

MANAGEMENTUL FIRMEI PRIN COSTURI – O CALE SPRE PERFORMANȚĂ DURABILĂ

*Dr.ec. Corina MATEI - GHERMAN
A.G.E. din România, Filiala Iași*

Abstract. Any firm reason to exist and assets in an economic environment, is to make a profit, the source of any further developments to innovation, improvement and excellence. In this equation, profit, politics plays a strategic role in price, established mathematical techniques and methods, based on feedback from customers and competitors planned time and place of occurrence of zero moment in the competitive market of the product / service again launched the company and to be accepted and bought by customers, bringing its profit being the quintessence of the entire chain of activities end.

Metodă și metodologie

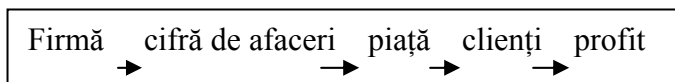
În efectuarea acestui studiu privind managementul firmei prin costuri - o cale spre performanță, am plecat de la studiile de specialitate prezentate în literatură de specialitate publicate în țară și străinătate, reviste, periodice, dicuții cu personalități ale domeniului și alt surse de informații. Pentru partea de aplicații practice am apelat la cercetarea documentară la unele firme reprezentative din punct de vedere al succesului economic pe piața internă și externă, folosind metoda interviului și chestionarul. Ipoteza de lucru a plecat de la afirmația: succesul de piață al oricărei firme ce activează în domeniul economic nu poate avea loc decât în cazul unui profit ridicat iar acesta nu se poate obține decât printr-o politică strategic atent selectată.

Introducere

Rațiunea oricărei firmei de a exista și activa într-un mediu economic, este de a obține profit, sursa oricărei dezvoltări ulterioare spre inovare, perfecționare și excelență. În această ecuație a profitului, un rol esențial îl are politica strategică de preț, stabilită prin tehnici și metode matematice, plecând de la feedback-ul clienților și concurenților, previzionat în timp și spațiu al momentului zero al apariției pe piața concurențială al produsului / serviciului nou lansat de firmă și să fie acceptat și cumpărat de clienți, fiind aducător de profit, chintesența finală a întregului lanț de activități.

Managementul firmei prin costuri - o cale spre performanță durabilă

Firmele din România sunt obligate să-și desfășoare activitatea economică într-un mediu extrem de turbulent, cu evoluții imprevizibile sub formă de șocuri ce se manifestă în spațiul puternic influențat de o acerbă concurență la nivel global între jucătorii prezenți pe piață. Un mecanism complex în care firmele se orientează tot mai mult spre cifra de afaceri și spre profit.



Pentru a obține profitul, o firmă trebuie să dispună de un management performant ce va valorifica informațiile venite din mediul exterior și potențialul creator al resurselor umane. În a oferi clienților produse și servicii de calitate la un cost cât mai redus față de concurență constituie un element esențial pentru strategia unei firme în spațiul concurențial. Considerăm că stabilirea costurilor trebuie să plece de la feedback-ul clienților în corelație cu tendințele de evoluție ale acestuia până cel puțin în perioada în care noul produs/serviciu ajunge pe piață cu scopul de a încorpora suma tuturor subcosturilor pe traseul concepție-vânzare în strânsă corelație cu evoluția posibilă a costurilor concurenței cu care trebuie să concurăm.

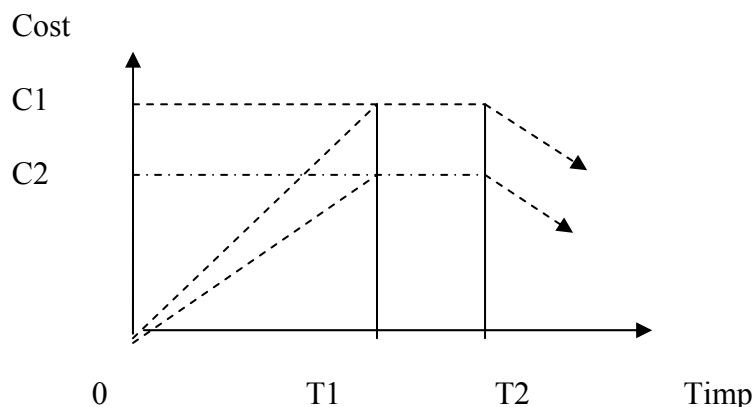


Figura 1. Stabilirea prețului în funcție de așteptările clienților

unde:

O – timpul zero de start pentru un nou produs sau serviciu;

C1 - costul probabil oferit de concurență și acceptat de clienți la timpul T1;

C2 – prețul noului produs sau serviciu, mai mic decât C1;

T1 - T2 – durata de viață a noului produs pentru care ne calculăm volumul total al profitului.

Dacă firma nu pleacă de la prețul anticipat ce va fi oferit de concurență și probabil acceptat de clienți la momentul lansării, riscă să fie mai ridicat. În literatura de specialitate sunt prezentate un număr mare de metode, de management al firmei (peste 130) bazate pe obiective, dintre care managementul prin obiectivul cost ocupă un rol important în raportul preț-calitate, luat cel mai adesea în calcul de către clienți în decizia de cumpărare. Un management performant trebuie să elimine problema incertitudinii în evoluția costului pe baza unor decizii strategice de cost fundamentate științific. Incertitudinea sau riscul referitor la profitul prognozat trebuie minimalizat, plecând de la perioada de concepție până la retragerea de pe piață a produsului sau serviciului, deoarece profitul nu trebuie privit ca „ceva” ce rămâne în urma actului de vânzare, un fel de „rest” după operațiunea de contabilizare, ci un rezultat al anticipării evoluției pieței în corelație cu clienții și concurența.

Managerii când iau decizii asupra costului, trebuie să ia în considerație că produsul în sine este un element variabil, o matrice de funcții și însușiri analizate prin filtrul cerințelor pieții, prin compararea atributului principal cu cel al concurenței, studiu care se realizează folosind metoda valorii și metoda desfășurării funcțiilor calității (QFD).

Variabilele care permit determinarea prețului unui produs/serviciu sunt costul și piața prin cerințele venite din partea clienților și transferate în noul produs. În mod curent, firmele folosesc trei metode de fixare a prețului:

1. În funcție de cost. Abordarea în funcție de cost, este simplă, cu un puternic caracter subiectiv, orientată spre interiorul firmei, fără a ține seama de piață, concurență, evoluție nefavorabilă, urmărind egalizarea veniturilor cu cheltuielile după relația:

$$Pe = \frac{Cf}{Pv - Cv} \quad (1)$$

unde:

Pe – prețul de echilibru;

Cf – cheltuielile fixe;

Pv – prețul unitar de vânzare;

Cv – cheltuielile variabile unitare.

Metoda se aplică la nivelul producției firmei în cazul unui produs/serviciu cu un preț prestabilit. Când plecăm de la ipoteza unui volum de producție prestabilit, se calculează prețul minim care să asigure un profit oarecare P, stabilit cu relația:

$$Pv \text{ min} = \frac{Cf}{Q} + Cuv \quad (2)$$

Pv min - prețul minim de vânzare;
 Cuv - cheltuielile unitare variabile;
 Cf - cheltuielile fixe;
 Q - volumul producției.

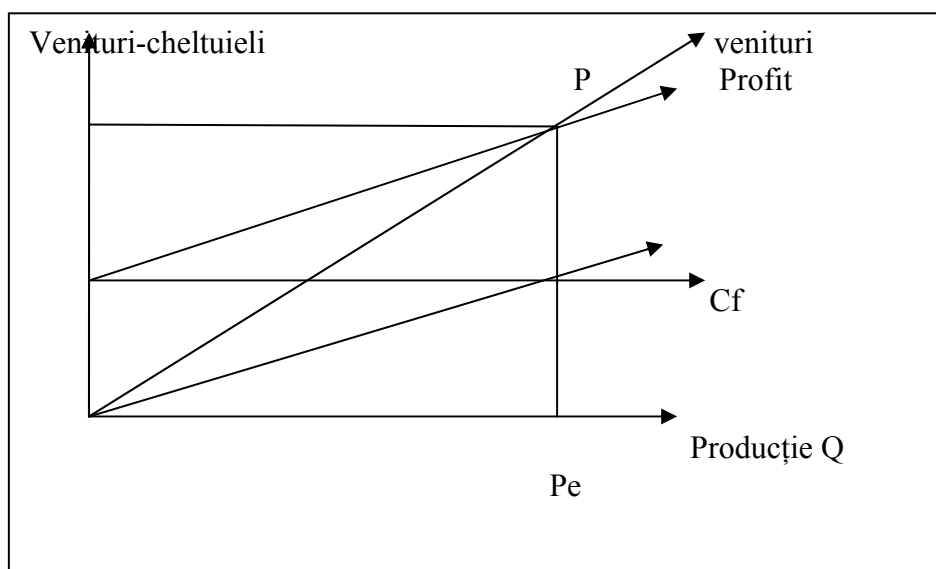


Figura nr.2. Relația dintre venituri, cheltuieli și prețul de echilibru

2. În funcție de cerere. Se folosesc coeficienții de elasticitate ai prețului care se determină cu relația:

$$e = \frac{\Delta Q \times Q}{\Delta P / P} \quad (3)$$

unde:

e - coeficientul de elasticitate;

Q - volumul producției;

ΔQ - variația volumului producției vândute în funcție de modificările prețului;

ΔP - modificarea prețului;

Când cererea rămâne constantă, coeficientul de elasticitate $e = 0$, coeficienții sunt calculați la anumite perioade de către institute de specialitate. Presiunea concurențială obligă firmele să identifice în permanență soluții pentru o cât mai bună poziționare pe piață, una din metode fiind metoda costurilor minime.

3. În funcție de concurență. Metoda se aplică după ce concurența și-a fixat prețul de piață, făcând unele corecții în funcție de evoluția pieței. În mod curent, firmele mențin o diferență sau un procent față de prețurile concurenței, în funcție de aprecierea valorii produsului/serviciului, cota de piață pe care contează, stabilită pe baza statisticii sau anchetei. Pentru a-și măsura relația dintre cota de piață a firmei și raportul preț al firmei/preț al concurenței se pot utiliza grafice de forma:

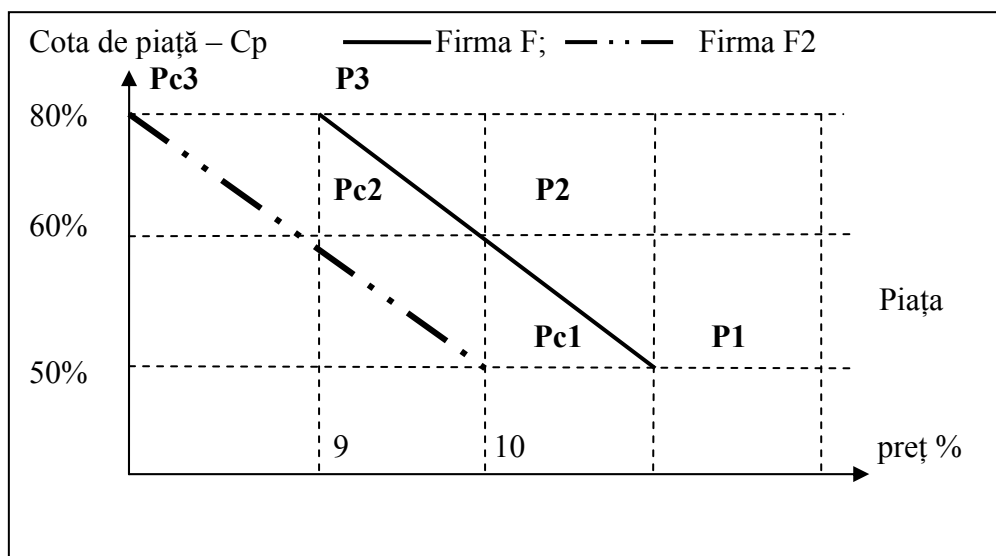


Figura nr.3. Relația dintre cota de piață – Cp, prețul firmei P1,P2,P3 și prețul concurenței Pc1, Pc2, Pc3

Din grafic rezultă că la nivelul actual, firma F deține: 50% din cota de piață P1; la un preț mai mic cu 10% poate deține 60% din cota de piață P2 iar la un preț mai mic cu 9% firma poate deține 80% din cota de piață P3.

Folosind acest grafic se poate estima și cifra de afaceri în funcție de preț.

Managerul mai poate folosi metode și tehnici de previziune. Ele iau în considerație existența și cuantificarea unor informații din banca de date a firmei privind trecutul fenomenului (metode cantitative) sau numai unele evaluări de natură subiectivă (metode calitative). Metodele cantitative, se bazează pe folosirea seriilor dinamice și sunt folosite mai des de managerii firmelor. Ele sunt:

1. Metoda grafică, folosită pentru determinarea viitoare a fenomenului cercetat, tendințele în care acesta s-a manifestat în trecut, prelungind linia trendului;

2. Sporul mediu de creștere a tendinței S considerat în mărime absolută și se determină cu relația:

$$S = \frac{X_n - X_1}{n-1} \quad (4)$$

$$\text{iar seria ajustată este } X_t = X_1 + (t-1) \times \bar{S} \quad (5)$$

în care:

X și X1 - valori extreme ale fenomenului manifestat în perioada trecută;

n - numărul de ani ai perioadei trecute; t = n+1; n + 2;.....

3. Ritmul mediu de creștere \bar{R} . Se folosește la determinarea tendinței de evoluție a fenomenului când această evoluție este asemănătoare creșterilor în progresie geometrică. Relația de calcul este:

$$\bar{R} = \sqrt[n-1]{\frac{X_n}{X_1}} \times 100 \quad (6)$$

$$\text{iar seria ajustată este: } X_t = X_1 \times \bar{R}^{(t-1)}$$

unde:

Xn, X1 - valori extreme ale fenomenului în perioada trecută;

n - numărul de ani ai perioadei, t = n + 1; n + 2; n + 3;.....

4. Metoda celor mai mici pătrate. Metoda necesită alegerea prealabilă a unei funcții matematice, numită funcția de ajustare din punct de vedere al firmei, să fie cât

mai apropiată de graficul datelor reieșit din evoluția precedentă a fenomenului, astfel încât, în final suma abaterilor la pătrat ale valorilor reale de la cele ajustate să fie minimă. Relația de calcul este:

$$G = \sum (X_i - X_{\text{calc}})^2 = \text{minim} \quad (7)$$

sau abaterea medie pătratică:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (X_i - X_{\text{calc}})^2}{n}} \quad (8)$$

unde:

X_i – valorile extreme ale fenomenului în perioada trecută;

X_{calc} – valorile calculate, ajustate ale fenomenului;

$i = 1; 2; 3, \dots, n$.

În ceea ce privește *metodele calitative*, cea mai folosită de managerii este *metoda PERT*, care presupune ca persoanele care fac previziunea să realizeze trei scenarii de estimări: una pesimistă, una optimistă și una probabilă iar valoarea previzională se calculează cu relația:

$$V_p = \frac{P + 4PO + O}{6} \quad (9)$$

unde:

PO - estimarea cea mai probabilă;

O - estimarea optimistă;

P - estimarea pesimistă.

Abaterea standard prin care se va efectua previziunea este dată de relația:

$$S = \frac{O - P}{6} \quad (10)$$

Metodele de previziune a evoluției fenomenului de cost pe piață, sunt deosebit de important de a fi cunoscut ca manifestare cât mai aproape de realitate pe o perioadă mai lungă de timp, deoarece de el depinde performanța firmei și implicit volumul profitului.

În concluzie:

La stabilirea prețului unui produs / serviciu, consider că este necesar să se plece de la previziunea evoluției acestuia în funcție de concurență, piață și clienți, pentru momentul când acestea vor apărea efectiv pe piață.

În literatura de specialitate există tehnici și metode matematice cantitative și calitative pentru determinarea anticipată a prețului la un anumit interval de timp, care să fie cât mai apropiat de prețul real al pieței și concurenței, metode ce trebuie cunoscute și valorificate de către managerii de firme în procesul decizional și al deciziilor strategice bazate pe preț.

Strategia de preț corelată cu ciclul de viață al produsului poate prelungi sau reduce speranța de viață a acestuia. În cazul produsului / serviciului nou de regulă decizia principală se referă la preț, ulterior având loc doar corelări, modificările au loc atunci când se produce un atac agresiv al unui concurent ce duce la creșterea exagerată bruscă a prețului la materia primă, la manoperă sau datorită unei noi legislații privind prețurile.

Prețul noului produs / serviciu, se stabilește în perioada de inovație în „amonte” față de piață, pe baza unei poziționări anticipate.

În faza de maturitate a produsului / serviciului, când competiția atinge cote maxime se recomandă managerilor de firme să urmeze aproximativ prețul concurenței sau prețul „leader”, evitându-se un „război” al prețurilor. În general se recomandă o

strategie de a reduce prețurile pentru a susține cererea. Clienții intervin ca moderatori ai prețului, modelând implicit și strategiile de preț ale firmelor.

Stabilirea unui raport preț / calitate permite firmelor să obțină un profit mai mare care să le permită dezvoltarea spre performanță și excelență, în spațiul de vârf al firmelor din domeniul economic respectiv.

Bibliografie:

1. Doncean,G., Modele de evaluare tehnico-economică, în volumul Economic growth in conditions of internationalization, Editura I.E.F.S.,2010, Chișinău, Republica Moldova.
2. Georgescu,N., Analiza economico-financiară, Editura Economică, 2005, București.
3. Gherasim,A., Studiul pieței, Editura Economică, 2005, București.
4. Jaba,O., Managementul producției și operațiunilor, Editura Sedcom Libris, 2007, Iași.
5. Luca,G.P., Verzea,I., Management financiar și tehnici de stabilire a prețului, Editura Tehnopress, 2006, Iași.
6. Matei,Gherman,C., Doncean,M, Paradigmele comportamentului decizional în situații de incertitudine, în volumul Opinii Economice, Editura Tehnopress,2011, Iași.
7. Matei,Gherman,C., Price distinguishing features the competitive environment agrifooud, în volumul Opinii Economice, Editura Tehnopress,2011, Iași.
8. Nagle,T.,T., Hogan,J.,E., Strategia și tactica stabilirii prețurilor, Un ghid pentru creșterea profiturilor, 2008, Editura Brandbuilders, București.
9. Șeptelici,V., Abordări concepționale ale managementului strategic, în volumul Progrese în teoria deciziilor economice în condiții de risc și incertitudine, Editura Tehnopress, 2010, Iași.