

IMPORTANȚA IMPLEMENTĂRII STRATEGIILOR INTRAINDUSTRII DIN COMPLEXUL AGROINDUSTRIAL ÎN BAZA INDUSTRIEI LACTATELOR ÎN BAZA ÎNTREPRINDERII S.A „INCOMLAC”

Maria DODU, asist. univ., U.S.B. „Alec Russo”
drd . A.Ș.M.

We can find many clasifications of strategies in the world literature about strategies, but, one of this are:

- *strategies of the costs;*
- *strategies of the difference;*
- *strategies of the specialize.*

Strategies of the costs – it’s one of the important strategy for the firm. When the firm usefuls this strategy, it minimizes their costs and can become the leader on the market. The costs can be: the costs for production, costs of marketing and other.

Strategies of the difference – this strategies characterize the firm’s suppey. The elements of this strategies can be: the product’s brand, product’s qualities.

Strategies of the specialize – the firm begins to yield only one product. So, it has only one activity.

Strategii concrete puse în practică sunt numeroase, unicitatea și calitatea lor conferă organizației un potențial de performanță ridicat. Există mai multe tipologii de linii strategice intraindustriale în interiorul cărora întreprinderea își poate construi originalitatea sa. Acestea sunt:

1. dominarea globală prin costuri;
2. diferențierea;
3. specializarea.

1.Strategiile costului – constituie acele strategii care orientează prioritar toate eforturile întreprinderii spre obiectivul primordial: minimizarea costurilor complete. Acestea includ costul de producție, costurile concepției, marketing și cele administrative. Aceste strategii se bazează pe postulatul conform căruia, întreprinderea cea mai competitivă are cele mai mici costuri sau minimizarea costurilor întreprinderii se fundamentează pe avantajul său concurențial.

Efectul experienței – într-un mare număr de activități economice s-a observat faptul că întreprinderea care are cele mai mici costuri are și cea mai importantă producție fizică cumulată: constatarea acestei corelații a dat naștere conceptului de efect al experienței. Teoria efectului experienței arată că indicatorul costul unitar al produsului descrește constant la fiecare dublare a producției întreprinderii, în domeniul de activitate considerat, diminuarea este cuprinsă în general între 10 – 30 %.¹

Putem analiza evoluția costurilor vânzărilor la S.A „Incomlac”.

Tabelul 1

Ponderea costului vânzărilor în vânzările nete ale S.A „Incomlac” (mii lei)*

Indicatori

	2002	2003	2004
1.Vânzări nete	177439238	166715721	187646735
2.Costul vânzărilor	148411021	197846545	216446978
3.Cheltuieli comerciale	15235644	16709658	16841664
4.Ponderea costului vânzărilor în vânzările nete	84,00	84,27	86,69
5.Marja comercială	29028217	31130824	28800243
6.Cheltuieli generale și administrative	9522756	9546255	9581705
7.Alte cheltuieli operaționale	10765189	10049801	15851281
8.Profit net	-641775	193434	-3324400
9.Ponderea marjei comerciale	16,00	16,00	13,31

Chiar de la începutul perioadei analizate se observă o tendință de descreștere a profitului net care în anii 2002 și 2004 ia valori negative. Pe parcursul întregii perioade analizate volumul vânzărilor nete este în permanentă creștere. Cea mai semnificativă creștere a cheltuielilor a fost determinată de cheltuielile comerciale, cheltuielilor generale și administrative cu 6,4% la o creștere a vânzărilor nete de numai 2,38%. În structura cheltuielilor sesizăm că

* Datele au fost analizate în baza întreprinderii S.A. “Incomlac”.

marja comercială nu a acoperit cheltuielile care au fost suportate de întreprindere, ca rezultat aceasta încheie perioada de gestiune cu pierderi.

Analizând structura costurilor, putem spune că la S.A. „Incomlac” nu are loc realizarea strategiei costurilor și efectului experienței.

2.Strategiile diferențierii ele au ca avantaj concurențial caracterul unic al ofertei organizației. Acest tip de strategie se pretează activităților diferențierii, domeniilor fragmentate, dar și activităților de volum. Diferențierea exprimă realizarea oricărei oferte care comportă, în raport cu oferta de referință, diferențe, altele decât prețul.²

Criteriile care stau la baza diferențierii produselor sunt conținutul de grăsime și diverși adaoși naturali sau chimici. Toate produsele întreprinderii S.A „Incomlac” sunt exclusiv naturale fiind produse din lapte natural care corespunde standardului Republicii Moldova SM104:1996 – naturalitate, securitate sanitar-veterinară și ecologică. S.A „Incomlac” produce întregul sortiment de lapte pasteurizat, chefir (1%), brânzeturii(5%), brânzică glazurată (8%), înghețată(26%). Smântâna este produsă doar cu conținutul de 10% și de 20% grăsimi.

În urma unor analize minuțioase al proprietăților acelorași categorii de produse lactate s-a ajuns la concluzia că majoritatea produselor integrale care concurează pe piața lactatelor au aceleași trasături corporale, adică au aceeași compoziție biologică. Excepție poate face în special grupa produselor de desert (iaurt, înghețată, brânzică glazurată). Dintre adaoșii chimici S.A „Incomlac” folosește pentru producerea unor produse ca înghețată, brânzică glazurată doar adaoși nutritivi.

Diferențierea are ca obiectiv creșterea valorii ofertei și se bazează pe:

1. sofisticarea prin marcă, acces limitat și calitate;
2. specializarea foarte fină imaginând o ofertă adaptată.

Pentru ambalarea produselor sale întreprinderea S.A „Incomlac” folosește cele mai moderne, ieftine și comode ambalaje: ambalaje de carton „Elopac”, ambalaj de polietilenă și polipropilenă, hîrtie de pergament, păhărele de polisterol, cutii de carto și saci.

Spre deosebire de concurenții săi, ambalajele întreprinderii S.A „Incomlac” conțin toată gama de informație care este necesară pentru a informa consumatorul cum ar fi: data fabricării (și / sau termenul limită de consum), durata păstrării la diferite regime de temperaturi, masa netă, valoarea nutritivă, valoarea energetică, adresa și telefonul producătorului.

3.Strategiile specializării – numeroși giganți industriali internaționali și-au câștigat poziția dominantă concentrîndu-și dezvoltarea pe un singur domeniu de activitate (General Motors, IBM). Specializarea se înscrie în cadrul exclusiv

al unui domeniu de activitate particular, în care firma își concentrează toate eforturile. Ea are ca obiectiv atingerea nivelului maxim de competență. Specializarea poate lua forme diverse. Aceasta depinde de gradul de maturitate al activității și de poziția concurențială a întreprinderii. Întreprinderea poate urma succesiv sau simultan două căi în direcția specializării:

Prima este geografică și constă în a opta pentru expansiune sau restricție în cadrul pieței care definește domeniul de activitate a întreprinderii.³

S.A. „Incomlac” este specializată în producerea următoarelor produse lactate:

- lapte pasteurizat;
- chefir;
- smântână;
- brânzică;
- cașcaval;
- unt;
- înghețată;
- lapte condensat și praf.

Întreprinderea mai dispune de două filiale:

1. filiala din Fălești care este specializată în producerea brânzei;
2. filiala din Telenești care este specializată în achiziționarea și expedierea laptelui la S.A. „Incomlac”.

A doua se exprimă în termenii produs / piață. Ea constă în crearea sau selecționarea cuplurilor produse / piețe ai căror factor-cheie de succes sunt identici în domeniul de activitate.

Definirea frontierelor pieței pertinente este condiția-cheie a succesului strategiei specializării. Prima eroare care nu trebuie comisă este aceea de a confunda piața naturală cu piața pertinentă. Piața pertinentă constituie posibilitatea întreprinderii să achiziționeze noi secții de producție pe un spațiu mai vast decât 100-150 km. A doua eroare reflectă definirea o viziune prea largă a frontierelor pieței pertinente. Definirea frontierelor se bazează pe analiza comparativă a costurilor specifice (C_s) și a celor partajate (C_p). Analizînd zonă cu zonă se ajunge la următoarele teri situații:

Tabelul 2

Determinarea pieței pertinente

I zonă în care $C_s > C_p$	II zonă în care $C_s = C_p$	III zonă în care $C_s < C_p$
1.coexistența segmentelor strategice diferite; 2.mai multe piețe pertinente.	situație intermediară ce reclamă prezența pe toate piețele	sinergii exploatabile în cadrul unei singure piețe pertinente.

Numai zona a treia corespunde pieței pertinente.

Analizînd politica de distribuție a S.A „Incomlac” am observat existența mai multor piețe pertinente care sunt reprezentate sub formă de canale:

1. Canalul direct: S.A. „Incomlac” – Consumator: el oferă avantaje importante atît consumatorilor cît și întreprinderii, deoarece anume acest tip de canal implică cele mai mici cheltuieli ge generează cele mai mari venituri.

Întreprinderea a reușit să reducă din lungimea canalului direct realizînd diversificarea prin integrarea în aval. S.A „Incomlac” dispune de o rețea de comercializare proprie care cuprinde 75 de magazine și gherete pe teritoriul Republicii Moldova, dintre care 27 se află în mun. Bălți.

2. Canalul scurt: S.A. „Incomlac” – Intermediar – Consumator: în calitate de intermediari apar magazinele cu care întreprinderea încheie contracte de vînzare – cumpărare. Aprovizionarea are loc la magazinele din mun. Bălți, Chișinău, zona nordică și centrală a republicii. Avantajul acestui canal este că oferă posibilitate întreprinderii de a reduce costurile specifice.

3. Canalul cu doi sau mai mulți intermediari: are loc aprovizionare deplină a populației din mun. Chișinău și sudul republicii.

Bibliografie

1. John A. Pearce II, Richard B. Robinson, Jr. Strategic Management. - Illions, Homewood 1988, 988p.
2. Ciobanu I. Management strategic. - Iași, Editura Polirom, 1998, 308p.
3. Popa I. Management strategic. – București, Editura Economică, 2004, 327p.