecărui sector.

Totuși, 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. Priorizare 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, continua 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 sectorială, cu cea mai mare relevanță sectorială, la nivelul comunității de afaceri a sectorului,** are patru considerente strategice referitoare la specificitatea fiecărui sector:

- Lanțul valoric;
- Probleme border-in, de interior, concentrate asupra dezvoltării ofertei;
- Probleme border, de graniță și operaționale, axate pe reducerea costurilor tranzacției;
- Probleme border-out, sau de exterior, axate pe penetrarea pieței și dezvoltare, promovarea exportului și branding.

3. **Perspectiva clientului, cu cea mai mare relevanță pentru nevoile specifice ale clienților exportatori**, are șase considerente strategice:

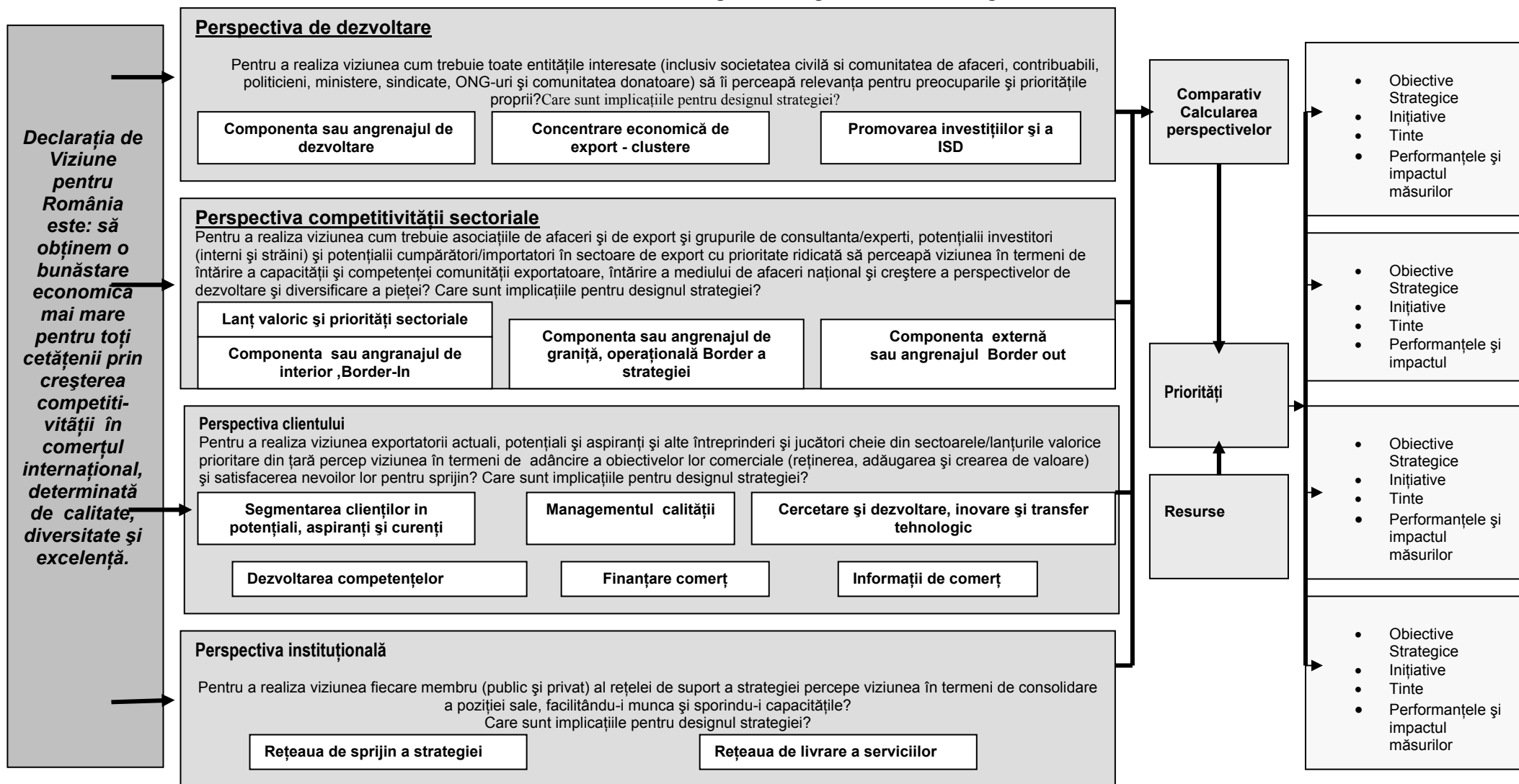
- segmentarea clienților (exportatori existenți, exportatori aspiranți, exportatori potențiali) relevantă pentru 3 segmente diferite ale comunității naționale de exportatori;
- Servicii de management al calității pentru standarde și nevoi specifice;
- Competențe;
- Finanțarea comerțului;
- Informații de comerț;
- Cercetare și dezvoltare, inovare și transfer tehnologic;

4. **Perspectiva instituțională,** perspectivă relevantă pentru rețea, cu 2 considerente strategice:

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

După abordarea fiecărei perspective, managementul SNE ponderează procentual importanța fiecărei perspective în impactul general al SNE. Acest lucru înseamnă că fiecare set de inițiative atașate fiecărei perspective va avea ponderea sa specifică în timpul măsurătorii impactului SNE. Mai jos este prezentat cadrul general al managementului strategiei.

Procesul: designul strategiei și cadrul managerial



4. Calea înainte – Strategia de Export 2005-2009

4.1 . Perspectiva de dezvoltare

Strategia Națională de Export nu este doar o strategie pentru exportatori. Deoarece, într-un sens mai larg, exportul este o activitate complexă la care foarte mulți jucători pot contribui în mod direct sau indirect, sau pot beneficia de pe urma ei, este o strategie pentru toți cetățenii români. În realitate obiectivele centrale ale SNE se circumscriu priorităților de dezvoltare sustenabilă, universal acceptate.

Este prin urmare esențial să existe o creștere susținută a contribuției sectorului exportator la dezvoltarea socio-economică națională. România este confruntată cu decalaje economice și de dezvoltare în comparație cu UE și creșterea competitivității pentru export este o cale dovedită pentru a micșora aceste decalaje. Prin urmare dezvoltarea exporturilor nu este un obiectiv în sine ci o metodă crucială pentru a asigura bunăstare și dezvoltare sustenabilă.

Într-adevăr, nu este de ajuns ca România să aibă creștere economică. Dacă țara aspiră să ajungă din urmă economiile avansate, atunci România trebuie să realizeze ritmuri de creștere economică **mai mari** decât competitorii.

Pentru a atinge acest obiectiv este esențial ca toate entitățile interesate, inclusiv politicienii, factorii de decizie guvernamentali, sectorul privat, societatea civilă și comunitatea donatoare să lucreze într-un cadru agreeat și acceptat. Această strategie furnizează un asemenea cadru.

Acest document este, în acest context, o parte detaliată, relevantă și realistă a efortului național de dezvoltare și o extensie detaliată a Strategiei Naționale de Dezvoltare și a altor strategii și inițiative pentru dezvoltare durabilă.

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

Probleme și priorități: generare de locuri de muncă, reducerea sărăciei, dezvoltare regională, considerente de mediu

Problemele identificate care inhibă dezvoltarea regională includ:

Constrângeri la nivel regional

- Lipsa de infrastructură viabilă ce limitează dezvoltarea economică în diverse zone, iar dezvoltarea rurală este înceată ,bazându-se pe o forță de muncă îmbătrânită, care trăiește din agricultura de subsistență;
- Pentru sectoare exportatoare importante cum ar fi turismul rural sau serviciile balneare, lipsa de servicii locale de transport sau eșecul mediului local de a atrage turiștii blochează dezvoltarea acestora
- Asociațiile de fermieri sunt fragile și incapabile sau insuficient stimulate să furnizeze materii prime în aval către procesatorii de alimente, adică spre verigile lanțului valoric necontrolate de fermieri, pentru a crește astfel capacitatea procesatorilor de alimente de a aproviziona piața și de a oferi la export;
- Sărăcia este încă la nivel ridicat – estimată la 29% din populație. Sărăcia în zona rurală scade cu o viteză mult mai mică. Beneficiile creșterii economice abia de ajuns în acest habitat. Noi oportunități de angajare în activități non-fermiere sunt esențiale.
- Muncitorii din domeniul privat sunt mult mai vulnerabili la șomaj decât angajații din sectorul public
- Climatul investițional (atât intern cât și străin) slab este un impediment pentru dezvoltarea regională.
- Accesul la finanțare sau la fonduri UE sau sub programele de asistență ale altor donatori și chiar informațiile referitoare la finanțare nu sunt consistente la nivel regional.
- Trebuie create noi oportunități de angajare în sectoare noi (ex.: sectoare cu înalt conținut tehnologic și sectoare de servicii, turism rural, ferme ecologice), pentru a evita șomajul în masă pe măsură ce România își pierde competitivitatea în sectoarele tradiționale.
- Doar puține companii și-au adaptat tehnologiile la standardele de mediu UE. și vor trebui să

o facă repede, înainte de intrarea României în UE în 2007. (industria electro-tehnică, constructoare de mașini, chimică).

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

Contribuția la dezvoltarea regională

- Modernizarea infrastructurii regionale susținerea sectoarelor emergente cum ar fi turismul rural sau serviciile balneare și întărirea sectoarelor existente cum ar fi artizanatul, mobila și viticultura.
- Implementarea de proiecte și programe de dezvoltare rurală orientate spre export (turism rural, IT&C, mobilă, artizanat, viticultură);
- Programe pentru stimularea creării de asociații de afaceri, inclusiv cooperative, la nivel local în cadrul sectoarelor care au potențial local de multiplicare ridicat, ex.: produsele agricole și procesarea de alimente.
- Programe pentru stimularea dezvoltării de clustere orientate spre export în sectoare cum ar fi electrotehnică, mobilă, procesarea de alimente, turismul rural, IT, componente auto;
- Încurajarea descentralizării capacității de export de la orașe către zone rurale, în scopul de a crea noi aptitudini și oportunități de angajare;
- Încurajarea creării de alianțe între producători (ex.: consorții de producători și exportatori) pentru creșterea volumului de export.
- Stimularea creării de zone economice speciale (ce să conducă la concentrarea industriilor în anumite zone, să stimuleze subcontractarea și activitățile pe lanț valoric) pentru a favoriza crearea de locuri de muncă. Aceasta poate include turismul rural sau serviciile balneare împreună cu agricultura organică, viticultură, artizanat și procesarea lemnului în condiții ecologice;
- Stimularea alianțelor 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 creșterea ofertei de export, respectiv întreprinderea de eforturi combinate pentru a promova turismul rural sau serviciile balneare împreună cu agricultura organică, vinul, artizanatul și procesarea lemnului în condiții ecologice;
- Stimularea finanțării la nivel local a cooperativelor în agricultură și a industriilor procesatoare
- Sprijinirea creării de centre comerciale pentru a efectua activități de adăugare de valoare referitoare la colectare, sortare, procesare, ambalare și depozitare, mai ales în sectoarele agricol și lemn industrial;
- Crearea de noi lanțuri valorice prin procesarea unor deșeuri rezultate din procesarea lemnului (rumeguș);

Contribuția la crearea de locuri de muncă

- Sprijinirea și întărirea sectoarelor angajatoare cheie (ex.: confecții etc.)
- Crearea de noi oportunități de angajare în sectoare noi (ex.: sectoare cu conținut tehnologic înalt și sectoare de servicii, turism rural, ferme ecologice), pentru a evita șomajul în masă pe măsură ce România își pierde competitivitatea în sectoarele tradiționale.
- Dezvoltarea unei politici și a unui cadru competitiv care să conducă la atragerea de investiții străine în aceste sectoare.

Contribuția femeilor

- Reîntărirea și promovarea în continuare a contribuției și implicării femeilor în economie, mai ales în sectoarele de confecții, artizanat și turism.
- Încurajarea și dezvoltarea calităților antreprenoriale în rândul femeilor pentru o participare eficientă a acestora în afaceri și în activitățile de export.
- Creșterea rolului femeilor în conectarea micii industrii la nivel de sate cu activitatea de export.

Sustenabilitate în protecția mediului

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

- Facilitarea și stimularea alinierii exportatorilor la standardele de mediu;
- Protecția mediului și a biodiversității la nivel regional.

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

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

- Pot transforma puncte slabe și probleme comune ale unor IMM-uri izolate aflate în aceeași zonă geografică în avantaje și oportunități comune;
- Pot crește puterea de negociere a firmelor atât pe piața internă, în operațiuni în amonte pe lanțul valoric cât și în activități în aval pe piețele străine,
- Permit întreprinderilor mici și microîntreprinderilor să penetreze în mod colectiv și cu succes în piețe țintă unde un IMM individual nu poate;
- Incurajează întreprinderile să lucreze împreună la criterii de calitate agreate, în conformitate cu standardele internaționale;
- Oferă oportunitatea pentru transferul de cunoștințe.

Concentrarile economice competitive reprezintă un efort organizat de stimulare a creșterii și competitivității la nivel regional și implică foarte mulți factori- companii, guvern, furnizori de servicii de afaceri și comunitatea științifică.

În consecință, inițiativa de a stimula dezvoltarea de concentrări economice implică instituționalizarea efortului printr-o participare explicită a sectorului public și a sectorului privat. Diferite intervenții sunt necesare, cum ar fi:

- Sprijin pentru o infrastructură de comerț modernă, inclusiv infrastructură de comunicare electronică;
- Sprijin pentru training, cercetare, educație adaptate la nevoile clusterului la nivel local;
- Stimularea creării de centre pentru schimbul de informații, training, învățare;
- Accesul la opțiuni de finanțare competitive;
- Programe pentru a facilita conectarea în clustere;
- Servicii de consultanță pentru companii;
- Scheme de mobilitate;
- Marketing și branding colectiv în străinătate al potențialului și al oportunităților de afaceri ale clusterului

Pentru a crea interesul public și privat până la o perspectivă a politicii industriale bazate pe concentrare economică competitivă, România trebuie să acționeze pentru:

- Stimularea unei intervenții neutre a autorităților naționale, regionale și locale (publicarea unei cărți albe);
- Stimularea investițiilor sectorului privat în clustere economice țintă:

Experiența mondială arată cu tărie faptul că aglomerările economice au succes datorită unei cooperări strânse între membri și de asemenea datorită sprijinului puternic al actorilor implicați cum ar fi: asociațiile de afaceri regionale, instituțiile financiare și autoritățile locale.

Din perspectiva sectorială a SNE, concentrațiile economice pentru export și mai ales clusterelor pentru export sunt în curs de formare (vezi harta de mai jos) și există oportunități în industriile textilă, confecții, încălțăminte; mobilă; IT&C; componente auto; sticlărie, artizanat; ferme organice; turism rural.

4.1.3. Considerentul strategic nr.3 - Promovarea investițiilor și ISD-urilor orientate spre export

Investițiile locale și ISD-urile sunt contributori importanți la dezvoltarea exporturilor. Cel puțin o treime din exporturile românești sunt generate de prezența ISD-urilor în sectoare importante și dinamice de producție.

- corelarea activităților de promovare a investițiilor străine cu obiectivele și țintele SNE axându-se în mod special pe atragerea de ISD-uri în sectoare prioritare ale SNE;

- crearea unui sistem național de marketing ținut către locații pentru ISD-uri interesate în investiții pe termen lung și 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 ușor de replicat sau chiar de depășit de către competitori);
- încurajarea formării de legături între investitori străini și întreprinderi locale (ex.: folosirea de furnizori locali pentru a îndeplini nevoile de externalizare ale unor activități de către companiile străine);

Majoritatea sectoarelor de export sau a autorităților locale sunt conștiente de importanța strategică a ISD-urilor orientate spre export. Strategia țintește programe specifice pentru a atrage ISD-uri în principal în sectoare strategice orientate spre export ce răspund nevoilor specifice:

- textile, mai ales în aval, pentru a asigura furnizarea locală de materii prime și a extinde lanțul valoric național dar și pentru a fi mai competitiv în amonte la confecții și încălțăminte;
- mobilă, unde ISD-urile sunt necesare pentru extinderea lanțului valoric, pentru introducerea de noi tehnologii și crearea de noi lanțuri valorice în afacerile de componente și accesorii;
- automobile și alte componente industriale, pentru a crea noi competențe și a se alinia la standardele de calitate ale producătorilor de automobile;
- turism rural, ferme ecologice, viticultură pentru modernizarea infrastructurii și a capacităților;
- IT&C și servicii emergente unde ISD-urile și JV-urile pot ocupa piețe nișă.

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

- mai mare conștientizare în rândul autorităților locale și a asociațiilor de afaceri a importanței din ce în ce mai ridicate a externalizării industriale și a delocalizării producției;
- stimularea autorităților locale pentru a învăța din modelele de bună practică de marketing teritorial atunci când își pregătesc și promovează oferta economică regională atât mediului de afaceri intern cât și celui extern și potențialilor investitori;
- atitudine locală pro-activă și parteneriat public-privat pentru a atrage CTN-urile să delocalizeze în România o parte din operațiunile lor de lanț valoric;
- stimularea formării de clustere de IMM-uri furnizoare în jurul investițiilor strategice în industria automobilelor, constructoare de mașini, echipamente, chimică.

Aspectele specifice sectoarelor și clienților privind promovarea investițiilor vor fi de asemenea tratate în următoarele capitole.

Concluziile la perspectiva de dezvoltare și stabilirea ponderii procentuale în impactul general al SNE

Din perspectiva dezvoltării macroeconomice această strategie se axează pe dezvoltare economică și socială sustenabilă, țintește reducerea sărăciei, crearea de mai multe locuri de muncă, dezvoltarea rurală, crearea de competențe la nivel regional și dezvoltare regională. Spunând acestea trebuie să avem în minte faptul că tot restul strategiei, indiferent de faptul că țintește alte perspective, va avea un impact indirect asupra dezvoltării generale socio-economice a României. Luând în considerare gama de inițiative pentru aceste scopuri și legătura directă dintre competitivitatea exporturilor naționale și bunăstarea generală perspectivei de dezvoltare i se atribuie 20% din totalul impactului celor patru perspective .

4.2. Perspectiva competitivității sectoriale

Perspectiva competitivității sectoriale se concentrează asupra sectoarelor și a nevoilor lor specifice în termeni de îmbunătățirea capacității și a competenței, întărirea mediului de afaceri național, îmbunătățirea perspectivelor de dezvoltare a pieței, de diversificare și participare în lanțul valoric internațional și creșterea oportunităților de reținere a valorii, adăugare de valoare și creare de valoare.

Recunoscând faptul că interdependențele dintre sectoare nu pot fi ignorate, această strategie prioritizează totuși, următoarele sectoare pentru motivele întemeiate subliniate mai jos:

- industria de confecții și încălțăminte din industria ușoară, datorită capacității mari de ofertă a sectoarelor, tradiției și competențelor existente la care se adaugă capacitatea de a dezvolta sau crea noi competențe în design și produse cu valoare adăugată mai mare;

- mobilă în industria lemnului datorită existenței materiei prime și necesității exploatării ei într-un mod rațional, protejând pădurile, prin crearea de produse cu valoare adăugată ridicată din mai puțin lemn; Industria mobilei are o tradiție de durată, contribuția sa la dezvoltare este importantă, iar numărul de persoane angajate este ridicat.
- IT&C și externalizarea off-shore datorită potențialului ridicat al resurselor umane, importanței crescânde a externalizării IT în lume și capacității sale de a stabili și păstra în țară forță de muncă înalt calificată, stopând astfel migrația acesteia spre exterior;
- componente specializate din metal și componente pentru industria de automobile cu valoare adăugată mare datorită specializării continue pe piața mondială combinată cu importanța crescândă a delocalizării în lanțurile valorice mondiale. Pre-existența capacităților de producție și a aptitudinilor tehnice în această zonă și interesul special al ISD-urilor și CMN-urilor în piața română califică de asemenea acest sector ca fiind unul strategic;
- produsele electro-tehnice specializate datorită existenței capacităților și a aptitudinilor tehnice, capacității de a îmbunătăți conținutul tehnic și 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 și o capacitate mare de adaptare la condițiile pieței, cu produse specializate;
- produsele din mase plastice, farmaceutice și îngrășăminte care sunt subsectoare din industria chimică ce au reușit să se adapteze mai bine perioadei de tranziție și să se orienteze mai bine către produsele sau serviciile cerute de către piețele externe;
- viticultura, cultura, sticlăria și artizanatul sunt sectoare unde noile competențe cresc și crearea de avantaje competitive prin capitalizarea culturii, tradiției sau mediului natural, condițiilor și aptitudinilor este foarte importantă. Potențialul 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 și în care România are bunuri unice pe care le poate oferi în materie de mediu, biodiversitate, cultură și tradiție;
- servicii cu potențial ridicat (evenimente promoționale, transport, consultanță-inginerie, financiar, managementul calității, crearea de competențe, cercetare și dezvoltare, mediu etc.) datorită unor motive eterogene, precum:
 - o existența de resurse umane foarte bine pregătite (inginerie, consultanță, cercetare și dezvoltare);
 - o necesitatea de a transforma constrângerile pieței în oportunități pentru export (conformarea cu standarde de calitate și de mediu mai ridicate face posibilă exportarea experienței acumulate pe piața română de către companii românești specializate);
 - o importanța crescândă a evenimentelor promoționale internaționale specializate unde comunitățile de afaceri și experții dintr-o ramură, se întâlnesc în mod regulat, la târguri, expoziții și conferințe. România trebuie să capitalizeze nu numai în sectoarele de producție strategice menționate mai sus, dar și în crearea unei industrii a evenimentelor promoționale în România pentru sectoarele strategice, pentru a aduce România pe agenda internațională a evenimentelor promoționale pentru diferite sectoare de afaceri; potențial crescând al serviciilor (financiar, consultanță) de a vinde serviciile lor local, CTN-urilor și ISD-urilor, exportând local.

4.2.1. Considerentul strategic nr.4 - Lanțuri valorice și priorități sectoriale;

Vorbind la modul general exporturile românești, indiferent de sector, suferă de **eficiență scăzută în lanțurile valorice sectoriale, valoare reținută scăzută sau valoare adăugată scăzută. Există puține sinergii între diferitele lanțuri valorice și 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 altă parte există o creștere a importanței lanțurilor valorice globale, o delocalizare rapidă a activităților productive și o creștere a diversificării specializării în activități și operațiuni noi, **inclusiv prin externalizare față de terți (offshore outsourcing)**.

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

Lanțurile valorice abordează acest lucru în mod fundamental în acest document. România ar trebui să țintească în mod esențial, în sectoarele sale strategice, spre:

- o îmbunătățirea eficienței în lanțurile valorice existente;
- o reținerea și captarea valorii;
- o crearea de noi lanțuri valorice.

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

În **sectorul textil**, capacitățile generale sunt folosite în operațiuni cu valoare adăugată scăzută, dar contribuția industriilor ușoare (textile, îmbrăcăminte și pielărie) la economia română este substanțială. În 2004 sectorul a fost responsabil pentru 5,5% din PIB, 9,9% din volumul producției industriale a țării și 34% din exporturi. Valoarea exporturilor a atins 6070 milioane USD (comparativ cu 2913 milioane USD în 1999). Structura de producție a sectorului a fost: 62,5% confecții, 22,3% textile și 15,2% produse de pielărie. Peste 7200 companii operează în acest sector având peste 450.000 de angajați (20,4% din forța de muncă angajată din România). Întreprinderile private din acest sector sunt responsabile pentru 97% din producție și exporturi.

În ciuda ponderii sale în economie, valoarea adăugată în sector este în general scăzută. Utilizează o cantitate mare de materii prime importate și forță de muncă slab plătită. Majoritatea companiilor lucrează în sistemul "lohn" sau CTM (cut, trim and make). Companiile românești furnizează doar forța de muncă și aparatura în vreme ce clientul furnizează materiile prime, designul, brandul (sau eticheta) și marketingul.

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

Industria de confecții se va confrunta cu mari probleme atât în amonte (furnizarea de fire toarse) cât și în aval (design, branding). Caracteristicile principale reflectate de lanțurile valorice existente corespunzătoare sub-sectoarelor sunt:

- cele mai mari valori adăugate sunt în verigile care nu fac parte din lanțul național - furnizorii de materii prime, marketing/publicitate/branding/vânzător en-gros/distribuitor;
- cele mai mici influențe aparțin verigilor interne: depozitarea materiilor prime/produselor finite, finisare, ambalare;
- cea mai mare influență în structura lanțului aparține verigii externe - marketing/publicitate/branding;
- sectorul are nevoie de servicii de suport în domenii cum ar fi controlul calității, tranzit, depozitarea de materii prime, aptitudini specializate (designeri), informații despre piață (identificarea și conectarea la noi lanțuri de distribuție).

Lanțul valoric al subsectorului de încălțăminte este structurat similar:

- cele mai mari valori adăugate sunt în următoarele verigi: furnizorii de materii prime (dintre care 60% sunt legături externe), marketing/publicitate/ branding/vânzător (legături externe);
- verigile: furnizor de materii prime, marketing și vânzător au cea mai mare influență în lanțul valoric;

- verigile: depozitarea materiilor prime/produselor, designul produsului, ambalare au cea mai mică influență în lanțul valoric;
- sub-sectorul are nevoie de servicii de suport în domeniile dezvoltării aptitudinilor (designeri), controlul calității, ambalare, informații despre piață.

Factorii de succes critici care influențează competitivitatea la nivel internațional a sectoarelor de confecții sau încălțăminte sunt identificați ca fiind: prețul, calitatea, designul, ambalarea, eticheta ecologică. Viziunea strategică pentru perioada 2005-2009 implică trecerea graduală de la sistemul "lohn" la intrarea în funcțiile de design și marketing (vezi graficul lanțului valoric viitor) pentru a putea beneficia de oportunitățile unei afaceri complete sub propria marcă. Aceasta implică încurajarea și întărirea verigilor inverse între producătorul produsului final și producătorii români de materii prime. Strategia implică îmbunătățirea eficienței în activități din cadrul lanțului valoric național (lanțuri valorice existente și planificate)

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

- creșterea exporturilor directe cu o rată 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 Ekotext
- creșterea focalizării asupra piețelor nișă, 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 avangarda (linii smart) și de îmbrăcăminte multifuncțională.

Pentru a atinge aceste obiective **capacitatea managerilor din sector de a îmbunătăți și crea competențe 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 bancilor 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 mobilă cu valoare adăugată 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 ca se adauga valori importante într-un lant national (furnizori de materii prime), trei lanturi valorice externe – marketing/publicitate/branding si vânzator en-gros/retail sunt de o importanta covârșitoare.

Factorii critici de succes identificati sunt: pretul, pachetul de servicii, designul, eticheta ecologica. Designul, controlul calitatii, implementarea cerintelor esentiale ale Directivelor Europene în domeniul procesarii lemnului si informatiile despre piata sunt esentiale pentru a adauga mai multa valoare. Tipurile de produse fabricate în România acopera întreaga gama de mobilier pentru: locuinte, birouri, scoli, zone comerciale, institutii, zone socio-culturale, cu accent atât pe ideea de mobilier clasic, imitând stilul vechi cât si mobilierul modern, raspunzând astfel unor cerinte diversificate ale clientilor de pe piata interna, precum si de pe cea externa.

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 pietele de vânzare pentru mobilierul din România au fost tarile UE care au reprezentat aproximativ 83% din totalul exporturilor. Aceste pietele 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 mobile 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 acivitatile 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 deeurilor.

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 Industrie a României, Universitatea "Transilvania" din Brasov, Universitatea Politehnica din Bucuresti, Institutul National al Lemnului, precum si cu asociatiile profesionale interesate care actioneaza în câmpuri înrudite. APMR va actiona pentru a creste nivelul de capitalizare a avantajelor oferite de abundenta materiilor prime si a resurselor, pentru atragerea tehnologiilor avansate, pentru dezvoltarea comertului pe alte piete.

C. Externalizarea IT&C, un sector strategic crucial

Externalizarea, o nouă abordare și cu o importanță crescândă în comerțul internațional

Outsourcing, furnizarea din exteriorul firmei, nu reprezintă altceva decât o externalizare a activităților de producție. Până acum nimic nou deoarece diviziunea muncii a continuat mereu, creând o nouă gamă de produse, produse secundare și servicii datorită cererilor în creștere și din ce în ce mai diversificate ale consumatorilor. Ceea ce descriem acum prin outsourcing este probabil o nouă revoluție în comerțul internațional numită frecvent "revoluția serviciilor" ceea ce înseamnă comerț cu activități sau servicii din ce în ce mai specializate care acum 20 de ani erau considerate ca necomercializabile. Activitățile de producție umane sunt prezente din ce în ce mai divizibile și mai comercializabile. Două procese majore au contribuit la această dezvoltare:

- creșterea mobilității internaționale a factorilor datorită liberalizării și globalizării;
- noi tehnologii IT&C.

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

- Activitățile productive sunt împărțite sau fragmentate în componente mici, care se pot afla în altă parte pentru a beneficia de condiții favorabile (disponibilitate, preț, calitate);
- Aceste activități sunt transportabile datorită noilor tehnologii;
- Tipuri de activități care înainte erau interne și nu puteau fi comercializate au devenit servicii comercializabile, crescând comerțul în servicii în mod exponențial;

Experiența arată faptul că la nivel mondial companiile își externalizează masiv serviciile și această explozie ia următoarele forme:

- Externalizarea la nivel de companie prin delocalizare și împărțirea activităților primare prin care producția 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 țării, fie în străinătate;
- Externalizarea în afara companiei prin care compania externalizează activități și servicii unei alte companii din aceeași țară sau din străinătate.

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

Divizarea competențelor și externalizarea in-hous În țară, la o filială a companiei	Externalizare în afara companiei, acolo unde compania externalizează activitățile și serviciile unei alte companii de-acasă (externalizare în țară)
Divizarea competențelor și externalizarea in-hous În afara țării, unei filiale a companiei	Externalizare în afara companiei, acolo unde compania externalizează activitățile și serviciile unei alte companii din exterior (externalizare off-shore)

Vocația strategică a externalizării (outsourcing) IT&C la nivel național

Luând în considerare deplasarea mondială spre externalizare, sectorul IT&C este de o importanță strategică crucială pentru economia națională datorită multiplelor sale capacități care îi dau o vocație strategică specială:

- Exportator off-shore a produselor și serviciilor sale în noua piață de externalizare mondială care se află încă în starea sa incipientă;
- Furnizor național de externalizări de produse și servicii IT&C vitale către alte sectoare și sectoare strategice de export, captând valoarea în interiorul țării;
- per total un catalizator esențial al comerțului electronic și al e-business ca o condiție de bază pentru competitivitatea națională din viitor și având un rol crucial în creșterea eficienței lanțului valoric multi-sectorial.

Cel mai important contributor la creșterea industriei IT&C și a serviciilor din România este fără doar și poate externalizarea. Luând în considerare faptul că externalizarea offshore s-a dezvoltat rapid în ultimii ani, **România prioritizează strategic pentru comerț internațional de servicii IT&C și o prezență activă pe piața de outsourcing**. Observatorii și experții se așteaptă ca externalizarea off-shore a serviciilor să crească și mai rapid în viitorul apropiat. Presiunea competitivă asupra companiilor (nu numai CTN-uri dar și companii mici) poate conduce la o externalizare off-shore și mai mare pe măsură ce managerii sunt forțați să își îmbunătățească competitivitatea.

Mutația globală spre servicii de IT&C, creșterea externalizării off-shore oferă beneficii potențiale de dezvoltare pentru România. Beneficiile pentru companii ale externalizării off-shore sunt bine documentate - costuri mai mici, calitate mai ridicată, etc. – dar importanța lor pentru dezvoltare durabilă în țările mai puțin dezvoltate este de asemenea esențială. Externalizarea off-shore atrage crearea de locuri de muncă și munca creatoare de venituri. Externalizarea a ajutat și va continua să ajute românii în a dezvolta noi capacități și a opri exodul creierelor. Conduce la excelență și la furnizarea de know-how.

Credibilitatea, calitatea și 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 să reducă costurile contează și interesul crescând de a crește calitatea. Prin urmare credibilitatea furnizorilor de servicii este esențială și SNE susține necesitatea stimulării și a altor factori decât costul redus al forței de muncă, cum ar fi:

- disponibilitatea și nivelul înalt al combinațiilor de diferite aptitudini profesionale (tehnice, IT, limbi străine);
- nivel de concentrare în clustere de furnizori de servicii exportatori și proximitatea lor și calitatea interacțiunii cu universitățile;
- calitatea serviciilor educaționale și de training din universități;
- calitatea infrastructurii telecomunicațiilor și a legislației aferente;
- afinități culturale și capital social;
- aderența companiilor off-shore la standarde sectoriale specifice recunoscute, în afară de ISO (CMM);
- program de branding al sectorului în afară, pe piața de externalizare.

Conform unei estimări a Pierre Audoin Consultants piața de servicii și software a României este una mică, fiind cu 4 ani în urma Poloniei, 6 ani în urma Ungariei și cu 8 ani în urma Cehiei. Starea de „junior” a pieței locale nu favorizează specializarea pe anumite nișe; unul dintre puținele sub-sectoare unde dezvoltarea de software este stimulată este în domeniul contabilității și managementului financiar. Sau

în cel mai bun caz ERP (și mai recent CRM, deși totuși ambele sunt extrem de mature în UE și în SUA și astfel potențialul de export pentru acestea este extrem de limitat).

Externalizarea (fie ea off-shore sau near-shore) reprezintă 95% din exporturile românești de software și servicii. Astfel că rămân doar 5% în licențe de produse românești exportate în realitate - în mod clar o diferență enormă. Judecând după acest raționament apare întrebarea: care este brandul României ca și țară "IT"?

România trebuie să diferențieze strategic. Avantajele poziției geografice, cunoștințele de limbi străine, cultura similară cu cea a "civilizației vestice", capitalul social, profesioniștii bine pregătiți și o bază de inovare din ce în ce mai mare sunt pietrele de temelii pentru a deveni o destinație de externalizare cu valoare adăugată mare. Avem cu siguranță aptitudinile necesare și multe companii încearcă din răspuțeri să își îmbunătățească și să își certifice aceste aptitudini. Ceea ce trebuie să ne dăm seama în următorii ani este cum să includem mai mult în lanțul valoric de producție de software în procesele pe care le externalizăm.

România poate fi și o mare țintă pentru servicii bazate pe IT precum și BPO, mai ales datorită avantajelor prezentate mai sus (după spusele Asociației Traducătorilor Profesioniști din Europa de Est România ocupă locul 1 ca și abilitate de a vorbi limbi străine).

Constrângeri și acțiuni strategice

Constrângerile majore recunoscute de către sector în România ca fiind stavile pentru competitivitatea sa generală sunt:

- Arie curriculară IT inadecvată
- Lipsa de parteneriate între industria software și mediul academic
- Puține stimulente financiar bancare - pentru a permite dezvoltarea explozivă a industriei (vezi acțiunile de succes ale Indiei, Chinei și Irlandei)
- Lipsește un portal informațional centralizat despre industria de IT românească
- Infrastructură de Internet și telecomunicații este subdezvoltată și scumpă
- Serviciile de dezvoltare a afacerilor nu răspund nevoilor companiilor - o abordare mai focalizată este necesară pentru a identifica nevoile critice specifice și pentru a găsi soluții
- Nu există studii de piață relevante care să identifice piețe nișă în UE și în lume
- Sistem de reprezentare externă nefuncțional. Birourile comerciale nu au profesioniști în marketing care să promoveze IT-ul românesc.
- Transparență scăzută în ceea ce privește oportunitățile de afaceri, accesul la finanțare, proiecte publice, etc.
- Nu există o strategie de marketing internațională consolidată
- Deși există brand-uri IT românești performante la nivel de firmă, procesul de creare a unui brand sectorial unitar și coerent la nivelul întregii industrii se află încă în fază incipientă
- Există o nevoie puternică de a promova asociațiile și a le îmbunătăți reprezentarea
- Nu există mecanisme pentru încurajarea ISD-urilor, nu există mecanisme pentru a încuraja investițiile românești în alte țări (export de capital)
- Ne lipsește un program de training profesional pentru a dezvolta aptitudini de management pentru companii IT

Privind propriul său lanț valoric sectorul IT&C trebuie să acționeze în principal în următoarele direcții:

- Sectorul academic pentru a adapta ariile curriculare;
- Programe de Training;
- Certificări;
- Sprijinirea afacerilor, informații focalizate pe comerț, informații de piață inteligente;
- Accesul la piețe;
- Branding, promovare – adaptate nevoilor.

Viziunea strategică a sectorului este de a crește capacitatea sa de a face față opțiunilor de externalizare ale clienților internaționali și de specializare în exportul de soluții cu mai multă valoare adăugată, trecând în mod gradual de la externalizarea de valoare mică la produse și servicii IT&C de valoare ridicată și de a îmbunătăți capacitatea acestuia de a oferi produse și servicii locale, dând astfel exportatorilor din alte sectoare capacitatea de a-și crește competitivitatea. Pentru ca această viziune să devină realitate sectorul trebuie să se focalizeze în mod strategic pe aptitudini umane pentru a face transferul de competențe de la servicii pentru aptitudini scăzute (introducere de date, centre de telefonie) care au un efect de antrenare și multiplicare scăzute la servicii pentru aptitudini medii (operațiuni de procesare sau servicii back-office, facturare, contabilitate) sau chiar și servicii pentru aptitudini ridicate (cercetare și dezvoltare pentru diferite sectoare, designul sistemelor industriale sau tehnologice, servicii de testare specifice sectorului, dezvoltare de software, soluții IT end-to-end, etc.). Deoarece aptitudinile medii și ridicate implică și stimulează concentrările economice, clusterelor și interacțiunile instituționale obiective principale pentru sector în perioada 2005-2009 sunt:

- extinderea în noi linii de servicii;
- intrarea pe segmente de clienți noi, insuficient abordate;
- creșterea competențelor pe lanțul valoric, spre servicii ce implică soluții creative care să formeze proiecte complete.

Pentru a atinge aceste obiective sectorul țintește:

- Îmbunătățirea ratei de pătrundere a IT în economia și în societatea românească;
- Promovarea activă a oportunităților de externalizare off-shore și a ofertei deoarece, baza unei strategii globale de externalizare a companiilor este cunoașterea opțiunilor globale și regionale de externalizare și luarea de decizii de externalizare în mod activ despre toate funcțiile afacerii în loc de a folosi resurse locale și/sau interne ca standard. Este prin urmare esențial ca piața globală de externalizare să aibă cunoștința de oferta de export românească.
- Ajutarea inițiativelor de inovare industrială și a capacităților de cercetare și dezvoltare
- Eforturi de îmbunătățire a proceselor interne pentru a îmbunătăți competitivitatea (adoptarea ISO, CMMI, TQM și alte standarde recunoscute internațional)
- Dezvoltarea aptitudinilor manageriale pentru companiile IT pentru a îmbunătăți competitivitatea internațională
- Îmbunătățirea finanțării și a investițiilor în companiile de servicii IT
- Dezvoltarea de capacități de marketing internațional; folosirea mai bună a resurselor existente
- Dezvoltarea de capacități de sondare în cadrul companiilor și asociațiilor IT românești pentru a le pregăti pentru piața internațională; crearea de market intelligence pentru industria IT românească.
- 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 prăpastiei dintre sectorul IT și mediul academic.
- Monitorizarea și ajutarea 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 cunoștința 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 rămas pozitivă 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 zonă scad cantitățile oferite pentru export deoarece cererea internă este în creștere (Ucraina, Turcia, Cehia, Ungaria), astfel că metalurgia din România va trebui să răspundă atât unei creșteri a cererii interne cât și creșterii cererii externe.

Printr-o abordare strategică a lanțului de valori ambele opțiuni trebuie să țintească:

- bunuri exportabile cu valoare adăugată mare cum ar fi șinele 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 nișă 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) și componente pentru acestea (inclusiv echipamente agricole) și componente pentru avioane vor continua să crească și să devină noi poli de specializare în România;
- echipamentele și componentele industriale pentru chimie, petrochimie, petrol și gaze, producerea de electricitate, rulmenți și pompe industriale vor continua să joace un rol major în subcontractare.

România se numără printre producătorii europeni de mijloace de transport cu fabrici mari la Pitești-Colibași (fabrică Dacia, proprietate a Renault Group), Craiova (fabrică Daewoo) și Câmpulung (jeep-uri ARO). Existența dinainte de 1989 a unei industrii producătoare de autovehicule și creșterea competiției globale în domeniu au condus la reînvierea acestui sector în două feluri:

- decizia strategică a producătorilor mondiali mari, în special Renault, de a prelua controlul asupra facilităților și de a moderniza tehnologia, producând acum sub brandul Dacia o nouă generație de automobil la standarde europene (așa-numitul program Logan), parte din producție fiind deja exportată;

- cererea crescândă pentru componente auto fabricate de Renault a creat noi oportunități de afaceri pentru vechii furnizori ai industriei auto din România cu condiția de a face față noilor cerințe ridicate de standarde ale producătorului internațional de automobile.

În conformitate cu evaluarea noastră, noul pol al producerii mașinilor se mută gradual către Europa de Est. În viziunea noastră România este bine poziționată să devină, după Polonia, Cehia, Slovacia și Ungaria, următorul lider regional atât în producerea și exportul de automobile cât și în exportul de componente de automobile, datorită unor motive importante:

- interesul investitorului strategic Renault de a deveni un exportator important de mașini fabricate în România și de a integra producția a cât mai multor componente în țara noastră pentru a deveni mai competitiv, măbind astfel lanțul valoric național;
- interesul producătorilor mondiali de automobile de a absorbi componente de automobile din România;
- existența unor industrii în amonte dezvoltate cum ar fi procesarea oțelului și a metalelor, mase mase plastice, electrotehnică, care măresc capacitatea producătorilor români de a intra în lanțurile de furnizare a automobilelor;
- interesul crescând al ISD-urilor de a veni și a investi în industriile în amonte din România.
- locație favorabilă, lângă cererea europeană pentru automobile și componente de automobile.

Pentru a atinge această viziune România trebuie să țintească următoarele obiective strategice:

- creșterea capacității furnizorilor locali de componente auto de a-și adapta producția și de a îndeplini cerințele de calitate ale producătorilor de automobile;
- creșterea capacității de atragere a ISD-urilor în producția de componente de automobile;
- dezvoltarea de noi aptitudini de marketing și manageriale în industriile în amonte;
- acces mai bun la finanțare pentru companii;
- crearea unei rețele de centre pentru cercetare aplicată, inovare și transfer de tehnologie mai bună promovare peste hotare a industriilor de automobile/componente de automobile românești (inclusiv a mijloacelor de transport agricol și a echipamentelor agricole).

Câteva puncte slabe ale industriei (rigiditatea în organizare și management, lipsa aptitudinilor de marketing, decalajul tehnologic, lipsa de aptitudini adaptate la nevoi noi, incapacitatea de inovare și activități de cercetare și dezvoltare slabe) sunt contra-balansate de avantaje (tradiție în producție, forță de muncă ieftină, experiență în subcontractare)

Viziunea strategică a sectorului este aceea de a-i crește capacitatea pentru a îndeplini opțiunile regionale de externalizare ale clienților internaționali și specializarea în exportul componentelor cu valoare adăugată mai mare pe lanțul valoric mondial. Obiectivele principale ale sectorului pentru perioada 2005-2009 sunt:

- Diseminarea corespunzătoare în rândul producătorilor români a condițiilor de calitate impuse fie de către standardele internaționale, fie de către cumpărători (listă scurtă a cerințelor referitoare la furnizori) pentru a exporta;
- Promovarea activă a exportatorilor potențiali la evenimente promoționale (forumuri și seminarii pentru companii importatoare straine) pentru a veni în întâmpinarea interesului companiilor mari de a căuta opțiuni regionale de externalizare;
- Stimularea inițiativelor de inovare industrială și a capacităților de cercetare și dezvoltare;
- Eforturi de îmbunătățire a proceselor interne pentru a crește calitatea și competitivitatea;
- Dezvoltarea capacităților de marketing - folosirea mai bună a resurselor existente;
- Dezvoltarea în cadrul companiilor și asociațiilor românești a capacității de a se pregăti pentru piața internațională; crearea de market intelligence pentru externalizarea industrială românească.
- Acoperirea decalajului dintre externalizarea industrială și mediul academic.

F. Crearea de eficiență, noi specializări și valoare adăugată în chimie

Industria anvelopelor și articolelor din cauciuc

Industria anvelopelor este un sector dinamic din cadrul economiei naționale având un nivel de performanță ridicat și o tradiție de peste 65 de ani de activitate industrială în România. Aceasta este un furnizor important de anvelope pentru industria constructoare de mașini (prima echipare), transport și agricultură precum și pentru nevoile populației (piese de rezervă).

În 2004 industria anvelopelor a reprezentat aproximativ 0,75% din totalul activităților industriale din România (exprimate prin nivelul de producție atins) cu o cotă parte de aproximativ 3,5% în cadrul ramurii chimice-petrochimice; a participat cu o cotă de aproximativ 0,85% în totalul exporturilor și cu aproximativ 6% în totalul exporturilor industriei chimice, importul specific acestui domeniu având o cotă de aproximativ 0,7% din total; a avut 6100 de angajați; șase societăți comerciale au funcționat în această industrie (Victoria Michelin România, Florești Prahova, Sylvania Michelin România Zalău, Continental Automotive Products Timișoara, Rotras Turnu Severin, Danubiana Bucharest și Romvelo Ludus); peste 99% din producția industrială și de export este acum efectuată de către sectorul privat (primele cinci din cele șase companii menționate mai sus); se prevede o creștere anuală de 3,5 - 4% până în 2009.

Piața mondială este dominată în proporție de peste 80% de primii patru producători din lume: Michelin – Franța, Bridgestone – Japonia, Goodyear – SUA și Continental – Germania. Michelin și Continental sunt investitori strategici în industria anvelopelor din România, aducând integrare verticală a lanțurilor valorice globale în economia română, aspect care poate fi considerat ca fiind o opțiune strategică a jucătorilor mondiali europeni sau americani având în vedere faptul că fabricile principale din Europa Centrală și de Est au fost preluate de către Michelin, Goodyear și Continental.

În ciuda concentrării producției la câțiva jucători mondiali, competiția este acerbă.

Noi competitori puternici din țări membre UE: Polonia, Cehia, Ungaria, Slovenia, își consolidează în mod constant poziția mondială sunt amestecați cu competitori tradiționali – companii mari din țările Uniunii Europene: Michelin (Franța), Continental (Germania), Pirelli (Italia), Semperit (Austria) au o cifră de afaceri atingând miliarde dolari pe an.

Exportul de anvelope românești a crescut spectaculos în perioada 2002 –2004, înregistrând o creștere în volumul produselor exportate de 100,4%, din care cota cea mai mare fiind reprezentată de anvelopele radiale de mașină T-M (peste 97% din exporturile din 2004) produse de către companiile Continental Automotive Products , Victoria Michelin România și Florești Prahova.

În industria anvelopelor, România beneficiază de prezența a doi lideri mondiali, Michelin și Continental, care au adus îmbunătățiri majore ale nivelurilor tehnice și de calitate ale anvelopelor radiale de mașină T/M și de camioane M/M și care fac posibilă realizarea de produse competitive din punct de vedere calitativ pentru piața internă și pentru export.

Existența industriei chimice și petrochimice în amonte care asigură o bază de materii prime (cauciuc sintetic, plastifianți, antioxidanți și acceleratori, sulf, textile și parțial corzi metalice, etc.) reprezintă un punct forte al sectorului în cadrul abordării lanțului valoric, deoarece România își poate extinde lanțul valoric național și își poate îmbunătăți eficiența. Totuși nu toate materialele pot fi furnizate de către industria internă (cauciuc natural, anumite tipuri de cauciuc sintetic sau acceleratori de creștere). Deoarece competitorii majori trec prin aceleași probleme se poate ca acestea să nu afecteze competitivitatea sectorului. Cele mai importante sunt costurile de producție mari în sectoarele primare datorate în principal:

- Capacităților nestructurate mari, cu flexibilitate și adaptare la cerințele pieței scăzute
- Folosirea unor capacități sub limita de profitabilitate
- Supradimensionarea personalului
- Productivitate scăzută
- Consumuri de material și de electricitate ridicate în comparație cu cele din lume
- Lipsa de fonduri de investiții și capital curent

Factorii critici de succes identificați în lanțul valoric al acestui sub-sector sunt:

- prețul, pachetul de servicii complete, designul și eticheta ecologică;
- cele mai mari valori sunt adăugate către verigile externe ale lanțului național (furnizori de materii prime, promovarea pe piețe străine, dealer/furnizor en-gros – 67,8%);

- cea mai mică influență aparține verigilor: stocarea materiilor prime, formare, finisare, ambalare, depozitare produs final;
- mare influență pe lângă lanț se datorează legăturii externe: marketing, publicitate, branding;
- serviciile pentru sprijinirea exporturilor care ar putea fi folositoare sunt: controlul calității, transporturile, depozitarea de materii prime, designeri, informații de piață (identificarea și accesul unor noi lanțuri de furnizare).

Pentru a capta și reține mai multă valoare în industria națională de anvelope trebuie întreprinse acțiuni în următoarele direcții:

- Organizarea de centre zonale de furnizare de materii prime pentru produsele ce urmează a fi exportate.
- Introducerea și dezvoltarea graduală a Sistemului de Management al Calității și a certificării de produs și sistemelor de inspecție performante pentru a îmbunătăți performanțele și competitivitatea
- Implementarea de sisteme integrate de management la furnizorii de materii prime, materii auxiliare și servicii.
- Îmbunătățirea resurselor umane - pentru management și producție, în ceea ce privește profitabilitatea procesului de producție.
- Îmbunătățirea infrastructurii transporturilor (rețeaua interjudețeană, națională, europeană) prin transformarea acestei acțiuni într-o prioritate la nivel local, municipal, județean, european, etc., administrațiile publice având în vedere îmbunătățirea fluxului transportului de bunuri de la/către client (beneficiar)
- Promovarea de specialiști români în marketing, publicitate și promovarea brandurilor, cu scopul de a identifica și aborda noi lanțuri de furnizare de produse
- Sprijinirea relansării producției interne de materii prime necesare pentru producția de anvelope.

Următoarele sunt prevăzute în dezvoltarea industriei anvelopelor din România:

- Creșterea volumului producției în perioada 2005 – 2009 la o rată anuală de 3,5% prin modernizarea capacităților de producție viabile și prin construcția de noi capacități;
- Creșterea cotei anvelopelor radiale de mașină în cadrul producției și diversificarea gamei în conformitate cu cerințele utilizatorilor principali;
- Creșterea competitivității anvelopelor pe piața internă și externă, creșterea exporturilor directe la o rată anuală de aproximativ 4% în perioada 2005 – 2009;
- Procese ecologice de producție și protecție a mediului în conformitate cu normele de mediu europene.

Următoarele priorități sunt identificate în dezvoltarea industriei anvelopelor din România:

- Sprijinirea lansării și dezvoltării sectoarelor industriale primare și a consumatorilor principali: furnizorii de materii prime, producătorii de vehicule, transporturilor, utilizatorilor agricoli, etc. pentru a crește cota produselor specifice pe piața internă și externă.
- Aducerea și păstrarea de cât mai multă valoare adăugată în componenta națională a lanțului valoric prin orientarea producției și a vânzărilor către produsele de ultimă generație
- Promovarea generală a industriei producătoare de anvelope la nivel mondial, consolidarea piețelor existente și penetrarea pe noi segmente de piață.

Mase Plastice

Peste 600 de producători și exportatori curenți sau potențiali activează pe piață. Printre aceștia se numără și întreprinderi foste proprietăți de stat care activau în fosta economie planificată centralizată. Toate companiile din sector sunt privatizate, având capital românesc mixt sau străin. Majoritatea companiilor sunt specializate în mase plastice pentru industriile materialelor de construcție sau ambalare, acoperind în principal cererea internă (85%), iar 15% din producție este exportată. Cererea crescută face posibilă o rată de creștere mai ridicată a acestui sector în comparație cu creșterea industrială medie dar, în ciuda transferului de tehnologie relevant, majoritatea capacităților de producție se bazează pe tehnologii vechi.

Masele plastice românești au reușit cu succes să intre și să fie active pe piețe străine mai ales cu:

- foi și role de plastic;
- saci de polietilenă;
- filme de plastic
- echipament sanitar;
- ambalaje;
- plastice pentru industria constructoare de mașini și de automobile.

Competitori regionali importanți cum ar fi Ungaria, Polonia, Slovacia și Cehia au atras mai bine ISD-uri în acest sector până acum și beneficiază de tehnologii noi și de management eficient capabil să reducă costurile mai mult decât în România, reducând din avantajul costurilor scăzute pentru forța de muncă, care încă există la noi în țară. Analiza lanțului valoric indică costuri indirecte ridicate care pot fi reduse și lipsă de preocupare pentru a crea produse cu valoare adăugată mare prin cercetare și 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 țintește:

- 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 țintește 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 prețului 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 piață 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 lași care exportă și către țări vestice ceilalți producători interni tradiționali exportă în principal către Rusia, Moldova și țările CSI.

Exportatorii actuali domină 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 lași 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 exportatori români în căsuța 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 raționalizare, dată fiind mărimea companiei. În 2004, Sicomed a devenit prima companie farmaceutică românească care a obținut certificatul ISO 9000:2001 pentru Sistemul său 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 a fi 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 masă 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 cotă de 25% din piața mondială pentru Nystatin fiind al doilea producător ca mărime din Europa și o cotă 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 vânzările 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 cotă 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 cardiovascular, 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 piață 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-l exporta. Totuși, vânzările 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 vânzările 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 (membre CSI dar și Ungaria, Polonia și Cehia). Pe lângă aceasta compania și-a deschis o reprezentanță la Moscova și în Ucraina (piețe importante pentru medicamentul cel mai bine exportat al Terapia: 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 curenți, 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 piață și operațiunilor de marketing local pentru exportatorii de medicamente;
- marketing și brand building mai agresiv pentru exportatorii principali actuali: Sicomed, Terapia și Antibiotice;
- creșterea proporției investițiilor proprii în activități de cercetare și dezvoltare pentru a îmbunătăți tehnologiile de producție pentru medicamente existente, precum și pentru a introduce produse noi.
- țintirea în principal a piețelor tradiționale cum ar fi Moldova și Rusia dar și UE;
- raționalizarea și realocarea vânzărilor și a sprijinului în marketing către produse care oferă valoare adăugată mai mare.

G. Produse electro-tehnice pentru piața internațională și cereri în schimbare

Sectorul electronicelor și electro-tehnicelor este unul foarte eterogen, producând peste 200.000 de tipuri de produse și având capacități importante construite înainte de 1989. Principalele unități de producție produc aparate și aparatură electrocasnică, echipamente de birou, hardware și componente, părți și echipamente electronice, motoare electrice, transformatoare, echipamente de distribuție a electricității, cabluri electrice, baterii, lămpi și produse de iluminat, tuburi electronice, echipamente de măsură, radiouri și televizoare, echipamente de înregistrare, etc. Majoritatea companiilor sunt IMM-uri dar există și 50 de companii mari.

După 1989 majoritatea companiilor din acest domeniu se confruntă cu lipsa de comenzi și nivelul de utilizare a capacităților existente este între 25%-90%. Datorită lipsei comenzilor tehnologia s-a învechit și sectorul se confruntă cu un decalaj tehnologic major.

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

- aparate și aparatură electrocasnică;
- componente hardware;
- motoare, generatoare și transformatoare;
- echipament pentru distribuția electricității;
- fibre și cabluri;
- echipament de iluminat;
- echipamente și instrumente optice.

Pentru a obține aceste rezultate industria țintește următoarele obiective prin planul de acțiuni :

- stimularea investițiilor și a investițiilor străine pentru a moderniza activitățile de producție pe lanțul valoric, cum ar fi producția de componente sau cercetare și dezvoltare pentru o mai bună execuție;
- crearea unui centru logistic pentru furnizarea materiilor prime;

- creșterea numărului de furnizori locali prin cooperare mai bună cu aceștia și prin sprijinirea lor să își adapteze producția
- deschiderea de reprezentanțe de marketing și comerciale proprii peste hotare.

H. A face față provocărilor in agricultura organică

În majoritatea industriilor de procesare a alimentelor și în vinificație există o mare lipsă de capacitate pentru valorificarea strugurilor, cărnii și legumelor, fapt care limitează volumul produselor exportabile.

Pentru a fi validate ca fiind ecologice și a fi scoase pe piață produsele alimentare trebuie să aibă pe etichete referințe explicite referitoare la metodele ecologice de producție a acestora și referitor la certificarea de evaluare a calității emisă de o organizație supervizoare.

Fermele ecologice reprezintă un nou sector. România beneficiază de condiții corespunzătoare pentru a promova agricultura ecologică, cum ar fi:

- sol fertil și productiv;
- folosirea intensivă a substanțelor chimice și a tehnologiilor aferente nu creează un impact negativ ca cel din țările dezvoltate;
- agricultura tradițională românească se bazează pe abordări care nu dăunează mediului și există posibilități de a identifica zone ecologice nepoluante unde agricultura ecologică ar putea fi dezvoltată;

În vederea dezvoltării sectorului agro-ecologic și pentru îmbunătățirea competitivității produselor ecologice pe piețele de export trebuie identificate și 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 supervizeze 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, inspecțori, 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 agricultură și mediu.

Agricultura ecologică are o mare contribuție la o dezvoltare economică de durată și joacă un rol important în îmbunătățirea condiției mediului, prezervarea 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 nepoluante. 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:

- preț
- sortimente

- ambalaj
- branding
- disponibilitate

Atingerea țintelor 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 exploatărilor 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 fază 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 orientare 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 investiționale noi aprobate;

I. Viticultură, cultură, 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 reclamă 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 Viță 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 viței 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 climaterice și de sol excelente, exporturile românești de vin sunt modeste în comparație cu producția, datorită rezervelor limitate de varietăți de calitate, combinată cu cunoștințe specifice și 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 căruia 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. Totodata 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 eficiență 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 deținută din totalul valorii produsului menționăm faptul că producătorul de struguri are influența cea mai mică, de 20%, în vreme ce producătorul/exportatorul și comercianții 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 relevă următorii **factori de succes critici** :

- **Prețul** – prețul mediu este mai mic de 3 Euro/sticlă, care situează vinurile românești în sectorul vinurilor cu prețuri 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 nișe 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 viței 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-și 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.

Țintele principale sunt:

- Creșterea exporturilor cu o rată anuală medie de 10-15%
- Creșterea cotei exporturilor de vin de viță 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€/sticlă)

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 ținând îmbunătățirea pregătirii profesionale 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.

Cultură

Cultura este un produs exportabil. Realitatea sugerează că 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 țintește 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 producțiilor 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, interpreților 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 producțiilor audio-vizuale prin:

- identificarea nevoilor și dezvoltarea bazei materiale,
- identificarea și atragerea de parteneriate interne și internaționale,
- identificarea de noi oportunități și nișe 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 neatrinse, 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 e-infrastructurii sau a serviciilor și utilităților 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 sprijină puternic inițiative 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 dezvoltați;
- crearea de alianțe de afaceri la nivel local cu producători de vin, artizanat, alimentație ecologică sau de activități culturale și programe promoționale comune;

Turismul rural va beneficia de pe urma brandingului de sector bazat pe următoarele inițiative:

- marcă specială de excelență pentru hoteluri de calitate;
- promovare agresivă peste hotare prin intermediul cataloagelor, mass media, portalurilor informaționale, etc.
- evenimente organizate peste hotare sau în interiorul țării;
- mai bună promovare a punctelor forte cum ar fi: zone neatinse; tradiții vechi, biodiversitate, folclor, faună și floră 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; ceramică 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, ceramică și teracotă. 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/tonă) 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.

Meșteșugurile 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, tapițerii, articole textile - îmbrăcăminte stilizată, costume tradiționale, bluze brodate de țărănci), elemente decorative interioare - artizanat din metal, lemn, sticlă (inclusiv ornamente de brad lucrate manual sau decorate manual), produse ceramice de casă, produse vegetale tricotate (răchită, rogoz), etc.;

Din perspectiva lanțului valoric planul de acțiune sectorial țintește:

- câștiguri mai mari prin branding compus 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 meșteșuguri și artizanat din Germania prin parteneriatul structural internațional german-român creat între UCCECOM și Camera de Artizanat din Koblenz;

În același timp industria țintește 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 potențial ridicat

Globalizarea și integrarea, specializarea mai bună în comerț, delocalizarea și prezența din ce în ce mai crescândă a CTN-urilor și ISD-urilor în România creează noi oportunități de export pentru servicii cum ar fi transporturi, consultanță, inginerie, branding, financiar, etc. Unele dintre aceste servicii (cum ar fi transporturile) nu își oferă serviciile numai comercianților străini ci și exportatorilor locali, contribuind la reținerea de mai multă valoare în țară.

1. Tratament balnear

Segmentarea turiștilor din întreaga lume a creat un nou tip de servicii turistice, cele pentru tratament medical. Multe dintre ele sunt cerute datorită costurilor scăzute ale tratamentului medical și pot fi captate cu ușurință de către destinație. Această strategie caută acele tipuri de servicii turistice medicale cu avantaje decisive în afară de forța de muncă ieftină. Din acest unghi România trebuie să abordeze și să ia inițiative strategice în **serviciile de tratament balnear** datorită următoarelor motive:

- interesul consumatorilor pentru terapii medicale naturale bazate pe factori specifici;

- abundența în România a factorilor de terapie naturală unici cu efecte demonstrate asupra sănătății umane;
- preexistența în România a peste 160 de complexe balneare din care 30 sunt de importanță națională având infrastructură (hoteluri, facilități de tratament medical) deja create;
- efectele sinergiilor acestui sector cu al altora cum ar fi turismul rural, consumul ecologic, cultura și artizanatul.

Conform evaluării sectorului nu există suficientă conștientizare la nivel local și central a potențialului ridicat al acestui sector și trebuie luate măsuri urgente pentru a:

- armoniza legislația din acest domeniu cu legislația medicală;
- promovarea studiilor științifice și medicale care să arate avantajele factorilor de terapie naturală unici;
- reînvierea în educația medicală a specializării de balneolog, în conformitate cu nevoile afacerilor;
- mai bună promovare a acestui serviciu în străinătate;
- conștientizarea avantajelor de către autoritățile locale.

2. Serviciile de evenimente

România poate beneficia strategic nu numai de pe urma exporturilor tradiționale ci și din turism profesional și servicii profesionale în care sectoarele exportatoare ar putea atrage evenimente cum ar fi târguri, expoziții și conferințe la nivel regional. Datorită mărimii unor sectoare recomandăm specializarea pe evenimente viitoare în textile, mobilă, turism rural și IT și externalizare industrială, în primul rând. Asociațiile de turism și sectoriale ar trebui să înceapă urgent să formeze alianțe în acest domeniu. Pentru următorii 4 ani strategia are în vedere:

- transformarea evenimentelor expoziționale naționale interne specializate în mobilă, îmbrăcăminte, subcontractare și componente industriale (mai ales componente auto) în evenimente internaționale sau regionale combinate cu conferințe în care grupurile țintă ar trebui să conțină pe lângă vânzători și cumpărători și experți, organisme de certificare a calității, PR, cercetători, autorități;
- aducerea României pe harta evenimentelor de externalizare IT/C off-shore într-o zonă unde nu se ține încă nici un eveniment la nivel regional (Europa de Sud-Est și Balcani);
- crearea de evenimente mondiale pe tema agriculturii organice și turismului rural,

3. Transporturi

Dintre serviciile de transport transportatorii rutieri și fluviali sunt bine poziționați pentru a exporta la nivel regional deoarece noi șosele sunt în construcție și integrarea europeană va dezvolta infrastructura transporturilor și mai mult. Dezvoltarea proiectului Dunărea, ca și fluviu care leagă Europa, poate oferi noi oportunități pentru servicii de turism și înrudite transportului.

Pentru aceste motive, strategia țintește să:

- crească conștientizarea în rândul exportatorilor potențiali, prin asociațiile profesionale, a noilor oportunități oferite de integrare și remodelarea infrastructurii transporturilor din regiune;
- dezvolte unități logistice regionale la nivel de asociație, în beneficiul companiilor;
- creeze verigi între transportatori (asociații și companii) și alte sectoare exportatoare (îmbrăcăminte, mobilă, chimie, automobile, componente) pentru a folosi servicii locale de transport în activitățile de transport internaționale;
- crearea unui catalog al ofertei românești de export care să fie distribuit în afară.

4. Consultanță-inginerie, proiecte la cheie

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

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 țintește 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 Băncilor și alte asociații de afaceri din acest sector sunt chemate să caute răspunsuri strategice și oportunități de viitor.

6. Managementul calității,

În cadrul serviciilor asigurate de organizațiile infrastructurii calității, cele mai bine poziționate pentru a exporta servicii sunt serviciile prestate de organisme 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 calității;

7. Crearea de competențe

În mod gradual serviciile de competență devin din ce în ce mai profesioniste și orientate spre piață. România are oportunități bune de a exporta aceste servicii în regiunea Europei de sud-est și în țările din zona Mării 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

Institutele 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 țintește:

- recunoașterea mai bună prin campanii de promovare prin Camera de Comerț și Industrie a României, CRPC, etc. a cererii crescute de servicii în domeniu care pot transforma constrângerile de mediu în oportunități comerciale pentru întreprinzători orientați către piață;
- agregarea unei oferte a României în acest domeniu și promovarea intensă în străinătate.

Efecte sinergice

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

Este clar că inițiativa privată nu a investigat încă suficient efectele sinergice induse de promovarea combinată a ofertelor de export din turism, artizanat, sticlărie, viticultură, producția de alimente sau cultură s.a.m.d. Noi segmente de turism rural, spre exemplu, intenționează să combine specificul mediului natural cu agricultura ecologică sau cu artizanatul tradițional. Dacă pentru artizanat alianța regională între afaceri poate rezolva problema pentru turismul ecologic alimentar proprietarul trebuie să ofere alimente certificate produse în propria sa ferma sau de către alți producători din regiune.

Un alt exemplu, sticlărie de ambalare a vinurilor pentru care producția de sticlă în țară pentru nevoile producătorilor români de vin trebuie stimulată.

În turismul rural capacitatea de a folosi sinergiile la nivel local și regional, între această activitate și altele aflate în lanțurile valorice ale viticulturii, artizanatului, alimentelor ecologice este încă slabă deoarece comunităților de afaceri locale le lipsește capacitatea de a dezvolta alianțe de afaceri cu acest obiectiv.

Prin urmare strategia insistă pe crearea acestor sinergii prin alianțe de afaceri între companii și asociații care acționează mai ales la nivel regional. Marketingul comun al ofertelor de export agregate de acest tip, la nivel de comunități locale, va crește exporturile tuturor exportatorilor din alianțele regionale. Dintre inițiativele luate în considerare în planul de acțiune sunt menționate:

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

4.2.2. Considerentul strategic nr. 5 - Probleme și priorități Border-In, în interior, de dezvoltarea capacității și diversificare

Performanța la export a României și competitivitatea internațională sunt în principal bazate pe costurile scăzute ale forței de muncă și pe resursele naturale. Acest lucru lasă economia vulnerabilă. Capacitățile de producție au în general valoare adăugată și nivel tehnologic scăzut. Au fost efectuate eforturi insuficiente de restructurare și recapitalizare pentru o infuzie de noi tehnologii în industrie și pentru stabilirea conexiunilor industriale capabile de a ajuta sectorul să creeze și să crească valoarea adăugată a produselor.

Oferta **română de export are o capacitate limitată de adaptare la cerințele** cumpărătorilor de pe piețele străine. **Dezvoltarea și diversificarea produselor sunt scăzute.** Prin urmare strategia de export ar trebui să nu se axeze numai pe evenimente promoționale în afară sau pe operarea unei rețele de reprezentanțe comerciale pe piețele străine și să vizeze îmbunătățirea și dezvoltarea serviciilor de sprijin border-in în trei direcții:

- servicii de dezvoltare a capacității, în general legate de modernizarea ofertei de export curente (calitate, design), îmbunătățind avantajele competitive actuale ale exportatorilor;
- serviciile de diversificare a capacității, pentru a ajuta exportatorii români să își dezvolte noi avantaje competitive și să creeze afaceri noi;
- servicii de dezvoltare a competenței în managementul exporturilor care, în ciuda faptului că sunt cu adevărat necesare nu sunt întotdeauna percepute ca fiind astfel și nu sunt solicitate de către comunitatea de afaceri datorită decalajului ridicat dintre nevoi și cereri, deja prezentat anterior în acest document, în cadrul analizei SWOT.

Focalizarea acestei strategii se face pe:

- reducerea decalajului dintre nevoile și cerințele reale prin campanii de conștientizare la nivelul comunităților de afaceri, pentru a arăta importanța dezvoltării competențelor și capacităților esențiale în mediul de afaceri internațional extrem de competitiv;
- Îmbunătățirea capacității și competenței întreprinderilor române de a face față cererilor cumpărătorilor internaționali;
- 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 creștere 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;
- conștientizarea 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 protejare 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 Kyodo) 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, birocrăția, costurile ridicate ale tranzacțiilor, corupția, lipsa de transparență, comerț și infrastructură 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 organizaționale ale reprezentanților afacerilor la nivelurile mezo economice, deschiderea pieței și eficiența acțiunilor colective spre menținerea liberei competiții pe piață. Considerând cadrul de afaceri ca fiind element decisiv de competitivitate, rezultă că este posibilă, prin folosirea de acțiuni concentrate, coerente, îmbunătățirea acestui cadru, oferindu-se companiilor dintr-un teritoriu anume, nu neapărat național, avantaje decisive cum ar fi reducerea birocrăției, corupției, cadru legislativ transparent și previzibil, relaxarea sau raționalizarea presiunii administrative, controlul sistematic al impactului asupra liberei competiții a legilor și regulamentelor și așa mai departe. O direcție de evoluție a competiției globale este de la competiția între companii la competiția între comunități de afaceri regionale, în contextul procesului amplu de globalizare și liberalizare, de dispariție a barierelor naționale.

În același timp condițiile cadru nu se rezumă la bunuri publice și la eficiența acțiunilor sectorului public prin legislație și instituții de implementare. Aceasta implică și o organizare eficientă a nivelului mezo

economic, reprezentat de către asociațiile de afaceri în special, camere de comerț și asociații patronale. În ceea ce privește capacitatea de coagulare și asociere a acestor asociații acestea depind de o serie de servicii pe care le oferă membrilor în pregătirea profesională, acces la informație, circulația inovației și un tip de management superior, eficient, acces la capital și piețe străine, aspecte esențiale în crearea de avantaje competitive pentru companii, mai ales pentru IMM-uri. Un număr important de sectoare strategice ținesc îmbunătățirea condițiilor cadru ale propriilor acțiuni de pe piață prin promovarea de legislație prietenoasă care să reglementeze activitățile sectorului și să dezvolte o capacitate de asociere mai bună, cum ar fi:

- optimizarea legislației din industria mobilei /procesarea lemnului
- legislație pentru dezvoltarea rurală și tratamentul balnear
- implementarea planului de restructurare și reconversie în industria viticolă
- extinderea lanțului valoric prin instrumente de tehnologie modernă
- creșterea producției de vin linistit
- noi legi pentru cinematografie
- inițiativă legislativă pentru sectorul IT: netaxarea profitului reinvestit în IT
- centre regionale de furnizare a materiilor prime pentru sectoarele de artizanat
- crearea de centre de design naționale și regionale pentru artizanat, mobilă și îmbrăcăminte
- PPP între designeri și asociația de sector în confecții și mobilă.

Alte ținte ale facilitării comerțului sunt legate de vamă sau de competiție loială, cum ar fi:

- prevenirea și combaterea competiției neloiale pe piața audio-vizuală,
- prevenirea și combaterea fraudelor vamale la importul de textile;
- eficiență în activitatea de vămuire
- mai bună comunicare și un dialog între autoritățile vamale și asociațiile sectoriale
- campanie națională de conștientizare a importanței beneficiilor comerțului electronic, e-business și a IT.

Facilitarea comerțului acoperă toți pașii care pot fi luați pentru a ușura fluxul comercial. Termenul este folosit pe scară largă pentru a acoperi toate tipurile de bariere non-tarifare. În concepția OMC facilitarea comerțului este limitată la „simplificarea și armonizarea procedurilor comerciale internaționale”, acoperind „activitățile, practicile și formalitățile implicate în colectarea, prezentarea, comunicarea și procesarea datelor cerute pentru transportul bunurilor în comerțul internațional”.

Facilitarea comerțului se referă la o gamă largă de activități la frontieră (proceduri de import și export, formalități de transport, plăți, asigurări și alte cerințe financiare).

Scopul **principal** al facilitării comerțului este acela de a reduce costurile tranzacțiilor și complexitatea comerțului internațional pentru afaceri și de a îmbunătăți mediul comercial dintr-o țară, concomitent cu păstrarea unui nivel eficient de control guvernamental.

Zona **principală** de interes este reprezentată de: investiția în infrastructură, modernizarea vămilor și a punctelor de trecere a frontierei, eficientizarea cerințelor documentare și a fluxurilor informaționale, automatizare și EDI, eficiența porturilor, servicii de transport și logistică: reglementare și competitivitate, tranzit și 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 birocrăție la punctele de trecere a frontierei
- Nivel scăzut de pregătire al funcționarilor publici și operatorilor din organismele care se ocupă cu facilitarea comerțului (vămile, 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 curent 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 vămilor

Inițiative

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 soluțiilor pentru simplificarea procedurilor de vize pentru oameni de afaceri și șoferi în Europa de Sud-Est
- eforturi internaționale comune pentru adoptarea Certificatului Internațional de Greutate
- certificarea portului Constanța ca o locație sigură pentru comerț internațional
- acreditarea portului Constanța pentru încărcare și transportare maritimă de containere către porturi din SUA
- îmbunătățirea implementării conceptului "ghișeu unic"
- folosirea procedurilor de comerț electronic pentru a crește transparența și a limita corupția
- eliminarea infrastructurii CNADN din zonele de trecere a frontierei și stabilirea acestora la punctele interne corespunzătoare
- reducerea numărului de autorități la punctele de trecere a frontierei

- reducerea numărului de taxe la trecerea frontierei aplicate transportatorilor și a taxelor de tranzit aplicate de către autoritățile locale
- modernizarea infrastructurii rutiere și feroviare
- modernizarea facilităților vamale

4.2.4. Considerentul strategic nr. 7 - Probleme și priorități Border-Out;

Accesul pe piață și dezvoltarea pieței, promovarea exportului și brandingul

România trebuie să stabilească ca obiectiv principal din perspectiva border out îmbunătățirea în continuare a sistemului național de promovare a exporturilor, o mai bună eficiență în utilizarea instrumentelor, mecanismelor și instituțiilor de promovare a exporturilor, o mai bună coordonare și concentrare a efortului de promovare, servicii specializate de promovare mai bine adaptate nevoilor exportatorilor, mai multă coordonare între promovarea exporturilor și promovarea investițiilor și între diferite instituții publice sau private cu competențe la nivel național în promovarea exporturilor.

Activitățile de promovare a comerțului și exportului se diversifică și redefinesc datorită schimbărilor continue în comerțul internațional. În prezent există următoarele servicii importante de promovare oferite de către organismele promoționale naționale:

- Facilitarea participării companiilor române la târguri și expoziții interne și internaționale
- Organizarea de misiuni economice peste hotare;
- Asistență tehnică cu programele promoționale
- Organizarea de seminarii și conferințe.
- Furnizarea de informații comerciale.
- Organizarea de sesiuni de pregătire specializate
- Servicii de consultanță și asistență de specialitate

Organizația națională de promovare a comerțului, CRPC, trebuie să crească sau dezvolte competența și capacitatea de a furniza servicii care să se adreseze constrângerilor curente. În România există în rețeaua națională instituții cu o capacitate de furnizare importantă pentru servicii promoționale, principala problemă și linie de acțiune fiind:

- diversificarea serviciilor;
- creșterea competențelor în livrarea serviciilor.

În același timp schimbarea percepției exporturilor românești pe piețele străine implică ca toate aceste activități naționale de promovare a exporturilor să fie interconectate printr-un branding puternic al exporturilor românești în care inițiativele de branding ale sectorului sau companiei să se realizeze într-o manieră coerentă.

România trebuie să fie percepută ca o țară exportatoare importantă. Creșterea bazei de exportatori și creșterea volumului exporturilor este esențială în următorii ani.

Pentru a depăși limitările și constrângerile existente este nevoie să focalizăm eforturile după cum urmează:

- Diversificarea piețelor de export este esențială pentru a împărți riscul și pentru a-și asuma o parte mai mare din comerțul internațional;
- Reducerea supradependenței întreprinderilor de piața internă și creșterea conștientizării privind oportunitățile de export în rândul exportatorilor potențiali;
- Activitate de marketing mai puternică la nivel de companie pentru a depăși dependența de un număr limitat de importatori sau importatori pe care nu se poate baza la nesfârșit;
- Îmbunătățirea în continuare a activităților de diseminare și consultanță. Pe majoritatea piețelor produsele comercializabile trebuie să fie conforme cu standardele și normele de calitate care se diversifică semnificativ. Informații de calitate privitoare la piață sunt dificil de obținut și consultanța în acest domeniu poate fi vitală.
- Îmbunătățirea metodelor de identificare a oportunităților internaționale de afaceri.

- Creșterea numărului de informații despre subiecte cum ar fi reglementările de import, practicile de afaceri, canalele de distribuție, etc Anumite tipuri de informații nu sunt disponibile (ex.: informații despre standarde de produse/servicii).
- Marketing mai mult la nivel sectorial este esențial pentru a putea "vinde" mai bine sectorul strategic prin "marketing de ramură" activ.
- Promovarea investițiilor trebuie să țintească și să atragă noi tehnologii / know-how pentru a stimula diversificarea.
- Creșterea numărului de branduri recunoscute mondial.
- Sprijin mai bun pentru firme în activitățile lor de marketing în străinătate și în identificarea de oportunități de piață;
- Îmbunătățirea criteriilor de selecție pentru companiile care beneficiază de sprijin public pentru promovarea exporturilor în străinătate la evenimente cum ar fi târgurile, expozițiile, misiunile comerciale și expozițiile itinerante
- Îmbunătățirea criteriilor de selecție între diferitele evenimente care combină "piețe țintă" cu sectoare strategice.
- Introducerea conceptului de ofensivă de export pe piețele țintă și criteriile de selectare a piețelor țintă.
- Creșterea gradului de conectare a birourilor comerciale române în străinătate la nevoile exportatorilor, inclusiv dezvoltarea unor viitoare centre de expansiune economică în țările prioritare pentru exportul românesc;
- Promovarea intereselor economice și comerciale prin demersuri diplomatice și activități susținute de lobby;
- Valorificarea prezentei României la /pe lângă organizațiile internaționale cu caracter economic;
- Valorificarea potențialului reprezentat de consilierii economici în vederea promovării intereselor economice ale României.
- Acordarea unei atenții sporite organizării de evenimente și activități de promovare a exporturilor în țară (zilele furnizorilor pentru subcontractori sau producători de componente industriale, concursuri internaționale de vin, băuturi, alimente, birouri de informații pentru turism rural, tratament balnear și alte servicii) sau de utilizare pentru scopuri de promovare a exporturilor la evenimentelor locale cum ar fi târgurile specializate.
- Evaluarea mai bună a nevoilor reale ale exportatorilor pentru a satisface aceste nevoi în cele mai bune condiții;
- Creșterea calității serviciilor oferite de organizațiile de promovare în direcția promovării exporturilor.
- Creșterea nivelului de conștientizare al companiilor referitor la activitățile dezvoltate de către instituțiile de promovare pentru facilitarea exportului.
- Creșterea cooperării și colaborării dintre furnizorii de servicii de promovare.
- Îmbunătățirea eficienței sistemului național de promovare a exporturilor și creșterea graduală a finanțării de la buget a acestuia.

Există o legătură esențială între construcția unui brand de firmă, brand de sector sau brand național. Abordarea construcției de brand și a conexiunilor micro-mezo-macro în această activitate este o prioritate a SNE.

România are puține branduri de export, fie ele individuale sau colective și imaginea generală a produselor românești în afară este rareori asociată calității, tradiției și excelenței. Pe de altă parte imaginea României (branding de țară) este încă inconsistentă și frecvent greșit interpretată de către consumatori, investitori și opinia publică. 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 recentă 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. Leșirea 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 țintește 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 conștientizare, 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 exporturile 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 creare 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 piață doar datorită tehnicilor de comunicare
- coordonare mai bună între asociațiile mediilor de afaceri și OSIM (Oficiul de Stat pentru Invenții și Mărci) pentru a promova brandurile românești autentice capabile de a îmbunătăți efectul de țară de origine sau de a transforma în experiența bună protecția indicațiilor geografice și a brandurilor cu denumirea de originie;

Brandingul produselor și al sectoarelor

Din perspectivă sectorială brandingul la nivelurile mezo și micro este esențial. La nivel micro, acolo unde companiile trebuie să fie stimulate pentru a începe construcția de marcă (brand buildingul) prin campanii de conștientizare, 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 ținesc către:

- servicii de branding pentru companii individuale;
- promovarea brandurilor românești individuale, criteriu important în alegerea companiilor pentru evenimente promoționale 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 piețe nișă pentru produse audio-vizuale
- ofensivă de promovare pe piețele țintă.

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

Piețele țintă

Piețele țintă diferă de la un produs și serviciu la altul. Tratarea piețelor țintă în strategie în strânsă legătură cu domeniile strategice este o necesitate. În baza informațiilor primite de la grupurile sectoriale s-a format matricea de mai jos de piețe și produse/servicii țintă.

MATRICE DE SECTOARE STRATEGICE ȘI PIEȚE ȚINTĂ

	SECTOARE	PIEȚE
1	Îmbrăcăminte	UE și Rusia
2	Vin	Țările membre UE, SUA, Japonia
3	Mobilă	UE, Rusia, țări membre CIS, Orientul Mijlociu
4	Sticlărie	UE (Germania, Marea Britanie, Olanda, Franța), Japonia, SUA
5	Chimice și petrochimice - îngrășăminte; - anvelope și cauciuc; - plastice; - farmaceutice	UE, lanțurile valorice mondiale ale CTN-urilor Turcia, Africa, Asia UE, Turcia, Orientul Mijlociu, UE, lanțurile valorice mondiale ale CTN-urilor; Asia, Orientul Mijlociu, Țările în curs de dezvoltare.
6	Produse metalice	UE, Zona Regională (Regiunea Marea Neagră și Europa de Sud-Est)
7	Construcția de mașini	UE, lanțurile valorice mondiale ale CTN-urilor
8	IT&C	SUA, Europa, Japonia
9	Servicii de consultanță	Țările în curs de dezvoltare sau aflate în tranziție
10	Fermele organice	UE (Germania, Țările Scandinave)
11	Turism rural	UE (Germania, Țările Scandinave)
12	Tratament balnear	Germania, Țările Scandinave
13	Componente pentru industria transporturilor	Multi-naționale în lanțuri valorice mondiale UE (Germania, Italia, Franța), SUA, Japonia
14	Artizanat și meșteșuguri	UE (Germania, Italia, altele)
15	Electronice și electrice	Multi-naționale în lanțuri valorice mondiale UE (Germania, Italia, Franța), SUA, Japonia
16	Cultură (audio-vizual)	SUA, UE

Din perspectiva sectorului obiectivul principal al activităților de promovare a exporturilor este concentrarea activităților sectoriale de promovare a exporturilor pe aceste piețe țintă și astfel concentrând resursele limitate aflate la dispoziție.

Definind piețele ținte în acest fel trebuie să luăm în considerare evitarea concentrării exporturilor către piețe unde creșterea și perspectivele de dezvoltare nu sunt favorabile. Prin urmare trebuie făcute

demersuri de către MEC și CRPC să informeze comunitățile de afaceri referitor la aceste aspecte. Acțiuni principale trebuie luate în următoarele direcții:

- organizarea de "ofensive comerciale" pe piețele țintă pentru produsele țintă, acolo unde evenimente de promovare de orice fel (târguri, expoziții, misiuni comerciale, etc.) sunt concentrate, pentru a le crește impactul și eficiența;
- folosirea mai bună a infrastructurii bilaterale comerciale (camere bilaterale, agenții donatoare, comunități de afaceri, agenții sau instituții pro-române) în activitățile de dezvoltare a exporturilor pentru produse țintă în piețe țintă.

Concluzii și importanță în impactul general

România are o dispersie mare de sectoare cu activitate de export sau cu potențial de export care au în față diferite provocări și oportunități, fapt care explică focalizarea specială a strategiei pe sectoare, în special pe lanțurile lor valorice și pe probleme specifice inter-sectoriale. Dacă sectorul este puternic și exportatorii din ramură vor fi mai competitivi. **Procentajul total al perspectivei competitivității sectoriale în măsurarea impactului este 30%.**

4.3. Perspectiva clientului

4.3.1. Considerentul strategic nr. 8 - Segmentarea clienților

Exportatorii nu sunt o grupă omogenă din punct de vedere al competențelor și al capacității de export. Aceasta înseamnă că au nevoi diferite. Strategia trebuie prin urmare să răspundă corespunzător.

Această strategie identifică trei categorii distincte de client:

- Exportatori actuali – aceia care deja sunt angajați în export.
- Exportatori aspiranți – aceia care sunt gata de a exporta dar le lipsește capacitatea sau competența
- Exportatori potențiali – aceia care nu sunt interesați și nu sunt conștienți de beneficiile exportului sau le este teamă de a se implica în activități de export.

Actualmente rețeaua de sprijin a comerțului se focalizează aproape în întregime pe exportatori existenți, ignorând exportatorii aspiranți și potențiali. Dacă România vrea să își crească capacitatea de export atunci această abordare trebuie să se schimbe.

În general exportatorilor existenți, aspiranți și potențiali le lipsesc capacitățile de management care sunt necesare pentru a opera eficient pe piața internațională. Tendința generală este ca firmele să ia în considerare mai degrabă dificultățile din afara organizației decât să recunoască implicit nevoia de dezvoltare/îmbunătățire a activității lor interne, în cadrul întreprinderii. Principalele cauze pentru această abordare unilaterală sunt lipsa capacităților și cunoștințelor necesare, precum și slaba conștientizare a nevoii de a dezvolta asemenea capacități și competențe.

Rețeaua de sprijin a comerțului nu este implicată activ în această abordare. În realitate rețelei de sprijin îi lipsește conștientizarea nevoii de a livra servicii specifice și specializate diferitelor grupe de clienți. Efectul acestei situații este că nu sunt potențate în suficientă măsură calitățile antreprenoriale și nu crește motivația întreprinderilor de a începe să exporte.

Strategia se axează pe următoarele:

Toți exportatorii existenți sau aspiranți ar trebui să primească un nivel minim de servicii de sprijin generice, cum sunt:

- Informații comerciale relevante și oportunități de piață.
- Disponibilități de finanțare.
- Îmbunătățirea capacității furnizorilor de servicii de a oferi servicii de consiliere a afacerilor.
- Îmbunătățirea folosirii comerțului electronic și e-business.
- Întărirea standardizării și calității produselor.
- Creșterea valorii adăugate pentru fiecare produs
- Conștientizarea cerințelor de mediu.

Mai mult este esențial ca mediul de funcționare al afacerilor să devină mai conductiv la comerțul internațional. În această privință ar trebui să 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.
- Mulți exportatori actuali depind de câțiva cumpărători (uneori doar unul sau doi cumpărători). Acest lucru se manifesta în mod particular în sectoarele vinului, mobilă și textile. Puține întreprinderi investesc în comerț și marketing peste hotare. Ca și rezultat puține 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 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 promoționale 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 infrastructură instituțională națională de sprijin,;
- Promovare colectivă specială pe piețe nișă;
- Modernizarea aptitudinilor tehnice ale forței de muncă, inclusiv programe pentru tineri prin scheme de pregătire adecvate.
- Îmbunătățirea activităților de marketing pe piețele externe;

- Facilitarea creării 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 ponderea serviciilor IT&C în producție și export;

Sub-sectoarele chimice și obiecte electrice

- Conformarea cu standardele de mediu și directivele UE;
- Ofensivă 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;
- Poziționarea 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, mobilă, cultură, 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 conștientizarea 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 conștientizare. 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 conștientizare și întâlniri la nivel local pentru a încuraja companiile să devină internaționale, să se extindă în afară,
- Identificarea piețelor țintă și asistență la nivel de întreprindere pentru a penetra pe aceste piețe.
- Furnizarea de consultanță generală și de evaluare a capacității de export.

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

Confecții, mobilă, vin, ferme organice, turism rural, tratament balnear:

- Asistență pentru a încuraja alianțele de afaceri între producători pentru a crește capacitatea de producție și a diversifica producția și marketingul extern.
- Furnizarea de informații specifice cum ar fi standarde internaționale.

Externalizarea industrială, componente automobile

- Furnizarea de informații și statistici relevante despre piață care să reflecte importanța crescândă a acestor activități datorită globalizării și delocalizării;
- Oferirea de asistență întreprinderilor locale pentru a-și crește capacitatea de adaptare la cerințe specifice ale clienților:

IT&C

- Întărirea know-how-ului și transferul de cunoștințe între exportatorii actuali și exportatorii potențiali din cadrul asociațiilor sectoriale.
- Furnizarea de informații specifice privind oportunitățile mondiale de externalizare off-shore.

Artizanat

- Întărirea alianțelor de afaceri între exportatorii existenți și potențiali de artizanat.
- Crearea unei instituții de pregătire pentru dezvoltarea aptitudinilor, în principal pentru îmbunătățirea capacității de design.
- Creșterea conștientizării privind definirea prețului pe piețe străine (prețul produselor poate fi adaptat cerințelor pieței).

Serviciile exportatoare emergente

- Campanie de conștientizare a serviciilor cu potențial ridicat;
- Diseminarea de povești de succes;
- Oferirea de informații specifice privind potențialul de creștere al acestor servicii și oportunitățile de pe piață.
- Sprijinirea creării de asociații de afaceri orientate spre export.

4.3.2. Considerentul strategic nr. 9 - Managementul calității

După cum o companie exportatoare depinde de capacitatea de a-și adapta oferta pentru a face față cerințelor piețelor străine, întreaga comunitate de afaceri din România se confruntă cu provocările generate de liberalizarea pieții, integrarea avansată și intensificarea competiției. Având în vedere condițiile interne ale ofertei românești de export, au fost

identificate constrângerile majore existente în acest domeniu inter-sectorial. Astfel, managementul calității este un considerent un element strategic pentru clienții care doresc să aibă succes pe piață.

Asigurarea liberei circulații a bunurilor și serviciilor este o cerință majoră a Uniunii Europene inclusă în programul de negocieri pentru aderare. În conformitate cu Acordul OMC privind barierele tehnice

comerciale, **evaluarea conformității într-un sistem acreditat** reprezintă o premiză pentru libera circulație a bunurilor.

Pe baza datelor și informațiilor primite de la echipele sectoriale de elaborare a acestei strategii rezultă că programele de management al calității ar trebui să se concentreze asupra următoarelor elemente:

- instruire, educare;
- certificarea și implementarea sistemelor de management al calității/mediului etc,
- certificarea conformității produselor;
- acreditarea laboratoarelor;

Deși infrastructura calității 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 calității 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 calității (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 calității:
 - o dezvoltarea și îmbunătățirea infrastructurii calității în domeniile standardizării, certificării, încercării (testării), etalonării (calibrării) și inspecției;
 - o dezvoltarea și îmbunătățirea sistemului de acreditare.
- Promovarea și sprijinirea implementării/dezvoltării sistemelor de management în cadrul companiilor:
 - o Sensibilizarea agenților economici cu privire la rolul și importanța calității pe piața mondială globalizată;î
 - o Educare, instruire și training în domeniul sistemelor de management;
 - o Informare;
 - o Consultanță;
 - o 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 conștientizare a cerințelor legislative în domeniul etichetelor ecologice și al promovării produselor cu etichete ecologice;
- Campanii de conștientizare a personalului din IMM-uri în domeniul standardelor și certificării conformității produselor;
- Îmbunătățirea calității 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 calității produselor și firmelor românești pe piețele externe:
 - o facilitarea realizării acordurilor de recunoaștere reciprocă între laboratoare de încercări și organisme de certificare din România și cele similare din străinătate;
 - o realizarea unor acțiuni de conștientizare a calității produselor și serviciilor românești pe piețele externe.
- Promovarea competitivității firmelor românești prin:
 - o sprijinirea acțiunilor de promovare a imaginii firmelor competitive din România pe piețele externe.

Servicii de sprijin pentru managementul calității specific sectorului;

După cum s-a menționat mai sus, România are asigurată infrastructura calității la nivel național dar este imperativ necesară îmbunătățirea calității serviciilor oferită comunității de afaceri exportatoare. Din perspectiva sectorială, standardele calității 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 calității și certificarea sistemelor calității pentru industria automobilelor și a furnizorilor de componente și subansamble auto;
- dotarea laboratoarelor de control al calității din industria vinului și introducerea programului de monitorizare ;
- creșterea conștientizării exportatorilor certificați ISO din industriile de mobilă, textile și constructoare de mașini;
- introducerea unui program al calității pentru industria IT, incluzând certificarea sistemului de management al calității 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 și dezvoltarea, inovarea și 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.

În conformitate cu obligațiile asumate prin Documentul Guvernamental referitor la negocierea pentru politica UE (capitolul 17 - "Știință 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:
 - o infrastructura și serviciile pentru transferul de tehnologie și inovare încă insuficient dezvoltate și cu viabilitate redusă;
 - o 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 știință și tehnică

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 cluster 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 altor centre;

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 îmbrăcăminte, 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 curriculară a sectorului high-tech la nevoile industriei;

Următorul obiectiv va fi urmărit:

Depășirea decalajelor tehnologice: o dezvoltare mai rapidă a tehnologiilor avansate în toate sectoarele economice și o implementare a direcțiilor de dezvoltare tehnologică durabilă la nivel sectorial

Măsuri specifice:

Sprijin direct pentru întreprinderi pentru achiziția, transferul și adaptarea de tehnologii avansate, pentru a asigura:

- un nivel mai ridicat de eficiență și integrare tehnologică în sectoare tradiționale (ex.: energie, transporturi, mediu, sectoare industriale: confecții, mobilă, procesarea metalelor, industria chimică și industria constructoare de mașini, agroalimentare)
- focalizare specială a resurselor și programelor de cercetare asupra sectoarelor high-tech (comunicații mobile, surse alternative de energie, sănătate, securitate, energie nucleară);
- sprijin direct pentru întreprinderi pentru servicii tehnice necesare fazelor pregătitoare ale investițiilor: identificarea de soluții tehnice adecvate, planificarea adaptărilor/modificărilor tehnologice necesare,
- sprijinirea implementării pe scară largă a tehnologiilor IT de înaltă performanță în toate sectoarele economice: dezvoltarea la nivel sectorial, regional și național de medii integrate pentru operațiuni și tranzacții economice eficiente

Depășirea decalajelor tehnologice: creșterea capacității întreprinderilor de a face față componentei evoluției tehnologice și competiției la nivel european și internațional

Măsuri specifice:

- Sprijin pentru campanii sistematice de promovare a culturii inovatoare
- Sprijin direct pentru întreprinderi pentru introducerea și aplicarea de practici manageriale bune în activitățile de dezvoltare tehnologică și inovare:
 - o sprijin pentru implementarea propriilor politici și planificare strategică ale companiei pentru procesele de dezvoltare tehnologică și inovare pe termen lung, funcție de tendințele și evoluția pieței și a competitorilor;
 - o sprijin pentru implementarea propriilor programe și proiecte ale întreprinderilor pentru dezvoltare tehnologică și inovare, inclusiv furnizarea bugetelor respective
- Sprijin pentru dezvoltarea unei rețele structurate de furnizori naționali și regionali (infrastructuri și servicii) specializate pentru:
 - o servicii de transfer de tehnologie și inovare, inclusiv informații științifice și tehnice și asistență: centre pentru informare tehnică și transfer de tehnologie, birouri de legătură industriale, servicii electronice pentru informații tehnice, inclusiv proiecte de cercetare și dezvoltare și rezultate, piețe tehnologice și potențiali parteneri,
 - o conformare cu/și evaluarea conformării cu reglementările și practicile tehnice europene și internaționale: organisme și instituții recunoscute și acreditate internațional, ce furnizează serviciile de competență și referință în știință și tehnologie (centre/laboratoare de testare și măsură, organisme specializate pentru certificare, audit tehnologic, control și inspecție)
 - o servicii de competitivitate, inclusiv aplicarea și dezvoltarea de practici performante de management (centre de competitivitate)
- Sprijin pentru crearea și dezvoltarea de firme inovatoare, mai ales în domeniile high-tech:

- o cadru legislativ adecvat, inclusiv prevederi fiscale și financiare
- o dezvoltarea de infrastructuri și zone adecvate (incubatoare de afaceri, parcuri tehnologice)
- o stimularea investițiilor publice și private în firmele inovatoare .

Exporturi cu valoare adăugată mare: dezvoltarea de activități de cercetare, dezvoltare și inovare în întreprinderi, mai ales în domeniile high-tech

Măsuri specifice:

- Încurajarea unei mai mari participări a întreprinderilor în programele finanțate public de cercetare, dezvoltare și inovare (proiecte individuale sau interconectate ale întreprinderilor; proiecte de cercetare colaborativă, bazată pe cooperare tehnologică între companii, instituții de cercetare și dezvoltare și universități)
 - o 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;
 - o 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, instituții 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 "competență" "capacitatea, aptitudinea, cunoștințele și experiența necesară pentru managementul sau decizia de a procura, controla, folosi și monitoriza resursele unei organizații pentru a-i 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. 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 strategie 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-analiză-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 (săli, documente, echipamente.)	Finanțare pregătire profesională
	Pregătire managerială de de bază și specializată		Creșterea 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 prețuri și modele de distribuție; ținerea pasului cu progresele tehnico-informaționale și organizaționale;

- 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 organizaționale către competitivitate și eficiență
- Implementarea de sisteme de pregătire pe meserii de ultimă generație; îmbunătățirea nivelului de competență în ținerea pasului cu progresele tehnico-informaționale și organizaționale.
- Creșterea gradului de conștientizare a importanței alianțelor și a rețelelor.

Luând în considerare constrângerile de mai sus, obiectivele strategice naționale privind dezvoltarea competenței ce ținesc 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 piețe țintă, de a dezvolta strategii de competiție pe aceste piețe 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, practică 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 vocațională 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 că 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 parteneri 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 țintește 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, asistenți 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 ținesc la 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-distribuție și internaționalizarea comerțului en-gros bazat pe rețelele internaționale de super-marketuri și a lanțurilor de furnizare-distribuție
- Îmbunătățirea competitivității internaționale a întreprinderilor în cadrul unui mediu de afaceri mai favorabil, prin:
 - o dezvoltarea cadrului instituțional asociativ
 - o 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 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 alimentar, 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.

Puține 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 ținesc și următoarele acțiuni:

- pregătire în tehnologii de mediu pentru industria mobilei
- 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 - Finanțarea comerțului

Crearea de capacități și diversificarea ofertei în sectorul național financiar

Procesul de globalizare a economiei mondiale întărește competiția în comerțul internațional mai ales în diversificarea facilităților financiare și a plăților.

În acest context promovarea cu succes a exporturilor produselor românești depinde nu numai de calitate, preț, condiții de livrare și garanții dar și de o ofertă financiară competitivă pentru a credita importatorul.

Procesul de întărire a monedei naționale a demonstrat o anumită lipsa de comunicare și coordonare între Banca Națională a României și companiile din comunitatea exportatorilor. Pe de o parte exportatorii au acuzat șocul prea rapid și prea abrupt al aprecierii monedei și expunerea ridicată la acest tip de politică monetară. Pe de altă parte profesioniștii 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 arătat fragilitatea legăturilor dintre bănci și exportatori. Majoritatea sondajelor efectuate de către grupele de lucru din SNE au indicat concluzia generală a comunității de afaceri conform căreia sectorul bancar nu se adaptează corespunzător nevoilor de finanțare comercială a exportatorilor, exportatorilor aspiranți și exportatorilor potențiali. Acest lucru nu încurajează spiritul întreprinzător, dezvoltarea întreprinderilor și accesul exportatorilor la finanțarea producției de export.

Companiile românești au nevoie, pentru a avea o piață mai largă, de sprijin financiar mai puternic, scheme bugetare aprobate de Guvern în conformitate cu practicile internaționale și de instrumente bancare folosite de Banca Națională a României și de băncile comerciale.

Schema de finanțare guvernamentală existentă pentru sprijinirea exporturilor a fost adoptată prin Ordonanța de Guvern nr. 120 /2002 și cuprinde instrumente aflate sub managementul EXIMBANK cum sunt fondul de garantare a creditelor de export și fondul de asigurare și reasigurarea creditelor de export.

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

Ceea ce trebuie de asemenea menționat este că băncile comerciale, în cooperare cu EXIMBANK, oferă produse bancare pentru sprijinirea exporturilor.

Sistemul bancar joacă un rol important în finanțarea producției de export și a exporturilor, urmărind extinderea și diversificarea serviciilor bancare în conformitate cu politicile bancare, strategiile companiilor de a îmbunătăți mediul de afaceri, precum și de a conecta activitățile bancare la practicile internaționale în general și la cele ale UE în particular.

Sistemul bancar din România este foarte concentrat, primele 5 bănci deținând peste 60% din totalul activelor bancare, 40 de bănci comerciale funcționau la sfârșitul lui 2004, dintre care 31 de bănci comerciale aveau capital majoritar străin.

Băncile cu capital străin dețin 56% din totalul activelor bancare, 65% din creditele neguvernamentale și 53% din volumul depozitelor bancare.

Trebuie menționat că participarea statului în sectorul bancar a fost redusă la 20% din totalul operațiunilor bancare și că această tendință va continua în perioada 2005-2006, prin vânzarea acțiunilor proprietate a statului la CEC și Banca Comercială Română.

Gradul de intermediere financiară în sistemul bancar românesc este extrem de scăzut, 33%, în comparație cu cel din țările din Europa Centrală și de Est (40% în Lituania, 107% în Cehia).

O mare problemă la legătură cu creditele în ROL este dobânda bancară foarte ridicată în ciuda ratei inflației estimate la 7% în 2005, 5% în 2006 și o reducere a dobânzii depozitelor bancare sub 10%. Întreprinzătorii români sunt nemulțumiți de ratele ridicate ale dobânzilor aplicate de bănci la credite, care nu țin cont de inițiativa BNR de a reduce rata de intervenție pentru a stimula piața creditelor, considerând acesta ca pe o nouă dovadă că băncile nu realizează potențialul ridicat al întreprinzătorilor de a conduce afaceri de succes și țintesc prea mult spre piața retail din portofoliul bancar. IMM-urile, în particular, suferă din aceasta cauză. Chiar în cadrul schemei de finanțare UE, lipsa de cofinanțare din partea băncilor a contribuit la capacitatea scăzută de absorbție a programelor financiare europene cum ar fi SAPARD sau ISPA.

Reprezentanții băncilor consideră că este necesar să țină un nivel de dobândă bancară cu 4,5-5,5% mai ridicat decât nivelul inflației pentru a avea resursele financiare necesare pentru dezvoltarea bancară pe termen mediu și lung. În acest context experții în domeniu estimează că o reducere semnificativă a dobânzilor bancare va fi posibilă la începutul lui 2009.

Sistemul bancar din România acționează cu prioritate pentru a se alinia regulilor și procedurilor UE, pentru întărirea activităților bancare și pentru folosirea comerțului electronic care va mări viteza tranzacțiilor financiare și va scădea costurile interbancare.

Băncile trebuie să își îmbunătățească activitatea, inovând mai mult, creând produse mai bune ceea ce înseamnă servicii bancare și nu numai credite bancare, iar pe măsură ce piața va fi saturată, atât ca rețea cât și ca produse, băncile vor trebui să analizeze serios costurile.

Politica de costuri va însemna volume mari de operațiuni bancare, productivitate bună și o mai mare eficiență a serviciilor bancare.

Liberalizarea completă a pieței financiare va crește presiunea competitorilor străini, fapt care va determina băncile românești să reducă dobânzile creditelor și să compenseze aceasta prin creșterea volumului tranzacțiilor financiare.

Evaluarea trăsăturilor principale ale sistemului bancar românesc reprezintă punctul de pornire pentru a identifica căile de dezvoltare și îmbunătățire a finanțării comerțului exterior, în special finanțarea exporturilor, cheia susținerii dezvoltării economice a României.

Sectorul bancar nu se adresează în mod adecvat nevoilor de finanțare ale exportatorilor, exportatorilor aspiranți și ale exportatorilor potențiali. Acest lucru nu încurajează spiritul întreprinzător, dezvoltarea întreprinderilor și activitatea de export.

Constrângeri financiare

La nivel financiar trebuie menționate următoarele constrângeri:

- Accesul necorespunzător la finanțare pentru firmele interne;
- Costuri relativ ridicate de transport datorită infrastructurii insuficiente;
- Promovarea insuficientă a produselor financiare adresate IMM-urilor, de tip "scheme mutuale", capital de risc;

- Investiții străine insuficiente în acest sector, considerat ca fiind o sursă majoră de know-how managerial, transfer de tehnologie și acces la piețe străine;
- Lipsa unor investiții puternice în sectorul privat;
- Veniturile scăzute ale populației care preferă produse ieftine, de calitate dubioasă;
- Costurile ridicate ale consultanței pentru managementul riscului, management financiar, managementul exporturilor, elaborare de planuri de afaceri;
- Costurile ridicate ale finanțării datorită dobânzilor ridicate practicate de băncile comerciale în comparație cu cele practicate în alte țări.

Viziunea strategică în finanțarea exportului: un sector financiar prietenos capabil să contribuie la competitivitatea națională crescută.

Răspunsul strategic ar trebui să se bazeze pe strategii relevante, realiste, elaborate în parteneriat între bănci, exportatori și asociații bancare, sectorul public, companii și alte entități interesate. Fără parteneriat și un dialog structural echilibrat și coresponsabilitate în inițiative, s-ar putea să nu realizăm obiectivele de competitivitate națională.

Obiectivele principale sunt:

- Creșterea resurselor bugetare pentru finanțarea promovării și susținerea exporturilor;
- Acces mai ușor la credite pentru export;
- Dialog structural și o comunicare și cooperare mai bună între bănci, companii de asigurări și exportatori;
- Capacitate crescută de management al riscului;

Disponibilitatea sectorială în finanțarea comerțului;

România țintește să creeze un sector financiar prietenos pentru exportatori și capabil să contribuie la o competitivitate națională crescută (vezi perspectiva nr.1, considerentul strategic nr. 1). Pentru a avea un răspuns strategic relevant sectorului, obiectivele principale cum ar fi creșterea resurselor bugetare pentru finanțarea promovării exporturilor și a activităților care dezvoltă exporturi, acces mai ușor la credite pentru export, dialog structurat și o mai bună comunicare și cooperare între bănci, companii de asigurări și exportatori sau capacitate crescută de management al riscului trebuie să se materializeze în sectoarele strategice.

Acțiunile principale vor fi întreprinse pentru:

- întărirea PPP pentru facilitarea accesului la credite și instrumente financiare noi în producția de mobilă pentru export, IT, textile;
- scheme de finanțare pentru producerea/achiziționarea de materii prime pentru industria vinului sau pentru a sprijini producția audio-vizuală;
- acces mai bun la fonduri UE;
- scheme de micro-finanțare rurală;
- ofertă de credite bancare specializată în conformitate cu nevoile și posibilitățile micilor producători de vinuri, ferme organice, artizanat, turism rural;
- crearea unui fond de garantare a creditelor agricole;
- dezvoltarea unei piețe imobiliare.

4.3.6. Considerentul strategic nr. 13 - Informațiile de comerț aduc piața mai aproape

Principalul rezultat al sondajului calitativ din grupurile de lucru este că serviciile de informare pentru mediul de afaceri sunt furnizate mai ales de către organizații guvernamentale – Departamentul de Comerț Exterior, Centrul Român pentru Promovarea Comerțului și Institutul Național de Statistică, Camera de Comerț și Industrie a României și alte asociații sectoriale. Aceste organizații furnizează toate tipurile de informații comerciale.

Un alt jucător important pe piața informațiilor comerciale din România este Institutul pentru Economie Mondială care furnizează evaluarea impactului tendințelor și evoluțiilor observate precum și sprijin în cercetare pentru un design și o implementare mai bună a politicii economice.

Informațiile importante necesare sunt: informații despre piețele externe, oportunități de afaceri, legislație, finanțare, statistică. Pentru a îmbunătăți serviciile furnizoare de informații financiare trebuie cunoscute nevoile și preferințele utilizatorilor finali, pentru a da prioritate informațiilor comerciale prin managementul organizării, pentru a avea bugete mai mari și o infrastructură IT care să furnizeze informațiile în timp real.

Echipele de lucru au identificat următoarele impedimente în ceea ce privește managementul informațiilor la nivel național:

- lipsa de acuratețe a informațiilor;
- lipsuri în furnizarea datelor și informațiilor comerciale;
- lipsa de coordonare instituțională între diferiții furnizori de informații comerciale;
- lipsa de conștientizare a existenței informațiilor;
- lipsa de conștientizare a locurilor de unde poate fi obținută informația;
- procesul de cerere de informații și de primire este complex;
- canalele de diseminare a informațiilor nu sunt suficiente;
- lipsa de specializare între diferiții furnizori pentru a face față nevoilor și cerințelor reale.

Notabil, costul informației nu a fost întotdeauna trecut ca factor piedică. Acest lucru sugerează faptul că întreprinderile sunt dispuse să plătească pentru informații de calitate care le sunt furnizate într-o manieră accesibilă.

Pentru a depăși impedimentele și a asigura un management mai bun al informațiilor comerciale efortul de coordonare a furnizării de informații la nivel național este crucial. CRPC, în strânsă cooperare cu MEC, căruia îi este subordonat, trebuie să își asume această responsabilitate de conducere a coordonării naționale a furnizării informațiilor comerciale deoarece:

- are o poziție unică ca organizație de promovare a comerțului națională cu filiale în teritoriu;
- are o experiență îndelungată în furnizarea de servicii de informații comerciale;
- este interconectat cu alți furnizori.

În efortul său de coordonare CRPC trebuie să:

- organizeze rețeaua de furnizori, legăturile necesare și comunicarea; crearea unei "mentalități de interconectare și furnizare a serviciului" între furnizorii de informații comerciale, care să încurajeze împărtășirea de informații și referințele, și în același timp ce să se păstreze un mediu al informațiilor descentralizat și antreprenorial
- stimuleze furnizorii de servicii să evite suprapunerea activităților ;
- acționeze ca furnizor de referințe privind cine și ce furnizează, într-o manieră performantă (portal IT);
- stimuleze specializarea;
- evalueze permanent cererea (ce informații pot fi furnizate și pentru care sectoare);
- asigure creșterea capacității și a competenței furnizorilor de informații

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 activități 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.

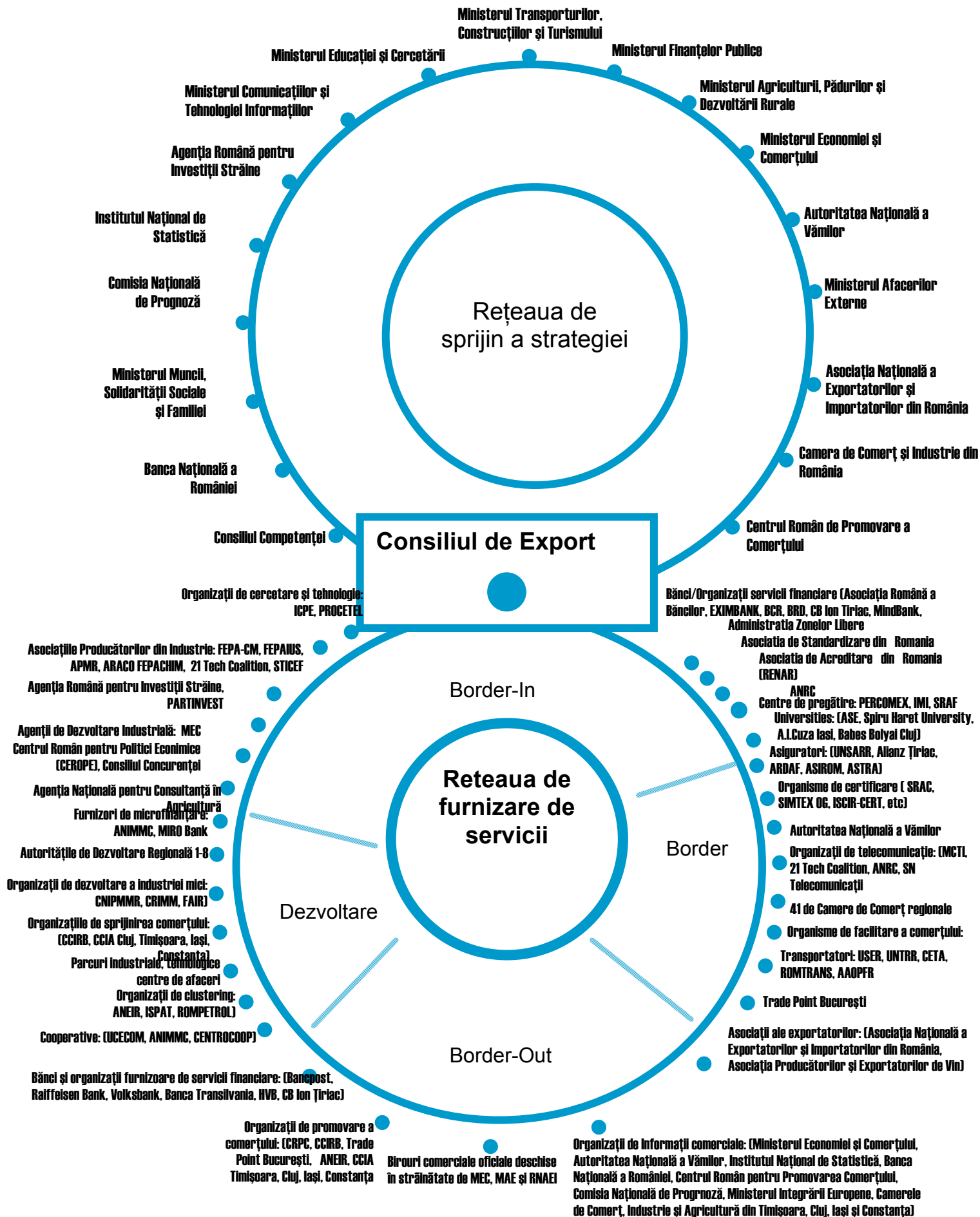
Concluzii și importanță impact

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 dăm 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 considerațiuni:

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 acțiune specifică, 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 coordonarea sa 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, asociații și altele;

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

Experiența sugerează că:

- 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 și eficiența în coordonarea responsabilă de către CRPC a rețelei de furnizare de servicii, acesta trebuie să lucreze împreună cu CE într-un dialog structural, deoarece:

- CE este un PPP aflat la confluența dintre RSS și RFS;
- CE are un mandat legal pentru a coordona la nivel național nu numai procesul de management al SNE dar și eforturile de îmbunătățire a serviciilor oferite comunității exportatoare.

Ministerul Economiei și Comerțului, prin direcția sa specializată pentru promovarea exporturilor are capacitatea de a asigura acest dialog structurat între CRPC și CE datorita următoarelor motive:

- CRPC este o instituție publică în subordinea ministerului;
- MEC asigură secretariatul CE.

4.4.3. Concluzii și impact

În noua economie globală și digitală rețelele de finanțare a serviciilor au devenit un bun important, o resursă intangibilă. Comunitățile, țările cu rețele puternice, eficiente și formalizate depășesc mai repede constrângerile de competitivitate și exportatorii și entitățile interesate o percep ca atare. România a făcut un pas important înainte în crearea unui Consiliu de Export și această strategie argumentează întărirea rolului său și transmiterea culturii de dialog structurat în dezvoltarea exportului la nivelul sectoarelor, acolo unde grupuri de coaliții de asociații se coagulează. **Această perspectivă ar trebui prin urmare să reprezinte 20% din totalul măsurării impactului.**

5. Managementul strategiei

5.1. Abordarea instituțională

România are un Consiliu de Export, un parteneriat cu un mandat legal de a elabora SNE. Acesta este avantajul legal instituțional, pentru că deja avem o instituție înființată pentru a controla întregul proces care constă în:

- elaborarea SNE;
- susținerea SNE;
- monitorizarea implementării SNE;
- măsurarea impactului SNE;
- aducerea la zi și revizuirea SNE

CE este organismul care este mandatat să implementeze SNE și să îi asigure managementul. Prin structura sa cu patru comisii printre care una este pentru strategie și una pentru monitorizarea promovării exporturilor, CE are capacitatea instituțională de a furniza managementul procesului. Mai mult, CE are la dispoziția sa Secretariatul în cadrul Ministerului Economiei și Comerțului, cu Direcția Generală de Promovare Export. Acest lucru asigură coordonarea cu instituția guvernamentală corespunzătoare. Structura sectorială și inter-sectorială a CE, conform considerentelor strategice ale acestui document, militează pentru rolul său central în procesul de management.

Totuși CE și ministerul nu vor acționa singuri în managementul procesului deoarece strategia se bazează pe:

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

Managementul SNE nu se va termina la sfârșitul perioadei de 4 ani deoarece după aceea trebuie să înceapă un nou ciclu strategic.

5.2 Monitorizarea și măsurarea impactului

Monitorizarea și măsurarea impactului sunt părți esențiale ale procesului de management al SNE. Totuși, măsurarea impactului SNE nu este o activitate facilă.

Documentul actual, după cum se vede, țintește mai mult decât planificarea clasică a promovării exporturilor care a fost făcută până acum. Tinta este în mod considerabil extinsa asupra:

- rădăcinilor principale ale competitivității exporturilor, localizate nu numai border-out dar și border-in, border sau de dezvoltare;
- problemelor critice inter-sectoriale cum ar fi finanțarea, competența, facilitarea, calitatea, brandingul, informațiile și inovația;
- segmentelor exportatorilor cum ar fi cei aspiranți sau potențiali.

După cum s-a menționat deja anterior metodologia BSC va fi aplicată la măsurarea impactului și fiecare perspectivă are procentajul său din total.

Perspectivă	Procentaj/Importanță	Inițiative
Dezvoltare	20%	82
Competitivitate Sector	30%	205
Client	30%	142
Capacitate instituțională	20%	23

În planul de lucru al acestui document sunt prezentate următoarele elemente:

- obiective care încearcă să răspundă și să definească unde vrem să ajungem, conform viziunii noastre și din punctul de vedere al unei perspective specifice din cele patru;
- inițiativele care definesc mai departe cum planificăm să stimulăm, să acționăm, să interacționăm pentru a realiza obiectivele propuse în cele patru perspective diferite;
- instituții responsabile pentru implementare;
- resursele necesare pentru a acționa;
- ținte, care definesc cantitativ și calitativ plafoane de performanță pentru o anumită inițiativă;
- măsurarea impactului care definește modalități de măsurare a inițiativelor pentru a calcula impactul lor.

Conform metodologiei BSC fiecare inițiativă va fi notată începând cu 0 (nu a pornit), 1 (sub așteptări), 2 (a îndeplinit așteptările) până la 3 (peste așteptări) și suma totală (setul de inițiative) va fi în final calculat funcție de procentaje.

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

- peste așteptări între 80-100 puncte;
- a îndeplinit așteptările până la a le depăși ușor între 52-80 puncte;
- sub așteptări la nesatisfăcător sub 52 puncte.

Misiunea generală de monitorizare și măsurare a impactului acestui document va fi responsabilitatea CE prin comisia sa de monitorizare. Totuși, toate instituțiile cu responsabilități în implementarea strategiilor, fie ele publice sau private, vor trebui să își aducă contribuția la raportarea stării inițiativelor întreprinse. Fără aceste contribuții măsurarea impactului ar fi imposibilă.

6. Mobilizarea resurselor

6.1. Priorități

Pe durata procesului de elaborare a acestui document au fost identificate și alocate resurse importante de către cei implicați în procesul de creare a strategiei. Acestea sunt indicate clar în planul de lucru atașat.

Prioritățile principale în mobilizarea resurselor sunt:

- eficiență în coordonarea organizațiilor publice (ministere, agenții, CRPC, EXIMBANK) și capacitatea crescută în absorbția de fonduri de la buget pentru scheme de sprijinire a exporturilor;
- creșterea anuală a fondurilor bugetare pentru schemele naționale de promovare a exporturilor corelate cu estimarea creșterii exporturilor și estimarea ratei inflației;
- angajamentul asociațiilor patronale și profesionale de a asigura cofinanțarea necesară în cadrul schemelor de promovare a exporturilor finanțate de la buget, acolo unde aceasta este necesară;
- mobilizare crescută a fondurilor asociațiilor de afaceri pentru activitățile, proiectele și programele de dezvoltare a exporturilor;
- mai bună utilizare a resurselor la nivel de companie pentru dezvoltarea exporturilor bazate pe strategia de export a companiei;
- capacitate crescută la nivel micro și mezo de a genera proiecte și programe viabile care ținesc obiective din planul de acțiuni acolo unde este necesară finanțarea externă;
- mai bună coordonare a comunității donatoare (USAID, GTZ, CHF, ITC, etc.) specializată în asistență tehnică comercială, în conformitate cu obiectivele, inițiativa și țintele din planul de acțiune; În acest fel, o propunere pachet specifică poate fi văzută în planul de acțiune ca funcționând în două feluri:
 - o inițiative specifice, asupra carora s-a căzut de acord pe durata elaborării documentului să fie îndeplinite cu asistența unui donator, numele donatorului fiind menționate pe planul de lucru;
 - o inițiative pentru care sunt necesare resurse suplimentare, care pot beneficia de asistența donatorilor, funcție de experiența și dorința lor;
- incidența crescută de programe de asistență UE conforme priorităților din acest plan de acțiuni.

6.2. Abordarea și focalizare

Planul de acțiuni ne oferă un important număr de inițiative și o gamă largă de resurse cum ar fi cele financiare, bugetare și referitoare la program, programe de ajutor financiar externe, mai ales din UE, resurse ale companiilor și asociațiilor, ISD-uri, instituții sau chiar individuale.

Consiliul de Export va trebui să își asume responsabilități speciale în mobilizarea acestor resurse pentru prioritățile din acest document. Chiar și așa instituțiile care reprezintă voința CE, având competențe importante în promovarea exporturilor și în dezvoltare sunt coresponsabile pentru mobilizarea resurselor.

Se așteaptă ca următoarele organizații să contribuie la resursele necesare:

- Ministerul Economiei și Comerțului;
- Ministerul Agriculturii, Pădurilor și Dezvoltării Rurale;
- Agenția pentru IMM-uri;
- Ministerul Educației și Cercetării;
- Autoritatea Națională pentru Turism;
- Ministerul Finanțelor Publice;
- Ministerul Integrării Europene;
- Ministerul Transporturilor, Construcțiilor și Turismului;

- Ministerul Comunicațiilor și Tehnologiei Informației;
- Organizațiile de Dezvoltare Regionale;
- Patronatele și Asociațiile profesionale ale mediilor de afaceri;
- Comunitatea donatorilor, agenții donatoare, programe de asistență UE

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