

ANALIZAVF CORPORATION

Drd. Paul RUSU¹, Drd. Dana Teodora DRAGONICI²

Rezumat

Noul model în literatura de specialitate prezintă o trecere de la orientarea spre acționari la orientarea spre stakeholderi în general. Această guvernanză extinsă face ca accentul să se mute de la profitul firmei (valoarea acționarilor), înspre interesul celorlalte părți implicate, pentru a crea astfel un echilibru între cele două. Am dorit să propunem un model care arată valoarea asimilată de fiecare categorie de stakeholderi. Abordarea aleasă se bazează pe productivitatea firmei, valoarea creată în firmă și împărțită între stakeholderi fiind egală cu creșterea în productivitate. Există posibilitatea de a analiza valoarea creată (productivitatea) pe o perioadă dată (static) sau pe creșterea de la o perioadă la alta (dinamic). Modelul propus s-a aplicat pe firma VF corporation.

Cuvinte cheie: *management, brand, asimilarea valorii, stakeholderi, sustenabilitate*

Clasificare JEL: D92 - Intertemporal Firm Choice and Growth, Financing, Investment, and Capacity

Acknowledgment: POSDRU/159/1.5/S/137516

1. INTRODUCERE

În mod natural o marcă își trage puterea din resursele financiare sau umane ale companiei, dar își dezvoltă energia dintr-o nișă specifică, viziune și idealuri. Dacă nu e condusă de o necesitate internă intensă nu va putea purta potențialul și provocarea de a conduce. Noțiunea analitică a imaginii mărcii nu capturează clar această dimensiune dinamică cerută de managementul mărcii moderne. Cu toate acestea, foarte multe firme așează înainte următoarea imagine despre ele însele: sunt aproape de clienții lor, moderne, oferă produse de performanță ridicată și servicii pentru clienți. Toate aceste trăsături sunt deosebit de utile cercetătorilor de piață pentru a măsura percepția pieței referitor la firmă și gradul de satisfacere al consumatorului.

Dacă este să analizăm o companie de success, care deține sub egida lui o serie de branduri din industria modei și care are un interes deosebit pentru responsabilitatea socială, încadrându-se astfel în interesul continuu pentru dezvoltare durabilă și sustenabilitate economică, ne vom orienta spre VF Corporation.

2. MANAGEMENTUL BRANDULUI

Vf Corporation reprezintă una din cele mai mari companii de îmbrăcăminte. De mai bine de 100 de ani, compania a crescut prin faptul că oferă consumatorilor o calitate ridicată și o valoare ridicată a brandului prin construirea unui portofoliu de branduri care include: Lee, Wrangler, North Face, Vans, Reef, Vanity Fair. (sursă: www.mappinganalytics.com)

¹Ec., Drd anul 3 Universitatea Tehnica Cluj-Napoca, Secția Inginerie și Management, prusu83@yahoo.com

²Ing., Drd anul 3 Universitatea Tehnica Cluj-Napoca, Secția Inginerie și Management, dragonici.dana@gmail.com

Cheia succesului corporației VF Corporation este capacitatea acesteia de a înțelege nevoile consumatorilor și conlucrarea cu clienții tip retail pentru a fi recunoscuți ca una din cele mai puternice companii de îmbrăcăminte din lume.

Compania proiectează și produce sau aprovizionează de la contractanți independenți o varietate de îmbrăcăminte și încălțăminte pentru toate vârstele, inclusiv blugi, încălțăminte, bagaje, îmbrăcăminte sport și îmbrăcăminte pentru sportivi de performanță. Produsele sunt comercializate în primul rând sub numele mărcii deținute de VF. Este o companie de îmbrăcăminte cu branduri diversificate pe categorii de produse, canale de distribuție și zone geografice. Aceste produse sunt comercializate consumatorilor în magazinele de specialitate, magazine de lux și tradiționale, lanțuri naționale (aceste grupuri de afaceri sunt denumite coaliții).

Strategiile VF Corporation pentru construirea unei companii de succes sunt următoarele:

- Cunoașterea nevoilor, dorințelor și stilului de viață a consumatorilor
- Diversitatea brandurilor pentru a cuprinde o varietate de segmente de consumatori prin intermediul canalelor de distribuție retail
- Construirea unui portofoliu de branduri puternice care redau un set de valori consumatorilor sai
- Aplicarea strategiei de succes U.S. pentru creșterea internațională.

VF corporation a pornit de la ideea de a deveni un leader global pe piața de îmbrăcăminte și și-au asumat responsabilitatea pentru partea de livrare a produselor, marketing și vânzarea produselor către partenerii retail și consumatorii, iar avantajul competitiv a fost plasarea produsului corect la locul potrivit și timpul potrivit. Maximizarea performanței în cazul produselor companiei VF Corporation pe piața de retail s-a realizat prin folosirea unei tehnici unice de management pentru aceasta (denumită RFSM), prin următoarele funcții relaționale:

- Punct de analiză și validare a vânzărilor
- Planificarea vânzărilor
- Sortimentele de produse
- Categoria de management
- Refacerea stocurilor.

Un punct cheie în analiza acestui proces de management este analiza datelor adunate de la consumatori, cum sunt cele legate de stilul lor de viață, demografie, cercetare cu privire la preferințele lor, înregistrări pe pagina web, rabaturi de vânzări, cupoane, iar din datele de piața de retail: informații din punctele de vânzare, magazine comerciale. Cu ajutorul acestor informații, VF Corporation analizează care sunt brandurile și produsele preferate care se potrivesc cel mai bine cu stilul de viață al consumatorilor; înregistrările web care se potrivesc cu informațiile stilului de viață, demografie și atributele produselor; indentificarea unor magazine specifice tip cluster sau grupuri de magazine.

3. ANALIZA DE MARKETING A BRANDULUI VF CORPORATION

Segmentul căruia i se adresează: femei și bărbați care doresc să aleagă dintr-o varietate de haine, cu o putere de cumpărare mare

Grupul țintă: populația urbană și semiurbană

Sloganul: We fit your life! (care demonstrează încă o dată consumatorilor că le recunoște dorințele specifice și dorește să vină în întâmpinarea lor)

Poziționarea: Un brand care a dat consumatorilor săi o multitudine de opțiuni din care pot alege la un preț rezonabil.

Analiza SWOT:

Puncte tari:

1) brandul are mai mult de 1.000 de magazine în jurul lumii și numărul angajaților se apropie de 50.000;

2) brandul este foarte inovativ și reprezintă unul din puținele companii din lume care are un fond de inovație prin care susțin acest domeniu;

3) brandurile care sunt sub egida companiei se află în poziții de vârf în diferite țări, iar acest aspect face să întărească valoarea brandului companiei (brand equity);

4) Compania este foarte diversă, existând o gamă de produse în cadrul fiecărui brand, care dețin blugi, articole sportive, îmbrăcăminte pentru timpul liber, ceea ce aduce un plus de valoare companiei printr-o lărgire a bazei de date a clienților

5) Brandul reprezintă un generator de cash-flow și are o performanță financiară puternică

Puncte slabe:

1) Mai puțină recunoaștere a brandului și penetrarea pe piețe globale

2) Competiția în companiile de îmbrăcăminte internațională se poate observa în limitarea creșterii cotei de piață

Oportunități:

1) Comerțul electronic ar trebui utilizat pentru o creștere mai substanțială a pieței

2) Creșterea directă a vânzărilor va crește rata marginală a companiei, care va reduce în final dependența de vânzări

Amenințări:

1) Creșterea costurilor cu materia primă

2) Fluctuația valutei și condițiile economice

3) Competiție rigidă de la jucători domestici sau internaționali

Responsabilitate socială

Valorile VF corporation includ partea de responsabilitate socială astfel că abordarea lor spre sustenabilitatea mediului reflectă angajamentul pentru operarea unei afaceri într-o manieră care asigură viitorul următoarelor generații prin protejarea apei și a aerului, pădurilor și oceanelor, datorită metodelor sale inovative de distribuire a produselor în jurul lumii.

Practic această abordare a sustenabilității se bazează pe 3 piloni mari: social, mediu înconjurător și economic. Acestea 3 sunt conectate în mod definitiv și cu cât se avansează mai mult spre călătoria sustenabilității, cu atât se continuă deciziile care creează valoare în mediul de lucru și viața de zi cu zi.

4. MANAGEMENTUL DIN PERSPECTIVA ACȚIONARILOR

4.1. Asimilarea valorii de către stakeholderi

În continuare vom merge pe ideea asimilării valorii de către stakeholderi, adică a valorii create în firmă, ca fiind egală cu productivitatea firmei. Literatura despre productivitate (Harberger, 1999) este sursa de inspirație pentru o formalizare a metodei de asimilare a valorii în firmă. Castanias și Helfat (1991) au fost primii care au ilustrat cum manageri sau angajați pot să asimileze valoarea în relație cu talentele lor individuale, dar și colective (de echipă). Lippman și Rumelt (2003a și 2003b) precizează că această creare de capital uman specific firmei dă angajaților (dar și altor categorii de stakeholderi) parte de valoare peste cea pe care ar obține-o într-un mediu complet competitiv. Totalul veniturilor firmei trebuie să fie egal cu suma plăților către stakeholderi care oferă necesarul factorilor de producție firmei:

$$pY = wL + rK + mM \quad (1)$$

Unde p este prețul produsului firmei, Y este rezultatul total al producției firmei, L este volumul de muncă (numărul total de angajați), M este cantitatea de materiale sau alte produse cumpărate de la furnizori, w este rata salarială, r este randamentul capitalului și m este prețul produselor cumpărate de la furnizori.

În perioada următoare variabilele se schimbă în $p + \Delta p$, $Y + \Delta Y$, ș.a.m.d. Presupunem că valorile se schimbă foarte puțin putem scrie:

$$p\Delta Y + Y\Delta p = w\Delta L + L\Delta w + r\Delta K + K\Delta r + m\Delta M + M\Delta m \quad (2)$$

În această relație se poate împărți cu pY . De asemenea notăm $s_L = (wL/pY)$, $s_K = (rK/pY)$, $s_M = (mM/pY)$ ca fiind părțile muncii, capitalului și materialelor în venituri.

Ecuția devine:

$$(\Delta Y/Y) - s_L(\Delta L/L) - s_K(\Delta K/K) - s_M(\Delta M/M) = s_L(\Delta w/w) + s_K(\Delta r/r) + s_m(\Delta m/m) - (\Delta p/p) \quad (3)$$

ceea ce arată că diferența de valoare creată de firmă în fiecare perioadă este egală cu diferența de valoare distribuită.

$$\text{Notăm: } R = (\Delta Y/Y) - s_L(\Delta L/L) - s_K(\Delta K/K) - s_M(\Delta M/M) \quad (4)$$

Veniturile firmei sunt plătite celor care oferă firmei munca, capitalul, și materialele, ceea ce înseamnă că suma factorilor este unitatea:

$$(s_L + s_K + s_M) = 1$$

În literatura despre productivitate relația lui R este productivitatea factorială totală (TFP) residuală (Hulten, 2000). Valoarea firmei o dată creată, trebuie analizată cum se împarte la stakholderi. Din ecuațiile 1, 2, 3 se poate determina cum se împarte valoarea pentru acționari, angajați (incluzând managementul), furnizori și clienți. Vom folosi în loc de venituri valoarea adăugată. Lieberman și Chacar (1997) descriu calcularea valorii adăugate din raportările financiare.

R se poate calcula printr-o altă metodă și anume:

$$R = s_L(\Delta w/w) + s_K(\Delta r/r) + s_m(\Delta m/m) - (\Delta p/p) \quad (5)$$

$$R = (\Delta V/V) - s_L(\Delta L/L) - s_K(\Delta K/K) \quad (6)$$

$$= s_L(\Delta w/w) + s_K\Delta r/r - (\Delta p/p) = s_L(\Delta w/w) + s_K^*\Delta r^*/r^* + s_T\Delta r/r + s_T\Delta\tau/\tau - (\Delta p/p) \quad (7)$$

Unde variabilele folosite reprezintă: τ – rata taxei, Δr – schimbarea în randamentul capitalului înainte de taxe, Δr^* – schimbarea în randamentul capitalului după taxe, s_L și s_K – părțile valorii adăugate ale muncii și capitalului înainte de taxe ($s_L + s_K = 1$), s_K^* – este partea capitalului după taxe din valoarea adăugată și, s_T – partea taxei din valoarea adăugată ($s_K = s_K^* + s_T$)

4.2. Aplicarea modelului pe firma VF Corporation

V.F. Corporation (VF) este o companie internațională fondată în Statele Unite, care deține mai multe branduri în domeniul modei.

Vom analiza date pe baza raportărilor financiare ale firmei VF Corporation (sursa este site-ul www.morningstar.com) pe perioada 2009-2013. Am decis să abordăm calcularea valorii pe diferența de la operioadă (2009) la alta (2013). În continuare cifrele sunt cuantificate în mii de USD.

În 2009 firma avea 373,000 cheltuieli cu salariile și compensațiile unde 50 este salariul brut mediu. În 2013 firma avea 563,000 cheltuieli cu salariile și compensațiile unde 90 este salariul brut mediu pe 2005 și 100 este salariul brut mediu pe 2013. Deci $\Delta L = 190,000$.

Valoarea adăugată pe anul 2009 este: 3,195,000 (câștigul brut) + 373,000 (compensațiile) = 3,568,000, iar pe anul 2013 este 5,488,000 (câștigul brut) + 563,000 (compensațiile) = 6,051,000. Deci $\Delta V = 2,483,000$.

Capitalul, K , este suma activelor imobilizate, a activelor circulante după eliminarea datoriilor este 2,629,000 pe 2009 și 3,450,000 pe 2013, deci pe diferență este $\Delta K = 821,000$

Partea muncii s_L o calculăm cu formula de mai sus: $s_L = (wL/pV)$. Avem: $s_L = 373,000 / 3,568,000 = 0.10$ (10 %) pe 2009 și $s_L = 563,000 / 6,051,000 = 0.09$ (9 %) pe 2013.

Partea capitalului este calculată pe baza diferenței rămase de la partea muncii și anume $s_K = 1 - s_L$. s_K pe 2009 este $1 - 0.10 = 0.90 = 90\%$, iar pe 2006 este $1 - 0.09 = 0.91 = 91\%$.

Având valorile ecuației (6) putem calcula valoarea lui R (câștigurile în productivitate) ca fiind:

$$R = (\Delta V/V) - s_L(\Delta L/L) - s_K(\Delta K/K) = 2,483,000 / 3,568,000 - 0.10 (190,000 / 373,000) - 0.90 (821,000 / 2,629,000) = 0.69 - 0.05 - 0.28 = 0.36 = 36\%$$

Având în vedere și ecuația (7) putem estima asimilarea valorii de către fiecare categorie de stakholderi. Valorile de care avem nevoie sunt următoarele:

Salariul mediu (w) se poate calcula împărțind totalul compensațiilor salariale la numărul de salariați. Am aproximat mai sus valoarea lui w la 50.

Valoarea taxelor (τK) se poate calcula ca fiind impozitul pe profit și de asemenea taxele plătite din salarii.

Prețurile (p) sunt calculate ca și indecși pe baza datelor publice ale Bureau of Labor Statistics. Astfel, în 2009 indexul de preț pentru haine era 99,4, iar în anul 2013 indexul de preț pentru haine era de 99,43.

Deci: $\Delta p / p = 0,03$

Astfel, avem toate informațiile necesare ecuației (7) mai puțin r , r^* , Δr și Δr^* .

Putem calcula asimilarea valorii de către angajați (prin munca). Avem: $s_L (\Delta w/w) = 0.10 * (40 / 50) = 0.10 * 0.8 = 0.08 = 8\%$

Putem calcula asimilarea valorii de către guvern ($s_T \Delta r/r + s_T \Delta \tau/\tau$).

Avem în raportările financiare ale firmei de pe www.morningstar.com valoarea taxelor care este rezultatul brut minus rezultatul net la care se adaugă taxele din salarii.

Avem pe 2009: $655,000 - 461,000 = 194,000$ la care se adaugă $186,000$, deci avem $380,000$, și pe 2013: $1,562,000 - 1,210,000 = 352,000$ la care se adaugă $563,000$, deci avem $915,000$ RON

Vom calcula s_T , r și Δr . Pe 2009 avem: $s_T = 380,000 / 3,568,000 = 0.10$ (10 %)
 $r = 461,000 / 2,629,000 = 0.17 = 17\%$. Pe 2013 avem: $r = 1,210,000 / 3,450,000 = 0,35 = 35\%$. Deci, $\Delta r = 0,35 - 0,10 = 0,25$.

Valoarea asimilată de guvern este: $s_T \Delta r/r + s_T \Delta \tau/\tau = 0.10 * 0.25 / 0.35 + 0 = 0.07 = 7\%$

Valoarea asimilată de clienți este $\Delta p/p = 0,03 = 3\%$

Putem calcula valoarea asimilată de acționari în urma capitalului ca fiind valoarea dinainte de taxe minus asimilarea valorii de către guvern. Avem, valoarea capitalului dinainte de taxe: $s_K (\Delta r/r) = R - s_L (\Delta w/w) + \Delta p/p = 0.36 - 0.08 + 0.03 = 0.31 = 31\%$. Asimilarea valorii de către acționari este în final $0.31 - 0.07 = 0.24 = 24\%$

Rezultat	Valoare
Cheltuieli cu salariile și compensațiile pe 2009	373,000
Cheltuieli cu salariile și compensațiile pe 2013	563,000
Diferența de cheltuieli cu salarii de la 2009 la 2013 (ΔL)	190,000
Capitalul pe 2009	2,629,000
Capitalul pe 2013	3,450,000
Rezultatul brut (profitul) pe 2009	3,195,000
Rezultatul brut (profitul) pe 2013	5,488,000
Valoarea adăugată pe 2009	3,568,000
Valoarea adăugată pe 2013	6,051,000
Diferența de valoare adăugată de la 2009 la 2013 (ΔV)	2,483,000
Câștigurile în productivitate, sau eficiența folosirii resurselor, sau total valoare creată, sau valoarea totală împărțită între stakeholderi	36%

Tabelul 1. Valori calculate sau obținute din raportările financiare

Deci rezultatele finale pentru firma VF Corporation pentru dinamica de la 2009 la 2013 sunt în tabelul 2.

Rezultat	Formulă	Valoare
Valoarea asimilată de clienți	$\Delta p / p$	3%

Valoarea asimilată de angajați	$s_L (\Delta w/w)$	8%
Valoarea asimilată de guvern	$s_T \Delta r/r + s_T \Delta \tau/\tau$	7%
Valoarea asimilată de acționari	$R - s_L (\Delta w/w) + \Delta p/p - \text{valoarea asimilată de guvern}$	24%

Tabelul 2. Asimilarea valorii de către stakeholderi în firma VF Corporation pentru dinamica de la perioada 2009 la 2013

Valorile din Tabelul 2 sunt realiste. Este normal ca majoritatea valorii să fie luată de acționari în condițiile în care nu am inclus valoarea asimilată de furnizori. De asemenea valoarea clienților este mai mică deoarece este egală cu creșterea în preț de la o perioadă la alta, valoare ce este normal să fie destul de mică. Valoarea lui R, câștigurile în productivitate, sau eficiența folosirii resurselor, sau total valoare creată, sau suma valorilor stakeholderilor este normal să fie aproximativ 36% deoarece de la 2009 la 2013 vânzările firmei au crescut cu aproximativ 30%.

5. CONCLUZII

Formula succesului companiei VF Corporation este reprezentată de mixul dintre artă și știință a ținutelor vestimentare, iar strategia firmei a început cu pasiunea pentru produse și o înțelegere aprofundată a consumatorilor săi, acordând în același timp importanța cuvenită responsabilității sociale.

Un management eficient al brandului se poate vedea în cele mai mici detalii și aspecte ale companiei, prin felul în care și-au construit imaginea și au ales grupul țintă, consumatorii cărora să se adreseze, la felul în care acesta comunică prin elementele sale vizuale, și sloganul a cărui simplitate în descriere ajunge să fie mult mai aproape de inima consumatorilor săi.

În altă ordine de idei, VF Corporation este o companie internațională fondată în Statele Unite, ce deține o serie de branduri din modă, iar o analiză SWOT a acesteia a scos în evidență complexitatea viziunii și a misiunii companiei, diversitate produselor sale și un grad ridicat de inovație. În ceea ce privește analiza firmei VF Corporation, pe baza raportului financiar din perioada 2009-2013, au reieșit următoarele: în 2009 avea 373,000 cheltuieli cu salariile și compensațiile, iar în 2013 firma avea 563,000 cheltuieli tot pe acest segment.

BIBLIOGRAFIE

- Aaker, D. A. 1991. *Managing Brand Equity*. New York: Free Press
- Castanias RP, Helfat CE. 2001. The managerial rents model: theory and empirical analysis. *Journal of Management* 27: 661:678
- Farquhar, P. H. 1989. Managing brand equity. *Marketing Research* 1 (3): 24–33.
- Harberger AC. 1999. Studying the growth process: A primer in Capital Formation and Economic Growth, Boskin MJ(eds). Stanford, CA: Hoover Institution.
- Hulten, CR. 2000. Total Factor Productivity: A Short Biography. National Bureau of Economic Research, Working Paper 7471.
- Kapferer, J-N. 1997. *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page
- Lieberman MB, Chacar A. 1997. Measuring the distribution of returns among stakeholders. *Methods and application to US and Japanese companies*. In *Strategic Discovery: Competing in New Arenas*.
- Lippman SA, Rumelt RP. 2003a. The payments perspective: Micro-foundations of resource analysis. *Strategic Management Journal*, 24: 903-927
- Lippman SA, Rumelt RP. 2003b. A bargaining perspective on resource advantage. *Strategic Management Journal*, 24: 1069-1086