

**PARTICULARITĂȚILE IMPLEMENTĂRII STRATEGIILOR ÎN COMPANIILE
STRĂINE : MCDONALD'S, HONDA, DAEWOO ȘI ÎN COMPANIILE DE
PRODUCERE A LACTATELOR DIN ROMÂNIA**

Maria DODU, lector universitar, USB,
catedra Economie și Management,

In the last time, many companies of Republic of Moldova try to evolve the strategies for an efficacious economy. Many companies want to have an efficacious economy like foreign companies such as: McDonald's, Honda, Daewoo. All this companies are base the strategies of market.

În ultimul deceniu majoritatea companiilor implementează un șir de strategii adecvate misiunii sale. Majoritatea întreprinderilor din Republica Moldova tind spre eficiența sa economică bazându-se pe experiența companiilor din țările dezvoltate. Indiferent de domeniul de activitate al companiilor, majoritatea din ele se bazează pe strategiile avengurii de piață, intraintreprinderi ș.a.

McDonald's, faimosul lanț mondial de restaurante cu sevice rapidă specializate în hamburgeri, este o instituție care nu mai are nevoie de prezentare. Sistemul MacDonal'd's domină piața hamburgerilor și a produselor conexe, piață care este în prezent puternic concentrată, patru firme deținând 70% din piață. MacDonal'd's se bucură de un nivel de notorietate fără asemănare în acest sector și își menține cota sa de piață de aproximativ 35%. Dacă ne referim doar la cele patru firme specializate, cota de piață a MacDonal'd's se menține superioară valorii de 50%. MacDonal'd's Corporation a adoptat o strategie de avengură geografică de piață de a se mondializa. Aceasta se manifestă prin strategii de diferențiere în Europa Occidentală, în Japonia și în Asia de Sud-Est, unde există concurență, printr-o strategie de creare și de dominare de piață în Rusia și în Țările Europei Centrale și de Est, în vreme ce în Statele Unite provocarea care stă în fața firmei MacDonal'd's este adaptarea la fenomenul de segmentare a unei piețe aflate în faza maturității [1; 314-315].

Cu ocazia Raportului Anual / 1995, compania își declară noile obiective ale strategiei sale. Ca urmare a globalizării pieței, MacDonal'd's extinde setul de parametri tradiționali ai aprecierii rezultatelor (volum mediu / restaurant, vânzări comparative pe piețe geografice și tipuri de restaurante, rata de profit / restaurant etc.), introducând noi parametri: cota de piață globală; vânzări totale; profituri totale – semn al focalizării activității sale pe esența unei strategii de mondializare.

Pe linia acestui demers se înscrie și penetrarea pieței est-europene, în perioada 1994-1995 (tabelul 1):

Tabelul 1

Evoluția pătrunderii în Europa de Est

Țara	Rusia	Polonia	Cehia	Ungaria	România	Total
Numărul de restaurante deținute direct de companie	5	40	22	37	4	108

Sursa: [3; 955-965]

Viziunea strategică a companiei MacDonal'd's este să domine piața fast-food, prin impunerea unor standarde performante în ce privește satisfacția clientului, creșterea cotei de piață

și a profitabilității, prin: strategia de amplasare, strategia de a crea valoare pentru consumator și strategia operațională.

Strategia de amplasare ierarhizează amplasamentele după trei criterii:

1. mari centre și arii comerciale
2. arii rezidențiale
3. arii de trafic intens, cu anumite influențe rezidențiale

Strategia de a crea valoare pentru consumatori – compania urmărește următoarea linie: introducerea meniului „Happy Meal”, introducerea pe perioade limitate a „extra - prețurilor” pentru anumite produse; meniul cu surprize „Disney” pentru copii; diverse sponsorizări.

Strategia operațională – unul din elementele acestei strategii îl constituie varietatea structurilor sale în diverse zone geografice (tabelul 2):

Tabelul 2

Structuri operaționale MacDonal'd's în lume

Franciză	Licență	Joint – ventures	Restaurante proprii
<ul style="list-style-type: none"> • cca 66% din totalul restaurantelor • investiție inițială partajată între companie (ce deține terenul și imobilul) și firma „franchisee”, ce investește în echipamente și alte dotări (cca. 75.000\$) 	<ul style="list-style-type: none"> • condiții asemănătoare francizei, dar compania nu face investiția inițială 	<ul style="list-style-type: none"> • participare la profit în cotă parte 	<ul style="list-style-type: none"> • circa 21% din totalul restaurantelor din lume

Conform raportului anual al companiei, în 1995, 72% din restaurantele MacDonal'd's erau francise, în timp ce numai 43% din restaurantele de pe alte piețe geografice – reprezentând 47% din vânzările corespunzătoare acestor piețe. Veniturile globale ale companiei (61%) provin din piețele din afara SUA.

Succesul firmei **Honda** rezidă în cunoștințele acumulate și în locul de frunte ocupat în dezvoltarea și fabricarea de produse concepute pentru a utiliza tehnologiile sale din domeniile motoarelor de mare performanță. Strategia de avengură de produse și mondializare a firmei include în sine următoarele elemente:

1. sistemul de fabricație Honda constă într-o rețea impresionantă de 77 de uzine repartizate în întreaga lume și într-o rețea de relații încrucișate și de tranzacții între aceste uzine și societățile de distribuție Honda;
2. pe continentul nord-american, Honda exploatează două uzine de automobile cu o capacitate de 500.000 de unități în Statele Unite și o uzină în Ontario a cărei capacitate este de 80.000 de unități;
3. în Europa, Honda exploatează uzine în mai multe țări: Anglia, Belgia, Spania, Italia și ex-Iugoslavia;
4. fenomenul economiilor de avengură îndeamnă întreprinderea spre o lărgire a gamei de produse distribuite. Adăugarea de noi produse unui circuit se poate solda cu o pierdere de eficacitate. Activele de distribuție ajung să fie suprautilizate, circuitele devin complicate și randamentul lor scade rapid. Comportamentul consumatorilor poate fi astfel încât întreprinderea să fie avantajată de utilizarea unor circuite diferite chiar dacă astfel pierde beneficii economice. Din acest motiv, Honda distribuie automobile prin trei rețele distincte în Japonia și prin două în America de Nord;
5. fiecare componentă a sistemului Honda este încurajată să-și rentabilizeze activele tangibile și intangibile de care dispune, găsindu-și piețe în afara grupului Honda.

Rezultatul acestei strategii globale de avengură de produse face ca Honda să aibă un cuvânt important de spus în domeniul categoriilor de produse pe care firma le fabrică [2; 365].

Strategia companiei **Daewoo** [1; 369-374] întrunește numeroase caracteristici ale unei strategii de mondializare. Compania Daewoo a început expansiunea ca un ansamblu de unități

naționale, prin sesizarea și exploatarea oportunităților locale – fiind avantajată și de costul relativ redus al capitalului din piața de origine.

Conform strategiei declarate, criteriile de selecție ale amplasării internaționale a operațiunilor sale constau în:

- potențialul mare de creștere economică a țării respective;
- legislația favorabilă investițiilor străine;
- grad mare de stabilitate economică;
- gradul de pregătire a forței de muncă.

Conform programului său strategic „Vision 2000”, obiectivul strategic fundamental al companiei îl constituie mondializarea produselor electrocasnice și electronice și a autoturismelor.

În acest sens, compania și-a dinamizat în ultimii ani strategia de mondializare a producției și produsului în special în domeniul autoturismelor, deoarece piața coreeană s-a apropiat de faza de saturație (peste 80% din familii posedă autoturisme), devenind tot mai dependentă de cererea de înlocuire.

În acest context, consumatorii – mult mai informați – solicită produse cât mai competitive tehnologic, deplasându-și preferințele în același timp către autoturisme de talie mare. Oferirea acestor beneficii suplimentare antrenează costuri de fabricație tot mai mari, în timp ce forța de muncă a devenit tot mai scumpă în Coreea. Pentru a putea contracara această tendință, Daewoo a întreprins trei acțiuni esențiale:

1. reducerea costurilor de producție;
2. creșterea volumului de vânzări prin practicarea unei strategii de avengură geografică;
3. stabilirea unui nivel de integrare a fabricației și aprovizionării la nivelul fiecărei țări care să-i reducă vulnerabilitatea în fața fluctuației monetare și a eventualității birocratizării structurii sistemului său strategic.

De asemenea putem găsi implementarea faimoaselor strategii și în companiile lactatelor.

Pe piața lactatelor din România sunt rulate anual 800 de milioane de euro. Anul trecut, din producția de 6 miliarde de litri au fost procesați doar 1,2 miliarde de litri de lapte. Un român consumă anual 233 de litri de lapte sau produse lactate. Laptele de consum este liderul de piață, dar vin tare din urmă și iaurtul. Românii beau din ce în ce mai mult lapte, iar producția internă crește în fiecare an. Incet, dar sigur: în 1999, în România se produceau cinci miliarde de litri de lapte, iar în 2005 cifra a ajuns la șase miliarde. Însă, din totalul producției, doar 1,2 miliarde de litri sunt procesați în industria de profil, alte circa 1,3 miliarde de litri fiind vânduți direct în piețe fără să fie pasteurizați, iar restul este autoconsum. Mai au de recuperat pentru a ajunge la nivelul de consum al unui vest-european. Dacă un român bea anual 6,7 litri de lapte procesat, restul europenilor ajung la 65-70 de litri. În total, un român consumă anual 233 de litri echivalent lapte (0,65 litri/zilnic), iar un occidental ajunge la 450 de litri [www. Wall – Street.ro]

Reprezentanții patronatului în domeniu spun că industria românească a laptelui este în plină dezvoltare, România fiind între primele trei state europene din punct de vedere al ritmului de creștere a cifrei de afaceri, anual majorarea fiind de aproximativ 5%. Aceasta mai ales că, în ultimii șase ani, în industrializarea laptelui s-au investit peste 300 de milioane de euro. „Piața produselor industrializate din domeniu se ridică anual la peste 800 de milioane de euro“, a precizat Valeriu Steriu, președintele Asociației Patronale Române din Industria Laptelui (APRIL). El spune că la aceasta se adaugă piața liberă, care nu intră în circuitul fabricilor de procesare și care este dublă ca valoare. Specialiștii prevăd o creștere a pieței și mai accentuată în perioada următoare, întrucât foarte multe firme și-au dat seama de potențialul pieței românești și sunt dispuse să investească sume foarte mari pentru extinderea activității [www. Wall – Street.ro]

Supremația pe piața lactatelor o deține laptele de consum, urmat de produsele proaspete și brânzeturile, care au înregistrat creșteri semnificative de vânzări. „Laptele de consum este lider incontestabil și împreună cu brânzeturile deține 70% din piață. Produse precum iaurt, kefir vin însă tare din urmă“, spun reprezentanții firmei Dorna Lactate. De altfel, anul 2004 a fost unul foarte bun pentru produsele de acest fel. „În 2005 a continuat evoluția dinamică și pozitivă a

pieței produselor lactate proaspete, înregistrându-se o creștere în volum de 10-15% față de 2004”, a declarat Jacques Ponty, director general Danone Romania.

Dincolo de laptele de consum, pe piața românească a lactatelor există puțini jucători capabili să se impună în mai mult de o categorie de produse. „Patru firme s-au impus cu adevărat pe piața lactatelor. Cea mai mare cotă de piață o are Friesland, iar celelalte sînt Dorna Lactate, Danone și Hochland. Împreună dețin o mare parte din piață, dar din ce în ce mai importante sunt firme precum Covalact, ProdLacta Brasov, Raraul Cimpulung”, a precizat președintele APRIL. Pentru a fi sigură de succes, fiecare mare companie a încercat să se dezvolte pe un anumit segment de piață. Dacă Hochland s-a concentrat pe brînzeturi proaspete și împreună cu Dorna deține supremația pe zona de brînză topită, Danone s-a orientat către iaurt, și lapte bătut. Firma Covalact a reușit să se impună pe piață cu Brînzica de casă. Iaurtul este un produs care duce cu gândul la Danone, dar și la Milli sau Oke (mărci ale gigantului Friesland). Totuși, intrarea foarte tare pe piața a iaurturilor cu fructe a adus firmei Danone o cotă foarte mare pe acest segment. „Pe piața produselor proaspete am atins o cota de piață de 50% prin politica de inovare în domeniul iaurturilor cu fructe”, a precizat Jacques Ponty. Alții s-au orientat către produse destinate unui public-țintă. De exemplu, Dorna are Lapticul destinat copiilor și Lady Milk.

Laptele și frișca pentru cafea, la caserole de 10 ml, pot fi produse de succes. Diferența dintre prețurile de vânzare și costurile de producție este foarte mare și numărul clienților crește. Acum piața este dominată aproape sută la sută de importuri, o singură firmă română riscând să încerce. Și a avut succes. „Suntem singurii producători de lapte pentru cafea și în ciuda zecilor de mărci de import care au invadat magazinele, vânzările noastre sunt din ce în ce mai mari. Dacă în 2000, cînd am pornit această serie, am vîndut patru milioane de caserole, anul trecut am ajuns la 17 milioane, iar piața cere mai mult”, a declarat Ioan Balan, directorul general Covalact. În afara celor aproximativ zece firme care s-au impus pe piață, mai sunt alte 60 care produc cu respectarea normelor impuse de Uniunea Europeană. „La momentul 2007 vom avea ceva peste 100 de firme pe piața lactatelor. Alături de cele 70 de firme deja agreate, alți 40 de producători care investesc în modernizare vor putea face față cerințelor pieței comune”, a precizat Valeriu Steriu. Soluția pentru ca sectorul românesc al lactatelor să devină competitiv pe piața europeană este de a dezvolta sectorul de producție a materiei prime, spun specialiștii. În acest sens, foarte important este ca România să realizeze cota de lapte destinat procesării ce i-a fost alocată, adică circa trei milioane de litri.

BIBLIOGRAFIE

1. Yvan, Allaire; Mihaela, Firșirotu. Management strategic. Strategiile succesului în afaceri. București: Editura Economică, 1998, 557 p.
2. Fred R., David. Strategic Management, Copyright by Merriel Publishing Company, 1989, 925 p.
3. Arthur, A.; Thompson, Jr., A.J. Strickland III, Business Publications, Inc. 1987, Fourth Edition 1120pp
4. www. Wall- Street.ro