

# THE ROLE OF PRICE SUBSTANTIATION IN PROCUREMENT AND MANAGEMENT OF MATERIAL RESOURCES

*PhD Student Oana PĂUN<sup>1</sup>, PhD Student Sorin PĂUN<sup>2</sup>,  
PhD Professor Elisabeta NICORESCU<sup>3</sup>*

## **Abstract:**

*In this article, we analyse the important role that price substantiation plays in the function of procurement and material resources management. In a time when prices are under ever-increasing pressures, organizations can use the system of procurement and management of material resources as an additional source of income movement. In these circumstances, procurement function is an important lever for value creation in an organization. Better organization, analysis of factors influencing decisions on pricing, partnerships with suppliers, all may lead to lower costs and widening profit margins.*

**Key words:** *function of procurement and management of material resources, price, cost*

**Clasificarea JEL:** L22, M29, O12

## 1. INTRODUCERE

Astăzi, toate organizațiile consideră că funcția de asigurare și gestiune a resurselor materiale are o importanță strategică esențială.

Chiar dacă pentru unele organizații asigurarea cu resurse materiale este mai importantă decât pentru altele, datorită faptului că acestea cheltuiesc o pondere însemnată din veniturile lor pentru achiziționarea materiilor prime (pentru unele putând ajunge până la 90%), rolul funcției de asigurare și gestiune a resurselor materiale devine distinct în modelele de reflexie strategică.

În actualele condiții ale pieței, caracterizate de o puternică concurență, trebuie să se vândă "pe măsura clientului". Această nouă viziune, care a fost pusă în practică de toyotism, propune ca prețul să fie fixat pe piață și deci profitul nu poate fi decât rezultatul diferenței dintre preț și cost. Cum prețul este impus pe piață și în același timp un nivel redus al acestuia este o condiție de penetrare în dezvoltarea pe piață, rezultă că singura sursă de a fi competitiv este reducerea costurilor, costuri în care cheltuielile cu resursele materiale sunt hotărâtoare (Cârstea, G., 2000).

Deci, pentru reducerea costurilor totale și a creșterii profitului, putem apela la reducerea costurilor de asigurare cu resurse materiale, multe din companiile cu performanță de clasă mondială, flexibile și receptive, orientându-se spre aceasta. De exemplu, Compania Heineken, în anul 2002, prin reducerea costurilor de aprovizionare cu 2% a crescut cu 9,2% rentabilitatea activelor sale economice (Purchasing & Supply Chain Management, Arjan I. Van Weele, 2005, apud Le Moigne, R., 2013).

Alături de calitate, cantitate, termen de livrare, managementul relației cu furnizorii, prețul resurselor materiale se află printre variabilele critice cel mai frecvent utilizate în selectarea furnizorilor. Chiar dacă astăzi cumpărătorii sunt interesați din ce în ce mai mult de calitatea produselor, de multe ori aceasta situându-se în fața prețului, acesta din urmă rămâne

---

<sup>1</sup> The Bucharest University of Economic Studies, Romania , E-mail:paunileanaoana@gmail.com

<sup>2</sup> The Bucharest University of Economic Studies, Romania , E-mail: paunsorindaniel@yahoo.com

<sup>3</sup> The University Andrei Șaguna, E-mail:elisabetanicorescu@saguna.eu

un factor deosebit de important deoarece lupta concurențială se duce în domeniul costului, deci al prețului.

## **2. FACTORII CARE INFLUENȚEAZĂ DECIZIILE LEGATE DE FUNDAMENTAREA PREȚURILOR**

În fundamentarea deciziilor legate de preț, trebuie să avem în vedere următorii factori:

1. concurența (mecanismul prețurilor);
2. poziția în cadrul ciclului de viață a resursei materiale;
3. valoarea percepută de cumpărători;
4. costul de producție.

### **2.1. Concurența (mecanismul prețurilor)**

În general, politica de preț a furnizorilor este influențată de teoria cererii și a ofertei. De fapt, lupta dintre producător și cumpărător de pe piața de desfacere, se transformă în lupta dintre furnizor și consumator de pe piața de asigurare materială. Este recomandabil ca raportul de putere dintre cumpărător și furnizor să fie unul favorabil sau echilibrat. Acest lucru depinde însă de modul în care fiecare dintre cei doi știe să profite de avantajele concurențiale pe care le are.

Una dintre cele mai importante sarcini ale funcției de asigurare și gestiune a resurselor materiale o constituie eliminarea costurilor inutile din lanțul de aprovizionare. În cadrul lanțului de aprovizionare, valoarea crește o dată cu desfășurarea procesului tehnologic, dar scade atunci când apar cheltuieli neproductive, ca de exemplu constituirea stocurilor. În acest sens, aplicarea unui management eficient în relațiile cu furnizorii, care să se bazeze pe satisfacție reciprocă prin partajarea riscurilor dar și a profiturilor, este evident necesară pentru eliminarea costurilor inutile din întreg lanțul de aprovizionare. Chiar dacă de cele mai multe ori relațiile dintre organizații și furnizorii lor se bazează pe o încredere limitată, în care una dintre părți ordonă și cealaltă se supune, ea trebuie să fie o relație strânsă de parteneriat care să ducă la obținerea unei adevărate satisfacții, ce trebuie menținută, condusă și dezvoltată în acest sens.

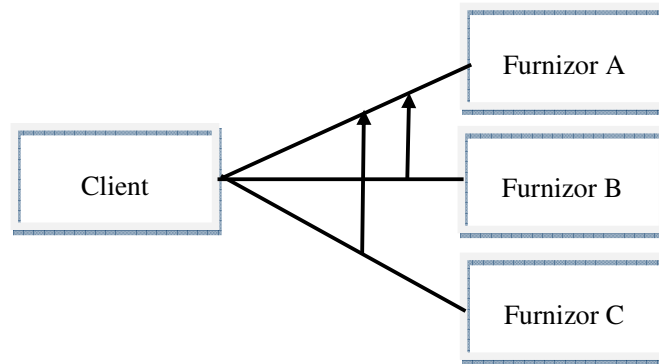
Un exemplu în acest sens îl reprezintă industria producătoare de automobile japoneză, care a fost printre primele industrii ce au dezvoltat și implementat noi metode menite să eficientizeze lanțul de aprovizionare. Se consideră că japonezii au inventat "keiretsu", concepția managerială potrivit căreia furnizorii unei organizații sunt stânși legați de principalul lor client - de exemplu Toyota - prin activitățile de planificare, dezvoltare a produselor, control al costurilor, ș.a. (Drucker, P., 1999, p.80).

Marile companii japoneze pun în principal accentul pe selectarea acelor furnizori dornici să se perfecționeze continuu, pentru creșterea performanțelor și eliminarea costurilor inutile și mai puțin pe prețul resurselor materiale furnizate de aceștia. Astfel, ei consideră că deși prețurile sunt determinate prin mecanismul cererii și ofertei, printr-o strânsă colaborare se pot reduce costurile, ceea ce va duce la creșterea profiturilor.

Creșterea beneficiilor organizațiilor trebuie deci să aibă în vedere eficientizarea funcției de asigurare și gestiune a resurselor materiale și dezvoltarea ei într-o viziune strategică, considerând-o un proces extins de la furnizorul de resurse materiale până la consumatorul final. Pentru aceasta, va trebui să se aibă în vedere:

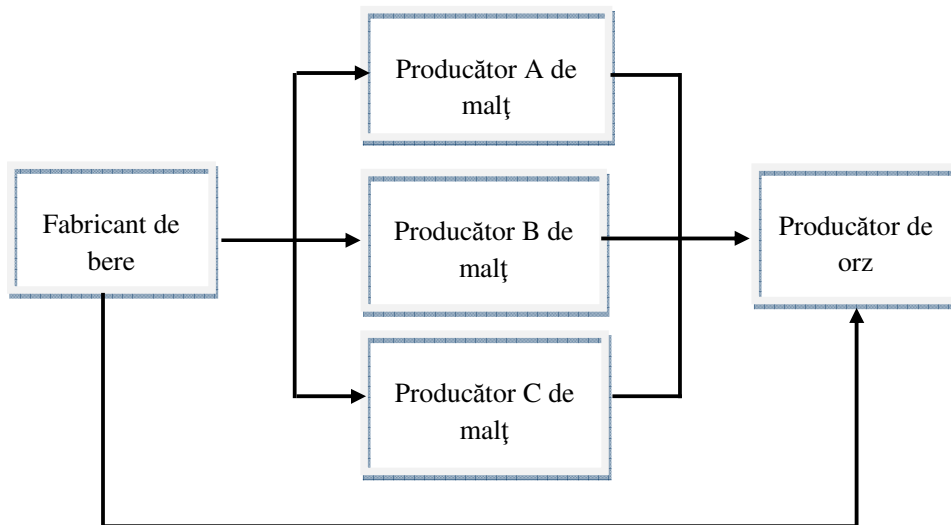
- reducerea numărului de furnizori și consolidarea celor existenți (Figura 1)
- standardizarea componentelor ce permite concentrarea volumelor asupra unui număr redus de componente și deci de furnizori, dar și reducerea nivelului de stocuri consolidarea lanțului de aprovizionare în amonte (Figura 2)

- crearea și dezvoltarea de noi produse împreună cu furnizorii
- atragerea acelor furnizori ce au capacitatea de a înțelege și de a rezolva anumite problemele ce pot să apară în derularea procesului de asigurare materială
- gestionarea în comun a stocurilor prin aplicarea unor noi metode: VMI (Vendor Management Inventory), JIT II, CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment)
- utilizarea bazelor de date integrate.



**Figura 1** Consolidarea furnizorilor

*Sursa: adaptare după Le Moigne, R., 2013 apud Deac, V., 2014 p.178*



**Figura 2** Exemplu de consolidare a lanțului de aprovizionare în amonte

*Sursa: adaptare după Le Moigne, R., 2013 apud Deac, V., 2014 p.178*

## 2.2. Poziția în cadrul ciclului de viață a resursei materiale

Conceptul de ciclu de viață prezintă o foarte mare importanță în cadrul activității de asigurare a resurselor materiale, deoarece el permite poziționarea resurselor materiale într-un anumit stadiu de viață, putându-se astfel identifica comportamentul furnizorului în funcție de acesta. Astfel, pe parcursul celor patru stadii de viață a resurselor materiale se observă diferențieri ale prețurilor:

- faza de lansare - datorită costurilor ridicate, furnizorii practică un preț ridicat pe care nu sunt dispuși să-l negocieze;

- faza de creștere - prețul se află la un nivel destul de ridicat datorită nevoilor financiare ridicate ale furnizorilor și a dezvoltării capacității de producție;
- faza de maturitate - datorită apariției pe piață a versiunilor îmbunătățite ale produsului realizat de furnizorul-pionier, prețurile încep să scadă, organizația cumpărătoare putând obține prețuri corecte din punct de vedere al raportului calitate/preț;
- faza de declin - pe termen scurt furnizorii practică prețuri scăzute dar alegerea unei astfel de resurse este riscantă, fiind indicată aprovizionarea pe termen scurt cu astfel de resurse și doar în condițiile existenței unor surse alternative.

### **2.3. Valoarea percepută de cumpărători**

Modul în care organizațiile cumpărătoare evaluează oferta furnizorilor reprezintă un factor important în deciziile legate de preț. În aceste condiții, se impune o atitudine flexibilă a furnizorului care trebuie să stabilească prețurile în funcție de valoarea pe care cumpărătorul reușește să i-o atribuie în funcție de beneficiile pe care le oferă. Pentru a deveni atractivă, o ofertă a unui furnizor poate fi însoțită de aspecte legate de fiabilitate, durabilitate, mentenanță, respectarea termenelor de livrare sau diverse beneficii ce pot însoți o anumită ofertă.

Cel mai adesea, în cazul bunurilor industriale cererea este considerată inelastică, excepție făcând cazurile în care pentru aceste resurse există substituenți. Explicația constă în faptul că cererea pentru bunurile industriale este o cerere derivată.

### **2.4. Costul de producție**

Metoda de determinare a prețurilor pe baza costurilor de producție este cea mai răspândită. Totuși, această metodă poate prezenta mai multe riscuri pentru furnizori.

Astfel, o problemă importantă este repartizarea cheltuielilor de regie atunci când nu se cunoaște exact cantitatea ce urmează a fi comandată de cumpărător. Totuși, este pe deplin justificat, ca în cazul în care achizitorul cumpără o parte însemnată din producția furnizorului, riscul să fie împărțit. Mai mult, la finalul contractului, organizația cumpărătoare poate cere furnizorului ca în urma analizei costurilor efectiv realizate, prețul să fie ajustat în funcție de nivelul cumpărărilor realizate.

Un alt risc în stabilirea prețurilor pe baza costurilor este dat de faptul că, pentru cumpărător, singurele care contează sunt

Un alt risc în stabilirea prețurilor pe baza costurilor este dat de faptul că, pentru cumpărător, singurele care contează sunt cele ale furnizorului cu costurile cele mai mici, de aceea, foarte importantă este adaptarea la condițiile și exigențele pieței.

## **3. FUNDAMENTĂREA PREȚURILOR ÎN CADRUL FUNCȚIEI DE ASIGURARE ȘI GESTIUNE A RESURSELOR MATERIALE**

Deoarece contribuția procesului de asigurare și gestiune a resurselor materiale la rezultatele financiare ale organizației vizează înainte de toate reducerea costurilor, cumpărătorul trebuie să consacre o mare parte din expertiza sa de piață cunoașterii aprofundate nu doar a prețurilor, ci și a structurii costurilor resurselor materiale propuse de către furnizori. Astfel, putem spune că organizația cumpărătoare trebuie să efectueze o analiză pe trei nivele: analiza prețurilor, a costurilor și a costului complet de aprovizionare.

Scopul organizației cumpărătoare este acela de a căuta sistematic să determine prețul pieței sau adevărata structură a costurilor furnizorilor, deci dacă prețul propus de furnizor este cel adecvat. Evaluarea ofertelor furnizorilor are în vedere o analiză pe trei nivele: analiza

prețurilor, analiza costurilor și analiza costului complet.

a. **Analiza prețurilor** se utilizează în cazul resurselor materiale achiziționate de pe o piață concurențială.

Metoda constă în compararea nivelului prețurilor furnizorilor cu prețul pieței. Verificarea corectitudinii prețurilor se va face prin compararea cu alte oferte, cu prețurile contractelor în derulare, dar și cu cele plătite anterior, dar fără a se analiza costurile furnizorilor.

În urma analizei se vor avea în vedere atât prețurile aflate peste medie cât și cele situate sub medie.

Un preț scăzut se poate datora:

- lipsei comenzilor – în aceste condiții furnizorul poate accepta un preț care nu acoperă integral cheltuielile de regie și profitul; chiar dacă o astfel de ofertă este avantajoasă, trebuie să ne punem întrebarea dacă lipsa comenzilor nu ascunde o calitate slabă
- calității nesatisfăcătoare a produselor

Cu toate acestea, realizarea unei relații de colaborare pe termen lung cu furnizorii care s-au dovedit competenți din punct de vedere tehnic, al calității, al respectării termenelor de livrare, al capacității de a înțelege cumpărătorul și de a răspunde prompt la problemele ce apar, reprezintă mult mai mult decât ocazia de a obține un preț scăzut.

Un preț ridicat poate oferi un nivel ridicat al calității și deci al parametrilor tehnici solicitați, dar, de multe ori unele cerințe sunt inutile fiind cunoscut faptul că supracosturile, deci prețurile ridicate apar de cele mai multe ori din supracalitate. În acest caz, o analiză corectă a valorii va putea stabili dacă este posibilă utilizarea unor resurse alternative mai ieftine, dacă limitele de toleranță sunt prea stricte sau dacă sunt adăugate cerințe inutile.

b. **Analiza costurilor** se utilizează în special pentru a stabili un nivel realist al prețurilor în condițiile lipsei concurenței, atunci când ne confruntăm cu un furnizor unic. Metoda se bazează pe o analiză detaliată a costului de producție prin defalcarea acestuia în cheltuieli cu manopera, cu materiile prime și materialele, regie și profit. Diferențele constatate între componentele costului furnizorului și analiza realizată de cumpărător, pot fi discutate pentru a se ajunge la valori cu care ambele părți să fie de acord.

c. **Analiza costului complet** reprezintă un ultim nivel de analiză și constă în determinarea costurilor pe parcursul întregului ciclu de viață al produselor.

Costul complet de achiziție (TCO - Total Cost of Ownership) este mai mult decât un simplu preț, deoarece reprezintă întreaga sumă plătită pentru cumpărarea produselor și cuprinde ansamblul cheltuielilor ce se realizează pe întreaga durată de viață a unui produs. Costul global rezultă prin însumarea tuturor costurilor, ca de exemplu: preț de cumpărare, cheltuieli de transport, cheltuieli de ambalare, asigurări, costuri de plasare a comenzii, cheltuieli de depozitare, costuri de exploatare.

Deși este evident că un preț redus poate duce la un preț complet de achiziție ridicat, multe organizații nu acordă importanță și nu iau în calcul aceste costuri, sau le estimează insuficient, declarându-se mulțumite cu prețurile de cumpărare. Astfel, nu este exclus să achiziționeze bunuri la prețuri avantajoase, dar să constate că serviciile ulterioare sunt foarte costisitoare.

Pentru a putea reduce în mod real prețurile și implicit costurile, se impune o strânsă colaborare între furnizor și cumpărător, astfel încât să poată fi identificate, estimate și înlăturate costurile inutile din lanțul de aprovizionare.

#### 4. CONCLUZII

În condițiile unui mediu dinamic și competitiv, funcția de asigurare și gestiune a resurselor materiale joacă un rol strategic esențial, deoarece reducerea costurilor de asigurare cu resurse materiale are un impact puternic asupra reducerii costurilor totale și deci a creșterii profitului.

Dacă într-o abordare tradițională cumpărătorul se axa asupra prețului practicat de furnizor, astăzi s-a făcut trecerea spre reducerea prețurilor ca urmare a unei relații de reciprocitate și încredere cu furnizorii strategici, dar și pe eliminarea costurilor inutile din întregul lanț de aprovizionare.

Această nouă abordare trebuie să aibă în vedere o analiză a ofertelor furnizorilor pe trei nivele: analiza prețurilor, analiza costurilor și analiza costului complet de aprovizionare.

#### REFERENCES

- [1] **Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., Jones, D.,** (2004) – *Purchasing Principles and Management*, Arc Publishing House, Bucharest
- [2] **Canonne, S., Petit, Ph.,** (2013) - *La boîte à outils de l'acheteur*, Dunod, Paris
- [3] **Bruel, O.,** (coord.), (2007) - *Management des Achats*, Economica, Paris
- [4] **Doriol, D., Sauvage, T.,** (2012) - *Management des achats et de la supply chain*, Magnard-Vuibert, Paris
- [5] **Cârstea, G.,** (2000) - *Procurement and Management of Material Resources*, ASE Publishing House, Bucharest
- [6] **Deac, V.** (coord.), (2013) - *Management*, ASE Publishing House, Bucharest
- [7] **Deac, V.** (coord.), (2014) - *Management*, ASE Publishing House, Bucharest
- [8] **Deac, V., Vrîncuț, M., Păun, O.,** (2014) - *Fundamentarea prețurilor*, Cibernetica, Bucharest
- [9] **Le Moigne, R.,** (2013) - *Supply chain management*, Dunod, Paris
- [10] **Lock, D.,** (coord.), (2001) - *Gower Management Manual*, Codecs Publishing House, Bucharest
- [11] **Oprean, C., Kifor, C.V., Suciu, O., Alexe, C.,** (2012) - *Quality Integrated Management*, Romanian Academy Publishing House, Bucharest
- [12] **Perrotin, R., Soulet de Brugiere, F.,** (2008) – *Le Manual des Achats, Processus, management, Audit*, Eyrolles, Paris