

## COSTUL – ELEMENT DE AVANTAJ COMPETITIV

Vasile DEAC<sup>1</sup>, Mihai Vrîncuț<sup>2</sup>, Oana PĂUN<sup>3</sup>

### Rezumat

*Whatever the strategic goal of a company, the price has a decisive role in achieving it and, although it is considered **that production and sales costs should never be the determining factor when making the price decision**, such costs will always play a critical role in price substantiation, as economic reality demonstrates. No one can effectively determine prices without first understanding costs, and understanding costs is probably the most challenging aspect of price substantiation. The place that a company will take against competitors strategic competitive advantage is determined that it will be able to develop it. Typically, a company can essentially aim either for a low cost of its products or services (which underlies the cost domination strategy) or for their differentiation in one or more respects from the competitors' products (which represents the basis of the differentiation strategy).*

**Cuvinte cheie:** avantaj competitiv, avantajul costului, costuri relevante, costuri nerelevante.

**Clasificarea JEL:** D24, L21, M21, M31, O12, L11

### 1. INTRODUCERE

Criza economico-financiară pe care au traversat-o toate companiile, mai mult decât orice alt factor perturbator, a provocat o ruptură brutală a rutinei cotidiene de abordare a managementului, vorbindu-se din ce în ce mai mult și de o criză a managementului, depășirea ei presupunând schimbări majore în procesul de management, cu implicații în ansamblul funcțiilor managementului. Criza managementului poate fi explicată apelând la clasică metaforă a „scoaterii apei din piatră seacă”, iar dacă ne raportăm la managementul strategic al companiei, un prim aspect al raportului criză-management strategic este cel al necesității existenței unui demers strategic coerent al companiei, care să-i asigure performanța necesară competiției concurențiale acerbe ce va urma. În cadrul acestui demers, avantajului competitiv, componenta invizibilă și necunoscută de concurenți, îi sunt subordonate toate celelalte componente vizibile ale strategiei unei companii.

Conceptul de „avantaj competitiv” a fost lansat de Michael Porter și preluat apoi de majoritatea autorilor în literatura de specialitate. Potrivit concepției lui M. Porter, avantajul competitiv poate viza, în esență, fie obținerea unui cost redus al produselor sau serviciilor (care să stea la baza strategiei de dominare prin costuri), fie diferențierea acestora, (care să stea la baza strategiei de diferențiere) (M., Porter, 1990, p.38). Referitor la definirea acestui concept, considerăm că avantajul competitiv nu poate fi redus la competitivitatea unui produs sau serviciu în raport cu ofertele concurenței, ci trebuie avută în vedere competitivitatea de ansamblu a companiei.

**În lucrarea de față vom aborda aspectele legate de cost, ca element de avantaj competitiv, considerând că în perioada imediat următoare companiile în această direcție ar trebui să acționeze cu prioritate.**

<sup>1</sup> Professor, The Bucharest University of Economic Studies, Romania, E-mail: deac\_vasile@yahoo.com

<sup>2</sup> Assistant Professor, The Bucharest University of Economic Studies, Romania, E-mail: mihai.vrincut@gmail.com

<sup>3</sup> Doctoral Student, The Bucharest University of Economic Studies, Romania, E-mail: oana\_paun\_constanta@yahoo.com

## 2. ROLUL COSTULUI ÎN ATINGEREA OBIECTIVELOR STRATEGICE ALE COMPANIEI

Comaniile pot avea obiective strategice foarte diverse: putem avea obiective orientate spre profit (maximizarea profitului, acesta fiind și scopul final al oricărei companii economice, obținerea unui anumit nivel de profit pe termen scurt); obiective orientate spre vânzări (obținerea unui anumit volum al vânzărilor, atingerea unei anumite cote de piață); obiective precum supraviețuirea companiei (indeosebi într-un context de criză sau concurență puternică); dominația pieței prin calitatea produsului ș.a. Însă, oricare ar fi obiectivul strategic vizat, prețul are un rol decisiv în atingerea acestuia și, în general, în asigurarea succesului strategiei de ansamblu a companiei, nu puține fiind situațiile în care o strategie de preț greșită a compromis strategia de ansamblu a companiei. **Deși, în teoria economică se consideră că niciodată costurile de producție și de vânzare nu ar trebui să fie factorul determinant în stabilirea prețurilor**, în realitatea economică întotdeauna vor juca un rol critic în formularea unei strategii de preț, având în vedere că deciziile referitoare la stabilirea prețurilor sunt legate în mod inexorabil de deciziile referitoare la volumul vânzărilor, iar vânzările implică nivelurile costurilor de producție și vânzare. Este un adevăr cunoscut că suma pe care cumpărătorii o vor plăti nu este legată de costurile vânzătorului, dar la fel de adevărat este și faptul că deciziile vânzătorului legate de stabilirea nomenclatorului de produse și cantitățile produse depind în foarte mare măsură de costurile de producție și vânzare.

**Pentru orice producător, stabilirea prețurilor în mod eficient presupune, ca punct de plecare inițial, stabilirea a ceea ce trebuie produs, cui se va vinde și compararea prețurilor pe care le poate propune cu acele costuri pe care trebuie să le suporte.** În consecință, costurile afectează prețurile pe care le propun producătorii. Un producător care are costuri mai mici poate propune prețuri mai mici și să vândă mai mult, iar un producător cu costuri mai mari, nu își va putea permite să aibă prețuri sub cele ale producătorului cu costuri mai mici, pentru a atrage cumpărătorii care se orientează în funcție de preț. În consecință, acesta din urmă, va trebui să-și stabilească ca piață-țintă acei cumpărători care sunt dispuși să plătească un preț premium. În mod similar, schimbările survenite în cadrul costurilor, determină producătorii să-și modifice prețurile, fără să fi intervenit vreo modificare legată de ceea ce plătesc cumpărătorii, ci numai din considerentul că se va modifica volumul cantităților pe care aceștia le pot furniza în mod profitabil. Într-o economie normală, de exemplu, ar fi o eroare enormă dacă în condițiile în care crește prețul combustibilului, o companie aeriană ar mări automat prețul unei călătorii, aceasta putându-se poziționa în situația ca profitul să scadă, ca urmare a reducerii numărului de călători. În consecință, aceasta va căuta să compenseze acest impact negativ asupra profitului prin creșterea veniturilor obținute pe kilometru de transport, prin reducerea numărului de zboruri (dacă această opțiune are ca efect reducerea numărului de locuri rămase libere), creșterea numărului de pasageri care plătesc tariful integral (prin combinarea diferitelor zboruri și utilizarea la maxim a capacității de transport), eliminarea sau reducerea anumitor reduceri acordate la călătorii etc..

**Nimeni nu poate stabili eficient prețurile fără să înțeleagă mai întâi costurile. Înțelegerea costurilor este probabil cel mai provocator aspect al stabilirii prețurilor, ea presupunând mai mult decât la ce nivel se situează acestea.** Este foarte ușor să se cunoască care sunt costurile cu materii prime, cu salarii, costurile de regie etc., însă înțelegerea costurilor implică mult mai mult decât cunoașterea acestora, **respectiv cunoașterea modului în care se vor schimba acestea și care este impactul asupra vânzărilor și a profitului, care rezultă din deciziile de stabilire sau de modificare a prețurilor.** Nu toate costurile din cadrul companiei sunt relevante pentru fiecare decizie de stabilire a prețului în parte și, în

consecință, un prim pas pentru este **identificarea tuturor costurilor relevante, adică a acelor care sunt influențate direct, cu impact asupra profitului ca urmare a deciziilor de stabilire/modificare a prețurilor, celelalte categorii de costuri fiind considerate costuri nerelevante**(Deac, V., 2009, p. 33). Acest aspect este cu atât mai important având în vedere paleta foarte largă a costurilor din cadrul unei companii(costuri cu materiile prime, salarii, amortizări etc.), multitudinea criteriilor de clasificare (costuri variabile – costuri fixe; costuri directe – costuri indirecte), multitudinea metodelor de calcul a costurilor (metode absorbante, metode parțiale, metode de tip plan-efectiv, metode evaluate de calcul a costurilor). Însă, plecând de la relevanța diferitelor categorii de costuri în fundamentarea deciziile de preț și, implicit, atingerea obiectivelor strategice ale companiei, va trebui să se aibă în vedere o nouă clasificare a costurilor, respectiv **costuri relevante și costuri nerelevante**. Practic, identificarea tuturor costurilor care pot fi incluse în cele două categorii de costuri poate să fie destul de dificilă, implicând analize și raționamente temeinice (de exemplu, într-un restaurant costurile cu retipărirea meniului, ca urmare a deciziei de modificare a prețurilor, devin costuri relevante și vor trebui avute în vedere în fundamentarea deciziei respective)

### **3. AVANTAJUL COMPETITIV – ARMA INVINCIBILĂ ÎN LUPTA CU CONCURENȚA**

Locul pe care îl va ocupa o companie în raport cu concurenții este determinat de avantajul concurențial strategic pe care aceasta va putea să îl dezvolte în cadrul competiției.

**Prin avantaj competitiv desemnăm realizarea, de către o companie, de produse sau servicii cu parametrii superiori, din punctul de vedere al clienților, comparativ cu ofertele de produse sau servicii similare ale concurenților.**

De o manieră generală, în concepția lui Michael Porter, dezvoltarea unui avantaj concurențial strategic presupune unul din demersurile următoare(Porter, M., 1986):

- **oferirea unei valori comparabile cu cea a concurenței sau chiar mai mare, dar la un preț inferior.** Pe termen lung acest demers nu este posibil decât în condițiile în care costurile sunt mai reduse, aspect ce implică o eficiență operațională superioară concurenței;
- **oferirea unei mai mari valori și menținerea acestei poziții pe baza altor factori decât prețul (de exemplu, calitate, servicii, comunicare etc.).** Dacă această strategie este corect aplicată, clienții vor cumpăra produsul la un preț mai ridicat decât cel al concurenților.

Considerăm că oferirea unei valori mai mari (care implică costuri mai ridicate) acceptând un profit mai redus decât concurența, poate aduce un avantaj de vânzări și chiar de profit imediate, dar nu poate fi considerat un avantaj competitiv strategic, deoarece nu poate fi durabil.

O stare superioară a avantajului competitiv este crearea unui set de avantaje competitive durabile(ACD), sau pe termen lung. Mijloacele prin care se dobândește avantajul competitiv durabil pot fi o resursă unică, o abilitate particulară, un activ sau un proces deosebit etc., care îi oferă companiei o atracție distinctă în viziunea clienților acesteia și un avantaj unic față de concurență (Popa, I., 2004, p.36).În esență, avantajul concurențial reprezintă, deci, atuurile, trăsăturile specifice ale companiei care o fac distinctivă în raport cu competitorii și îi conferă viabilitate și competitivitate pe termen lung. În consecință, întregul demers al elaborării strategiei unei companii trebuie să fie canalizat în vederea obținerii și menținerii unui avantaj competitiv durabil.

### **4. AVANTAJUL COSTULUI**

Constă în a obține niveluri ale costurilor de producție și desfacere inferioare celor ale

conurenților, grație exploatarea economiilor de scară, acumulării efectului de experiență sau oricărei alte surse de reducere a costurilor unitare, menținând o anumită paritate sau o anumită proximitate în termeni de calitate.

Dacă reducerea costurilor se face în detrimentul calității, acest tip de avantaj competitiv devine nu numai inoperant dar este și nefast. Dacă cumpărătorii nu percep o mare diferență de calitate între produsele concurenților și cele ale companiei, aceasta va avea profituri mai mari decât media:

- fie aplicând prețuri echivalente celor de pe piață, aspect ce îi va permite obținerea unui profit mai mare având în vedere nivelul mai redus al costurilor;
- fie că reducerea de preț pe care va consimți să o facă, pentru a-și crea un avantaj competitiv, va rămâne mai mică decât cea a diferenței costurilor.

Principalii factori care contribuie la reducerea costurilor sunt (Cârstea, Gh., ș.a., 2002, p. 175):

- **economiile de scară** în diferitele activități elementare;
- efectele de "**experiență**" și **transfer de cunoștințe** de care a putut beneficia compania în fiecare activitate;
- existența unor **costuri de producție reduse**, grație unui control mai riguros al resurselor utilizate în procesele de fabricație;
- **gradul de integrare**, a cărei influență asupra nivelului costului variază de la o industrie la alta;
- **gradul de utilizare al capacităților** de producție;
- **momentul de intrare** în industrie, în măsura în care vechimea poate aduce avantaje (notorietate, efectul de formare etc.), dar poate să prezinte și dezavantaje (necesitatea de a găsi furnizori, de a forma distribuitorii, clienții etc.);
- **acces privilegiat** la anumite resurse care sunt la prețuri foarte bune;
- **relațiile cu partenerii instituționali** (guvern, sindicate, puterea publică etc.) care nu sunt accesibile și tuturor celorlalți concurenți. Contactele privilegiate, cu anumite instituții, pot permite realizarea de economii importate: exonerări financiare, absența de conflicte sociale, prețuri bune etc.

Costurile reduse de producție și desfacere stau la baza adoptării strategiei de prețuri reduse, însă adoptarea acestei strategii presupune ca produsele să fie slab diferențiate față de cele existente, prețul reprezentând variabila principală care determină voința de plată a clienților. Rezultă că produsele trebuie să fie foarte închise în aria caracteristicilor, producătorul evitând să confere produselor sale caracteristici prea sofisticate și nu neapărat necesare clienței. Orice atribut suplimentar implică o creștere a costurilor și implicit riscul pierderii avantajului de cost.

O asemenea strategie a stat la baza succesului obținut de firma Briggs and Stratton în sectorul motoarelor pe benzină de mică putere (partea de piață mondială este de 50%), de firma Lincoln Electric în domeniul echipamentului și materialelor de sudură cu arc. Alte firme sunt bine cunoscute pentru că au urmat cu succes o strategie de preț având la bază avantajul costurilor într-un anumit număr de sectoare de activitate: Emerson Electric, Texas Instruments, Black and Decker, Du Pont etc. (Cârstea, Gh., ș.a., 2002, p. 176)

O situație favorabilă la nivelul costurilor apără compania de toți cei cinci factori principali care influențează intensitatea concurenței în sector, respectiv (Deac, V., coord., 2014, p. 99):

- împotriva agresiunii concurenților din sector, deoarece în momentul în care rivalii săi și-au epuizat toate resursele în cadrul conflictului, compania în cauză, din motive de costuri mai reduse, va obține în continuare profituri mai mari;
- împotriva clienților puternici, pentru că aceștia nu-și pot exercita puterea decât dacă reușesc să găsească concurenți firmei, care să propună prețuri mai joase, aspect puțin probabil;

- împotriva furnizorilor puternici, pentru că ea va putea face față cu mai mult succes unor prețuri mai ridicate ale factorilor de producție;

- o situație favorabilă sub raportul costurilor va reprezenta un obstacol important în fața noilor concurenți potențiali care doresc să intre în sector și va asigura firmei, viz-a-viz de produsele de substituie, o poziție mai favorabilă decât cea a concurenților săi.

Multe companii de-a lungul timpului și-au construit strategiile de creștere a cotelor de piață bazându-se pe variabila preț, practicând prețuri mai resuse decât concurenții lor (cazurile producătorilor de mașini japonezi în anii '70, a companiei Wal-Mart, a companiei Ikea sunt numai câteva exemple mai cunoscute), însă fiecare **din aceste companii, pe lângă faptul că și-au creat elemente de avantaj competitiv care să le permită o reducere a costurilor mult sub cele ale concurenților, au realizat și o campanie de informare ca să-și convingă concurenții că avantajele lor de cost sunt decisive la momentul respectiv și nu se justifică o „bătălie a prețurilor”**.

## 5. IMPACTUL COOPERĂRII ÎN OBTINEREA AVANTAJULUI COMPETITIV DE COST

O oportunitate adesea neglijată, în a utiliza costurile ca avantaj competitiv, față de concurență, este cea oferită de posibilitatea de a manageria structura prețurilor furnizorilor săi intermediari. În situațiile în care într-o companie există multe relații de cooperare, în fabricarea produselor sale, cu alte companii independente, sau divizii interdependente (constituite ca centre de profit ale aceleiași companii, ce stabilesc prețul produselor ce trec de la una la alta) aceasta poate fi mult mai puțin competitivă și profitabilă, din punct de vedere al prețului, decât companiile concurente integrate pe verticală. În consecință, o manevră de modificare a prețului luată de o companie din sector poate fi perfect valabilă sub raportul profitabilității ei la compania în cauză și complet neinspirată la alte companii concurente, a căror structură a costurilor este diferită, ca urmare a gradului diferit de cooperare în producție (Deac, V., 2009, p. 78). În cazul companiilor cu un grad ridicat de cooperare în fabricarea produselor sale (cum este cazul producătorilor de automobile, de exemplu Dacia Mioveni, cooperează cu peste 70 furnizori de piese, ansamble și subansamble), prețul tuturor intrărilor diferitelor piese, ansamble și subansamble sunt considerate costuri variabile relevante în fundamentarea prețului. Însă aceste costuri, în realitate, cuprind costurile fixe ale companiilor de la care provin aceste intrări, la care se adaugă și profitul acestora, care sunt nerelevante sub raportul fundamentării prețurilor.

Gradul de cooperare diferit al companiilor aparținând aceluiași sector se traduce în final într-o structură diferită a costurilor, respectiv o pondere ridicată a costurilor variabile și una scăzută a costurilor fixe, în companiile cu un grad mare de cooperare, spre deosebire de situația companiilor integrate pe verticală, unde situația este exact inversă. Această structură diferită determină ca răspunsurile la o decizie de modificare a prețului să fie complet diferite.

Pentru a înțelege mai bine aceste aspecte, vom prezenta în tabelul de mai jos un exemplu ipotetic. Companiile Alfa SA și Beta SA activează pe piața „Speranța”, având următoarea situație sub raportul prețurilor, cotelor de piață și a profitabilității:

	<b>Alfa S.A.</b>	<b>Beta S.A.</b>
<b>Volumul vânzărilor</b>	22.000 buc./an	20.000 buc./an
<b>Cotă de piață</b>	27,5%	25%
<b>Preț de vânzare</b>	1.275 u.v./buc.	1.250 u.v./buc.
<b>Costuri variabile unitare</b>	870 u.v./buc.	620 u.v./buc.
<b>- costuri variabile proprii</b>	350 u.v./buc.	620 u.v./buc.
<b>- costuri variabile cooperare</b>	520 u.v./buc.	-

<b>Costuri fixe</b>	4.000.000 u.v./an	8.400.000 u.v./an
<b>Profit</b>	4.910.000 u.v./an	4.200.000 u.v./an

**Tabelul 1.Situația companiilor Alfa SA și Beta SA**

Deși, sub raportul prețului, a cotei de piață și a profitului, compania Alfa are o poziție mai bună, din punct de vedere strategic, compania Beta este poziționată mai bine. Se observă că Beta aceasta este o companie integrată aspect ce-și pune amprenta asupra structurii costurilor totale, din totalul de 20.800.000 u.v./an, 59,62% fiind costuri variabile și 40,38% costuri fixe, în timp ce în cadrul companiei Alfa costurile variabile au o pondere de 82,71%, respectiv 17,29% costuri fixe. Această diferență are o importanță crucială în momentul în care managementul companiei Beta decide o reducere a prețului pentru a exploata o oportunitate de creștere a profitului pe seama creșterii volumului vânzărilor, pentru a-și mării cota de piață sau pentru a deveni lider de piață. Un simplu calcul matematic demonstrează că dacă compania Beta, în urma unei decizii de reducere a prețului cu 10%, poate spera la o creștere a profitului dacă volumul vânzărilor crește cu mai mult de 24,75%, în cazul companiei Alfa acest raționament nu mai este valabil, în contextul în care volumul vânzărilor nu crește peste 45,95%, (situație puțin probabilă) compania Alfa va înregistra pierderi. ***Această diferență de impact asupra profitabilității este cu atât mai mare cu cât gradul de cooperare este mai mare.***

Întrebarea care se ridică este: ce alternative are compania Alfa SA pentru a se pune la adăpost sau pentru a putea riposta față de o decizie de reducere a prețului din partea companiei Beta? (Nagle, T.T., Hogan, J.E., 2008)

**a. O primă alternativă ar fi aceea de a încerca o fuziune cu principalii furnizori de componente,** opțiune care ar permite ca acele costuri fixe și profituri ale furnizorilor de componente să nu fie transformate în costuri relevante pentru deciziile de preț. Se poate deduce ușor că orice decizie de reducere a prețului cu un impact pozitiv asupra creșterii volumului vânzărilor va avea întotdeauna un impact pozitiv asupra profitabilității furnizorilor cu care compania cooperează, dar nu întotdeauna asupra propriei activități;

**b. O a doua alternativă ar fi ca Alfa SA să plătească costurile fixe ale furnizorilor săi printr-o sumă unică** (eventual prin deținerea dreptului de proprietate asupra unor active fixe) și să negocieze prețuri de furnizare mai mici care să acopere doar costurile relevante și un profit rezonabil. Această plată unică va fi un cost fix pentru compania Alfa, iar marja sa din vânzări crește odată cu reducerea costurilor sale relevante ale intrărilor prin cooperare;

**c. O a treia alternativă ar fi să se negocieze un preț mai mare pentru intrările inițiale care acoperă și costurile fixe aferente și un preț mai mic pentru toate cantitățile suplimentare, care să acopere doar costurile relevante și un profit rezonabil.**

**d. O a patra alternativă a companiei Alfa constă în încercarea de a “convinge” concurența să crească prețul,** alternativă din care vor putea câștiga toți, alternativă delicată, dar des întâlnită atât pe piața României cât și pe alte piețe.

## 6. CONCLUZII

Managementul unei companii, în actualul context, este pus la „încercare” în fiecare moment, de diferiți “actori” interni sau externi acesteia (salariați, furnizori, bănci, clienți, concurenți etc.), fiecare căutând să se situeze pe o poziție mai favorabilă în raporturile cu compania, să-și găsească, generalizând problema, un element de avantaj competitiv, pentru depășirea cu efecte negative minime a conjuncturii actuale. Cum este imposibil ca toți să

