

FORMULAREA STRATEGIEI LA NIVELUL UNITĂȚII DE AFACERI

LECT. UNIV. DR. NICOLAE TUDORESCU
CONF. UNIV. DR. CONSTANTIN ZAHARIA
Universitatea din Craiova
Centrul Universitar Drobeta Tr. Severin
Tel. 0252 329191
e-mail: czaharia@cutds.ro

The paper distinguish the research experts in strategies Michael E. Porter namely the three categories of general strategies at unit business level which can be used to gain competition advantages toward of those economics units which carrying on in the same branch. The strategies are named "general", because its can be applied in a large variety of situation.

The Porter's competition strategies are: the minim costs strategy, differentiation and concentration.

Strategia costurilor minime. O strategie a costurilor minime presupune creșterea eficienței organizaționale prin obținerea unor costuri totale pentru produse și servicii mai scăzute decât ale concurenților. O atenție deosebită trebuie acordată minimizării costurilor aferente fiecărui aspect al activității. .

Acest fapt reclamă punerea în funcțiune a unor metode de producție eficiente, controlul riguros al cheltuielilor de regie și al celor administrative, obținerea de economii prin aprovizionarea la prețuri reduse, supravegherea strictă a costurilor corespunzătoare altor domenii (precum promovarea, distribuția și deservirea) . Costurile mici conduc la creșterea capacității organizației de a vinde la prețuri mai reduse și deci la câștigarea unui atu față de concurenți. Ele conduc, de asemenea, la profituri peste medie, ca urmare a marjei de profit suplimentare și a volumului superior de vânzări. De exemplu, compania Humana din Louisville, unitate sanitară publică, a realizat de curând profituri nete mai ridicate față de cele ale altor companii care desfășoară o activitate similară și a obținut o marjă de profit de aproximativ 10%. Aceasta se datorează faptului că firma Humana are cele mai mici costuri între firmele din acest domeniu din S.U.A. Bineînțeles, pentru ca această strategie să fie eficientă, este necesar ca reducerea costurilor să nu se realizeze în defavoarea calității.

Tipuri de strategii	Resurse și aptitudini necesare	Cerințe organizaționale
<i>Strategia costurilor minime</i>	<p>Investiții susținute de capital și acces la capital</p> <p>Capacitate tehnologică</p> <p>Supraveghere intensivă a muncii</p> <p>Produce proiectate pentru a simplifica procesul de producție</p> <p>Sisteme de distribuție cu costuri scăzute</p>	<p>Controlul susținut al costurilor</p> <p>Dări de seamă frecvente și detaliate ale controlului efectuat</p> <p>Organizare structurală și repartizare a responsabilităților bine definită</p> <p>Stimulente acordate în funcție de îndeplinirea strictă a obiectivelor cantitative</p>
<i>Diversificare</i>	<p>Posibilități superioare de promovare a produselor</p> <p>Capacități de dezvoltare a produselor</p> <p>Talent creativ</p> <p>Capacități puternice de cercetare fundamentală</p> <p>Renumă al întreprinderii în ceea ce privește</p> <p>I tehnologia și calitatea</p> <p>Tradiție îndelungată în ramura respectivă sau capacități deosebite prin combinarea mai multor domenii de activitate</p> <p>Cooperare strânsă cu canalele de distribuție</p>	<p>Strânsă cooperare între cercetare-dezvoltare, producție și marketing</p> <p>Evaluări subiective și stimulente în locul evaluărilor cantitative</p> <p>Capacitatea de a atrage forță de muncă de înaltă calificare, oameni de știință și inventatori</p>
<i>Concentrare</i>	Combinăție a celor prezentate mai sus, orientate în vederea atingerii unui anumit obiectiv strategic.	

Figura 1. Condiții de bază pentru succesul strategiilor

Strategia costurilor minime nu este lipsită de riscuri. Pentru a fi eficientă, este nevoie ca întreprinderea să fie singurul lider în materie de costuri, nu doar unul dintre lideri. Două sau mai multe firme care urmăresc să devină lideri în domeniul costurilor se pot angaja într-o concurență acerbă, care va avea ca rezultat scăderea profiturilor până la un nivel extrem de scăzut. Prin urmare, întreprinderea trebuie să dețină un avantaj în ceea ce privește costul, care să nu poată fi imitat cu ușurință, și totodată să țină pasul cu noile tehnologii care pot determina modificarea mărimii costurilor. În plus, managerii trebuie să aibă în vedere și perfecționarea produselor sau serviciilor, aspect ce prezintă o importanță deosebită pentru consumatori. Dacă nu se respectă aceste condiții, concurenții care aplică o strategie de diferențiere pot ademni clienții prin oferirea unor produse sau servicii cu caracteristici superioare.

Strategia de diferențiere. O strategie de diferențiere constă în încercarea de a realiza produse sau servicii considerate unice în ramura respectivă. Dacă au succes, diferențierile permit întreprinderilor să practice prime de preț și să obțină profituri peste medie. Diferențierea poate avea în vedere aspecte diferite: modele sau imagine a produselor (Coach în domeniul poșetelor, Ralph Lauren în domeniul vestimentației pentru bărbați), nivelul tehnologic (Hewlett-Packard în domeniul imprimantelor, Coleman în domeniul echipamentului turistic), serviciile oferite clienților (IBM în domeniul computerelor, Nordstrom în comercializarea confecțiilor), caracteristicile funcționale (Jenn-

Air în aparatele electrice), calitate (Xerox în domeniul copiatoarelor, Swarovski în domeniul pietrelor prețioase) etc.

Strategiile de diferențiere au câteva dezavantaje. Dacă prețurile sunt prea ridicate, clienții ar putea alege variante mai puțin costisitoare, chiar dacă renunță la anumite caracteristici. De asemenea, nevoile și preferințele cumpărătorilor pot suferi modificări, astfel că întreprinderile care practică o astfel de strategie de diferențiere trebuie să evalueze cu mare atenție cerințele schimbătoare ale clienților. Totuși diferențierea are cea mai mare probabilitate de reușită, dacă elementul de diferențiere pe care aceasta se bazează este de importanță deosebită pentru clienți și totodată dacă acesta este greu de imitat de către concurenți. Dacă pe piețele relativ mari diferențierea este, de regulă, preferată, pe cele mai restrânse se recomandă o strategie de concentrare.

Strategia de concentrare. O astfel de strategie reclamă specializarea prin obținerea unei poziții de lider al costurilor, prin diversificare sau ambele, într-un anumit segment de piață. Segmentul poate fi o categorie de consumatori, o arie geografică sau o gamă de produse și servicii. Argumentul constă în aceea că un segment de piață poate fi deservit într-un mod mult mai eficient de către o întreprindere care se specializează pe acest segment, decât de ceilalți concurenți care încearcă să acopere întreaga piață.

Strategia de concentrare se bazează pe demersuri caracteristice minimizării costurilor, diferențierii sau pe ambele, pentru a câștiga o poziție stabilă într-un anumit segment de piață. Diferențierea, în cadrul unei strategii de concentrare, intervine în proiectarea produselor în funcție de nevoile specifice fiecărui segment de piață. Aceasta poate conduce, totodată, la reducerea costurilor, întrucât firmele care se specializează pot avea capacitatea de a oferi prețuri mai convenabile decât o firmă care se adresează unei game largi de cerințe pe o piață foarte mare.

Adoptarea unei strategii de concentrare comportă câteva riscuri la care o companie trebuie să facă față. În primul rând, costurile unei firme specializate pot să devină mai mari decât ale concurenților mai puțin specializați. Pe măsura trecerii timpului, diferențierea poate deveni un avantaj din ce în ce mai mic, iar concurenții care deserveșc piața își pot perfecționa produsele. În plus, concurenții pot să se adreseze unei subcategorii a segmentului de piață deservit de firma specializată. De exemplu, Roadway Package Systems (RPS) încearcă să acapareze piața livrărilor la domiciliu, în prezent dominată de United Parcel Service (UPS). RPS a încheiat contracte cu 2500 de colaboratori care prestează servicii de livrare. Fiecare persoană acoperă un anumit teritoriu. Acești colaboratori sunt plătiți numai în funcție de munca prestată, în timp ce angajații UPS primesc, de regulă, salarii mari și cu generoase participări la profituri. În timp ce UPS limitează greutatea coletelor la maximum 35 kg și prestează servicii de livrare atât pentru persoane fizice cât și pentru cele juridice, RPS aplică o limită de greutate de 50 kg și restricționează livrările efectuate pentru firme. Cu circa 150 puncte de lucru, RPS poate acoperi aproximativ 75% din teritoriul S.U.A. Alte 80 de noi puncte de lucru au fost create până la sfârșitul anilor '90.

Indiferent ce strategie este utilizată probabilitatea de succes depinde de capacitatea internă a firmei. Această capacitate este exploatată la nivel funcțional.

BIBLIOGRAFIE

1. Nicolae Tudorescu, Puiu Nistoreanu – **Managementul prestației turistice**, Ed. Cargo, 2002;
2. Nicolae Tudorescu - **Tehnici de negociere a afacerilor**, Ed. Cargo, 2002;
3. Nicolae Tudorescu - **Întreprinderile mici și mijlocii în România**, Ed. TipoRadical, 2005.