

DIAGNOSTICAREA STRATEGICĂ A ÎNREPRINDERILOR DE PANIFICAȚIE DIN REPUBLICA MOLDOVA ÎN BAZA MODELULUI MULTIFACTORIAL ADL-LC

*Maria OLEINIUC,
lector superior Universitatea de Stat „A. Russo”, Bălți*

Abstract. To choose the right types of strategies in the current development branch local bakery, was used for strategic analysis matrix LC ADL, the name derives from the name that the consulting firm Arthur D. Little and Life Cycle - The cycle of life. This matrix represents a multifactorial model for the diagnosis of an industry strategic enterprises and strategic analysis tool that argue for taking decisions on the strategies of an organization.

Pentru alegerea tipurilor de strategii potrivite în condițiile actuale de dezvoltare a ramurii de panificație autohtone putem utiliza matricea de analiză strategică ADL-LC de la denumirea firmei de consultanță Arthur D. Little și Life Cycle – Ciclul de viață. Această matrice reprezintă un model multifactorial pentru diagnosticarea strategică a întreprinderilor unei ramuri, precum și un instrument de analiză strategică care argumentează luarea deciziilor referitor la strategiile unei organizații.

Cabinetul de consultanță Arthur D. Little propune o matrice de analiză a portofoliului activităților care se bazează pe două dimensiuni: poziția concurențială și maturitatea sectorului [2].

Poziția concurențială este apreciată în baza puterii întreprinderii raportate la factorii cheie ai succesului în domeniile strategice de activitate. Datorită acestor factori, poziția întreprinderii va fi calificată ca dominantă, puternică, favorabilă, nefavorabilă, marginală, potrivit importanței forțelor întreprinderii în raport cu concurenții.

Pentru întreprinderile de panificație din Republica Moldova, vom aprecia poziția concurențială (tabelul 1).

Tabelul 1. Clasificarea pozițiilor concurențiale pentru întreprinderile de panificație din Republica Moldova potrivit matricei ADL-LC

| Poziția concurențială | Caracteristici | Întreprinderile/ cota de piață (2009) |
|-----------------------|--|--|
| Dominantă | Este capabilă să monitorizeze comportamentul concurenților săi în materie de performanță sau strategie Dispune de opțiuni strategice mai vaste, independente de concurenții săi | SA Franzeluța (cota de piață 53%) |
| Puternică | Este capabilă să-și conducă politica aleasă fără a-și pune în pericol poziția pe termen lung | SA Cahul Pan (cota de piață 7%) SA Combinatul de pâine din Bălți (cota de piață 4%) |
| Favorabilă | Are șanse foarte bune pentru a-și putea menține poziția pe termen lung | SA Fabrica de pâine din Orhei (cota de piață 1%) |
| Nefavorabilă | Are performanțe suficient de satisfăcătoare pentru a justifica continuarea activităților sale Supraviețuiește datorită toleranței concurenților mai importanți Are șanse medii sau inferioare celor medii de a-și putea menține poziția pe termen lung | Alte brutării mici și mijlocii (cota de piață totală 35%, majoritatea din brutării au cotă <0,2%) |

Sursa: Elaborat de autor.

Astfel, din analiza tabelului de mai sus se observă, fără îndoială că, poziția dominantă pe piața produselor de panificație din Moldova este deținută de SA Franzeluța, pozițiile concurențiale destul de puternice aparținând: SA CahulPan și SA

Combinatul de pâine din Bălți. Majoritatea brutăriilor mici și mijlocii din țară au o poziție concurențială nefavorabilă și chiar marginală, cota de piață a acestora fiind mai mică de 0,5%.

Maturitatea sectorului este indicatorul care permite aprecierea atracțiilor unui sector și potențialul său. Conceptul de maturitate a sectorului este o transpunere a conceptului de ciclul de viață al produsului.

Matricea ADL-LC diferențiază 4 niveluri de maturitate (faze ale ciclului de viață), cu caracteristicile specifice:

- Lansarea – ca urmare a unui proces inovativ apare un nou produs sau o nouă tehnologie care creează cererea sau substituie un produs existent;
- Creșterea – piața este reală și se dezvoltă rapid, fapt ce impune cercetarea asupra creșterii producției și realizării distribuției;
- Maturitatea – pozițiile sunt stabile și câștigul unui competitor se realizează în detrimentul altuia;
- Declinul – pe piață rămân doar câteva firme puternice care se înfruntă direct.

Pentru determinarea maturității sectorului de panificație din Republica Moldova vom utiliza indicatorii din matricea ADL-LC (tabelul 2).

Tabelul 2. Indicatorii de determinare a maturității unui sector potrivit matricei ADL-LC

| Indicatori | Lansare | Dezvoltare | Maturitate | Declin |
|-------------------------------|---|------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Rata de creștere | Mult mai rapidă decât PIB | Mai rapidă decât PIB | Egală sau inferioară PIB | Nulă sau în declin |
| Mod de creștere | Crearea de piețe | Penetrarea pe piață | Expansiune geografică | Retragere |
| Produsele | Nestandardizate | Standardizate | Diferențiate | Stabile |
| Număr de concurenți | Fără regulă generală, adesea în creștere | Maxim, apoi în scădere | Stabil sau în scădere | Minim |
| Stabilitatea cotelor de piață | Instabilă | Progresiv stabilă | Destul de stabilă | Foarte stabilă |
| Stabilitatea clientelei | Instabilă | Progresiv stabilă | Stabilă | Foarte stabilă |
| Bariere de intrare | Facilă | Mai dificilă | Foarte dificilă | Puțin tentant |
| Tehnologie | Evoluție rapidă. Tehnologie destul de puțin cunoscută | Schimbătoare | Cunoscută, acces ușor | Cunoscută, acces ușor |
| Profit | Redus (pierderi) | În creștere | În scădere | Redus (pierderi) |

Sursa: [1]

Conform indicatorilor maturității sectorului, prezentați în tabelul 2, rezultă că ramura panificației din Republica Moldova este un sector matur, argumentele fiind următoarele:

- În ultimii ani, rata de creștere a sectorului este mică, similar cu evoluția PIB-ului din Moldova (în anul 2009, atât PIB-ul țării, cât și volumele de producție în sectorul panificației au înregistrat o descreștere);
- Întrucât capacitatea pieței din Republica Moldova este mică, creșterea volumului de producție în ramura de panificație, în ultimii ani, are loc datorită dezvoltării exporturilor în alte țări (în special, acest lucru este caracteristic pentru combinatele mari de panificație);
- Producătorii locali de produse de panificație și patiserie lucrează permanent asupra reînnoirii sortimentului, ținând cont de preferințele consumatorilor. De aceea, unul din punctele forte ale sectorului este diferențierea produselor de panificație atât după sortiment, cât și după segmentele de consumatori;

- În ultimii ani, numărul întreprinderilor de panificație variază și chiar se observă tendința de scădere a numărului acestora, datorită intensificării concurenței pe piața produselor de panificație și pierderii, în oarecare măsură, a atractivității sectorului.
- După cum s-a menționat deja, cererea la pâine și produse de panificație este destul de uniformă pe parcursul anului, deci, ramura, ținând cont de specificul său și importanța vitală pentru populație, dispune de consumatori loiali și fideli;
- Intrarea în ramura panificației din Republica Moldova devine tot mai dificilă din cauza existenței barierelor instituționale și financiare, precum și a concurenței acerbe pe piața produselor de panificație;

Deci, ramura panificației din Republica Moldova este un sector tradițional al economiei naționale, cu tendințe de maturitate vădite.

Identificarea fiecărui domeniu de activitate strategică, în funcție de poziția concurențială și maturitatea sectorului, permite situarea sa pe matricea ADL-LC. Această reprezentare prezintă interes datorită faptului, că matricea respectivă precizează strategiile asociate generic fiecărei situații, distingând trei mari orientări: dezvoltarea naturală, dezvoltarea selectivă și abandonul (vezi figura 1).

| POZIȚIE CONCURENȚIALĂ | MATURITATEA PIEȚEI | | | |
|-----------------------|---------------------|------------|----------------------|---------|
| | Lansare | Dezvoltare | Maturitate | Declin |
| Dominantă | | | | |
| Puternică | Dezvoltare naturală | | | |
| Favorabilă | | | Dezvoltare selectivă | |
| Nefavorabilă | | | | |
| Marginală | | | | Abandon |

Fig.1 Matricea de analiză strategică ADL-LC
Sursa: [1]

- Conform esenței matricei ADL-LC [1] conchidem, că:
- Dezvoltarea naturală presupune angajarea tuturor resurselor necesare pentru continuarea dezvoltării și corespunde activităților în care întreprinderea deține o poziție concurențială bună, dar integrează și activități de viitor. Această direcție de dezvoltare strategică este potrivită pentru următoarele întreprinderi din ramura panificației autohtonă: SA Franzeluța, SA Cahul Pan, SA Combinatul de pâine din Bălți;
- Dezvoltarea selectivă se recomandă pentru activitățile a căror poziție concurențială este medie, obiectivul fiind o bună poziționare pe piață a acestora și, în final, o mai bună rentabilitate a lor. Această direcție de dezvoltare strategică este potrivită pentru SA Fabrica de pâine din Orhei, SRL Cuptorul Fermecat etc.;
- Abandonul este preferabil pentru activitățile cu randamente scăzute și în situația în care poziția concurențială este slabă. La această direcție de dezvoltare strategică se referă mai multe brutării mici din ramura panificației autohtonă. Totodată numărul brutăriilor în Moldova variază anual, o parte din acestea falimentează nerezistând la concurența intensă pe piață.

“Economic growth in conditions of internationalization”

Ținând cont de cercetările în matricea ADL-LC pentru întreprinderile ramurii de panificație pe termen mediu se propun strategii în dependență de dinamica obiectivelor, care urmăresc scopul de îmbunătățire a performanțelor unităților economice din sector și întărirea pozițiilor lor pe piață în condițiile unei concurențe acerbe.

În calitate de strategii de management pe termen lung pentru întreprinderile de panificație cu diferită poziție concurențială, se propun și câteva tipuri de strategii posibil de adoptat în dependență de decizia strategică a top-managementului. Scopul strategiilor pe termen lung este de a asigura dezvoltarea strategică durabilă a întreprinderilor din sectorul analizat.

Bibliografie

1. Popa I. Management strategic. București: Editura Economică, 2004. 327p.
2. Блажевич А.А. Стратегический менеджмент. Уфа: УГНТУ. 2005. 101с.