

BUSINESS – PLAN LA “AUTOMOBILE DACIA” PITEȘTI

M. Bircă

Universitatea “George Barițiu” Brașov

O formă specifică de manifestare a managementului organizațional în cadrul întreprinderii mixte este elaborarea Business – Plan-ului (planul de afaceri). Business – Plan-ul de la “Automobile Dacia” Pitești S.A. include șase compartimente principale și este destinat pentru o perioadă de 10 ani (2000 – 2010).

Primul compartiment – “Introducere” – reflectă obiectivul principal al Business – Plan-ului, care prevede crearea unui nou autoturism, cu indicatorul X 90 și transformarea “Daciei” în a doua marcă a „Renault” - ului.

Al doilea compartiment – “Analiza situației prezente” – reflectă situația social – economică, politică complicată, din țară (diminuarea producției, creșterea șomajului, inflației, sărăciei etc.) care stopează reformele economice și extinderea relațiilor de piață.

Al treilea compartiment – “Analiza” pieței – reflectă mecanismele ofertei și cererii pe piața de desfacere, nivelul ofertei de autovehicule în interiorul țării, producătorii de echipamente și subansambluri și cei potențiali.

Piața auto din România a înregistrat o scădere semnificativă în anul 2000, în condițiile în care producția s-a diminuat cu 27%, iar vânzările totale - cu 29%. Confrunțați cu cererea redusă de pe piață, producătorii naționali de autovehicule au evitat acumularea de stocuri, iar în acest sens au decis restrângerea numărului de zile lucrătoare.

„Dacia” a produs puțin peste 55.000 de autovehicule, din care 42.600 au fost autoturisme, iar restul-utilitare ușoare, cifră care acoperă doar 64% din producția anului 1999 și circa jumătate din realizările anului record 1998. „Daewoo” a reușit o creștere a producției cu 15%, ceea ce înseamnă că de pe liniile de fabricație ale uzinei de la Craiova au ieșit 20.800 de unități. Producția „ARO” s-a diminuat cu 13% față de 1999, evoluție ce poate fi considerată drept o performanță raportat la fundalul sumbru al anului și la situația dificilă a constructorului de automobile de la Câmpulung.

Vânzările de pe piața internă au înregistrat un recul, fiind comercializate 66.000 de autoturisme. Spre comparație, în 1996, au fost vândute 96.000 de autoturisme. Însă vânzările de autovehicule din import au avut o creștere

constantă, de la o pondere în piață de 8,3% în 1999 ajungându-se la 24% în 2000.

Cele mai bine vândute modele naționale în 2000 au fost „Dacia Berlină” cu 32.422 de bucăți, „Dacia Nova” cu 4.815 de bucăți, „Daewoo Tico” cu 4.344 de bucăți și „Daewoo Matiz” cu 3.240 de bucăți.

Între modelele din import se detașează „Renault Megane” cu vânzări de 2.938 de bucăți, „Renault Clio” - cu 1.234 de de bucăți, „Skoda Octavia” - cu 911, „Vw Passat” - cu 557 bucăți, „Peugeot 206” - cu 532 de bucăți.

Din punct de vedere al producătorilor de echipamente și subansambluri, piața românească pare promițătoare, de vreme ce tot mai mulți își mută fabricile din Vest către Europa de Est. Producătorii români din industria auto au înțeles, la rândul lor, că riscă să fie eliminați de pe piață dacă nu investesc în linii noi de producție, care să satisfacă cerințele de calitate ale „Renault” sau „Daewoo”.

Un criteriu după care se ghidează orice mare constructor de automobile este acela ca nici unul dintre furnizorii de subansambluri să nu contribuie cu mai mult de maximum 5% din costul de producție al unui model. Ori, la ora actuală, pentru „Dacia Nova”, planșele bord, scaunele, volanul, rezervorul de benzină, barele parașoc, mochetele și altele sunt executate de întreprinderea piteșteană „Subansambluri Auto”, însumând 18% din prețul unui automobil. Acest lucru nu poate fi acceptat, la „Renault” procentele situându-se în jur de 3-4% pentru un singur furnizor.

Societatea „Subansambluri Auto” este furnizoare și pentru ceilalți producători auto din țară, însă „Dacia” Pitești rămâne cel mai important beneficiar, care contează cu circa 55 – 60% la cifra de afaceri. „Renault” ar fi avut alternativa de a încredința comenzile firmelor autohtone, care ar fi trebuit să asigure proiectarea și execuția modelelor, însă a considerat că nu-și poate asuma un asemenea risc și a ales cea mai sigură cale pentru a intra în competiția internațională cu un automobil performant. Pentru că există o situație de monopol pe piața românească, prețul care trebuie să fie cât mai mic cu puțință, nu poate fi controlat. Iar în afară de preț se cere și calitate.

Datorită calității reduse a materialelor și componentelor, „Renault” a apelat la importuri. Cea mai spectaculoasă măsură a constituit-o renunțarea la utilizarea tablei produse la „Sidex” Galați. Standardele mai ridicate pentru „SupeRNova” au impus importul de tablă din Cehia. Prima reușită a fost îmbunătățirea „Daciei Nova”, realizată într-un timp record, chiar după standardele occidentale. De la construcția „SupeRNovei” au fost deja eliminați și alți producători, precum „Sinterom”, care furniza bujiile, sau, parțial, „Electroprecizia Săcele”, care dota grupul propulsor cu alternator și electromotorul de pornire.

Modelul X90 va intra în producția de serie în anul 2004, renunțându-se la producția „Daciei 1300”. Din acel moment viitorul societăților românești care nu au contracte încheiate pentru producția de piese și componente pentru noul model este sumbru.

Din această competiție nu va avea de câștigat decât consumatorul. Marca „Dacia” va deveni internațională, urmând a satisface cererile piețelor în dezvoltare.

Un loc important în acest compartiment îl ocupă și dinamica principalilor factori care influențează cererea și previziunea pentru anul următor.

Principalul factor care influențează cererea de autoturisme este starea economiei naționale. Pentru anul 2000, Produsul Intern Brut a crescut cu doar 1,5%, după o scădere consecutivă în ultimii trei ani de 16%. În același timp, puterea de cumpărare a populației s-a diminuat cu 14% față de anul 1999, toate acestea influențând direct piața auto. Astfel, segmentul de piață al autoturismelor din zona de preț de sub 5.000 de dolari a suferit o cădere dramatică, la numai puțin peste jumătate din volumele anului precedent. Clasei sociale, care își permitea să cumpere tipul de astfel de autoturism, i-a scăzut puterea de cumpărare, înregistrându-se vânzări scăzute. Ponderea Daciei pe piața autoturismelor a scăzut de la 71%, în 1999, la 59%, în 2000. Deși calitatea serviciilor au crescut, în special la „Dacia”, vor exista vânzări scăzute datorită puterii de cumpărare tot mai scăzute a populației. A apărut leasingul, ceea ce a „subminat” posibilitățile cumpărătorilor de autoturisme autohtone, aceștia preferând acest sistem pentru o mașină din import. Pentru anul 2001, se așteaptă o creștere a pieței auto, pe fondul preconizatei relansări economice. Se estimează că autoturismele din producția națională vor consemna o creștere de 20%, până la 62.000 de bucăți, în timp ce autoturismele din

import vor urca cu 40%, până la 20.000 de bucăți. Dacă aceste evoluții se vor confirma, piața totală va ajunge la circa 105.000 de autovehicule, cu 11% sub realizările anului 1999, dar cu 25% peste nivelul anului 2000.

Al patrulea compartiment îl constituie produsul afacerii care se dezvoltă. În acest compartiment sunt analizate planurile tehnice (concepția tehnică, motivația etc.) ale întreprinderii și strategia de marketing.

Imediat după cumpărare, efectele colaborării franco-române se întrevăd. În luna septembrie 2000 firma „Renault” – Dacia anunță lansarea pe piață a modelului „SupeRNova”, cu îmbunătățiri față de modelul Dacia Nova din 1995. Noul produs al uzinei de la Colibași – „Dacia SupeRNova” – reprezintă unul dintre pașii înainte pe care conducerea fabricii i-a promis după fuziunea cu „Renault”. Ideea îmbunătățirii primei Dacii de concepție complet autohtonă, „Dacia Nova” a apărut în ianuarie 2000. Succesul „Daciei Nova” în România este destul de mare, însă au existat destule imperfecțiuni, care după ce grupul „Renault” a luat sub aripa sa fabricile de la Colibași, s-a luat decizia de a fi înlăturate sistematic.

Prima mișcare strategică a fost pusă în practică începând cu luna noiembrie 2000. Atunci s-a început comercializarea celui mai modern produs de la uzinele „Dacia”, „SupeRNova”. Această mașină înseamnă, de fapt, o îmbunătățire absolut majoră a modelului comercializat.

Principală schimbare a noii mașini este reprezentată de motorul de proveniență „Renault”, de tip EFD, care a echipat până acum ceva timp modelul „Renault Clio”. A fost montat un sistem de depoluare gândit pentru normele Euro 2, însă poate fi ușor adaptat pentru Euro 3, pentru că noutatea și funcționarea superioară să fie evidente în „Dacia Supernova”, noul motor a fost cuplat la o cutie de viteze de proveniență „Renault”, de tip JH, cu cinci trepte de viteză.

În plus față de motorizare și propulsie, „SupeRNova” va putea fi achiziționată în trei variante: „Confort”, „Rapsodie” și „Clima”. Ultima variantă este și cea mai completă ca nivel de echipare, având standard aer condiționat, antidemaraj, închidere centralizată și telecomandă uși, tapițerie din velur, pre-echipament radio, echipament anti-furt și multe alte dotări care aduce „Dacia” la pretenții de nivel occidental, toate acestea fiind însă obținute cu un preț pe măsură, destul de ridicat peste cel de bază care va fi de 4200 de euro. Pentru cei 4200 euro, cât va trebui să plătească cumpărătorul, va primi în

schimb o mașină modernă, adusă la noi standarde de confort și funcționalitate.

Noul autoturism „SupeRNova” este platforma pe care se va construi “secretul” X90. Grupul „Renault” va investi două – trei miliarde de franci francezi pentru realizarea acestui program, care vizează lansarea, în 2004, a noului model, la un preț de 5.000 de euro. Planurile și detaliile tehnice nu se cunosc, dar viitoarea „Dacia” va avea numeroase elemente utilizate pentru „Renault Clio” și pentru „Nissan Micra II”. Cert este că „Renault” va încerca cu acest model să cucerească piața lumii a treia.

O componentă importantă al acestui compartiment este politica de marketing și strategia de competiție, care include aspecte ale politicii de marketing privind produsul, prețul, politica de promovare, analiza clientului potențial, organizarea punctelor de vânzare și a modalităților de penetrare a piețelor.

Modelul „SupeRNova”, realizat în prezent la Pitești, reprezintă doar vârful de lance al unei ofensive pe care grupul francezul „Renault” o pregătește. În România, printr-o strategie de marketing extrem de abilă, „Renault” a devenit cea mai vândută marcă străină din România. Fără îndoială, “boom”-ul „Renault” pe piața românească n-ar fi fost posibil fără cumpărarea Daciei. Achiziționarea principalului producător național a arătat potențialilor cumpărători că „Renault” a venit în România ca să rămână. Lucru foarte important, pentru că riscul major, în cazul cumpărării unei mașini străine, este ca “dealer” – ul să-și facă “bagajele” după un an sau doi, lăsând clienții fără service specializat și fără o sursă bună și sigură de piese de schimb. De asemenea, cumpărarea „Daciei” a fost o garanție că rețeaua de dealeri și service – uri „Renault” se va extinde în toată țara, fapt a cărui importanță nu prea mai necesită subliniată.

„Renault” se bazează pe trei politici de marketing strategice:

- să fie constructorul cel mai competitiv pe piețele “tradiționale”, în calitate, costuri și termeni;
- să se internaționalizeze pentru a deveni un actor major al dezvoltării automobilului în lume;
- să dezvolte o identitate de marcă axată pe inovația produselor și serviciilor.

Obiectivul „Renault”, pe următorii ani, nu va fi piața Vest – Europeană, suprasaturată, unde un automobil de 5.000 de euro nu-și poate găsi locul. „Renault” mizează pe Europa Centrală și de Est, pe America Latină, pe India, pe Rusia, și pe unele țări asiatice, într-un cuvânt pe acele țări în curs de dezvoltare care ar putea înregistra în

următorii ani creșteri ale nivelului de trai al populației.

Este limpede că actualele produse ale marilor fabricanți vest – europeni, americani sau japonezi nu au nici o șansă de a realiza vânzări masive pe aceste piețe emergente, cel puțin un deceniu de-acum încolo. Pe de altă parte, un produs ieftin, dar performant și fiabil poate realiza “scoruri” astronomice, în condițiile în care ar umple un gol ce există de foarte mulți ani pe piața auto. „Renault” plănuiește să facă din Dacia cel mai important “actor” de pe piața lumii a treia.

În 2005 se estimează că „Automobile Dacia” va ajunge la o producție de 200.000 de autovehicule, o parte din acestea fiind sub formă de subansambluri (CKD) care vor fi montate în străinătate. La orizontul anului 2010 este prevăzută atingerea unei producții de 750.000 de autovehicule, care se va realiza în România și în alte două uzine din străinătate, una dintre acestea urmând să fie amplasată cel mai probabil în Federația Rusă.

Al cincilea compartiment al Business – Plan-ului este analiza activității financiare a întreprinderii, care include estimarea costurilor, veniturilor și metodele de finanțare.

La achiziționarea Daciei, grupul „Renault” plătea statului român 50 de milioane de dolari și se angaja să mai investească încă 219,7 milioane de dolari pe timp de 5 ani, pentru a pune la nivel echipamentul său industrial și comercial, din care 68,4 milioane de dolari în primul an (2000) și 112 milioane de dolari în anul următor (2001).

Pierderi la „Dacia” vor fi până în anul 2003, așteptate de conducere, punându-se accent pe creșterea calității pentru îmbunătățirea imaginii mărcii. „Renault” va investi 167 milioane de dolari (aproximativ 175 de milioane de euro) în imaginea “Daciei”.

Costurile privitoare la salariați vor scade treptat, datorită reducerii numărului acestora și creșterii eficienței muncii salariale. De la peste 28.000 de angajați în 1999 se va ajunge la aproximativ 16.000 de angajați în 2004, ceea ce va conduce la costuri mult mai mici pentru “Automobile Dacia” S.A..

În Business – Plan sunt estimate și veniturile respective. Pentru „Renault”, anii 2000 – 2004, nu vor aduce nici un profit, înregistrându-se chiar pierderi (în anii 2000 – 2001 pierderi de 100 de milioane de euro). Dar, după apariția noului model de „Dacia” se așteaptă ca vânzările să ajungă la 200.000 de bucăți în 2005, Produse la “Automobile Dacia” S.A., iar la orizontul anului

2010 să se vândă anual 750.000 de autoturisme, care vor fi fabricate și în alte țări.

La un calcul simplu, dacă în anul 2005 se vor vinde 200.000 de autoturisme „Dacia”, la un preț de 4.500 de dolari (aproximativ 5.000 de euro), veniturile totale vor fi de 900 de milioane de dolari (aproximativ 1 miliard de euro). Scăzând costurile, va reieși un profit anual de 90 de milioane de dolari (aproximativ 100 de milioane de euro). Astfel, investițiile făcute în anii anteriori (2000 – 2004) se vor recupera în aproximativ 4 – 5 ani.

Grupul „Renault” a luat în calcul ocuparea pieței auto din lumea a treia cu o mașină ieftină, dar calitativă și fiabilă. Această mașină (proiectul X90) va fi funcțională începând cu a doua jumătate a anului 2004, urmând ca din 2005 să se producă 200.000 de autoturisme anual, iar după 2010 să se realizeze aproximativ 750.000 de bucăți.

Finanțarea acestui proiect va costa grupul „Renault” 500 milioane de dolari (aproximativ 580 de milioane de euro), din care 219,7 milioane de dolari (aproximativ 241 milioane de euro) vor fi investiți în capacitățile de producție, rețehnologizare și reconversie socială la „Automobile Dacia” S.A..

Al șaselea compartiment îl constituie analiza riscului, unde sunt analizate riscurile politice, economice și financiare precum și eventualele implicații asupra proiectului.

Din punct de vedere politic, putem afirma că nu există nici un risc, legat de dezvoltarea „Renault” în România. Actuala guvernare afirmă cu tărie dorința de integrare în structurile Uniunii Europene și NATO, dorind o cât mai rapidă apropiere de Europa.

Din punct de vedere economic, în România are loc o relansare, așteptată de mulți ani. Pe fondul acestei creșteri economice (în anul 2000 de 1,6%, în 2001 se speră la 4%), va crește și puterea de cumpărare a populației, conducerea „Renault” sperând ca după anul 2004, majoritatea românilor să-și permită să cumpere noul model de Dacie. Un risc ar fi o necreștere economică corespunzătoare și excluderea României din relațiile cu Uniunea Europeană.

Din punct de vedere financiar, conducerea „Renault” se așteaptă să aibă pierderi financiare,

după preluarea „Automobile Dacia” S.A., cifrate în anul 2000 la 60 de milioane de euro și în anul 2001 la 40 de milioane de euro. Dar după anul 2004, odată cu lansarea noului model de „Dacie”, pierderi nu vor mai fi acceptate, așteptându-se un profit anual cuprins între 90 – 110 milioane de euro, cu condiția ca producția de 200.000 de autoturisme să fie vândută toată. Dar pentru ca să aibă loc această vânzare masivă se vor cheltui sume mari pentru publicitatea „Daciei”. Pentru noua imagine a „Daciei” se vor investi aproximativ 175 de milioane de dolari.

Riscul major la noul model „Dacia” ar fi apariția mai devreme de anul 2004 al unui alt model de 4 – 5.000 de dolari, produs de o firmă rivală, cu care s-ar ocupa piețele auto aflate în dezvoltare (Asia, America de Sud, Europa de Est). În aceste condiții, investițiile „Renault” la Pitești se vor recupera foarte greu, ceea ce nu este de dorit. Ultimul compartiment intitulat planul de implementare, conține termene, cerințe financiare, etc.

Anul 1999 – cumpărarea de către „Renault” a pachetului majoritar de la „Automobile Dacia” S.A. pentru 50 de milioane de dolari. Cumpărătorul se mai obliga să investească alte 220 milioane de dolari în rețehnologizarea întreprinderii

Anul 2000 – scoaterea pe piață a modelului „Dacia SuperNova” la un preț între 4.200 – 5.500 de euro, ca o mașină de tranziție pentru noul model, cunoscut ca proiectul X90.

Anii 2001–2004 – investiții în rețehnologizare, scăderea numărului de angajați, atragerea furnizorilor de subansambluri de calitate și terminarea proiectului X90. Schimbarea imaginii „Daciei”, ca o mașină ieftină, dar de calitate și fiabilă. Modernizarea rețelei de distribuție și de service.

Anul 2005 – apariția pe piața mondială auto a noului model „Dacia”, cu o valoare de 5.000 de euro. O producție de 200.000 de bucăți, din care jumătate comercializată pe piața românească.

Anul 2010 – o producție de 750.000 de autovehicule, realizată în România și, probabil, Federația Rusă.