

REZERVE DE SPORIRE A AVANTAJULUI COMPETITIV RELEVATE PRIN PRISMA SISTEMULUI VALORIC ÎNTR-UN SECTOR VERTICAL INTEGRAT

C. Crucerescu

Universitatea Tehnică a Moldovei

Managementul strategic este modul contemporan de gestionare a afacerilor. El prezintă un sistem de procedee, care în funcție de coordonatele inițiale ale mediului intern și extern de afaceri, orientează spre selectarea și implementarea celei mai potrivite alternative strategice pentru companie, care să-i aducă un avantaj competitiv față de concurenți și să contribuie la crearea unei mai mari valori adăugate decât în situația inițială.

Strategiile de integrare verticală sânt unele din totalitatea strategiilor cu care operează managementul strategic. Ele se utilizează în situații când există dificultăți în aprovizionarea cu resurse materiale, financiare, tehnice sau dificultăți la comercializarea producției, când se dorește de a obține ieșire pe o piață externă. Mai mult ca atât, cooperarea reușită a companiei cu partenerii din aval sau din amonte este un factor de succes în unele ramuri, cum ar fi în cele de prelucrare a producției agricole sezoniere. Înțelegerea mecanismului de obținere a avantajului competitiv ca rezultat al implementării strategiilor de integrare verticală nu poate fi realizat prin abordarea globală a companiei, ci prin analiza tuturor părților componente ale ei. Instrumentul de analiză utilizat în acest scop este „lanțul valoric” al lui Michel Porter, care se bazează pe înțelegerea rolului și importanței fiecărui component al companiei în crearea valorii adăugate.

În procesul desfășurării unei afaceri, intrările inițiale sânt transformate în ieșiri, care capătă o altă formă (fie prin oferirea pe piață a unor produse cu caracteristici noi sau a unei concepții privind producerea și oferirea acestora: să satisfacă nevoi mai bine precizate, nesatisfăcute de oferta existentă până în momentul dat) pentru care clienții sunt dispuși să plătească o marjă de preț peste prețul intrărilor inițiale în această afacere. Cu alte cuvinte clientul răsplătește contribuția firmei la crearea unei noi valori de întrebuințare a produsului, care nu este alt ceva decât valoarea adăugată. Valoarea adăugată poate fi definită și ca diferența dintre valoarea de piață a ieșirilor și costul intrărilor. Reieșind din această definiție, valoarea adăugată (VA) este egală cu venitul din vânzări (VV) minus costul de resurse, care include cheltuieli de retribuție (CR),

cheltuielile materiale (CM) și de capital sub formă de uzură (U) [2, p.278].

$$\begin{aligned} VA &= VV - CR - CM - U \\ \rightarrow VA &= PG \end{aligned} \quad (1)$$

Pe de altă parte în literatura economică putem întâlni metode de calcul ale valorii adăugate, care contrazic afirmația de mai sus. Potrivit acestor metode valoarea adăugată însușează cheltuielile de retribuție, uzura și profitul global (PG) [3].

$$VA = CR + U + PG \quad (2)$$

Considerăm că aceste două afirmații nu sânt contradictorii, dar sânt două puncte de vedere văzute prin prisma aspectului macroeconomic și microeconomic. Din punct de vedere microeconomic, interesul economic constă în sporirea valorii adăugate întruchipate sub formă de profit, o metodă de majorare a căruia este realizarea celor mai mici costuri, inclusiv și cele de remunerare. Din punct de vedere macroeconomic, valoarea adăugată poartă un caracter mult mai larg, cuprinzând și cheltuielile de retribuție, care au un rol important la accelerarea circuitului economic. Mai mult ca atât, tendințele de ultima oră la nivel microeconomic, sunt orientate spre sporirea profitului nu din contul economiilor bazate pe reducerea nivelului de remunerare, ci din contul sporirii eficienței muncii, deoarece o motivare mai mare contribuie la atragerea celor mai competente resurse umane, care vor crea și o valoare adăugate mai mare.

Valoarea adăugată totală creată de companie este rezultatul valorilor adăugate prin care fiecare parte componentă a firmei contribuie. Utilizarea lanțului valoric presupune descompunerea companiei în activități strategice în scopul de a înțelege comportamentul costurilor și de a identifica sursele de avantaj competitiv. Figura 1. redă structura „lanțului valoric”, definit de M. Porter, al unei companii, care cuprinde activități principale, activități auxiliare și o anumită marjă, care de fapt și este valoarea adăugată.

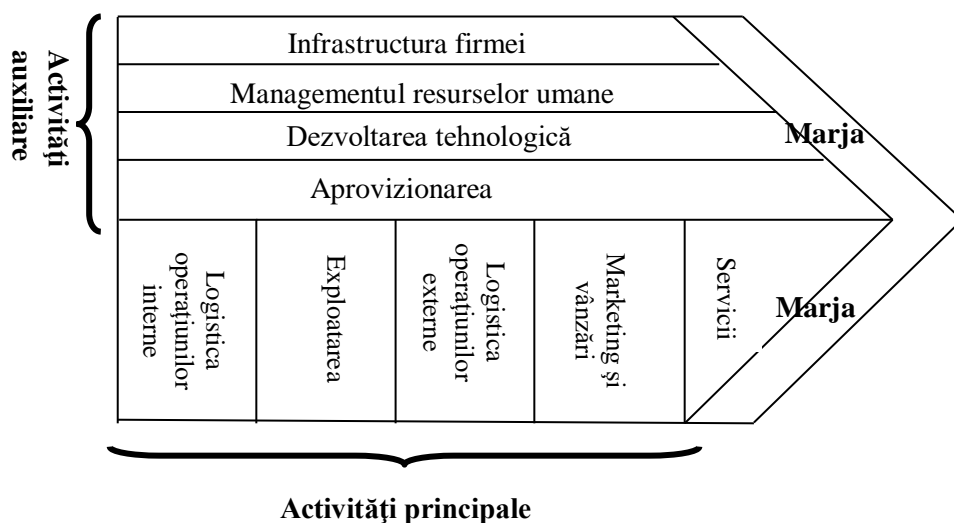


Figura 1. Schema „lanțului valoric” după M. Porter.

Activitățile principale cuprind întregul circuit legat direct de activitatea de bază, începând cu recepția intrărilor până la deservirea ieșirilor. Evaluarea valorii adăugate generată de fiecare activitate principală se face în baza costurilor acumulate la fiecare etapă și compararea lor cu concurenții principali sau cu alte metode performante de gestionare. Rezervele de reducere a costurilor depistate pentru fiecare activitate principală, de fapt, sânt rezerve de sporire a valorii adăugate.

Activitățile auxiliare generează valoare, ca și activitățile principale dar care nu permite corelarea directă cu circuitul activității de bază. Deși este foarte greu de apreciat mărimea valorii pe care ele o generează, totuși intensitatea influenței acestor activități asupra creării valorii adăugate poate fi foarte puternică, uneori mai puternică decât a activităților principale. Anume de performanța

activităților auxiliare va depinde specificul activităților principale.

Compania este un sistem deschis, care în procesul desfășurării afacerii apelează la o multitudine de servicii din afară. Modalitățile de formare a legăturilor de colaborare a companiilor rivale cu furnizorii și distribuitorii sânt foarte variate: oferirea prețurilor mai reduse, servicii mai rapide, produse mai calitative, canale de distribuție avantajoase, condiții contractuale favorabile etc. Specificul relațiilor dintre companii și partenerii de afaceri reprezintă o sursă de obținere a avantajului competitiv.

Potrivit lui Porter, companiile fac parte dintr-un sistem mai larg de generare a valorii, care cuprinde lanțurile valorice ale furnizorilor, distribuitorilor și clienților. Acest sistem este cunoscut sub denumirea de „sistem valoric” și este reprezentat în figura 2.

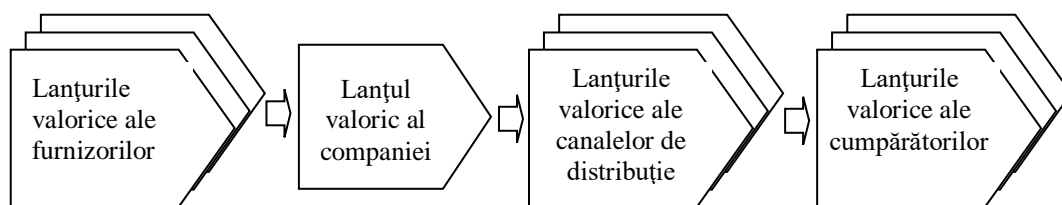


Figura 2. Schema „sistemului valoric” după M. Porter.

Avantajul concurențial poate fi dobândit prin două metode:

- Analiza minuțioasă a lanțului valoric al companiei și asigurarea unei exercitări mai bune a activităților principale și auxiliare față de concurenți;

- Analiza minuțioasă a sistemului valoric și perfecționarea mecanismului de realizare a legăturilor dintre activitățile ce compun lanțul valoric al companiei analizate cu lanțurile valorice ale companiilor cu care se află în relații de afaceri în aval și în amonte.

Implementarea strategiilor de integrare verticală favorizează mult obținerea avantajului competitiv prin a doua metodă, care rezultă din maniera de realizare a legăturilor dintre lanțul valoric al companiei analizate cu cel al companiilor cu care se află în relații de afaceri în aval și în amonte – figura 3.

De exemplu legătura dintre infrastructura firmei (IF) client cu infrastructura companiei, care includ planificarea și sistemele de control, favorizează o adaptare maximală a strategiei companiei la cerințele și strategia de dezvoltare a clientului. Acest fenomen contribuie la

economisirea de timp, reducerea costurilor legate de căutare și încercare a diferitor alternative strategice, care uneori pot eșua. În sectoarele prelucrătoare de producție agricolă, programarea suprafețelor de însămânțare și a volumelor de recoltare este în funcție de gradul de avansare a gospodăriilor agricole de către întreprinderile prelucrătoare. Integrarea verticală asigură un avantaj concurențial pentru ambele părți integrate. Gospodăriile agricole vor avea o sursă favorabilă de creditare și o piață sigură de desfacere a producției, iar întreprinderile prelucrătoare vor avea controlul deplin la cantitatea și calitatea materiei prime solicitate.

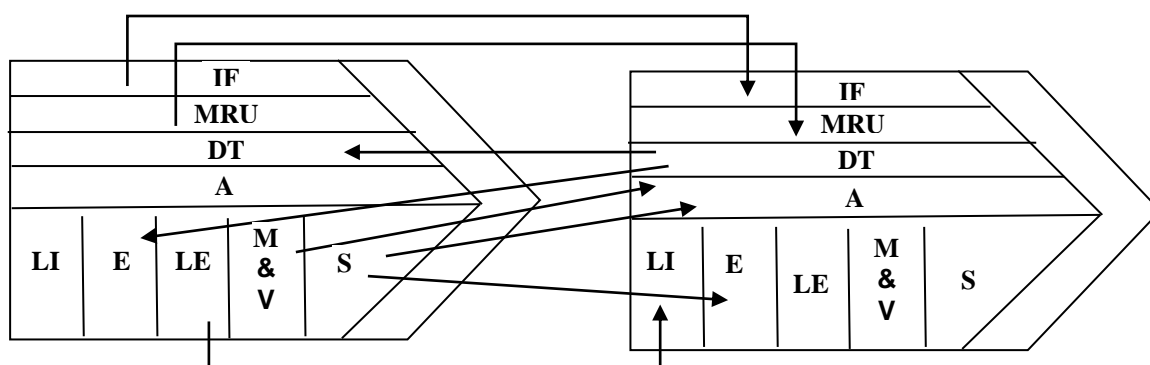


Figura 3. Exemplu de legături între lanțul valoric al companiei cu lanțul valoric al clientului

Integrarea verticală oferă următoarele avantaje competitive:

- Reduceri de costuri și riscuri ce țin de activități cercetare-dezvoltare, lansare produse noi;
- Intrarea pe noi piețe cu costuri reduse;
- Diminuarea incertitudinilor;
- Control asupra cantității și calității materiei prime, producției finite;
- Flexibilitate și reacție rapidă la schimbările pe piață;
- Economii de scară;
- Transfer de know-how;
- Sincronizarea strategiilor de dezvoltare client-distribuitor-producător-furnizor;
- Crearea și dezvoltarea bazei de materie primă.

Bibliografie

1. **Băcanu B.** *Management strategic. Teora, București, 1997.*
2. **Lynch R.** *Strategia corporativă. Editura ARC, Chișinău, 2002.*
3. **Niculescu M.** *Diagnostic global strategic. Editura Economică, București, 1997.*

Recomandat spre publicare: 12.02.2008.