

METODE NOI DE IMBUNATATIRE A OPERATIUNILOR DE STABILIRE A PRETULUI

STOIAN Mirela-Madalina
Conferentiar dr.ing., U.T.C.B., Catedra de Management

In the current market environment characterised by globalisation and competitiveness, more and more companies are preoccupied in finding the key elements to be unique. Six Sigma is one of the most modern and most frequent used methodologies of improving efficiency and quality in organisations.

Una dintre cele mai acute preocupari ale managerilor, din ultimii ani, este legata de formarea preturilor, preocupare mai importanta decat cea legata de lipsa talentului managerilor sau de problemele operationale.

Organizatiile pot controla orice scadere punctuala a cifrei lor de afaceri scazand preturile, dar in acelasi timp pot apare efecte importante asupra contului de rezultate.

Controlul preturilor nu este legat numai de situatia conjuncturala a pietei (reducerea consumului, probleme economice sau presiunea concurentei) ci si de propriul management intern al preturilor.

Excelenta in stabilirea preturilor nu este legata numai de stabilirea unei strategii corecte, ci si de managementul proceselor interne de a se adapta la acea strategie.

Este esential pentru profitabilitatea unei organizatii sa poti gestiona tot ceea ce tine de componentele „ascunse” ale preturilor. Totusi realitatea demonstreaza ca nu totdeauna acest lucru este suficient: un exemplu ar fi legat de personalul din vanzari care este remunerat variabil in functie de vanzarile realizate. In aceste conditii ei vor incerca sa vanda cat mai mult oferind reduceri importante cumparatorilor, si in ciuda restrictiilor interne pentru acordarea acestor reduceri, vor gasi mereu argumente pentru a nu respecta procedurile (client fidel, client care va comanda in viitor). Practic, este situatia in care vanzatorul nu simte o predilectie speciala pentru profit, ci mintea sa este fixata pe ideea de a creste volumul vanzarilor cat mai mult.

O alta problema a organizatiilor este legata de maniera in care managerii *acorda reduceri clientilor lor* – o fac de multe ori instinctual, ceea ce este un mod riscant de a aborda acest aspect.

Pentru un manager sunt foarte importante informatiile legate de clienti, in scopul de a lua deciziile cele mai adecvate in ceea ce priveste stabilirea preturilor, si de asemenea este important sa existe un control al tuturor departamentelor implicate in acest proces si o cunoastere exacta a stimulentei pentru personal.

1. METODA SIX SIGMA DE STABILIRE A PRETURILOR

Six Sigma este o metodologie de management al calitatii axata pe controlul proceselor, al carui obiectiv este diminuarea numarului de defecte la livrarea unui produs sau serviciu clientului.

Sigma este valoarea unei variabile, utilizata in statistica, ce arata distributia unei caracteristici de iesire a unui proces (devierea standard).

Scopul **Six Sigma** este ajungerea la maximum 3,4 defecte la un milion de cazuri sau oportunitati, intelegandu-se drept „defect” orice circumstanta in care un produs sau un serviciu nu reuseste sa respecte standardele specificate mai sus.

O valoare mai mare pentru Sigma (deviatia standard mai mica), indica un proces mai stabil, avand un risc mai redus pentru rebuturi si costuri mai reduse. Valoarea 6 Sigma, ce corespunde unei valori de 3,4 defecte pentru un milion de piese fabricate (aproape zero defecte) este o tinta ambitioasa daca se are in vedere faptul ca in mod normal exista un procent de defecte de 10%, adica 100000 de defecte la un milion de cazuri.

Sistemul Six Sigma a fost utilizat la Motorola in anul 1982 de catre inginerul Bill Smith, ca strategie de afaceri si imbunatatire a calitatii si a fost apoi actualizat si popularizat de General Electric.

Abordarea “Six Sigma” reprezinta un sistem comprehensibil si flexibil, pentru realizarea si sustinerea succesului unei afaceri. Six Sigma este axat pe cunoasterea profunda a cerintelor clientului, pe imbunatatirea calitatii produselor si pe minimizarea costurilor.

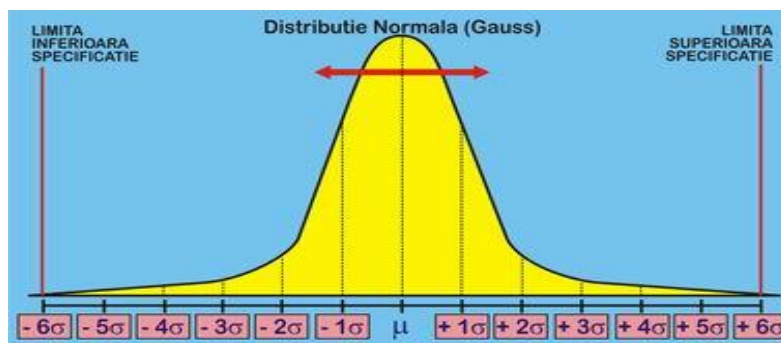


Figura 1

Pentru a face fata intr-o lume in care preturile produselor scad continuu, pentru a concura cu succes cu cele mai puternice companii din lume, pentru a stabili un limbaj standard pentru companie si pentru a sprijini furnizorii sa indeplineasca cerintele clientilor, este nevoie de aceasta abordare .

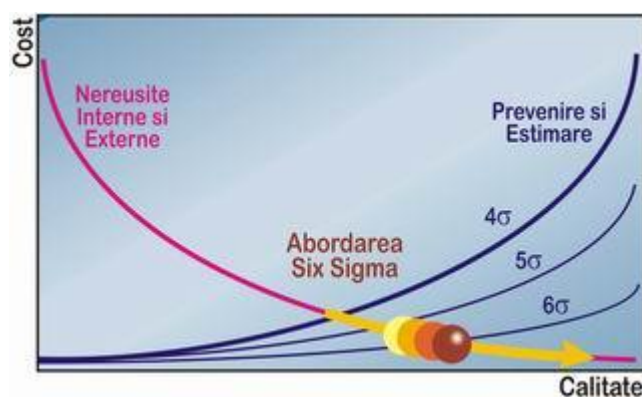


Figura 2

În multe aspecte, *stabilirea preturilor seamana cu procesele de fabricatie*. Pretul facturat poate fi asimilat unui *produs final* – rezultat al unui proces de „fabricatie” ce cuprinde mai multe faze, fapt ce face posibila aplicarea metodologiei Six Sigma la calcularea lui, respectiv parcurgerea celor cinci pasi:

- 1. Definitie:** definirea reducerilor de preturi, aplicate comenzilor clientilor.
- 2. Masurare:** descrierea procesului de fixare a preturilor.
- 3. Analiza:** descoperirea în ce etapa a procesului de stabilire a pretului este necesar sa se axeze pentru a obtine imbunatatiri.
- 4. Imbunatatire:** realizarea de recomandari pentru optimizarea procesului global de stabilire a preturilor.
- 5. Control:** realizarea unei monitorizari pentru ca aceste recomandari sa se traduca în cresteri reale ale profitului firmei.

Definitie. Este etapa în care se propune a fi considerat *defect al stabilirii preturilor tranzactia facturata la un pret mai mic decat cel indicat de directivele generice ale companiei*. Se urmareste de asemenea si o mai buna intelegere a procesului existent de stabilire a pretului, sugerarea de modificari pentru a le controla si perfectionarea preturilor finale ale tranzactiilor precum si posibilitatea de a realiza o urmarire a imbunatatirilor si a indeplinirii modificarilor introduse în proces din partea angajatilor.

Masurare. Se realizeaza o harta detaliata în care se stabilesc etapele intermediare prin care trece stabilirea preturilor si persoanele care pot participa la acest lucru. Practic, procesul parcurge sase pasi principali: (1) calculul initial al pretului conform cerintelor clientului, (2) cererea de aprobare adresata conducerii companiei, (3) colectarea informatiilor pentru ca compania sa ia o decizie, (4) revizuirea si analiza acestor date, (5) comunicarea deciziei vanzatorului, (6) propunerea pretului final clientului.

Analiza. Pentru analiza informatiilor colectate se utilizeaza un instrument obisnuit în metodologia Six Sigma numit matricea de „*cauza si efect*”. În partea orizontala matricei (linii) se aseaza cei sase pasi din care este format procesul de stabilire a preturilor, în timp ce în partea verticala (coloane) este mentionat ce face fiecare din responsabilii fiecarui pas. La încrucisarea fiecarui rand cu fiecare coloana se stabileste, ponderand prioritatea, unde exista deficiente în controlul fiecarui pas concret. În general se descopera ca defectele (respectiv reducerile oferite peste normele interne) se produc în pasii 1,4 si 6. Se remarca faptul ca pot exista si probleme în ceea ce priveste colectarea datelor finale ale fiecarei tranzactii.

La primul pas (calculul initial al pretului conform cerintelor clientului) se descopera ca, capacitatea reprezentantilor de vanzari de a ajuta clientii sa selecteze produsele adecvate este decisiva ..

La al patrulea pas (revizuirea si analiza pe care Departamentul de Preturi o realizeaza în ceea ce priveste informatiile furnizate de echipa de vanzatori) principalul obstacol este timpul: aprobarea unei reduceri de pret trebuie sa se produca uneori la cateva ore de la cerere, ceea ce nu ii permite totdeauna analistului de preturi sa determine daca reducerea respectiva este rezonabila.

La al saselea pas (comunicarea propunerii de pret clientului), reprezentantii de vanzari pot oferi adesea clientilor lor un pret final care sa nu aiba aprobarea niciunui analist de preturi, punand Departamentul de Preturi în fata faptului implinit, si de aceea se urmaresc aceste situatii pentru a le impiedica.

Imbunatatire. Pe baza rezultatelor analizei se pot formula diverse recomandari pentru reducerea incidentei preturilor neautorizate. Deasemenea, se pot propune si persoanele care pot autoriza reducerile: reprezentantii de vanzari si superiorii acestora, analistii de preturi si sefii lor de

departament. La nivelul maxim, directorii pot continua sa aprobe reducerile fara nici o limita. Pentru a vedea cum se poate intampla acest lucru in practica, sa ne imaginam o tranzactie intre 100.000 si 150.000 de dolari. Re prezentantul de vanzari poate fi autorizat sa ofere o reducere de 30%, si pentru orice reducere suplimentara trebuie solicitata autorizatia analistului de preturi. Analistul verifica mai intai concordanta dintre pret, tipul produsului, volumul tranzactiei si poate autoriza o reducere suplimentara de pana la 35%. Daca reprezentantul de vanzari considera ca este necesara o si mai mare reducere, cererea va fi trimisa Directorului Departamentului de Preturi pentru a fi aprobata. Daca oportunitatea sau circumstantele fac necesara o reducere care sa ajunga la 40% se va solicita o autorizatie de la un grup de directori executivi ai companiei, singurii care au puterea finala de a extinde autorizatia.

Control. Este etapa in care se introduc revizuirile lunare, in care vicepresedintii de marketing, vanzari si finante studiaza randamentul general al firmei pentru a verifica daca procesele de modernizare garanteaza preturi de tranzactie mai ridicate, mai putine defecte si mentin cota de piata. Daca preturile sunt tinute sub control, dar compania incepe sa piarda cota de piata, trebuie revizuite directivele pentru stabilirea preturilor sau managementul pe care reprezentantii de vanzari il practica pe piete.

Rezultate. Dintr-o perspectiva organizationala procedura Six Sigma elimina frictiunea existenta in relatia dintre vanzatori si Departamentul de Preturi. Practica de colectare a datelor privind preturile tranzactiilor si analiza acestora in mod sistematic ofera analistilor argumente ferme pentru a contracara anumite propuneri ale agentilor de vanzare in negocierea privind autorizarea pretului. Six Sigma demonstreaza ca negocierea reducerilor este mai putin influentata de motive de rivalitate personala si se sprijina mai mult pe date obiective.

Orice companie care doreste sa-si imbunatateasca strategia actuala de stabilire a preturilor trebuie sa se axeze pe optimizarea profitului pe termen lung. Multe sunt insa preocupate de cresterea facturarii deoarece exista convingerea eronata ca profitul creste odata cu cresterea vanzarilor: nimic nu garanteaza insa ca marjele de profit vor creste cu o cifra mai mare de afaceri. De aceea este de dorit o crestere cat de mica a pretului mediu al produselor si serviciilor, deoarece are un mai mare impact asupra marjei de profit decat simpla crestere a incasarilor sau reducere a costurilor. Metodologia Six Sigma are tocmai rolul de a ajuta la aceasta crestere a preturilor printr-un control mai elaborat al operatiunilor de stabilire a lor, ce se bazeaza pe date si fapte constatate.

BIBLIOGRAFIE:

- [1]. SODHI M., SODHI N. – „SIX SIGMA PRINCING”, Ed. FT PRESS, 288 pag., sept.2007
- [2]. MUNRA R. – „SIX SIGMA FOR THE OFFICE – A POCKET GUIDE”, Ed. ASQ QUALITY PRESS, 161 pag., 2003