

## OPȚIUNI STRATEGICE PENTRU STRATEGIILE DE DOMINARE PRIN COSTURI

*The companies use the low costs strategies with a view to improve competitive advantage. Implementation of low costs strategies is possible by a lot of methods. The main scope of this paper is to identify some of strategically options able to reduced costs. Also, one of the important moments is to identify the intensity of strategically options influence on different kind of costs.*

Necesitatea recurgerii la utilizarea strategiilor de dominare prin costuri derivă din caracterul obiectiv de formare a prețurilor, dictat de legile economiei de piață și caracterul subiectiv de formare a costurilor, ca rezultat al combinării diferitor tipuri de resurse ale companiei pentru produse cu acelaș nivel de calitate.

Preferința companiilor față de strategiile de dominare prin costuri se explică prin avantajul

concurențial pe care-l asigură, siguranța în lupta de concurență pe care o oferă și profiturile mai onalte pe care le obțin față de rivali.

Pornind de la modelul lui M.Porter, care printre primii a conturat hotarele de utilizare a strategiilor de dominare prin costuri, reflectandu-le in matricea strategiilor generice (fig.1), avantajul concurențial poate fi dobândit

**Fig. 1**

### Matricea strategiilor generice după M. Porter

		Avantaj concurențial	
		Cele mai mici costuri	Diferențiere
Zona strategică	Întreaga ramură	Întăetate în minimizarea costurilor	Diferențiere
	Un anumit segment	Costuri mici focalizate	Diferențiere focalizată

fie prin minimizarea costurilor, fie prin diferențiere, respectiv pentru întreaga ramură sau pentru un anumit segment.

Potrivit modelului lui Porter, companiile producătoare de produse de aceeași calitate, cu cele mai mici costuri vor profita de un profit mai mare decât companiile medii din aceeași ramură (fig 2a). Companiile ce produc produse diferențiate vor avea costuri mai mari, dar vor compensa mărimea profitului prin majorarea prețului, cu condiția că cumpărătorii sânt dispuși să accepte această diferențiere în schimb la un preț mai mare.

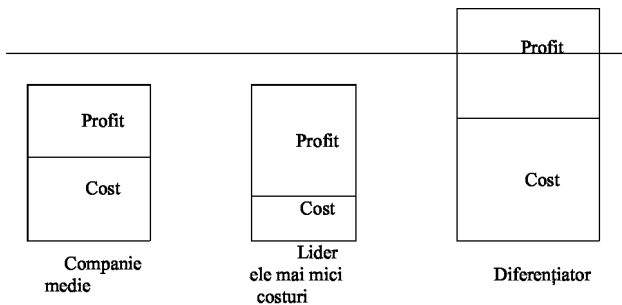
diferențiatorului-lider poate fi la nivelul profitului liderului în cele mai mici costuri, ba chiar și mai mare.

Deci, oricare ar fi strategiile aplicate, avantajul competitiv va aparține companiilor care vor reuși să gestioneze eficient costurile și să le minimizeze la maximum.

De obicei strategiile de dominare prin costuri se aplică de către companiile care activează pe o piață ce se află în fazele de epurare, maturitate sau saturație, pentru care este caracteristic ontețirea luptei concurențiale. Onsă, sunt

*Figura 2a.*

**Repartizarea costului și profitului pentru companii cu strategii diferite.**

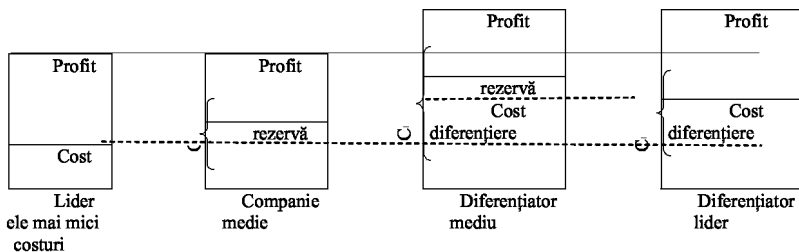


Modelul dat ar putea fi desfășurat din considerentele că și pentru diferențiatori este actuală strategia de minimizare a costurilor. Companiile, care vor aplica strategii de diferențiere sau diferențiere focalizată, în spațiul lor concurențial specific se vor

ontâlni cu rivali, care vor aplica strategii asemănătoare. Avantajul concurențial va fi de partea diferențiatorilor-lideri, care vor avea cele mai mici costuri totale (cost standard + cost diferențiere), fiind capabili să valorifice rezerva de micșorare a costurilor. Profitul

Figura 2b.

**Rezerve de micșorare a costului pentru companii cu strategii diferite.**



cunoscute cazuri când strategiile de dominare prin costuri sunt utilizate chiar și în fazele de lansare și creștere ale pieței. În acest caz, companiile urmăresc ocuparea rapidă a unor amplasamente optime, beneficiind de poziția de monopol geografic, practicarea unor economii de scară și anvergură.

În funcție de modul de generare a costurilor întreprinderii (direct și indirect sau variabil și constant), totalitatea rezervelor de micșorare a costurilor unitare pot fi grupate în două grupe:

- rezerve evidente, care pot fi valorificate prin micșorarea consumurilor specifice, fie prin micșorarea cantității specifice sau prețului (pentru unele materii prime, resurse energetice sau utilități substituente, sau forță de muncă mai ieftină);

- rezerve ascunse, care pot fi generate de nivelul abilităților de gestiune a companiei sau prin

utilizarea unor resurse cu un randament mai înalt.

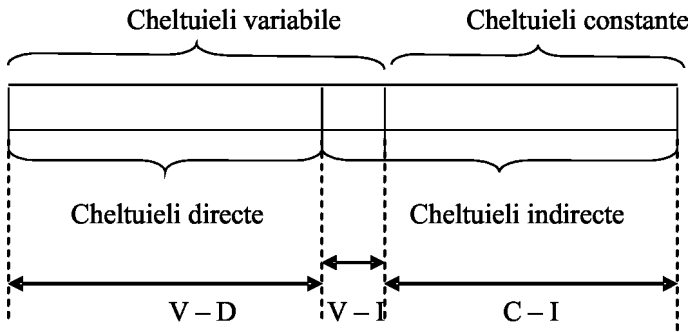
Atât rezervele evidente cât și cele ascunse pot fi depistate efectuând un benchmarking a sistemului de gestiune a costurilor cu companiile lider în ramură, cu media pe ramură, cu companii ale altor ramuri.

În cadrul diferitor companii costurile sunt generate foarte variat. Pentru a depista rezervele de micșorare ale lor și a înțelege modul de valorificare ale rezervelor am recurs la o clasificare combinată bazată pe mai multe criterii.

Opțiunile strategice reprezintă instrumente ce permit realizarea strategiilor alese. Principalele opțiuni strategice aplicate în strategiile de dominare prin costuri și intensitatea impactului lor asupra diferitor tipuri de cheltuieli, sunt reprezentate în tabel. Cheltuielile companiilor pot fi grupate și clasificate conform figurii 3.

Figura 3.

Gruparea și clasificarea cheltuielilor



- V - D – cheltuieli variabil – directe
- V - I – cheltuieli variabil – indirecte
- C - I – cheltuieli constante - indirecte

- intensitatea influenței opțiunii strategice pentru obținerea reducerilor de cheltuieli, respectiv mare, medie și mică

Evidența strictă a consumurilor și cheltuielilor. Este opțiunea strategică inițială și obligatorie pentru o companie care a decis să implementeze strategie de dominare prin costuri. Esența constă în evidența consumului de materiale, energie, utilități și forță de muncă pe tipuri de produse, centre de responsabilitate. Economii pot fi obținute prin depistarea și eliminarea supraconsumurilor condiționate de pierderi și deșeuri supranormativ, fraude, disciplină de muncă nesatisfăcătoare, etc.

Reducerea costurilor prin re-proiectarea produselor. In unele

cazuri reducerile mari de costuri apar, nu în cursul procesului de producție, ci în proces de proiectare sau re-proiectare, astfel încât acesta să conțină mai puține componente, să se utilizeze materiale substituante sau să fie mai simplu de fabricat

Relații cu furnizorii. Economii de cost pot fi obținute în cazuri când furnizorul este capabil să mențină calitatea și să reducă prețurile. De obicei asemenea situații se creează într-o luptă de concurență aprigă și scăderea puterii de negociere a furnizorilor. Reducerea cheltuielilor indirecte se pot obține prin constituirea relațiilor pe principiul respectării condițiilor contractuale după calitate, cantitate, preț, termen de

Tabelul 1.

### Opțiuni strategice și intensitatea impactului lor asupra diferitor tipuri de cheltuieli

Opțiuni strategice	Tipuri de cheltuieli		
	V - D	V - I	I - C
1. Evidența strictă a consumurilor și cheltuielilor	***	*	**
2. Re-proiectarea produselor	***		
3. Relațiile cu furnizorii	***		
4. Economii de scară		**	***
5. Economii de spațiu		**	***
6. Curba experienței	***	***	***
7. Utilizarea capacității de producție	*	***	**
8. Modernizarea tehnologiilor	***	**	
9. Economii de rețea	*	**	***

livrare și servicii post-vânzare.

Economii de scară. Obținerea economiilor de scară este posibilă pentru fabricarea în masa a produselor cu un grad onalt de standardizare. Efectul este obținut la reducerea cheltuielilor indirect-constante unitare. On cazul economiilor de scară majorarea capacității de producție va conduce la o reducere suplimentară de costuri.

Economiile de spațiu apar atunci când sunt posibile economii de costuri ca rezultat al fabricării a două produse diferite în cadrul aceleiași companii, prin comparație cu fabricarea lor de două companii diferite. Ca exemplu ar putea fi fabricarea producției în lohn, comercializarea producției sub marca comercială a unui distribuitor, uti-

lizarea rețelei de distribuție a altei companii, integrarea pe verticală sau orizontală, etc.

Experiența acumulată. O altă metodă de micșorare a costului este acumularea experienței firmelor în producerea sau prestarea serviciilor sale. Se presupune că relația dintre timpul de activitatea ontr-o ramură și avantajul în domeniul costului poate fi invers proporțională. Nu trebuie de confundat volumul total cumulativ cu volumul producției (serie mare sau în masă), deoarece ele reprezintă două tipuri diferite de economisiri: I- din contul experienței acumulate, II – din contul dimensiunile procesului de producție. Potrivit teoriei elaborate de BCG, în raport cu creșterea volumului producției, și a executării în mod repetat

a accelerați operații, muncitorii onvătă să execute mai bine și mai repede aceste operații, potrivit unei curbe de experiență, ceea ce permite o reducere a costurilor de producție, potrivit relației  $C_n = C_1 * n^{-b}$ , în care:

$C_n$  - costul mediu al unității  $n$  de producție;

$C_1$  - costul primei unități fabricate;

$n$  - cantitatea totală de producție fabricată de la început și până la momentul considerat;

$b$  - coeficient al curbei de experiență care trebuie estimat.

Cunoscând legea „curbei de experiență”, pentru a crea și dezvolta o piață, se poate considera că în faza de naștere a pieței și de lansare a produsului se poate stabili un preț unitar sub costul acestora, urmând ca, pe măsura ce întreprinderea reușește să dezvolte piața și să ocupe o cât mai mare parte din aceasta, și ca urmare să crească volumul producției și al vânzărilor beneficiind de efectul fenomenului de onvătare, prin reducerea costurilor

Utilizarea capacităților de producție. Costurile se reduc pe măsură ce producția se apropie de capacitatea maximală, dar nu se vor reduce și în cazul dacă se va construi o uzină și mai mare.

Pentru a beneficia de efectele reducerii costurilor nu este de ajuns implementarea obligatorie a opțiunilor abordate mai sus. Este

important de a verifica ca implementarea lor să nu genereze, din diferite motive, efecte negative asupra vitezei de comercializare a produselor.

On cazul obținerii unei reduceri de cost prin utilizarea unor substituenți ai materiei prime sau prin onlăturarea unor componente, produsul riscă să-și piardă din valoarea sa. Astfel, efectul obținut la reducerea costului va fi pierdut la reducerea prețului sau/și la micșorarea volumului vânzărilor.

On cazul economiilor de scară trebuie de asigurat că creșterea volumelor de producție sunt acoperite cu contracte. Altfel, va crește volumul stocurilor, care în cel mai bun caz, va atrage cheltuieli adăugătoare de gestionare a stocurilor, și-n cel mai rău caz, stocurile nu vor putea fi realizate din cauza pieței suprasaturate.

Pe lângă toate avantajele există o serie de riscuri legate de poziția de lider în costuri mici:

1. Atenția prea mare acordată eficacității producției poate aduce la atrofierea reacției firmei la modificările necesităților consumatorilor.

2. Riscul pe care îl presupune strategia cheltuielilor mici este mai mare în ramura de producere a bunurilor de larg consum, deoarece aici poate există doar un singur lider în domeniul cheltuielilor mici și poziția a doua sau a treia nu mai dă acel avantaj

dorit.

3. Rezultatele unei experiențe bogate pot fi onsușite și de firmele rivale, beneficiind de efectele curbei de experiență și avantajul strategic se diminuează sau poate chiar să se anuleze.

4. Scăderea cererii la produse și prin urmare scăderea prețurilor. Acest fenomen face ca avantajul din costul minim să nu joace nici un rol.

### **Bibliografie:**

1. Rychard Lynch, Strategia

corporativă, traducerea Diana Stancu, Viorel Ciobanu, Chișinău, Ed. ARC, 2002

2. “Strategii manageriale de firmă”, coord. Ovidiu Nicolescu, Ed.ec-că, București 1998

3. “Sisteme strategice ale întreprinderii”, Constantin Bărbulescu, Ed.ec-că, București 1999