

Sistem expert pentru gestiunea costurilor strategice în întreprinderile mici si mijlocii

Conf.dr. Adriana SCHIOPOIU BURLEA

Facultatea de Stiinte Economice, Universitatea din Craiova

Întreprinderile mici si mijlocii, datorita flexibilitatii superioare de adaptare la mediul economico-social fluctuant, pot deveni motoare ale economiei nationale. Transformarea acestor întreprinderi în factori de creare a valorii economice depinde de nivelul lor de informatizare si de posibilitatea de a utiliza avantajul informational în interes propriu.

Costurile strategice sunt definitorii pentru desfasurarea eficienta a întreprinzătorilor mici si mijlocii din diverse domenii. Sistemul expert trebuie sa faca posibila, în orice moment utilizarea metodelor de analiza strategica (benchmarking, SWOT etc).

Cuvinte cheie: sistem informatic pentru gestiunea costurilor strategice, motoare de inferente, sisteme de explicatii, benchmarking, SWOT, costuri strategice, randament/rezultate/risc.

Întreprinderile mici si mijlocii prezinta o serie de particularitati economice si sociale care necesita aplicarea unor strategii diferite de creare a valorii economice. Cucerirea unor segmente importante de piata nu se face doar prin informatizarea activitatilor de rutina. Acest obiectiv necesita eforturi superioare ce se transpun în cheltuieli.

Informatia reprezinta o resursa strategica doar în conditiile în care este fructificata la momentul optim. Daca în analiza informatiilor nu este luat în considerare factorul timp, atunci oricât de temerara ar fi strategia aplicata, rezultatele vor fi mult sub nivelul asteptarilor.

Informatizarea activitatii de gestionare a costurilor strategice presupune nu numai o monitorizare eficienta a acestora ci si o defalcare a lor pe activitati în scopul diagnosticarii corecte a eficientei fiecarui element de cheltuiala.

Întreprinderile mici si mijlocii nu pot alocă sume importante de bani pentru achiziționarea unor sisteme informatice complexe cu ajutorul carora sa realizeze cele mai complexe analize. De aceea, trebuie sa se orienteze catre acele sisteme informatice care le asigura un echilibru optim randament/rezultate/risc.

În cazul întreprinderilor mici si mijlocii riscurile de piata sunt considerabile. De aceea, prin utilizarea unui sistem expert

pentru gestionarea costurilor strategice se va urmări realizarea doar acelor activitati care impun riscuri financiare minime si asigura un nivel ridicat al vânzătorilor si o cota de piata considerabila.

Complexitatea sistemului informatic al întreprinderii depinde nu atât de cheltuielile necesare pentru realizarea lui, cât de natura informatiilor finale pe care le va furniza managerului. Natura acestor informatii trebuie sa fie stabilita în functie de domeniul de activitate (confectii, alimentar, farmaceutic, bancar etc.) al întreprinderii si de strategia generala a acesteia. O strategie care nu are un control strategic strict nu poate sa dea rezultate optime.

Locul sistemului expert pentru gestiunea costurilor strategice în cadrul întreprinderii este redat în figura 1.

Luând în considerare rolul motoarelor de inferenta si importanta sistemelor de explicatii, etapele necesare pentru realizarea unui sistem expert de gestiune a costurilor strategice sunt următoarele (figura 2):

1. *Stabilirea activitatilor si a proceselor economice* care se desfasoara în întreprindere. Este o etapa definitorie, deoarece, fiecare activitate este generatoare de costuri. Gestionarea eficienta a acestor costuri depinde de modul în care sunt identificate corect activitatile. Orice eroare care s-ar putea strecura în aceasta etapa se va

propaga în interiorul sistemului și îi va compromite credibilitatea.

2. Identificarea costurilor strategice la nivel de întreprindere. Identificarea corectă a costurilor strategice, în funcție de activitățile și procesele economice care le generează, permite utilizarea metodelor avansate de măsurare și comparare a lor.

Costurile necesare desfășurării activității întreprinderii se împart în *costuri tangibile* și *costuri intangibile*. Pentru stabilirea diferitelor opțiuni strategice, deosebit de importante, dar și dificil de evaluat sunt costurile intangibile.

Costurile irecuperabile (sunk costs) sunt acele costuri antrenate de către întreprindere la înființare, iar în condițiile în care se

retrage de pe piață (de exemplu faliment) aceste costuri nu mai pot fi recuperate.

Pentru determinarea acestor costuri întreprinderea trebuie să dispună de o bază de date minimală care să cuprindă informații referitoare la: *capitalul disponibil, categoriile de costuri absolut necesare pentru demararea activității, ponderea costurilor irecuperabile în totalul cheltuielilor, ponderea acestor cheltuieli la unele întreprinderi concurente.*

Minimizarea riscurilor, reducerea costurilor irecuperabile și a celorlalte costuri strategice se poate realiza doar printr-o corectă evaluare a specificului activității întreprinderii în concordanță cu cerințele pieței la momentul respectiv.

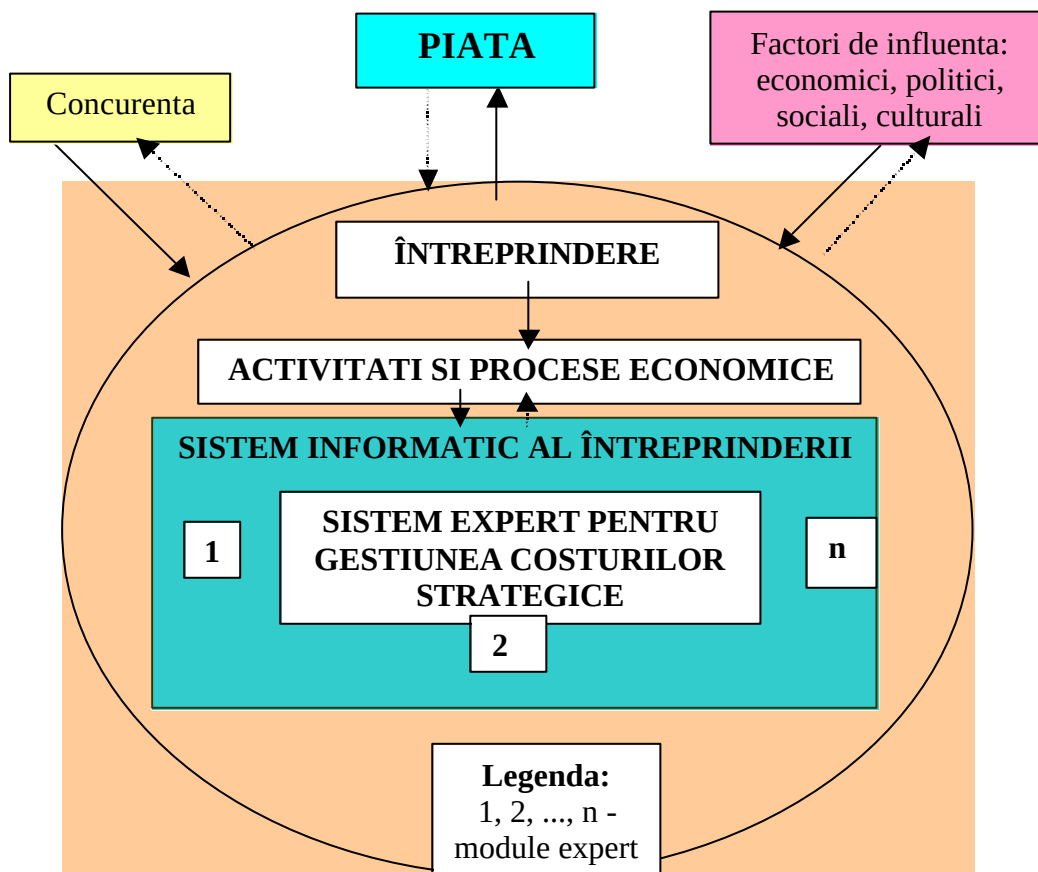


Fig. 1. Locul sistemului expert pentru gestiunea costurilor strategice în cadrul întreprinderii

3. Măsurarea performanței actuale a întreprinderii cu ajutorul unor indicatori precum: capacitate de producție, total producție, gradul de utilizare a capacității de producție, total venituri din vânzări, venitul mediu unitar pe produs, cost mediu unitar,

eficiența economică (Venituri totale/costuri totale).

Benchmarking-ul este o modalitate practică de detectare a carentelor întreprinderii, în ceea ce privește costurile și modalitățile de remediere a acestora.

Benchmarking-ul se fondeaza pe posibilitatea întreprinderii de ași compara anumite componente ale costurilor cu cele ale altor întreprinderi.

Limitele benchmarking-ului: dificultatea de a obtine date relevante, caracterul unic al activitatilor si proceselor economice ale întreprinderii impun, ca etapa distincta în realizarea sistemului informatic, aplicarea metodei SWOT.

4. *Stabilirea unui program de reducere a costurilor strategice* în vederea atingerii unor performante superioare. În aceasta etapa, întreprinderea trebuie sa fie atenta sa nu transforme punctele forte în cauze ale punctelor slabe si oportunitatile în amenintari.

5. *Identificarea*, pe cât posibil, a *performantelor* realizate de cele mai puternice

întreprinderi concurente. Aplica-rea metodei SWOT.

Punctele tari (S) sunt caracteristici interne ale întreprinderii si prin analiza acestora se ofera posibilitatea îmbunatatirii competitivitatii.

Punctele slabe (W) constituie, de fapt, slabiciuni ale întreprinderii care o pot face vulnerabila în raport cu concurenta.

Oportunitatile (O) si *amenintarile (T)* sunt conditii ale mediului extern pe care întreprinderea poate sa le exploateze sau sa le evite, în functie de strategia stabilita.

6. *Evaluarea rezultatelor.* Reuniuni periodice de analiza care sa conduca la perfectionarea sistemului informatic de ansamblu al întreprinderii, iar în particular, îmbunatatirea sistemului expert pentru gestiunea costurilor strategice.

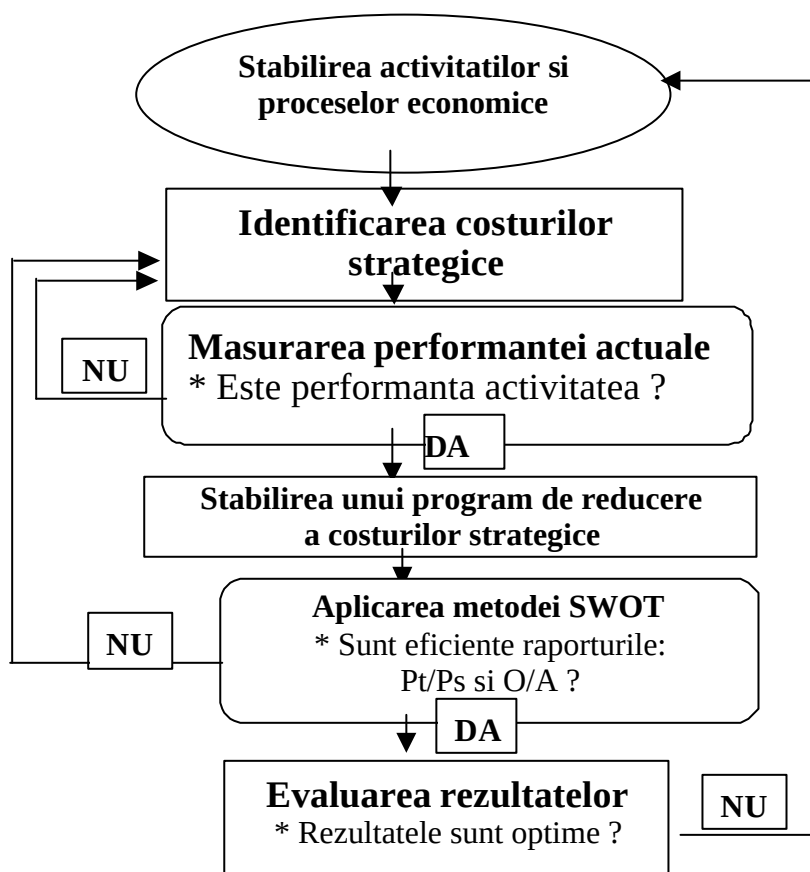


Fig. 2. Etapele realizarii unui sistem expert de gestiune a costurilor strategice

Stabilirea unei configuratii optime, competitive si flexibile a costurilor strategice cu ajutorul unui sistem expert, constituie unul dintre obiectivele strategice ale întreprinderii.

Exploatarea eficienta a avantajelor oferite de acest sistem va conduce la cucerirea unei pozitii solide pe piata si la protejarea resurselor umane, materiale si financiare prin reducerea vulnerabilitatii si a incertitudinii.

Bibliografie

- Andone I., Dologite D., Mockler R., Iugui Al., *Dezvoltarea sistemelor inteligente în economie*, Editura Economica, 2001.
- Burlea Schiopoiu A., Rosca D., *Tehnici informationale pentru managementul competentelor umane*, Editura CERTI, 1998.
- Burlea Schiopoiu A., *Relatia om-calculator. Consideratii ergonomice*, Editura CERTI, Craiova, 1999.
- Burlea Schiopoiu A., *Flexibilitatea programelor informatice - o solutie pentru înlaturarea dificultatilor cu care se confrunta utilizatorii*, Revista Informatica Economica, Nr. 1/2000.
- Burlea Schiopoiu A., *Particularitatile unui sistem expert pentru evaluarea competentelor*, Revista Informatica Economica, Nr. 4/2000.
- www.satisfaction.fr
- www.acm.org/sigcse/cc2001/
- www.cgpme.loire.fr