



On the strategical policies and decisions in the main fields of the activity enterprise

*Aspecte privind politicile și deciziile strategice
în principalele domenii ale activității întreprinderii*

Professor BADEA Florica, Ph.D.

The Bucharest Academy of Economic Studies, Romania
e-mail: florica_badea@yahoo.fr

Professor DOBRIN Cosmin, Ph.D.

The Bucharest Academy of Economic Studies, Romania
e-mail: cdobrin@yahoo.com

Abstract

To obtain the established objectives from the general strategy, the enterprises have to adapt their policies and decisions to the real conditions in which they function. The adoption of such a set of tools is not always an easy action, because one always has to take into account the reciprocal influences of a lot of factors from the economical environment of the enterprise. This paper is a review of the main problems of the present enterprises in the adoption process of the strategically policies and decisions in the main fields of their economical activities.

Keywords: *strategy, policy, decision, capacity, flexibility*

Rezumat

Pentru atingerea obiectivelor stabilite din strategia generală, întreprinderile trebuie să-și adapteze politicile și deciziile la condițiile concrete în care evoluează. Adoptarea unui astfel de ansamblu de instrumente, nu este deloc un demers lejer, pentru că în permanență trebuie să se țină seama de interdependențele și influențele reciproce a numeroși factori, din mediul economic al întreprinderii. Lucrarea se dorește a fi o trecere în revistă, a principalelor probleme cu care se confruntă întreprinderile în etapa actuală, în procesul de adoptare a politicilor și deciziilor strategice, în principalele domenii ale activității acestora.

Cuvinte-cheie: *strategie, politică, decizie, capacitate, flexibilitate*

JEL Classification: L15, L16, L25

Politici și decizii strategice privind economia de masă a întreprinderii

O lungă perioadă de timp, s-a considerat că strategia întreprinderii poate fi adoptată fără inconveniente de către marile întreprinderi polivalente, prin aplicarea principiilor referitoare la economia de masă, corespunzătoare activității acestora.

Conceptul de economie de masă își are originea în structura costurilor de producție și în natura diferitelor cheltuieli ale întreprinderii (directe sau indirecte, fixe sau variabile). Principiul de bază care guvernează activitatea oricărei întreprinderi este următorul: o cantitate mai mare de produse realizată de întreprindere presupune o amortizare mai rapidă a cheltuielilor fixe, și deci o scădere inevitabilă a costului unitar al produselor. În plus, prețul echipamentelor de producție nu este proporțional cu capacitatea acestora; un model de utilaj, care produce de două ori mai mult decât altul, nu va costa de două ori mai mult. (Badea, 2005)

Vom prezenta un exemplu dintr-o întreprindere care produce obiecte din mase plastice, obținute prin injecția materialelor. Datele din tabelul 1 au fost simplificate, dar păstrează proporțiile din situația reală. În cazul A, este prezentată o întreprindere care-și păstrează structura originală a costurilor. În cazul B, este prezentată aceeași întreprindere, dar care și-a mărit numărul formațiilor de lucru de la 3 la 4. În cazul C, este prezentată structura costului de producție într-o întreprindere total diferită de prima întreprindere, prin volumul dublu al producției realizate. Se observă cu ușurință că nivelul costului unitar evoluează de la 19 euro la prima întreprindere, la 13 euro la cea de-a treia întreprindere.

Generalizând acest exemplu simplu, se observă că o întreprindere cu cât produce o cantitate mai mare de produse, cu atât costurile scad în mod semnificativ.

Acest fenomen este independent de fenomenul de învățare, pe care-l observăm deseori și care nu este legat de gradul de mărime al întreprinderii, ci de cantitatea cumulată de produse, cu efect asupra reducerii cheltuielilor directe prin îmbunătățirea productivității globale.

Dependența costurilor de tipul de producție al întreprinderii

Tabelul 1

<i>Elemente de cheltuieli (euro)</i>	<i>Cazul A</i>	<i>Cazul B</i>	<i>Cazul C</i>
Cantități vândute	175.000	230.000	350.000
Cifra de afaceri	3.500.000	4.600.000	7.000.000
Materii prime	690.000	906.900	1.380.000
Materiale	70.000	92.000	140.000
Ambalaje	103.000	135.100	206.000
Total cheltuieli variabile	863.000	1.134.000	1.726.000
Energie	690.000	920.000	1.035.000
Piese de schimb	102.000	122.400	170.000
Salarii directe	590.000	708.000	1.003.000

<i>Elemente de cheltuieli (euro)</i>	<i>Cazul A</i>	<i>Cazul B</i>	<i>Cazul C</i>
Total cheltuieli semivariabile	1.382.000	1.750.000	1.173.000
Cheltuieli administrative	245.000	245.000	245.000
Servicii suport	173.000	173.000	173.000
Cheltuieli comerciale	100.000	100.000	150.000
Cheltuieli financiare	276.000	276.000	414.000
Amortizări	345.000	345.000	600.000
Total cheltuieli fixe	1.139.000	1.139.000	1.582.000
Costul total	3.384.000	4.023.400	4.481.000
Costul unitar	19	17	13
Profit	116.000	576.000	2.519.000

Cu toate acestea, acest raționament poate avea rezultate operaționale slabe, chiar dacă avantajul economic este evident. Într-adevăr, se pornește de la ipoteza implicită că în întreprinderile polivalente nivelul activității și al productivității medii nu se modifică prin fabricația simultană de produse diferite. Ori, experiența demonstrează că unele întreprinderi, realizează uneori o performanță globală medie și care nu este întotdeauna în totală concordanță cu așteptările clienților.

În practică, se obișnuiește să se limiteze mărimea întreprinderii, sau să se găsească soluții mixte, având în vedere următoarele argumente:

- O întreprindere mare se va concentra mai greu asupra atingerii obiectivelor strategice de performanță; astfel, minimizarea costurilor totale va fi deseori în contradicție cu standardele de calitate sau serviciile asociate, dacă nu este specializată în executarea unui produs sau a unei familii de produse asemănătoare din punct de vedere tehnologic sau al așteptărilor clienților;

- Din punct de vedere al managementului, gestionarea unor mari întreprinderi pune problema conducerii și motivației unor echipe de lucru cu un număr mare de lucrători. Cu toate acestea, se pot constitui echipe mici, semi-autonome de lucrători, dotate cu un management propriu, funcționând în paralel și independent unele față de altele și unde funcțiile suport (cercetare, asigurarea calității, mentenanță) pot fi considerate ca centre de resurse;

- Întotdeauna, din punct de vedere tehnic, există o soluție optimă care este legată de tehnologia în vigoare pe plan mondial, legată de echipamentele de producție utilizate și care impune o anumită mărime a capacității de producție; ori, nu se poate produce mai puțin, fără riscul de a avea o funcționare sub capacitate a mijloacelor de producție și a creșterii necontrolate a cheltuielilor directe;

- În sfârșit, din punct de vedere experimental, marile întreprinderi motivează deseori creșterea cheltuielilor fixe prin aceea că aceste cheltuieli vor fi amortizate prin executarea unor cantități mari de produse. Acest punct de vedere nu este în general favorabil, în situația în care exista deja, un plan de reducere a acestei categorii de cheltuieli.

Politici și decizii strategice privind specializarea întreprinderii

Gama de produse executată de o întreprindere este întotdeauna constituită din familii de articole, care corespund unor exigențe diferite și ale căror caracteristici de marketing (calitate, servicii, diferențiere) nu sunt aceleași, piețele sau segmentele de clienți având așteptări diferite.

O întreprindere nu poate, în general (sau destul de dificil), să satisfacă diferitele niveluri ale calității. În plus, odată ce a fost organizată, întreprinderea trebuie să fie foarte productivă și flexibilă, dar va atinge mai greu două obiective simultane. Aceasta, pentru că, în prezent, se preconizează o focalizare a întreprinderilor pe obiective specifice; sau altfel spus, se preconizează o specializare a acestora în conformitate cu specificațiile pieței sau a tehnologiilor. (Baglin & Bruel & Garreau, 2007).

Aceste considerente, au în vedere o integrare a capacității de producție a întreprinderii în concordanță cu ansamblul factorilor de succes pentru fiecare segment strategic, cum ar fi calitatea produselor sau timpul de răspuns la cererile clienților.

Spre exemplu, producerea a diferite niveluri de calitate pentru două tipuri de piețe, cu aceleași echipamente și aceiași lucrători este o încercare dificilă pentru întreprindere.

Specializarea unităților de producție

Tabelul 2

AVANTAJE	DEZAVANTAJE
<i>Criteriul: volumul producției</i>	
Economie de scară	Multiplucarea proceselor, serviciilor funcționale și a serviciilor
Permite concentrarea asupra costurilor și a flexibilității	
Este posibilă adaptarea produselor în diferite stadii ale ciclului de viață	
<i>Criteriul: bivalența produs/piață</i>	
Facilități în asimilarea noilor produse	Multiplucarea resurselor și a unităților de producție
Specializarea pe segmente de piață	Transfer dificil de produse
O mai buna gestionare a costurilor	Concentrare redusa asupra tehnologiei
<i>Criteriul: tehnologia utilizată</i>	
Dezvoltare de expertize tehnologice	Împiedică schimbări radicale în gama de produse
O mai buna utilizare a echipamentelor tehnologice	Perioade mari de răspuns, în cazul unor modificări survenite pe piață
Încurajează standardizarea produselor	Cicluri lungi de fabricație ale produselor

Politici și decizii în domeniul capacității de producție și al investițiilor

Deciziile de capacitate reprezintă un aspect al deciziilor de investiții, deoarece se referă la alegerea politicii de modificare a unei capacități existente și la alegerea amplasării acestora; altfel spus, aceste decizii sunt decizii de integrare sau externalizare.

Deciziile în domeniul capacității de producție sunt preponderente într-o strategie a unei întreprinderi, deoarece angajează întreprinderea în modificarea structurii și a tipurilor de echipamente din dotare.

Principalele decizii în acest domeniu trebuie să dea răspuns la următoarele întrebări:

- Ce capacitate trebuie să existe în funcțiune pentru a face față unei creșteri, diminuări sau modificări a compoziției cererii? Răspunsul la aceste întrebări poate avea consecințe grave, deoarece deciziile referitoare la capacitatea de producție modifică echilibrul domeniului vizat, având incidența asupra prețului, bulversând echilibrul concurențial.

- Este necesară o integrare pe verticală, sau trebuie cumpărate materii prime și componente de la furnizori? Conform deciziilor adoptate, nivelul investițiilor va fi foarte diferit și în același timp, gradul de libertate (independența) al întreprinderii.

- Ce tip de capacitate trebuie adoptată? (se va ține seama de natura tehnologiilor și a proceselor, de gradul de polivalență sau de specializare al întreprinderii).

- Care va fi localizarea geografică a noilor instalații achiziționate? (structura rețelei logistice, de producție și de distribuție).

- Cum trebuie gestionate capacitățile nou achiziționate, și în particular, cum va fi operată trecerea de la instalațiile actuale la noile instalații?

Politici de gestiune a capacității de producție a unei întreprinderi

O politică de gestionare a capacității de produse presupune luarea în considerare a următoarelor caracteristici:

- trebuie să aibă o strânsă legătură cu strategia generală a întreprinderii și cu politica de produse și specializare a mijloacelor de producție;

- trebuie să modifice structura concurențială a pieței. Ca efect, cota de piață și prețurile riscă să fie schimbate de modificările induse asupra ofertei de produse;

- alegerea capacității de producție presupune asumarea unui risc legat de evoluția cererii;

- trebuie să poată previziona reacția concurenței de către toți partenerii aflați pe o anumită piață.

Politici de creștere a mărimii capacității de producție. Creșterea mărimii capacității de producție are loc în mod discontinuu, prin achiziționarea de potențial productiv. Aceste decizii necesită o fundamentare a mărimii capacității de producție care urmează a fi adoptată. (Tarrondeau, 1993)

Pe de o parte, abordările referitoare la o economie de scară recomandă creșteri importante ale capacității de producție. Totodată, aceste abordări au și limite economice.

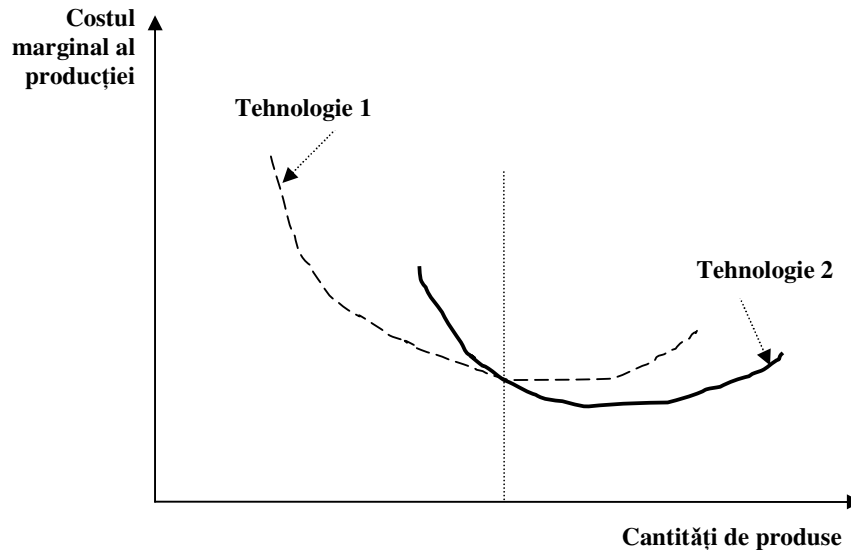


Figura 1. Evoluția costului producției în funcție de tehnologia utilizată

În figura 1 este prezentată evoluția costului marginal al producției. Plecând de la un anumit nivel al volumului de producție executat cu o instalație de o anumită tehnologie, foarte adesea se observă că costul marginal al producției crește: există un prag până la care va fi adoptată noua tehnologie, chiar dacă aceasta nu permite o scădere importantă a costurilor.

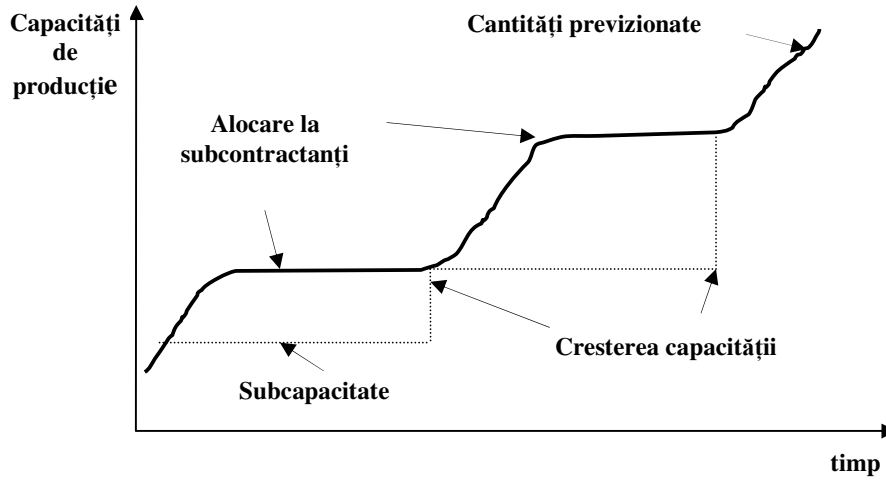
Trebuie găsite deci, acele praguri ale volumului producției care nu pot fi depășite, fără a modifica tehnologia și organizarea producției.

Pe de altă parte, există argumente pentru o creștere limitată a capacității de producție, având în vedere:

- riscul asociat unei erori de previziune;
- dificultăți de gestionare a unor capacități de mari dimensiuni, precum și creșterea riscurilor sociale;
- impactul negativ al marilor întreprinderi centralizate asupra costurilor de distribuție.

Politici în domeniul planificării creșterii capacității de producție. Există trei tipuri de politici care vizează creșterea capacității de producție, toate având la bază rațiuni economice.

Politica nr.1



Politica nr.2

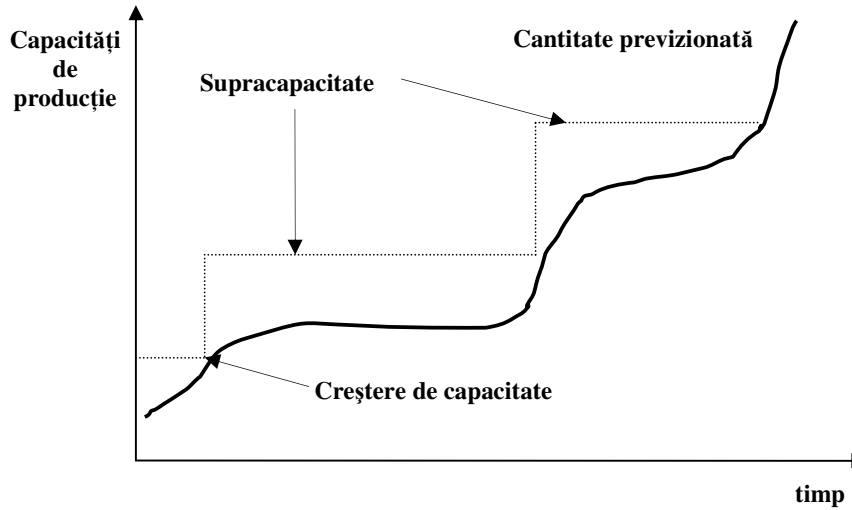


Figura 2. Politici de creștere a capacității de producție

O primă politică, presupune căutarea permanentă a saturației utilajelor, care se mențin în mod sistematic, în situația de subcapacitate de producție (Figura 2). Această politică este interesantă din punct de vedere al costurilor, deoarece permite o amortizare mai bună a structurii cheltuielilor fixe unitare și este preferată atunci când cheltuielile fixe sunt mai mari decât cheltuielile variabile de producție.

Totodată, această strategie prezintă riscul de a induce unele insatisfacții relative ale clienților și ale unor contribuții financiare importante; pentru a evita acest risc, se impune ca soluție, dacă este posibil, găsirea unor subcontractanți de capacitate.

A doua politică, dimpotrivă, presupune menținerea în permanență a unei supracapacități de producție. Totodată, această supracapacitate poate fi modulată prin înlocuirea capacității mașinilor cu o creștere a „capacității” lucrătorilor. Supracapacitatea mașinilor apare acum ca un rezultat al flexibilității acestora și preocuparea principală a conducerii va fi acum de gestionare a activității lucrătorilor.

Această strategie nu este posibilă atunci când cheltuielile fixe sunt mai mici decât cheltuielile variabile.

Al treilea tip de politică, intermediară, presupune încercarea de acoperire a tendinței de creștere a cererii previzionate.

Alegerea tehnologiilor de producție

În fiecare decizie de investiții, responsabilii industriali se găsesc în fața unei oferte tehnologice variate, dintre care ei trebuie să aleagă pe cea mai convenabilă.

Criteriul randament/flexibilitate

Calitatea echipamentelor de producție este diferită în conformitate cu strategia de bază adoptată – strategie de cost sau strategie de diferențiere.

În primul caz, întreprinderea caută echipamente tehnologice foarte productive, care permit obținerea unor costuri reduse. Pentru a diminua costurile, echipamentele trebuie să fie perfect adaptate fabricației unui anumit produs. De fapt, ele pot fi utilizate pentru fabricarea unor produse variate, dar nu sunt adaptate la executarea unor noi produse.

În al doilea caz, echipamentele trebuie să fie foarte suple și polivalente, pentru a putea să prelucreze o gamă largă de produse și să se adapteze ușor la fabricația unor produse noi. Este ceea ce se numește *flexibilitatea tehnică* a utilajelor. (Moldoveanu & Dobrin, 2006). Nefiind concepute pentru fabricația unor noi produse, echipamentele sunt deseori mai puțin performante, din punctul de vedere al randamentului.

Pe parcursul perioadei de concurență mondială generalizată, întreprinderile caută să achiziționeze echipamente din ce în ce mai flexibile, care să mențină costurile cât mai scăzute (Badea & Burdus, 2009).

Tehnologiile flexibile de fabricație (roboți, mașini cu comandă numerică, etc.) permit într-o anumită măsură, realizarea unui compromis între cele două obiective.

Tehnologiile flexibile de fabricație

Aceste tehnologii de producție permit trecerea foarte rapidă de la fabricația unui produs la altul, ceea ce face ca seriile de fabricație să fie din ce în ce mai mici, fapt ce permite o reactivitate mai mare a *supply chain*. Aceste tehnologii există datorită progreselor în mecanică, electronică și prin folosirea informaticii în conducerea sistemelor de producție.

Dacă pentru un proces continuu integrat (precum rafinarea sau îmbutelierea) nu este nevoie de alegerea unei tehnologii, acesta fiind întotdeauna un proces tehnologic automatizat, necesitățile de automatizare nu sunt aceleași dacă vorbim de întreprinderi sau ateliere autonome ale aceleiași companii.

Pentru exemplificare, vom considera cazul unui constructor de automobile și vom analiza două sectoare de producție: ambutisajul și montajul (sudura). Ambutisajul tradițional folosește ca mașini-unelte, presele. Prin natura lor, aceste mașini sunt polivalente și adaptabile pentru realizarea unor produse diferite; schimbarea produselor pe aceste mașini necesită de regulă un timp destul de mare (câteva ore). Acest sistem de fabricație este foarte puțin productiv, dar foarte flexibil.

Obținerea unor rezultate mai bune necesită menținerea nivelului de flexibilitate al utilajelor, dar creșterea randamentelor prin metoda SMED (schimbări rapide ale produselor pe utilaje) sau prin folosirea sistemelor automatizate de schimbare a pieselor pe mașini. În aceeași ordine de idei, folosirea unor mașini cu comandă numerică în atelierele de producție tradiționale, ar putea să contribuie la atingerea acestui obiectiv.

În cazul tinichigeriei, mașinile tradiționale au un grad mare de automatizare, dar sunt concepute pentru realizarea de componente pentru automobile. Liniile tehnologice, în acest caz, nu sunt polivalente și devin inutilizabile în momentul lansării unor noi produse. Totuși, aceste linii tehnologice au randamente foarte mari. Se pune problema găsirii unor soluții care să permită obținerea unor randamente ridicate, dar care să aibă un grad mare de flexibilitate. Roboții industriali corespund cel mai bine acestor cerințe.

Nu există, deci, un principiu general pentru alegerea unei tehnologii automatizate. Există, totuși, un ansamblu de reguli general admise:

- trebuie preferate mașinile cu comandă numerică, celor conduse de un operator (sub rezerva rentabilității acestora);
- mașinile trebuie să aibă la dispoziția lor toate echipamentele tehnologice necesare;
- mașinile trebuie să dispună de instrumente de recunoaștere a pieselor;
- mașinile își schimbă secvențele de lucru în mod automat;
- montajul echipamentelor pe mașini se realizează în mod automat.

În cazul unor fluxuri importante de producție, trebuie prevăzute sisteme de schimbare a pieselor în mod automat. Generalizarea acestor principii, asociată cu conducerea mașinilor în timp real, a permis folosirea pe scară largă a conceptului de *atelier flexibil*.

Consecințe asupra structurii costurilor de producție

Tipul investiției adoptate are puternice consecințe asupra structurii costurilor de producție care pot fi definite prin ansamblul cheltuielilor variabile și fixe (Badea & Dobrin 2005). Într-o întreprindere cu grad redus de automatizare, cheltuielile fixe sunt reduse, iar cele variabile sunt ridicate. Invers, atunci când investiția se produce în sisteme automatizate, amortizările sunt mari, în timp ce cheltuielile variabile se diminuează (Figura 3).

Vom lua ca exemplu o societate care realizează cămăși bărbățești. Volumul anual de vânzări are variații largi, datorită articolelor de lux de serie mică sau modelelor standard de serie mare. Pentru fiecare articol a unei noi colecții, există întotdeauna posibilitatea de a alege din mai multe întreprinderi producătoare de astfel de produse, și în acest caz, este necesar un arbitraj pentru această alegere (Bagu & Deac, 2000).

Problema se pune în felul următor:

- Procesul este tradițional și presupune ca fabricația produselor să se realizeze într-un sistem artizanal, cu lucrători calificați, echipamente polivalente și puțin costisitoare. Cheltuielile fixe se ridică la 20.000 euro, iar cele variabile ajung la 12 euro/produs.

- Procesul este tradițional și delocalizat și presupune ca fabricația produselor să se facă de către un subcontractant din Republica Moldova. Cheltuielile variabile ar ajunge la 8 euro/produs, dar cheltuielile fixe sunt mai ridicate, datorită cheltuielilor de logistică și cele cu asigurarea calității – 40.000 euro.

- Procesul este automatizat, ceea ce presupune ca fabricația produselor să se realizeze în cadrul unor linii în flux cu grad mare de automatizare. Cheltuielile fixe sunt de 100.000 euro și cele variabile de 5 euro/produs.

Dacă se compară cele trei soluții, cu ajutorul graficului din figura 3, se observă că alegerea procesului de fabricație depinde de previziunea vânzărilor:

- pentru un volum de producție de 5000 de produse, soluția artizanală este mai avantajoasă;

- pentru un volum de producție de peste 20.000 produse, automatizarea proceselor este soluția cea mai rentabilă.

Există însă și riscuri, pe care întreprinderea trebuie să le suporte și să le accepte.

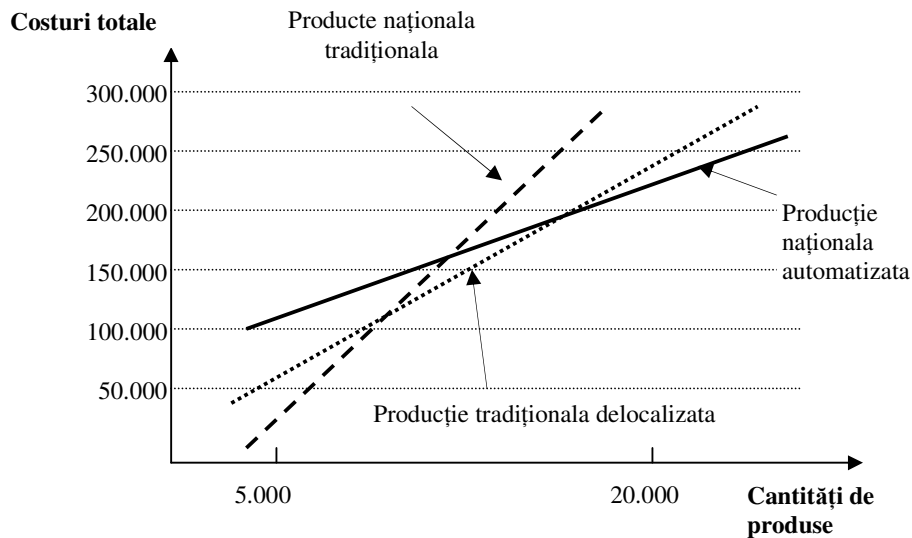


Figura 3. Structura costurilor de producție, în funcție de modalitățile de obținere a produselor

În concluzie, dacă nivelul activității se diminuează din cauza unor previziuni optimiste, în prima situație riscul este mic, deoarece se pot reduce cheltuielile variabile, pentru diminuarea costurilor de producție. În al treilea caz, riscul este ridicat, deoarece renunțarea la investiții pe parcursul derulării lor arareori este posibilă, și se poate ajunge rapid sub pragul de rentabilitate.

Așadar, investițiile în echipamente foarte productive, dar foarte costisitoare pot genera o saturare a utilizării capacității de producție. Din acest punct de vedere, soluția delocalizării procesului de producție, deși pare mai puțin riscantă, are costuri foarte ridicate.

References

- Badea, F., & Burdus, E., (2009). Contributions on the Lean Management in the current evolution of a company. *Economia. Management*, 12(1), 168 - 179
- Badea, F., (2005). *Managementul producției*. Editura ASE, București
- Badea, F., & Dobrin, C., (2005). *Gestiunea bugetară a sistemelor de producție*. Editura Economica, București
- Baglin, G., & Bruell, O., & Garreau, A., (2007). *Management Industriel et Logistic*. Economica, Paris
- Bagu, C., & Deac, V., (2000). *Strategia firmei*. Editura Eficient
- Moldoveanu, G., & Dobrin C., (2006). *Turbulența și flexibilitate organizațională*. Editura Economică
- Tarrondeau, J. C., (1993). *Strategie Industrielle*. Vuibert Gestion