Investește în oameni!
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013
Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”
Domeniul major de intervenție 1.2 „Calitate în învățământul superior”
Titlul proiectului „e-Learning eficient, Individualizat și Adaptiv pentru învățământ la distanță (e-LIADA)”
Contract POSDRU/156/1.2/G/133681

Managementul achizițiilor

ROMÂNIA
UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
CENTRUL DE FORMARE CONTINUĂ, ÎNVĂȚĂMÂNT LA DISTANȚĂ ȘI CU FRECVENȚĂ REDUSĂ

Str Ion I.C.Brătianu, nr.20, Cluj-Napoca
Tel.: (00) 40 - 740 - 077521
Fax: (00) 40 - 364 - 815679

Investește în oameni!
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013
Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”
Domeniul major de intervenție 1.2 „Calitate în învățământul superior”
Titlul proiectului „e-Learning eficient, Individualizat și Adaptiv pentru învățământ la distanță (e-LIADA)”
Contract POSDRU/156/1.2/G/133681

Disciplină:
Managementul achizițiilor

Capitol 1: Introducere în managementul achizițiilor
Secvența 1.1: Definirea achizițiilor

I. Cuprinsul secvenței

1. Delimitări conceptuale
2. Importanța achizițiilor pentru firme
3. Tipologia elementelor ce fac obiectul achizițiilor

II. Obiectivele secvenței

- definirea conceptelor achiziție, aprovizionare, cumpărare, management al furnizorilor;
- înțelegerea importanței achizițiilor pentru o firmă;
- cunoașterea principalelor elemente achiziționate într-o firmă.

III. Cuvinte-cheie

Achiziție, aprovizionare, lanț al furnizorilor, materii prime, semifabricate, servicii, bunuri de capital.

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Investește în OAMENI

ROMÂNIA
UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
CENTRUL DE FORMARE CONTINUĂ, ÎNVĂȚĂMÂNT
LA DISTANȚĂ ȘI CU FRECVENȚĂ REDUSĂ

Str Ion I.C.Brătianu, nr.20, Cluj-Napoca
Tel.: (00) 40 - 740 - 077521
Fax: (00) 40 - 364 - 815679

1. Delimitări conceptuale

De reținut

În momentul de față există numeroși termeni care sunt utilizați cu referire la funcțiunea de achiziție, ca de exemplu: aprovizionare, cumpărare, achiziție, lanț de aprovizionare. În aceste condiții, apreciem util demersul de clarificare a distincțiilor care trebuie realizate între aceste concepte. În mod tradițional, *aprovizionarea* era privită ca o activitate specifică funcțiunii comerciale a firmei, aceasta constând în asigurarea în mod complet, complex și la timp a mijloacelor de producție necesare pentru buna desfășurare a procesului de producție.

Definiție

Definiția clasică a aprovizionării este următoarea (Lysons și Farrington, 2006, p. 6): ”*cumpărarea materialelor în cantitatea potrivită, având calitatea potrivită, de la furnizorul potrivit, care le va livra în locul potrivit, la momentul potrivit și cu prețul potrivit*”.

Citire

Această definiție a fost supusă de-a lungul timpului unor critici ca urmare a faptului că ar evidenția o serie de caracteristici pe care aprovizionarea nu le posedă, ba dimpotrivă. Astfel, din această definiție reiese faptul că aprovizionarea are un caracter reactiv și nu unul proactiv, adică nu contribuie sub nicio formă la influențarea politicilor de aprovizionare. Totodată, această definiție sugerează faptul că aprovizionarea reprezintă doar o relație tranzacțională și nu și una relațională, potrivit căreia se urmărește crearea unor legături de durată cu furnizorii. În fine, definiția clasică a aprovizionării lasă să se înțeleagă că această activitate ar avea un caracter tactic și nu unul strategic, conform căruia ar fi vizate realizarea obiectivelor pe termen lung. În realitate, aprovizionare este (sau ar trebui să fie) o activitate proactivă, relațională și de natură strategică.

Definiție

Cumpărarea este adesea privită ca fiind activitatea prin intermediul căreia sunt cumpărate bunurile pentru a fi revândute (Benton Jr., 2010).

Citire

Este unanim acceptată ideea conform căreia conceptul de aprovizionare surclasează conceptul de achiziție, tot mai multe firme ajung să folosească cel de al doilea termen în detrimentul primului, pentru a face referire directă la departamentul de achiziții sau chiar la titulatura unor posturi din cadrul acestor firme. De asemenea, autori consacrați din domeniul managementul achizițiilor preferă să utilizeze conceptul de achiziție. În cadrul acestui curs vom utiliza termenii aprovizionare, cumpărare și achiziție interschimbabil pentru a ne referi la: *activitățile prin care firmele își procură produsele, serviciile, capabilitățile, cunoștințele necesare pentru funcționarea în cele mai favorabile condiții*.

Astfel, procesul de achiziție se referă la următoarele activități (van Weele, 2010, p. 8-9):

De reținut

- identificarea nevoilor de achiziție (care sunt produsele sau serviciile necesare desfășurării activităților);
- determinarea specificațiilor pentru produsele și serviciile care fac obiectul achiziției (calitatea solicitată, cantitatea dorită);
- selectarea celor mai adecvați furnizori pentru aceste produse și servicii;
- pregătirea și realizarea negocierilor cu furnizorii pentru a ajunge la o înțelegere și pentru a încheia un contract;

- plasarea comenzilor la furnizorii agreați;
- monitorizarea și controlul comenzilor pentru asigurarea unui flux continuu;
- evaluarea continuă a activităților.

Alături de aceste activități menționate mai sus, persoanele care se ocupă de procesul de achiziție la nivelul unei firme pot să aibă și alte responsabilități printre care: recepția și inspecția produselor achiziționate, managementul stocurilor, planificarea necesarului de aprovionat.

Citire

Un alt concept asociat funcțiunii de achiziție este cel de *lanț de aprovizionare*. Acest concept se referă la conexiunile dintre cumpărător și furnizor încadrate într-o serie mai lungă de evenimente (Baily *et al.*, 2004, p. 21). Într-un lanț de aprovizionare, furnizorii unei companii au la rândul lor furnizori de la care se aprovizionează, iar clienții firmei nu sunt neapărat și clienții finali ai produselor pe care firma le realizează. Adoptarea unei viziuni strategice și integrate la nivelul lanțului de aprovizionare va permite nu numai considerarea tuturor cumpărătorilor și furnizorilor care formează lanțul de aprovizionare, dar și identificarea unor avantaje care decurg din această privire de ansamblu a verigilor din lanț.

În figura 1.1 este prezentat schematizat un model al unui posibil lanț de aprovizionare. Acesta poate fi lanțul de aprovizionare al oricărei firme din domeniul producției în cadrul căruia are loc un schimb de bunuri sau servicii, respectiv un schimb de informații. În cadrul lanțului de aprovizionare, fluxul de produse sau servicii va avea loc dinspre furnizorul de materii prime (veriga inițială) înspre clientul final (veriga finală), iar fluxul de informații (comenzi, grafice, etc.) va avea loc dinspre clientul final înspre furnizorul de materii prime. Pe măsură ce materiile prime se deplasează în cadrul lanțului de aprovizionare, crește valoare adăugată a produselor realizate, în timp ce apariția unor cheltuieli neproductive cum ar fi cele legate de constituirea și gestionarea stocurilor sau risipa din cadrul firmei duce la reducerea valorii în cadrul lanțului de aprovizionare. În acest fel, cunoașterea verigilor care compun lanțul de aprovizionare poate fi extrem de utilă pentru fundamentarea unor decizii cu scopul de a crește valoarea produselor și serviciilor, contribuind în acest fel la eficientizarea activităților desfășurate de către firme.

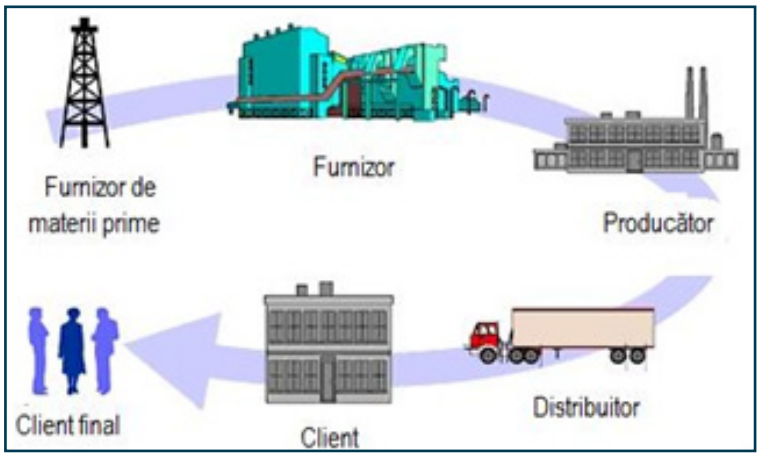


Figura 1.1: Un model de lanț de aprovizionare

De reținut

Managementul achizițiilor include toate activitățile necesare pentru gestionarea relațiilor cu furnizorii într-o măsură care să permită atingerea obiectivelor generale ale firmei. Managementul achizițiilor este orientat înspre îmbunătățirea continuă a activităților din cadrul procesului de achiziție pentru a facilita relațiile din cadrul firmei, precum și cele cu furnizorii.

2. Importanța achizițiilor pentru firme

De reținut

O analiză a costurilor firmelor de producție scoate în evidență importanța pe care o au achizițiile pentru firme. Se poate constata cu ușurință că ponderea cea mai semnificativă în totalul vânzărilor de bunuri o au cheltuielile cu achizițiile. Potrivit unor studii întreprinse de specialiști în domeniul achizițiilor, acestea pot să ajungă până la aproximativ 68% din totalul vânzărilor de bunuri.

Citire

Printre elementele care contribuie în mod semnificativ la creșterea importanței achizițiilor pentru succesul firmelor pot fi amintite următoarele:

(1) posibilitatea realizării unor economii de costuri, respectiv obținerea unei profitabilități mai mari ca urmare a creșterii continue a ponderii pe care o au cheltuielile de achiziție. Așa cum este și firesc, acest lucru crează premise pentru obținerea unor rate mai ridicate ale profitului având în vedere faptul că orice reducere a costurilor de achiziție se va resimți în rezultatele financiare ale firmei.

(2) îmbunătățirea calității produselor și serviciilor. În multe cazuri firmele sunt preocupate să crească ponderea componentelor, produselor sau serviciilor care sunt externalizate pentru a se putea concentra asupra activităților de bază. Acest lucru contribuie la creșterea importanței relațiilor pe care persoanele responsabile de realizarea achizițiilor trebuie să le realizeze cu furnizorii.

(3) îmbunătățirea design-ului și proceselor pentru produsele realizate prin implicarea în aceste activități a furnizorilor. Se consideră că firmele care reușesc să implice furnizorii din primele etape ale dezvoltării unui produs vor putea să obțină o reducere cu aproximativ 20% a costurilor cu materialele, o îmbunătățire cu 20% a calității materialelor și o reducere cu 20% a timpului de realizare a produselor în comparație cu firmele care nu implică furnizorii în aceste activități (Monczka *et al.*, 2009, p. 7).

Concluzia care se poate trage este aceea că modul în care se realizează activitățile specifice achizițiilor poate contribui într-o măsură semnificativă la îmbunătățirea rezultatelor financiare ale firmelor și totododată la dobândirea avantajului competitiv. În aceste condiții, este important pentru firme să aibă o evidență exactă a cheltuielilor de achiziție și să gestioneze relațiile cu furnizorii într-un mod cât mai profesionist cu putință.

Firmele vor ține cont și de faptul că nu întotdeauna efectele reducerii cheltuielilor de achiziție vor fi vizibile în activitatea lor. Astfel, se apreciază că achizițiile sunt un factor al profitabilității mai ales în următoarele situații (Lysons și Farrington, 2006, p. 20):

De reținut

- achizițiile reprezintă o pondere importantă din totalul cheltuielor efectuate de firmă;
- prețurile produselor și serviciilor care se achiziționează sunt extrem de volatile, acestea fiind caracterizate de un grad ridicat al fluctuației;
- piețele produselor finale sunt foarte competitive.

Calculați

Plecând de la situația descrisă în tabelul 1.1, încercați să răspundeți la următoarele întrebări:
(1) Admițând că se obțin economii de 5% asupra cheltuielilor de achiziție și că cifra de afaceri, precum și celelalte cheltuieili rămân constante, care este efectul asupra profitului net?
(2) Ce creștere a cifrei de afaceri ar fi necesară să asigure același nivel procentual al profitului net, în cazul în care celelalte cheltuieli rămân neschimabate (nu se obțin economii la cheltuielile cu achizițiile).

Tabelul 1.1

CIFRA DE AFACERI		100.000
CHELTUIELI CU ACHIZIȚIILE	20.000	
SALARII, ETC.	20.000	
CHELTUIELI CU VÂNZĂRILE		40.000
PROFIT BRUT		60. 000
CHELTUIELI OPERAȚIONALE		55.000
PROFIT NET		5.000

3. Tipologia elementelor ce fac obiectul achizițiilor

Citire

Procesul de achiziție implică procurarea unei varietăți de bunuri, dar și de servicii. Acestea sunt rezultatul unei decizii bazate pe analiza celor două opțiuni posibile ale unei fime: (1) realizarea internă și (2) achiziționarea. În general, elemente care fac obiectul unei achiziții pot fi clasificate în următoarele categorii:

• *materii prime*. Acestea se caracterizează prin aceea că nu au suferit transformări sau au suferit transformări minime, urmând să fie utilizate în cadrul procesului de producție. O altă caracteristică materiilor prime este cea legată de diferențele de calitate între diverse materii prime, tocmai de aceea acestea vor primi un calificativ ce va indica nivelul calității lor. Materiile prime se pot împărți în două categorii: (1) materii prime fizice, cum ar fi: minereul de fier, minereul de cupru, cărbunele și (2) materii prime naturale, ca de exemplu: grânele, soia și cafeaua.

• *produse semifabricate*. Produsele semifabricate includ toate bunurile care sunt achiziționate de la furnizori cu scopul de a susține procesul de producție al firmei. Gestionarea achizițiilor de produse semifabricate este o sarcină extrem de importantă întrucât poate influența calitatea și nivelul costurilor. Următoarele sunt exemple de produse semifabricate achiziționate de un producător de automobile: rulmenți, ansambluri de siguranță, cadre de oțel, fire electrice, etc.

• *produse finite*. În această categorie se regăsesc produse care sunt achiziționate pentru a fi revândute fie împreună cu alte produse finite, fie cu produse realizate de către firmă. De exemplu, un producător de automobile va achiziționa un sistem de navigație sau un sistem audio pentru a fi încorporat în vehiculul comercializat. Există firme, cum ar fi de exemplu Hewlett-Packard, General Motors, IBM care au decis să își externalizeze întreaga capacitate de producție, astfel încât acestea achiziționează produse pe care urmează să le revândă. Tot în această categorie sunt incluse și produsele achiziționate de către firmele din domeniul comerțului (lanțurile de supermarket-uri) pentru a le revinde ulterior.

• *componente*. Componentele se referă la bunuri care nu vor fi supuse unor transformări suplimentare, dar vor fi încorporate în cadrul unor produse finite alături de alte componente. Exemple de componente ce fac obiectul achizițiilor de către firme sunt: echipamente de iluminat, baterii, piese de motor, piese electronice. Adesea se face o distincție între componentele personalizate și cele standardizate. Primele sunt realizate conform cerințelor și specificațiilor clientului, iar celelalte sunt realizate conform cerințelor furnizorilor sau standardelor din industrie.

• *bunuri de capital*. Acestea sunt produse care nu sunt consumate imediat, ele urmând să fie utilizate de către firme pentru perioade mai mari de un an de zile. La fel ca și în cazul componentelor, bunurile de capital se împart în două categorii: (1) echipamente standardizate și (2) echipamente personalizate pentru a răspunde cerințele cumpărătorului. În categoria echipamentelor standardizate se includ: mobilă, stivuitoare, sisteme informatice, etc. În cea de a doua categorie se regăsesc: utilaje personalizate, mașini-unelte personalizate, etc. Bunurile de capital prezintă o serie de caracteristici distinctive, fiind diferite din acest punct de vedere de celelalte elemente care se achiziționează la nivelul unei firme. În primul rând, bunurile de capital nu sunt achiziționate cu o frecvență regulată. Un utilaj folosit pentru fabricarea pantofilor de exemplu, poate fi utilizat pentru o perioadă de 10 până la 20 de ani. În al doilea rând, achizițiile de bunuri de capital presupun costuri foarte mari, iar în al treilea rând, aceste tipuri de achiziții sunt influențate de condițiile economice generale.

• *servicii*. Serviciile includ activități care sunt realizate de către terți pe baza unor contracte negociate. În această categorie se includ printre altele: servicii de curățenie, servicii de consultanță, servicii de pază, etc. La fel ca și cu oricare dintre celelalte bunuri achiziționate, firmele trebuie să acorde o atenție crescută pentru modul în care se realizează aceste achiziții.

Un studiu al firmei AT&T a scos la iveală faptul că firma plătea peste un miliard de dolari pe an pentru diverse servicii de consultanță (Monczka *et al.*, 2009, p. 71). În aceste condiții, firmele decid să încheie contracte pe termen lung cu furnizorii de servicii așa cum procedează și cu alți furnizori pentru care cheltuielile de achiziție sunt mari.

Fiecare dintre bunurile achiziționate de către o firmă prezintă anumite particularități ce trebuie cunoscute de către persoanele care se ocupă de procesul de achiziție. O bună cunoaștere a modului în care pot fi tratate achizițiile diverselor bunuri și servicii poate contribui la crearea unor relații speciale cu furnizorii și la o creștere a eficienței activităților de aprovizionare.

Evaluare

1. Care sunt activitățile specifice procesului de achiziții?
2. Care este diferența între aprovizionare, achiziție și cumpărare?
3. Cum poate fi definit lanțul de aprovizionare?
4. Care sunt factorii care contribuie la creșterea importanței funcțiunii de achiziție?

Bibliografie

1. Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., Jones, D., (2004), *Principiile și managementul achizițiilor*, Ed. Arc, București.
2. Băşanu, Gh., Pricop, M., (1996), *Managementul aprovizionării și desfacerii*, Ed. Economică, București.
3. Benton Jr., W.C. (2010), Purchasing and supply chain management, McGraw-Hill.
4. Borza, A., (2005), *Managementul resurselor materiale*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca.
5. Farmer, D., Van Weele, A., (1995), *Gower Handbook of Purchasing Management*, Gower Publishing
6. Plăiaş, I. (2006). *Marketingul achizițiilor. Cumpărarea resurselor materiale în afaceri*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca.
7. Van Weele, A. J., (2010), *Purchasing & Supply Chain Management,* 5th edition, Cengage Learning EMEA.

Investește în oameni!
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013
Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”
Domeniul major de intervenție 1.2 „Calitate în învățământul superior”
Titlul proiectului „e-Learning eficient, Individualizat și Adaptiv pentru învățământ la distanță (e-LIADA)”
Contract POSDRU/156/1.2/G/133681

Disciplină:
Managementul achizițiilor

Capitol 1: Introducere în managementul achizițiilor
Secvența 1.2: Comportamentul organizațional de cumpărare

I. Cuprinsul secvenței

1. Caracteristicile comportamentului organizațional de cumpărare
2. Grupul de decizie în cazul cumpărării organizaționale

II. Obiectivele secvenței

- cunoașterea diferențelor dintre comportamentul organizațioal de cumpărare și cel individual
- cunoașterea rolurilor pe care le pot avea membrii unui grup decizional în cazul cumpărării organizaționale

III. Cuvinte-cheie

Comportament organizațional de cumpărare, decident, influențator, supraveghetor, utilizator, business to business.

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Investește în OAMENI

ROMÂNIA
UNIVERSITATEA BABEŞ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
CENTRUL DE FORMARE CONTINUĂ, ÎNVĂȚĂMÂNT
LA DISTANȚĂ ȘI CU FRECVENȚĂ REDUSĂ

Str Ion I.C.Brătianu, nr.20, Cluj-Napoca
Tel.: (00) 40 - 740 - 077521
Fax: (00) 40 - 364 - 815679

1. Caracteristicile comportamentului organizațional de cumpărare

De reținut

Achizițiile realizate de către firme se înscriu într-un proces de cumpărare, care adesea este cunoscut sub denumirea de cumpărare industrială sau cumpărare organizațională. Așa cum au arătat și alți autori (Plăiaș, 2006, p. 55), apreciem că termenul *cumpărare organizațională* este mai potrivit pentru a fi utilizat în descrierea comportamentului pe care îl manifestă o firmă în procesul de achiziție, întrucât în cadrul acestuia se crează relații de tip "*business to business*" între diverse tipuri de organizații: (1) firme industriale; (2) agenții guvernamentale; (3) organizații non-profit (muzee, universități, spitale, biblioteci, etc.); (4) sectorul de servicii (bănci, restaurante, etc.); și (5) comerțul cu amănuntul.

Citire

Cumpărarea organizațională este diferită de cumpărarea individuală, aceasta din urmă fiind bazată pe relațiile de tip *business to consumer*. Pentru o mai bună înțelegere a caracteristicilor comportamentului organizațional de cumpărare redăm succint în tabelul 1.2 principale diferențe dintre piețele organizaționale și cele ale consumatorilor individuali.

Tabelul 1.2: Diferențe între piețele organizaționale și piețele consumatorilor

Aspecte analizate	Piața organizațională	Piața consumatorilor
Obiectivul achiziției	Asigurarea producției	Satisfacerea nevoilor personale
Motivul achiziției	Preponderent rațional	Adesea emoțional
Funcția achiziției	Cumpărare profesională, adesea realizată de către persoane de sex masculin	Consumatori, adesea realizată de către persoane de sex feminin
Procesul decizional	Multe persoane implicate, discuții intense	Adesea impulsiv, fără consultarea altora
Caracteristici	Negocieri, interacțiuni intense	Adesea fără negocieri, interacțiune limitată
Cunoștințe despre produs și piață	Vaste	Limitate
Mărimea comenzilor	Adesea comenzi mari	De cele mai multe ori comenzi mici
Cererea	Cerere derivată, cu fluctuații semnificative	Cerere autonomă, relativ stabilă
Elasticitatea prețurilor	Inelastică	Elastică
Numărul consumatorilor	Adesea un număr restrâns	Foarte numeroși
Concentrarea geografică a consumatorilor	Uneori concentrare geografică extinsă	Acoperire geografică extinsă

Sursa: van Weele, 2010, p. 23

Comportamentul organizațional de cumpărare se distinge prin următoarele caracteristici specifice:

• *achizițiile se desfășoară într-un mod profesionist*. Persoanele care se ocupă de realizarea activităților specifice achizițiilor la nivelul firmelor se implică și în procesul de luare a deciziilor cu privire la cantitățile achiziționate,

respectiv sursele de aprovizionare. Aceste persoane sunt adesea instruite și dau dovadă de experiență care le permite să trateze colaborarea cu agenții de vânzări ai furnizorilor într-un mod profesionist.

• *cererea este derivată*. Adesea firmele vând produsele achiziționate sau cele pe care le realizează altor firme. În foarte puține situații, firmele din domeniul producției recurg la vânzarea directă către consumatorii finali. În aceste condiții, schimbările care apar în cadrul piețelor industriale sunt urmare a schimbărilor de la nivelul piețelor consumatorilor finali.

• *cererea este volatilă*. Datorită complexității pe care o presupune procesul decizional specific activităților de achiziție, elasticitatea prețurilor pentru piețele organizaționale este mult mai redusă decât pentru piețele consumatorilor individuali.

• *acoperirea geografică*. Multe dintre piețele organizaționale sunt concentrate în anumite zone geografice, spre deosebire de piețele consumatorilor care sunt mult mai extinse din puncte de vedere al acoperirii geografice. Industria automobilistică este concentrată în partea sudică a Germaniei, Franța și nordul Italiei, în timp ce industria producătorilor de microcipuri este concentrată în zona Silicon Valley din Statele Unite ale Americii.

• *achizițiile se realizează în cantități mari, care implică un volum mare de bani*. Tranzacțiile de tip business to business implică cantități mari de produse și servicii și din această cauză volumul financiar asociat acestor tranzacții va fi unul pe măsură.

• *număr limitat al consumatorilor*. Piața consumatorilor industriali este caracterizată de existența unui număr redus de firme. În Europa, de exemplu, piața producătorilor de automobile este formată din șase producători independenți. Producătorii diverselor bunuri au de ales între un număr limitat de lanțuri de magazine pentru și vinde produsele pe care le realizează.

2. Grupul de decizie în cazul cumpărării organizaționale

Citire

Cumpărarea organizațională este rezultatul unui proces complex în cadrul căruia decizia nu aparține întotdeauna unui singure persoane, ci unui grup de decizie. Acest grup decizional la nivelul unei organizații poate fi alcătuit din următoarele persoane (Webster and Wind, 1972):

• *utilizatorii*. Această categorie este reprezentată de către persoane care vor lucra cu produsul achiziționat. Un exemplu ar putea fi reprezentat de către angajații unei fabrici de încălțăminte care lucrează în atelierul de producție și care pot avea un cuvând de spus în alegerea tipului de piele folosit pentru fabricarea pantofilor.

• *influențatorii*. Aceștia sunt persoane care pot să influențeze achiziția prin intermediul sfaturilor pe care le oferă. În domeniul construcțiilor, de exemplu, arhitecții pot să ofere sfaturi legate de materialele folosite la ridicarea clădirilor sau la cele folosite pentru mobilierul birourilor.

• *cumpărătorii*. În organizațiile mari, cumpărătorii sau achizitorii sunt cei care negociază termenele contractelor cu furnizorii și trimit comenzi către aceștia.

• *decidenții*. În această categorie se includ profesioniștii care determină alegerea unui furnizor sau a altuia. Astfel, în unele situații, decidenții sunt persoanele care se ocupă de realizarea design-ului și care cunosc furnizorii de bunuri din industria în care activează ca urmare a unor colaborări anterioare. În alte situații, decidenții sunt reprezentați de persoanele care dețin controlul asupra bugetului.

• *supraveghetorii*. Aceştia controlează fluxul informaţional de la furnizori sau membrii grupului decizional şi *vice versa*. În anumite cazuri, supraveghetorii sunt de fapt cumpărătorii care sunt în măsură să decidă dacă anumite informaţii referitoare la furnizori trebuie comunicate în cadrul organizaţiei sau nu.

În funcţie de mărimea firmelor şi de complexitatea elementelor ce sunt achiziţionate, grupul decizional poate să fie format dintr-un număr mai mic sau mai mare de persoane. Cu cât firmele sunt mai mici ca şi dimensiuni sau produsele şi serviciile achiziţionate au o complexitate mai redusă (de exemplu: grad mare de standardizare, uşurinţă crescută în instalare, lipsa unor servicii post-vânzare, achiziţie care se repetă) cu atât numărul membrilor din grupul decizional se va reduce, iar o persoană va fi responsabilă de mai multe roluri.

Evaluare

5. Prin ce se deosebeşte comportamentul organizaţional de cumpărare faţă de comportamentul individual de cumpărare?
6. Care sunt rolurile în cadrul unui grup decizional însărcinat cu achiziţiile de la nivelul unei firme?

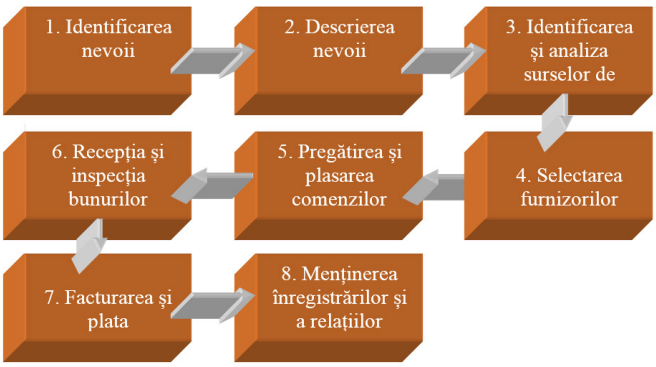
Bibliografie

1. Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., Jones, D., (2004), *Principiile şi managementul achiziţiilor*, Ed. Arc, Bucureşti.
2. Băşanu, Gh., Pricop, M., (1996), *Managementul aprovizionării şi desfacerii*, Ed. Economică, Bucureşti.
3. Benton Jr., W.C. (2010), Purchasing and supply chain management, McGraw-Hill.
4. Borza, A., (2005), *Managementul resurselor materiale*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca.
5. Farmer, D., Van Weele, A., (1995), *Gower Handbook of Purchasing Management*, Gower Publishing
6. Plăiaş, I. (2006). *Marketingul achiziţiilor. Cumpărarea resurselor materiale în afaceri*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca.
7. Van Weele, A. J., (2010), *Purchasing & Supply Chain Management,* 5th edition, Cengage Learning EMEA.

Investește în oameni!
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013
Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”
Domeniul major de intervenție 1.2 „Calitate în învățământul superior”
Titlul proiectului „e-Learning eficient, Individualizat și Adaptiv pentru învățământ la distanță (e-LIADA)”
Contract POSDRU/156/1.2/G/133681

Disciplină:
Managementul achizițiilor

Capitol 2: Procesul de achiziție
Secvența 2.1: Descrierea procesului de achiziție



I. Cuprinsul secvenței

1. Factorii care influențează procesul de achiziție
2. Etapele procesului de achiziție

II. Obiectivele secvenței

- cunoașterea factorilor care au o influență asupra procesului de achiziție
- cunoașterea etapelor specifice procesului de achiziție

III. Cuvinte-cheie

Proces de achiziție, referat de necesitate, comandă de aprovizionare, cerere de ofertă.

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Investește în OAMENI

ROMÂNIA
UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
CENTRUL DE FORMARE CONTINUĂ, ÎNVĂȚĂMÂNT LA DISTANȚĂ ȘI CU FRECVENȚĂ REDUSĂ

Str Ion I.C.Brătianu, nr.20, Cluj-Napoca
Tel.: (00) 40 - 740 - 077521
Fax: (00) 40 - 364 - 815679

1. Factorii care influențează procesul de achiziție

Citire

Procesul de achiziție poate fi influențat de o serie de factori care au o legătură directă atât cu elementele care fac obiectul achizițiilor, cât și cu furnizorii de la care firmele se aprovizionează. Astfel, s-a observat că următorii factori își pot pune amprenta asupra modului în care se realizează procesul de achiziție (van Weele, 2010, p. 24-25):

• *caracteristicile bunurilor achiziționate*. În legătură cu acest factor, se poate constata că există diferențe în privința modului în care se realizează achiziția materiilor prime și achiziția pieselor de schimb în cadrul aceleași firme. Aceste diferențe sunt date de importanța financiară a elementelor achiziționate, de nivelul complexității tehnice și respectiv de gradul de risc al achiziției. În funcție de acești factori, decizia achiziției anumitor bunuri va cădea în sarcina diverselor persoane din cadrul firmei.

• *importanța strategică a achizițiilor*. Se consideră că există o legătură direct proporțională între nivelul importanței strategice a achizițiilor și implicarea managerilor în procesul de achiziție. Caracterul strategic al unei achiziții nu este reflectat doar de sumele de bani alocate pentru realizarea achizițiilor. De exemplu, unele bunuri ale căror costuri de achiziție sunt reduse pot să aibă asociat un grad de risc ridicat, lipsa acestora putând să afecteze activitatea de producție. Baily *et al*. (2004) realizează o clasificare a principalelor activități de achiziție și exemplifică implicarea achizițiilor la nivel strategic, tactic și operațional.

• *valoarea tranzacțiilor realizate în cadrul achizițiilor*. Pe măsură ce crește valoarea tranzacțiilor se intensifică și rolul pe care îl are managementul firmelor în procesul de achiziție. Acesta este și motivul pentru care managerii firmelor se implică adesea în negocierea contractelor de achiziții ale materiilor prime sau ale bunurilor de investiții.

• *caracteristicile pieței de aprovizionare*. Modalitatea de abordare a furnizorilor depinde într-o foarte mare măsură de libertatea de alegere a firmelor referitoare la procesul de achiziție. Într-o piață a furnizorilor caracterizată de oligopol sau monopol, negocierele pe care firmele achizitoare trebuie să le poarte sunt mult mai dificile decât în situația unor piețe unde există o competiție acerbă între furnizori.

• *gradul de risc al achiziției*. Dacă riscul referitor la decizia de achiziție este unul ridicat, atunci se recomandă să se apeleze la diverși specialiști din cadrul firmei care cunosc produsul sau serviciul care urmează să fie achiziționat. Dacă în schimb, firma dobândește experiență cu privire la realizarea unei achiziții pentru un anumit produs sau dacă colaborează de mai mult timp cu un anumit furnizor, atunci se poate reduce riscul asociat achiziției și în același timp se reduce și timpul necesar pentru realizarea procesului de achiziție.

• *rolul departamentului de achiziții în cadrul firmei*. Sarcinile, responsabilitățile și competențele departamentului de achiziții diferă de la o firmă la alta. Departamentele de achiziții din cadrul firmelor mari acționează într-o manieră profesionistă, în timp ce la nivelul firmelor mici s-ar putea să nu existe neapărat un specialist care să se ocupe de procesul de achiziție. Așa cum vom vedea într-un capitol viitor, structura organizatorică a firmei își va pune amprenta asupra modului în care sunt luate deciziile referitoare la procesul de achiziție.

• *măsura în care achiziția produselor influențează rutina din cadrul firmei*. Procesul de achiziție va dura mai mult timp și va avea un grad de complexitate mai ridicat dacă produsul achiziționat impune modificări la nivelul organizării interne sau necesită anumite programe de perfecționare și training. Această situație poate să se manifeste atunci când se urmărește implementarea unui sistem informatic nou sau a unei noi tehnologii de producție.

2. Etapele procesului de achiziție

Citire

Procesul de achiziție necesită o serie de proceduri operaționale standardizate pentru a putea face față sarcinilor zilnice. De asemenea, procesul de achiziție este în strânsă legătură cu toate celelalte procese din cadrul firmei, dar și cu mediul exterior.

Așa cum apreciază unii autori, procesul de achiziție este un proces de comunicare (Leenders *et al.*, 2006). Pentru realizarea activităților specifice unui proces de achiziție, este nevoie de stabilirea nevoilor care urmează să fie comunicate, dar și a modului în care se va face această comunicare, precum și a persoanele implicate. Pentru specialiștii care lucrează în achiziții este important să cunoască activitățile care crează valoare și să poată totodată să se detașeze de cele care nu crează valoare, lăsându-le fie în seama altor angajați, fie utilizând tehnologia pentru realizarea lor.

Așa cum se poate vedea și din Figura 2.1, procesul de achiziție include următoarele etape:

1. identificarea nevoii,
2. descrierea nevoii,
3. identificarea și analiza surselor de aprovizionare,
4. selectarea furnizorilor și stabilirea termenilor contractuali,
5. pregătirea și plasarea comenzilor,
6. recepția și inspecția bunurilor comandate,
7. facturarea și plata,
8. menținerea înregistrărilor și a relațiilor.

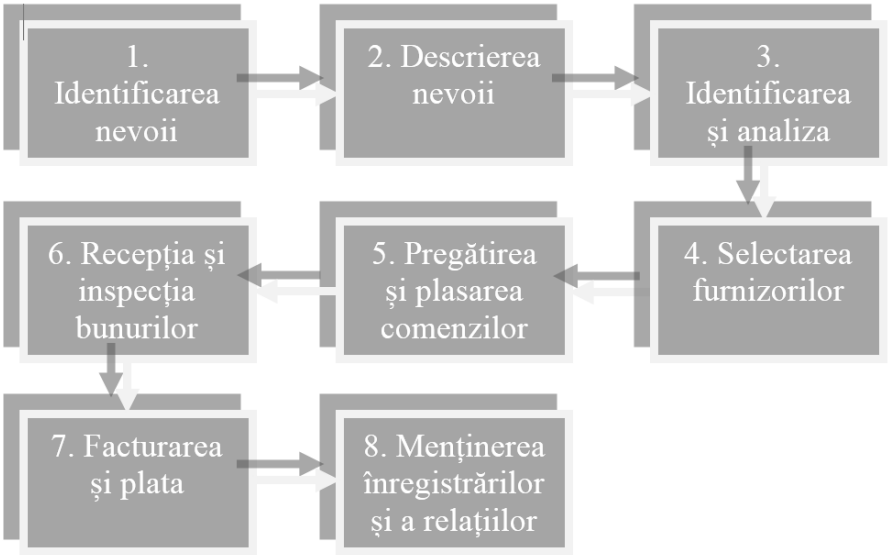


Figura 2.1: Etapele procesului de achiziție

1. Identificarea nevoii. Prima etapă în cadrul procesului de achiziție o reprezintă identificarea nevoii pentru un anumit produs sau serviciu. Persoana responsabilă de realizarea unei anumite activități va trebui să cunoască care sunt nevoile departamentului în care lucrează. Uneori nevoile vor fi satisfăcute prin intermediul stocurilor existente la nivelul firmei, iar alteori se va face apel la departamentul de achiziții pentru procurarea bunurilor necesare. Fiecare departament din cadrul firmei are nevoie de diverse bunuri și servicii pentru a-și putea desfășura în condiții optime activitățile. De exemplu, departamentul de marketing ar putea să aibă nevoie de un set de căni pentru o campanie promoțională, astfel încât va informa departamentul de achiziții despre acest aspect.

Departamentul de achiziții are rolul de a anticipa nevoile diferitelor departamente. Persoanele din departamentul de achiziții vor trebui să se asigure că cerințele venite din partea departamentelor sunt într-o formă unitară și să anticipeze aceste nevoi pentru a evita pe cât posibil comenzile ”urgente”. În acest sens, această etapă a procesului de achiziție poate să includă și o planificare în avans a nevoilor diverșilor angajați ai firmei (Monczka *et al.*, 2009). Astfel, pe termen scurt, departamentul de achiziții poate să diminueze riscul inexistenței anumitor bunuri din stoc sau chiar să reducă riscul creșterii prețurilor de către furnizori. Adesea, managerii din departamentele de achiziții pot decide implicarea furnizorilor în această etapă a procesului de achiziții, prin crearea unor echipe mixte formate din angați ai firmei cumpărătoare, respectiv ai firmei furnizoare pentru a reduce costurile și pentru a asigura un nivel mai ridicat al competitivității.

2. Descrierea nevoii. Pentru ca achiziția să se desfășoare în condiții optime este necesar să existe o descriere exactă a produsului sau serviciului care face obiectul respectivei achiziții. Se consideră că atât achizitorii, cât și utilizatorii sunt responsabili pentru realizarea unei descrieri cât mai precise a produselor sau serviciilor achiziționate. Descrierile ambigue la fel ca și cele care conțin detalii inutile cu privire la calitatea sau specificațiile produselor vor duce în final la costuri suplimentare.

Ştiaţi că?

În multe firme, identificarea nevoii și descrierea nevoii este făcută de către utilizatorii interni (angajații din diferite departamente), iar ulterior aceste informații sunt împărtășite cu persoanele din departamentul de achiziții. Odată realizate aceste activități, se vor cunoaște detalii legate de costurile achiziției respective, precum și informații cu privire la nivelul calității așteptate de către utilizatorii interni. Spre exemplu, dacă un angajat identifică nevoia pentru achiziția unei imprimante și descrie această nevoie în maniera ”*imprimantă laser alb-negru HP, cu o viteză de printare de 18 ppm și o rezoluție de printare de 600*”, atunci achizitorii vor putea să stabilească cu ușurință detaliile referitoare la calitatea și costurile pe care le implică achiziția unei astfel de imprimante. Dacă descrierea nevoii se face în termeni mai generali, atunci s-ar putea ca procesul de achiziție să dureze mai mult și costurile asociate să fie mai mari ca urmare a eforturile făcute pentru clarificarea nevoii.

De reținut

Modalitatea cea mai utilizată pentru informarea departamentului de achiziții cu privire la bunurile necesare este prin intermediul referatelor de necesitate. Un model de referat de necesitate este prezentat și în Figura 2.2. Referatele de necesitate reprezintă documente în format fizic sau electronic care vor conține următoarele informații:

- descrierea produsului sau serviciului,
- cantitatea și data la care se dorește livrarea produsului,
- costurile estimate,
- data completării,
- persoana/departamentul care solicită produsul sau serviciul,
- semnături autorizate.

Referat de necesitate							
Nr.document						Data introducerii	
Nr. crt.	**Scop achiziție**	**Descriere**	**Cant.**	**UM**	**Preț de evaluare**	**Data livrării**	**Solicitant (date de contact)**
Aprobat **Funcție autorizată pentru aprobare** **Nume prenume/semnătura**				Solicitant Nume prenume/semnătura			

Figura 2.2: Un model de referat de necesitate

Așa cum arătam mai sus, descrierea produsului sau serviciului care urmează să fie achiziționat este o activitate foarte importantă, întrucât de modul de realizare a ei poate să depindă eficiența procesului de achiziție. Modul de descriere a produselor necesare va depinde de la caz la caz. Există mai multe moduri prin care se poate realiza această descriere, unul dintre ele fiind cel care face referire la un anumit *standard* din industrie, iar altul fiind cel care face referire la *marcă* (Monczka *et al.*, 2009, p. 52). Primul tip de descrire va fi utilizat pentru situația în care produsul ce urmează să fie achiziționat încorporează un grad mare de standardizare, fiind bine cunoscut de către actorii lanțului de aprovizionare. Cel de al doilea tip de descrire va fi utilizat în situația în care se dorește colaborarea cu un anumit furnizor al produselor ce urmează să fie achiziționate.

3. Identificarea și analiza surselor de aprovizionare. Identificarea furnizorilor constituie o etapă importantă în cadrul procesului de achiziție. După ce a fost identificată și descrisă nevoia pentru un anumit bun, există două situații posibile: (1) nevoia va fi acoperită de către un furnizor cu care există o relație contractuală sau (2) nevoia urmează să fie satisfăcută de către un alt furnizor cu care firma nu are încheiat încă un contract de colaborare.

Departamentele de achiziții vor recurge la activități de identificare și analiză a surselor de aprovizionare în acele situații când nu există un contract de furnizare pentru produsele sau serviciile care urmează să fie achiziționate. Pentru realizarea acestei etape, responsabilii din departamentele de achiziții pot apela la diverse surse de informare, ca de exemplu: parteneri de afaceri, proprii angajați, reviste de specialitate, surse on-line, firme specializate în analize de piață, etc. În această fază a procesului de achiziție se vor trimite cereri de ofertă către furnizorii indentificați anterior în care li se vor cere detalii legate de produsele sau serviciile pe care ei le comercializează. În mod normal, achizitorii vor trebui să solicite cereri de ofertă de la cel puțin trei furnizori. Un model de cerere de ofertă este prezentat în Figura 2.3.

CERERE DE OFERTĂ

Către .....

Vă rugăm să ne trimiteți până la data ..... oferta dumneavoastră de preț pentru următoarele produse:

1.....Cantitate.....
2.....Cantitate.....
3..... Cantitate.....
4..... Cantitate.....

În ofertă se va menționa calitatea și prețul produselor, termenele de livrare, precum și eventualele reduceri de prețuri pentru comenzile mari.

Oferta de preț va fi comunicată în termen de maxim 5 zile calendaristice de la data comunicării prezentei CERERI DE OFERTĂ, pe fax ..... sau scanată pe adresa de e-mail.....

Figura 2.3: Un model de cerere de ofertă

4. Selectarea furnizorilor și stabilirea termenilor contractuali. Selectarea furnizorilor se va realiza în urma analizei ofertelor primite de către departamentul de achiziții de la diverși furnizori care și-au manifestat interesul de a colabora cu firma. În vederea stabilirii furnizorilor cu care firma urmează să colaboreze pentru procurarea unui anumit bun sau serviciu se pot utiliza două variante: (1) organizarea unor licitații (de cele mai multe ori, aceste licitații sunt înlocuite de solicitările cererilor de ofertă și analiza lor ulterioară) și (2) negocierea cu furnizorii.

Pentru selectarea furnizorilor, firmele pot să utilizeze diverși indicatori care pot varia de la abilitățile furnizorilor până la elemente ce țin de performanța respectivilor furnizori. Evaluările finale pot să includă vizite la sediul furnizorilor, însă în acest caz managerii departamentelor de achiziții vor trebui să acorde o atenție sporită alegerii furnizorilor care urmează să fie vizitați datorită costurilor implicate. Odată selectați, furnizorii vor fi incluși în cadrul unei liste a furnizorilor agreați, astfel încât pe viitor dacă va mai exista o nevoie similară să se poată comanda direct de la acești furnizori.

5. Pregătirea și plasarea comenzilor. După ce se încheie etapa de selectare a furnizorilor urmează plasarea comenzilor care se poate realiza sub forma comenzilor de aprovizionare ce urmează să fie transmie furnizorilor agreați. Acest tip de document poate să difere de la o firmă la alta, însă va conține o serie de informații absolut obligatorii, ca de exemplu: cantitatea, specificațiile produsului sau serviciului, cerințele de calitate, prețul, data livrării, metoda și locul de livrare, numărul comenzii. Figura 2.4 prezintă un model de comandă de aprovizionare care poate fi utilizat de către firme.

Comanda de aprovizionare reprezintă un document contractual între furnizor și firma achizitoare care intră în vigoare în momentul în care este semnat de către ambele părți. În anumite situații, firmele recurg la menționarea condițiilor legale aplicabile achiziției pe verso-ul comenzii de aprovizionare. Acest document

urmează să fie elaborat în mai multe exemplare și trimis departamentelor implicate din cadrul firmei. Spre exemplu, comanda de aprovizionare va fi trimisă departamentului financiar-contabil, departamentului care a solicitat produsul, departamentului care se ocupă de inspecția produsului.

Comandă de aprovizionare						
Societatea comercială (*adresa*) ..... **Nr. comandă .....** **Data .....**					Către furnizor (*adresa*)	
Rugăm a expedia la adresa ..... **Plata se va face:** **Nr. cont.....Banca.....** **Recepția se va face .....** **Condiții livrare.....**						
Cod produs	Produs	UM	Cantitate	Preț	Valoare	Termen de livrare
Responsabil aprovizionare (Nume și semnătură)						

Figura 2.4: Un model de comandă de aprovizionare

De reținut

Responsabilii departamentelor de achiziții pot să recurgă la acțiuni de urmărire a modului în care comanda de aprovizionare este tratată de către furnizor. Acest lucru se poate face telefonic sau prin vizite la sediul furnizorului. Raționamentul pentru realizarea acestor activități ține de dorința de informare în permanență cu privire la posibilele probleme care ar putea apărea în livrarea comenzii. Această practică este utilizată în situația în care comenzile plasate către furnizori au o valoarea mare sau bunurile care fac obiectul comenzii sunt critice pentru firmă.

6. Recepția și inspecția bunurilor comandate. Recepția și inspecția bunurilor va fi făcută de către departamentul specializat în această activitate sau de către o comisie de inspecție care poate fi formată din reprezentanți ai departamentului de achiziții și managementului calității. Motivele pentru care firmele recurg la această activitate sunt următoarele:

- pentru a se asigura că bunurile comandate au fost livrate;
- pentru a se asigura că bunurile au fost livrate în condiții optime și nu au suferit deteriorări;
- pentru a se asigura că furnizorul a livrat bunurile în cantitățile negociate;
- pentru a se asigura că bunurile pot fi trimise mai departe departamentului care le-a solicitat;
- pentru a se asigura că documentele de recepție au fost întocmite și trimise persoanelor implicate în proces.

Persoanele care realizează recepția bunurilor vor completa un document care sintetizează informațiile obținute în urma recepției. În cazul în care se constată nereguli vis-a-vis de bunurile livrate, comisia de inspecție va completa o notă de constatare a deficiențelor.

7. Facturarea și plata. Odată ce bunurile au fost recepționate, urmează să se realizeze plata furnizorilor pe baza facturilor emise de către aceștia. Această activitate cade în sarcina departamentului financiar-contabil și este realizată tot mai mult prin intermediul unor mijloace electronice de plată (de exemplu: transferuri bancare).

8. Menținerea înregistrărilor și a relațiilor. Departamentul de achiziții va menține o arhivă cu înregistrări legate de achizițiile realizate. În felul acesta, firma va putea să își dezvolte o bază de date cu furnizorii care îi va fi utilă în viitor pentru aprecierea performanței acestora. Informațiile colectate în baza de date vor fi de asemenea folosite pentru a indentifica tendințe de lucru ale furnizorilor și pentru a stabili oportunități de reducere a costurilor și de dezvoltare a strategiilor de aprovizionare.

Evaluare

7. Care sunt factorii care influențează procesul de achiziție în cadrul unei firme?
8. Care sunt principalele etape ale unui proces de achiziție?

Bibliografie

1. Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., Jones, D., (2004), *Principiile și managementul achizițiilor*, Ed. Arc, București
2. Borza, A., (2005), *Managementul resurselor materiale*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca.
3. Benton Jr., W.C. (2010), Purchasing and supply chain management, McGraw-Hill
4. Hinescu, A., Bele, I., Todoran, R. M., Dragolea, L., (2008), *Managementul aprovizionării*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca.
5. Leenders, M.R., Johnson, P.F., Flynn, A.E., Fearon, H.E., (2006), Purchasing and supply management, McGraw-Hill.
6. Van Weele, A. J., (2010), *Purchasing & Supply Chain Management,* 5th edition, Cengage Learning EMEA.

Investește în oameni!
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013
Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”
Domeniul major de intervenție 1.2 „Calitate în învățământul superior”
Titlul proiectului „e-Learning eficient, Individualizat și Adaptiv pentru învățământ la distanță (e-LIADA)”
Contract POSDRU/156/1.2/G/133681

Disciplină:
Managementul achizițiilor

Capitol 2: Procesul de achiziție
Secvența 2.2: Achizițiile electronice

I. Cuprinsul secvenței

1. Dezavantajele achiziționării tradiționale
2. Achizițiile electronice
3. Licitațiile electronice

II. Obiectivele secvenței

- identificarea dezavantajelor achiziționării tradiționale
- cunoașterea avantajelor schimbului electronic de date
- analiza tipurilor de licitații electronice

III. Cuvinte-cheie

Achiziții electronice, schimb electronic de date, licitații inverse, licitații directe, cereri de oferte deschise.

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Investește în
OAMENI

ROMÂNIA
UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
CENTRUL DE FORMARE CONTINUĂ, ÎNVĂȚĂMÂNT
LA DISTANȚĂ ȘI CU FRECVENȚĂ REDUSĂ

Str Ion I.C.Brătianu, nr.20, Cluj-Napoca
Tel.: (00) 40 - 740 - 077521
Fax: (00) 40 - 364 - 815679

1. Dezavantajele achiziționării tradiționale

Citire

În literatura de specialitate se menționează principalele neajunsuri ale sistemului tradițional de achiziții (Lysons and Farrignton, 2006, p. 184):

1. achizițiile tradiționale reprezintă o secvență de activități de rutină care nu sunt capabile să creeze valoarea în cadrul firmei.

2. achizițiile tradiționale necesită un volum de documentare excesivă din partea celor care sunt responsabili de aceste activități. De exemplu, în cazul unei noi achiziții (atunci când bunul nu a mai fost achiziționat în cadrul firmei) vor fi necesare un minim de șapte documente diferite care vor trebui completate (referat de necesitate, cerere de ofertă, oferta propriu-zisă, comanda de aprovizionare, notă de intrare-recepție, facturi, înregistrări ale achiziției).

3. achizițiile tradiționale implică un efort de timp considerabil din partea persoanelor implicate în acest proces.

4. achizițiile tradiționale generează costuri pentru firmă. Modalitatea de realizare a procesului de achiziții diferă de la o firmă la alta, dar cu toate acestea s-a estimat că un cost mediu cu forța de muncă și serviciile pe care îl implică diversele etape ale procesului de achiziție poate să ajungă până la 12% din valoarea unei tranzacții.

Un alt dezavantaj al achizițiilor tradiționale este în strânsă legătură cu diversele canale și procese pe care le implică, lucru care îngreunează comunicarea internă și externă, iar uneori putând duce la confuzii. În consecință, firmele se pot confrunta cu erori cauzate de aceste confuzii.

De reținut

Activitățile administrative de completare a documentelor îngreunează mult activitățile de achiziții. Persoanele din departamentele de achiziții ar trebui să se concentreze în special pe transformarea acestor activități administrative în activități creatoare de valoare menite să reducă, să elimine sau să combine cât mai multe dintre aceste activități. Unii autori folosesc termenul generic ”strategia electronică a furnizorilor” pentru a se referi la inițiativele pe care le întreprind firmele pentru a folosi aplicații software care le vor ușura activitățile de aprovizionare.

2. Achizițiile electronioce

Citire

Pentru a face față provocărilor reprezentate de achizițiile tradiționale, firmele au fost nevoite să apeleze la tehnologia informației și la Internet și să faciliteze astfel utilizarea achizițiilor electronice. Transferul de la sistemul de achiziții tradițional la sistemul bazat pe achizițiile electronice necesită o reproiectare a activităților și proceselor din cadrul firmelor, lucru care nu este întotdeauna ușor de pus în practică. Cu toate acestea, reconsiderea procesului de achiziții și implementarea achizițiilor electronice pot să contribuie la o serie de beneficii pentru firme, precum:

- creșterea productivității activității agenților de aprovizionare;
- scăderea prețurilor bunurilor achiziționate;
- îmbunătățirea fluxului informațional;
- reducerea/eliminarea achizițiilor independente (neplanificate);
- îmbunănătățirea proceselor de plată.

Achizițiile electronice implică utilizarea Internetului pentru realizarea activităților tranzacționale care privesc cererile de ofertă, autorizarea ordinelor de cumpărare, recepția și plata bunurilor cumpărate.

Deși avantajele utilizării achizițiilor electronice sunt evidente, acestea nu sunt lipsite în totalitate de neajunsuri. Astfel, implimentarea achizițiilor electronice necesită o serie de costuri pe care firmele trebuie să le suporte. Acestea provind din cheltuielile de procurare a sistemelor informatice care să facă posibilă implementarea sistemelor de achiziție electronice, precum și costurile cu pregătirea angajaților care urmează să folosească sistemele electronice de aprovizionare.

De reținut

Este necesar să se facă o dinstincție între achizițiile electronice a materialelor directe și a celor indirecte întrucât vor exista diferențe între modul de achiziție a acestora (Benton Jr., 2010, p. 138). Materialele directe sunt cele care au o legătură directă cu procesul de producție al produselor finite, iar materialele indirecte sunt acele bunuri sau servicii care nu sunt direct implicate în producția produselor finite (de exemplu: mobilier, produse de birotică și papetărie, servicii de călătorie, servicii de reparații și întreținere, etc.).

Se apreciază că principala problemă legată de achizițiile materialelor indirecte provine din lipsa standardizării acestora și în al doilea rând din faptul că acestea fac adesea obiectul unor achiziții independente. În limba engleză, acest tip de achiziții poarte denumirea de ”maverick” și descriu situația în care utilizatorii interni se implică în procesul de achiziție, ei fiind cei care contactează furnizorii și totodată plasează comenzile către furnizori. Utilizarea unui software pentru achizițiile de materiale indirecte preîntâmpină aceste probleme, permițându-le firmelor ca prin intermediul achizițiilor electronice să își reducă costurile și să își sporească eficiența procesului de achiziții.

Materialele directe sunt achiziționate pe baza unor planificări elaborate ale procesului de producție. Volumul acestor achiziții este unul mare, însă numărul de tranzacții este mai redus decât în cazul achiziției de materiale indirecte. Chiar dacă achizițiile de materiale indirecte se pretează pentru a fi realizate prin intermediul sistemelor electronice și materialele directe pot fi achiziționate într-o manieră asemănătoare.

Definiție

Achizițiile electronice sunt realizate cu ajutorul anumitor software-uri. Schimbul electronic de date (SED) realizează transmiterea directă a comenzilor de aprovizionare, a facturi și a plăților între furnizori și firmele cumpărătoare. Principalele elemente ale unui sistem SED sunt: hardware, software, compatibilitatea sistemelor furnizorilor și cumpărătorilor și aderarea la o rețea comună.

Citire

Schimbul electronic de date funcționează în felul următor. Odată ce agentul de aprovizionare primește un referat de necesitate, acesta va putea trimite prin intermediul sistemului SED o comandă furnizorului. Software SED permite transformarea comenzii într-un format standard, aceasta fiind transmisă furnizorului electronic. Furnizorul urmează să primească comanda, sistemul SED urmând să transforme din nou informația pentru a putea fi citită de către reprezentanții furnizorului. Firmele din diverse sectoare de activitate au dezvoltat formate standard care permit comunicarea dintre ele.

Printre avantajele utilizării sistemelor SED se numără:

- se reduce volumul de muncă al angajaților din departamentele de achiziții;
- se reduce numărul de documente ce trebuiesc completate, lucru care determină economii de timp cu procesarea documentelor. În felul acesta, angajații se pot concentra asupra activităților de natură strategică, cum ar fi de exemplu analiza datelor;

• se reduc erorile referitoare la datelor introduse în sistem, lucru care contribuie la o mai bună calitate a informațiilor utilizate de către firme;

• se îmbunătățesc relațiile dintre firmele furnizoare și cele cumpărătoare ca urmare a creșterii încrederii între aceștia și a dorinței lor de a colabora;

• facilitează achizițiile globale prin intermediul standardelor internaționale;

• facilitează plățile și facturilor electronice, transferul on-line de bani, eliminându-se astfel nevoia de utilizare a cecurilor sau a biletelor la ordin.

Sistemele SED prezintă și o serie de neajunsuri, printre care:

• implementarea unui sistem SED necesită alocarea unor resurse financiare importante. Costurile unui sistem SED sunt compuse atât din costurile hardware-ului și software-ului folosit de către sistem la care se adaugă costurile pentru pregătirea angajaților ce urmează să utilizeze aceste sisteme. SED rămâne un sistem costisitor mai ales pentru firmele mici și mijlocii care nu pot să își permită utilizarea unui astfel de sistem. Cu toate acestea, există pentru aceste firme variante mai accesibile, care se referă la posibilitățile de utilizare a Internetului sau a sistemelor de intranet pentru a servi aceloraşi scopuri ca și SED-ul.

• la fel ca în cazul oricărei alte schimbări, implementarea unui sistem SED presupune rezistență din partea utilizatorilor. Informarea acestora și pregătirea lor intensivă pentru a putea utiliza sistemul reprezintă precondiții absolut necesare pentru reușita punerii în practică a sistemului. Sistemele de tip SED sunt destinate să îmbunătățească operațiile din cadrul firmelor, însă fără o bună pregătire a utilizatorilor, acestea nu pot să își îndeplinească scopurile pentru care au fost create.

• securitatea datelor introduse în SED este o altă problemă a unui astfel de sistem care apare odată ce sistemul este expus utilizatorilor externi, atunci când o persoană care nu este furnizor al firmei intervine și trimite mesaje false.

Definiție

Cataloagele electronice sunt pagini web care oferă informații despre produsele și serviciile oferite și vândute de un furnizor oferind în același timp și posibilitatea plasării ordinelor electronice și a realizării plăților.

Cataloagele on-line sunt utile atât pentru furnizori cât și pentru firmele cumpărătoare deoarece:

• facilitează comunicarea în timp real dintre furnizori și cumpărători;

• oferă posibilitatea dezvoltării unor relații mai apropiate între furnizori și cumpărători prin intermediul unei mai buni informări a acestora din urmă;

• permit furnizorilor să răspundă repede la schimbările din piață prin ajustarea prețurilor sau a ofertelor;

• elimină timpul dintre lansarea unei cereri de ofertă și lansarea comenzii propriu-zise;

• este mult mai ușor și mai rapid să cumperi de la furnizori contractuali decât să te adresezi celor din afara sistemului.

3. Licitațiile electronice

Definiție

Licitațiile electronice reprezintă o formă extrem de populară a achizițiilor electronice. Licitațiile electronice se referă la o piață electronică, care poate să existe atât în cadrul contextului *business-to-business* cât și al celui *business-to-consumer*.

Ştiaţi că?

Sunt cunoscute licitațiile de antichități realizate de unele case de licitații celebre, precum Christie's și Sotheby's. De asemenea, pentru tranzacționarea majorității produselor agricole producătorii și cumpărătorii se întâlnesc și licitează prețul acestor produse. Alte exemple de bunuri care sunt licitate public sunt florile și legumele.

Citire

În cazul licitațiilor electronice vânzătorii oferă bunuri și servicii pentru a fi achiziționate de către cumpărători prin intermediul unui site-web care permite stabilirea prețului produselor. O caracteristică importantă a licitațiilor electronice este accea că prețul este stabilit într-o manieră transparentă. Licitațiile electronice pot să îmbrace trei forme: (1) cereri de oferte deschise; (2) licitații directe și (3) licitații inverse.

(1) Cereri de oferte deschise. În această situație, cumpărătorul se asigură că furnizorul îndeplinește anumite condiții. Astfel, furnizorii sunt rugați să ofere informații, precum situația financiară, produsele pe care le oferă, expertiza și experiența lor. Cumpărătorul obține aceste informații după ce trimite furnizorilor cereri de ofertă prin intermediul Internet-ului. După o analiză a ofertelor inițiale, cumpărătorul se decide asupra furnizorilor pe care îi va invita la licitație.

(2) Licitații directe. Acest tip de licitație este folosit pentru vânzarea bunurilor. Diverși cumpărători urmează să facă oferte pentru produsul unui vânzător. Managerul licitației poate să decidă asupra unei limite a prețului produselor.

(3) Licitații inverse. Aceste licitații sunt cele mai utilizate de către cumpărători. În cazul acestor licitații, cumpărătorul stabilește un preț de pornire cu care furnizorul trebuie să fie de acord pentru a putea participa la licitație. Totodată, cumpărătorul va stabili și prețul la care dorește să achiziționeze bunurile, adică prețul minim. Cumpărătorul sau managerul licitației poate să decidă modul în care va face publice informațiile referitoare la ofertele primite de la furnizorii calificați pentru licitație. Informațiile pot fi făcute publice sub forma prețurilor licitate sau sub forma poziției pe care o ocupă fiecare ofertă sau sub forma diferenței dintre nivelul prețului licitat de către un anumit furnizor și cel mai bun preț licitat.

De reținut

Un avantaj important al licitațiilor inverse este dat de economiile care pot fi obținute de către firme. În practică, se apreciază că aceste economii variază între 5 și 40%. De exemplu, General Electric a obținut economii de 600 de milioane de dolari ca urmare a inițierii unor licitații electronice care vizau contracte în valoare de 12 miliarde de dolari. Firmele cumpărătoare reușesc să obțină aceste economii ca urmare a competiției care se crează în rândul furnizorilor, lucru care nu ar fi posibil în cazul unei negocieri față în față cu un singur furnizor.

Licitațiile inverse nu sunt întotdeauna o soluție pentru firmele cumpărătoare. De exemplu, în cazul unui număr redus de furnizori licitațiile inverse nu vor duce la obținerea celui mai bun preț datorită faptului că nu există o concurență suficient de puternică între firmele furnizoare. Un alt neajuns al acestor licitații este

dat de posibilitatea deteriorării relațiilor dintre furnizori și cumpărători ca urmare a faptului că presiunea prețului resimțită de furnizori duce la scăderi ale profiturilor acestora. În consecință, firmele cumpărătoare ar trebui să fie foarte atente atunci când se decid să utilizeze acest tip de licitații.

Evaluare

9. Care sunt dezavantajele achiziționării tradiționale?
10. Enumerați avantajele pe care le prezintă achizițiile electronice?
11. Care sunt pricipalele tipuri de licitații electronice?

Bibliografie

1. Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., Jones, D., (2004), *Principiile și managementul achizițiilor*, Ed. Arc, București
2. Borza, A., (2005), *Managementul resurselor materiale*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca.
3. Benton Jr., W.C. (2010), Purchasing and supply chain management, McGraw-Hill
4. Hinescu, A., Bele, I., Todoran, R. M., Dragolea, L., (2008), *Managementul aprovizionării*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca.
5. Leenders, M.R., Johnson, P.F., Flynn, A.E., Fearon, H.E., (2006), Purchasing and supply management, McGraw-Hill.
6. Van Weele, A. J., (2010), *Purchasing & Supply Chain Management,* 5th edition, Cengage Learning EMEA.

Investește în oameni!
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013
Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”
Domeniul major de intervenție 1.2 „Calitate în învățământul superior”
Titlul proiectului „e-Learning eficient, Individualizat și Adaptiv pentru învățământ la distanță (e-LIADA)”
Contract POSDRU/156/1.2/G/133681

Disciplină:
Managementul achizițiilor

Capitol 3: Structura și organizarea achizițiilor
Secvența 3.1: Organizarea achizițiilor

I. Cuprinsul secvenței

1. Factorii care influențează locul achizițiilor în cadrul organizațiilor
2. Activități specifice departamentului de achiziții

II. Obiectivele secvenței

- cunoașterea factorilor care pot determina locul achizițiilor în cadrul organizațiilor
- identificarea activităților specifice departamentului de achiziții

III. Cuvinte-cheie

Structura organizatorică, decizii de nivel strategic, decizii de nivel tactic, decizii de nivel operațional.

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Investește în OAMENI

ROMÂNIA
UNIVERSITATEA BABEŞ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
CENTRUL DE FORMARE CONTINUĂ, ÎNVĂȚĂMÂNT
LA DISTANȚĂ ȘI CU FRECVENȚĂ REDUSĂ

Str Ion I.C.Brătianu, nr.20, Cluj-Napoca
Tel.: (00) 40 - 740 - 077521
Fax: (00) 40 - 364 - 815679

1. Factorii care influențează locul achizițiilor în cadrul organizațiilor

Definiție

O structura organizatorică formală îndeplinește o serie de roluri (Popa *et al.*, 2013, p. 167). În primul rând, prin intermediul structurii organizatorice sunt evidențiate sarcinile indivizilor și grupurilor din cadrul firmei, iar în al doilea rând, structura organizatorică servește scopului de comunicare și integrare a procesului decizional de la nivelul organizației.

Citire

Tendințele actuale identificate de către unii cercetători arată că achizițiile devin tot mai vizibile în structura organizatorică a firmelor. Un studiu realizat pe parcursul a 16 ani a indicat că atât la nivelul firmelor din domeniul producției, cât și la nivelul firmelor din domeniul serviciilor managerii responsabili de achiziții au mai multe responsabilități, sunt subordonați unor manageri de la nivelurile superioare ale organizației și au mai multe titluri decât predecesorii lor (Johnson *et al.*, 2006).

Următorii factori s-au dovedit a avea o importanță considerabilă în stabilirea locului pe care achizițiile îl au în structura organizatorică a firmelor (Monczka *et al.*, 2009, p. 156-157; van Weele, 2010, p. 281):

(1) *factorul timp*. Poate unul dintre cei mai importanți factori care influențează locul ocupat de achiziții într-o firmă este timpul. Inițial, firmele producătoare realizau singure diversele bunuri de care aveau nevoie în procesul de producție. Tocmai de aceea, nu exista un interes pentru achiziții ca o posibilă carieră, fiind o activitate ce nu permitea promovarea angajaților și nici nu oferea un statut de decident în firmă. Cu trecerea timpului însă, managerii firmelor au început să recunoască rolul semnificativ pe care îl poate avea activitatea de achiziție și astfel, achizițiile au ajuns să fie reprezentate tot mai mult în structura organizatorică a firmelor.

(2) *sectorul de activitate*. Unele sectoare de activitate nu sunt influențate într-o proporție prea mare de materialele nou apărute sau de schimbările tehnologice din mediul extern. În cazul industriilor caracterizate de ritmuri rapide ale schimbării, precum și în cazul industriilor în care produsele și serviciile achiziționate au o pondere semnificativă din costul acestora, managerii vor considera achizițiile ca având o importanță strategică și prin urmare vor poziționa achizițiile pe poziții superioare în ierarhia organizatorică.

(3) *volumul achizițiilor efectuate*. Unele firme, precum John Deere, Honda și Daimler Chrysler cheltuiesc aproximativ 60-70% din volumul vânzărilor realizate pentru achiziționarea bunurilor și serviciilor. În industria tehnologiei și a informațiilor, firme precum IBM, Cisco și Hewlett-Packard se bazează pe furnizorii lor pentru diverse componente și tehnologii, lucru care denotă o importanță critică a achizițiilor pentru acestea.

(4) *poziția financiară a firmei*. În vremuri de criză, managerii vor exercita presiuni asupra achizițiilor și vor cere reducerea costurilor, în felul acesta acordând o importanță mai mare achizițiilor. Abilitatea de a influența performanța financiară a firmei este un factor atât de important întrucât în unele situații, acesta primează oricărui alt factor.

(5) *dependența firmei față de piața de aprovizionare*. Se apreciază că piețele furnizorilor caracterizate de un grad mare al concentrării vor beneficia de atenție sporită din partea managementului, în consecință și locul ocupat de achiziții în structura organizatorică va fi mai sus.

(6) *filozofia și viziunea managerului*. Locul ocupat de achiziții va depinde într-o foarte mare măsură de viziunea pe care o are managerul firmei cu privire la funcțiunea achizițiilor. Dacă managerul percepe achizițiile ca pe o activitate operațională, atunci locul ocupat de achiziții va fi unul mai jos în ierarhia organizatorică. Dacă, pe de altă parte, managementul firmei percepe achizițiile ca având o importanță strategică atunci locul ocupat de achiziții va fi unul superior în structura organizatorică.

De reținut

În privința raportului de subordonare a achizițiilor, s-a constatat că tot mai mult a crescut în ultimii ani (din punct de vedere ierarhic), nivelul față de care achizițiile se subordonează. Aceasta înseamnă că achizițiile se vor subordona cel mai adesea unui manager care se află pe o poziție inferioară celei ocupate de către președintele executiv al fimei.

Gradul de subordonare al achizițiilor s-a dovedit a fi important prin prisma faptului că dacă achizițiile sunt subordonate unui poziții înalte din structura organizatorică, atunci obiectivele departamentului de achiziții vor fi mult mai ușor de atins (Trent, 2003). În Tabelul 3.1 sunt prezentate diversele situații în care achizițiile trebuie să se raporteze la managerii funcționali sau chiar la managerul general.

Tabelul 3.1: Factorii care influențează gradul de raportare al achizițiilor

	Achizițiile se subordonează ...			
	Managerului general	Managerului producției	Managerului de logistică	Managerului financiar
Ponderea achizițiilor în cifra de afaceri				
Mare	√			√
Redus		√	√	
Complexitatea tehnică				
Mare		√	√	
Redusă	√			√
Complexitatea logistică				
Mare		√	√	
Redusă	√			√
Impactul strategic				
Mare	√			√
Redus		√	√	

Sursa: van Weele, 2010, p. 281

2. Activități specifice departamentului de achiziții

Următoarele reprezintă exemple de decizii referitoare la activitățile specifice achizițiilor de la nivel strategic:

- decizii de externalizare a activităților;
- stabilirea contractelor pe durată lungă cu furnizori agreați;
- decizii majore de investiții (achiziții de clădiri, echipamente, computere, etc.)

- decizii legate de comerțul în contrapartidă;
- decizii referitoare la integrarea în amonte.

Următoarele reprezintă exemple de decizii referitoare la activitățile specifice achizițiilor de la nivel tactic:

- adoptarea și realizarea unor programe de certificare (auditări) ale furnizorilor pentru îmbunătățirea calității;
- selecția și contractarea furnizorilor în general, precum și reducerea numărului de furnizori;
- pregătirea unor programe de analiză a valorii, destinate standardizării produselor.

Următoarele reprezintă exemple de decizii referitoare la activitățile specifice achizițiilor de la nivel operațional:

- plasarea comenzilor;
- rezolvarea problemelor cotidiene referitoare la calitate, plăți efectuate către furnizori;
- monitorizarea și evaluarea performanței furnizorilor.

Evaluare

12. Care sunt factorii care influențează locul achizițiilor în cadrul firmelor?
13. Enumerați 3 exemple de decizii referitoare la activitățile specifice achizițiilor de la nivel operațional.
14. Enumerați 3 exemple de decizii referitoare la activitățile specifice achizițiilor de la nivel tactic.
15. Enumerați 3 exemple de decizii referitoare la activitățile specifice achizițiilor de la nivel strategic.

Bibliografie

1. Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., Jones, D., (2004), *Principiile și managementul achizițiilor*, Ed. Arc, București
2. Borza, A., (2005), *Managementul resurselor materiale*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca.
3. Benton Jr., W.C. (2010), Purchasing and supply chain management, McGraw-Hill
4. Hinescu, A., Bele, I., Todoran, R. M., Dragolea, L., (2008), *Managementul aprovizionării*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca.
5. Leenders, M.R., Johnson, P.F., Flynn, A.E., Fearon, H.E., (2006), Purchasing and supply management, McGraw-Hill.
6. Van Weele, A. J., (2010), *Purchasing & Supply Chain Management,* 5th edition, Cengage Learning EMEA.

Investește în oameni!
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013
Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”
Domeniul major de intervenție 1.2 „Calitate în învățământul superior”
Titlul proiectului „e-Learning eficient, Individualizat și Adaptiv pentru învățământ la distanță (e-LIADA)”
Contract POSDRU/156/1.2/G/133681

Disciplină:
Managementul achizițiilor

Capitol 3: Structura și organizarea achizițiilor
Secvența 3.2: Persoanele din achiziții

I. Cuprinsul secvenței

1. Structuri organizatorice specifice achizițiilor
2. Profilul achizitorilor

II. Obiectivele secvenței

- cunoașterea diverselor structuri organizatorice specifice achizițiilor
- analiza profilului achizitorilor

III. Cuvinte-cheie

Structura centralizată, structură descentralizată, structură hibrid, manager achiziții, senior buyer.

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Investește în OAMENI

ROMÂNIA
UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
CENTRUL DE FORMARE CONTINUĂ, ÎNVĂȚĂMÂNT
LA DISTANȚĂ ȘI CU FRECVENȚĂ REDUSĂ

Str Ion I.C.Brătianu, nr.20, Cluj-Napoca
Tel.: (00) 40 - 740 - 077521
Fax: (00) 40 - 364 - 815679

1. Structuri organizatorice specifice achizițiilor

De reținut

Pentru o mai bună înțelegere a diverselor tipuri de structuri organizatorice specifice achizițiilor este necesar să facem distincția între cele două tipuri de firme pe care le putem întâlni: (1) firme care au mai multe unități de afaceri și (2) firme care au o singură unitate de afacere. Firmele care fac parte din prima categorie sunt de obicei firme mari care desfășoară activități corespunzătoare mai multor afaceri în diverse domenii de activitate (Bordean, 2010, p. 77). Firmele din a doua categorie sunt firme de dimensiuni mai mici, acestea făcând parte din categoria întreprinderilor mici și mijlocii. Structura organizatorică a unei firme cu mai multe unități de afaceri va fi diferită față de structura organizatorică a unei firme care are o singură unitate de afacere.

Citire

În cadrul firmelor mari, care au mai multe unități de afaceri aspectul centralizării/descentralizării este esențial pentru configurarea structurii organizatorice a achizițiilor. Centralizarea se referă la locul unde sunt luate deciziile și nu la locația geografică unde se află angajații din departamentul de achiziții. Există trei alternative referitoare la structurile organizatorice din cadrul firmelor mari (Leenders *et al.*, 2006, p. 36):

(1) structuri centralizate. În această situație, autoritatea și responsabilitățile pentru majoritatea activităților specifice achizițiilor sunt atribuite la nivel central.

(2) structuri descentralizate. În acest caz, autoritatea și responsabilitățile referitoare la activitățile de achiziții sunt dispersate în cadrul organizației.

(3) structuri hibrid. În cazul acesta, autoritatea și responsabilitățile pentru achiziții sunt împărțite între un organism central al organizației și unitățile de afaceri ale acesteia.

În practica cotidiană vor fi destul de rare situațiile în care vom întâlni firme cu o structură complet centralizată, respectiv firme cu o structură complet descentralizată (Monczka *et al.*, 2009, p. 164). Anumite decizii, cum ar fi de exemplu evaluarea și selecția furnizorilor se vor lua la nivel central în cadrul firmei, așa cum diverse tipuri de produse vor necesita diferite niveluri de autoritate.

Se poate constata o tendință de renunțare la structurile descentralizate în favoarea unor structuri de tip hibrid. Această tendință este pusă pe seama nevoii de a reacționa mai rapid la schimbările din mediul de afaceri. Provocarea actuală a firmelor este de a identifica care sunt activitățile, sarcinile și procesele care să fie controlate și coordonate la nivel central, respectiv care să fie realizate de către unitățile de afaceri.

Un studiu realizat în 2003 (Johnson și Leenders, 2004) asupra unui număr de 284 de firme multinaționale din Statele Unite ale Americii și Canada care activau în domeniul producției și serviciilor a fost comparat cu studii similare realizate în 1988 și în 1995 (a se vedea Tabelul 3.2). Rezultatele acestor studii au arătat că structurile hibrid (incluzând structurile centralizate hibrid, structurile hibrid și structurile descentralizate hibrid) sunt cea mai populară formă de organizare la nivelul achizițiilor, fiind prezente în 67% din firmele studiate. Un alt studiu a confirmat aceste rezultate (Giunipero și Handfield, 2004), arătând că structurile hibrid sunt preferate de către firmele mari într-o proporție considerabilă (54%). Din păcate, astfel de studii nu au fost realizate asupra firmelor europene, însă cu toate acestea se apreciază că și în cazul acestora am regăsi o situație similară cu cea din firmele americane (van Weele, 2010, p. 279).

Tabelul 3.2: Structuri organizatorice ale achizițiilor în 1987, 1995 și 2003

Structuri organizatorice	2003		1995		1987	
	Număr	%	Număr	%	Număr	%
Centralizate	72	25.35	69	22.85	83	28.04
Centralizate hibrid	116	40.85	-	-	-	-
Hibrid	28	9.86	196	64.90	175	59.12
Descentralizate hibrid	46	16.20	-	-	-	-
Descentralizate	22	7.75	37	12.25	38	12.84
Total	284	100	302	100	296	100

Sursa: Johnson și Leenders, 2004, p. 26

O serie de factori vor fi influența opțiunea pentru o structură organizatorică centralizată, respectiv pentru una descentralizată. Acești factori trebuie considerați împreună, decizia netrebuind să se bazeze doar pe unul singur. Astfel, alegerea unei forme sau a alteia pentru structura organizatorică va fi influențată de următorii factori (Monczka *et al.*, 2009, p. 164; van Weele, 2010, p. 289):

(1) strategia de afaceri implementată de către firmă. Dacă firma își propune să răspundă cerințelor consumatorilor din diverse piețe, atunci o structură descentralizată va fi utilizată. Dacă, pe de altă parte, firma urmărește să obțină un avantaj competitiv bazat pe costuri și în felul acesta să devină mai eficientă decât concurenții, atunci o structură centralizată va fi preferată de către managementul firmei.

(2) similitudinea achizițiilor. Atunci când există un grad mare de similitudine între bunurile achiziționate de către unitățile de afaceri se va recurge la o structură centralizată. Dacă din contră bunurile necesare la nivelul unei firme sunt diferite de la o unitate de afaceri la alta, atunci se va utiliza o formă descentralizată a achizițiilor.

(3) volumul total al achizițiilor. Pe măsură ce crește volumul total al achizițiilor se accentuează și presiunea asupra centralizării achizițiilor. Există o oportunitate pentru a obține economii ca urmare a volumului mare de achiziții efectuate și în consecință, firmele se vor axa pe dezvoltarea unor structuri centralizate. În trecut, dispersia geografică a firmelor a condus la structuri descentralizate, așa cum concentrarea geografică a favorizat structurile centralizate.

(4) structura pieței de aprovizionare. În unele situații, firmele se confruntă cu existența unui număr redus de furnizori sau cu existența unui singur furnizor. În atare condiții, firmele vor favoriza o structură centralizată pentru a face față puterii mari de negociere pe care o poate exercita furnizorul unic.

(5) fluctuația prețurilor. Dacă prețurile bunurilor sunt influențate de schimbările economice sau politice, atunci firmele vor recurge la o structură centralizată a achizițiilor.

(6) filozofia managerului. Dacă managerul general optează pentru un sistem descentralizat, atunci și achizițiile se vor derula într-o manieră descentralizată. Dacă filozofia managerului este de a controla activitățile de la centru, atunci se va utiliza o structură centralizată pentru achiziții.

În cazul **structurilor centralizate**, există la nivelul firmei un departament central de achiziții care acționează atât la nivel strategic, cât și la nivel operațional (vezi Figura 3.1). Deciziile referitoare la

specificațiile produselor, precum și deciziile referitoare la selectarea furnizorilor sau negocierea contractelor sunt realizate de către acest departament central. Contractele semnate de către departamentul central de achiziții sunt încheiate pe perioade lungi de timp și includ condiții generale și specifice privind achizițiile.

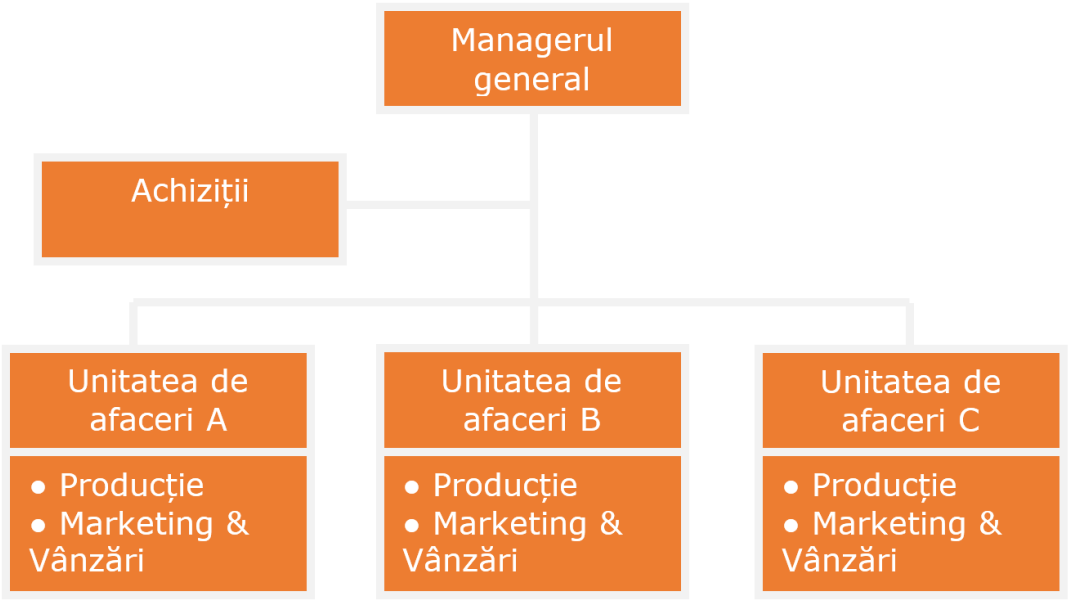


Figura 3.1: Un exemplu de structură centralizată a achizițiilor

Ştiaţi că?

Există o serie de firme care și-au dezvoltat structuri centralizate de achiziții printre care putem aminti: General Motors Europe, Volkswagen, Xerox și Ford Motor Company. De asemenea, această formă de organizare este utilizată și de către firmele mari din domeniul comerțului.

În Tabelul 3.3 sunt prezentate principalele avantaje și dezavantaje ale acestei forme de organizare a achizițiilor.

Tabelul 3.3: Avantaje și dezavantaje ale structurilor centralizate de achiziții

Avantaje	Dezavantaje
Economii de costuri ca urmare a posibilității de a achiziționa cantități mai mari; Utilizarea aceloraşi furnizori pentru acoperirea nevoilor unităților de afaceri (se evită discrepanțele de prețuri între unitățile de afaceri); Posibilitate de coordonare a strategiei de achiziții; Posibilitate de coordonare și gestiune a sistemelor de achiziții (favorizarea achizițiilor electronice); Economii de personal și reducerea eforturilor administrative.	Concentrare asupra cerințelor la nivel de firmă și nu la nivelul fiecărei unități de afaceri; Lipsa recunoașterii nevoilor unităților de afaceri; Tendința de a crea stocuri mari; Segmentele de consumatori necesită adapatarea la diverse situații; Distanța față de utilizatorii interni;

Sursa: adaptare după Leenders *et al.*, 2006, p. 37

În cazul **structurilor descentralizate**, managerul unității de afaceri este responsabil pentru toate activitățile de achiziții. În Figura 3.2 este prezentat un exemplu de structură organizatorică descentralizată a achizițiilor. Acest tip de structură organizatorică este întâlnit la firmele conglomerate unde fiecare unitate de afaceri achiziționează produse unice care diferă de cele achiziționate de restul unităților de afaceri ale firmei.

Figura 3.2: Un exemplu de structură descentralizată a achizițiilor

În Tabelul 3.4 sunt prezentate avantajele și dezavantajele structurilor organizatorice descentralizate.

Tabelul 3.4: Avantaje și dezavantaje ale structurilor descentralizate de achiziții

Avantaje	Dezavantaje
Coordonare și comunicare mai bună cu furnizorii, dar și cu utilizatorii interni; Utilizarea eficientă a surselor de aprovizionare; Autonomia unităților de afaceri; Simplificarea modului de raportare; Proceduri de achiziții mai puțin birocratice; Răspunsuri promte la cerințele utilizatorilor interni.	Dificultăți de comunicare între unitățile de afaceri; Putere de negociere dispersată între unitățile de afaceri, lipsa unor economii de scară; Nu încurajează planificarea în avans; Lipsa standardizării; Preferințele unităților de afaceri nu sunt congruente cu cele ale firmei. Costuri de achiziții relativ ridicate.

Sursa: adaptare după Leenders *et al.*, 2006, p. 37

Structurile hibrid reprezintă o combinare a structurilor centralizate și descentralizate. Acest tip de structură organizatorică este cel mai întâlnit la nivelul firmelor în momentul de față, permițându-le firmelor să beneficieze de pe urma avantajelor combinate ale celor două forme de organizare amintite. În structurile hibrid, autoritatea pentru anumite sarcini este atribuită unui grup central, în timp ce autoritatea pentru alte sarcini rămâne la nivelul unităților de afaceri.

În majoritatea firmelor se recurge la un compromis, astfel încât unele activități de achiziții sunt realizate centralizat iar altele la nivelul unităților de afaceri. În aceste condiții este necesar să se determine:

• Ce activități vor fi centralizate?
• Ce activități vor fi descentralizate?
• Cum se va asigura coordonarea între aprovizionarea centralizată și cea de la nivelul unităților de afaceri?

Următoarele sunt exemple de activități realizate centralizat (Lysons și Farrignton, 2006, p. 171):
• Determinarea strategiilor de achiziții;
• Aprovizionarea echipamentelor de capital și a sistemelor informatice;
• Negocierea contractelor cu furnizorii omogeni cu care colaborează unitățile de afaceri;
• Cercetarea în domeniul achizițiilor pentru determinarea condițiilor de piață, a vulnerabilităților, etc.
• Raționalizarea comenzilor trimise unor furnizori specifici. Aceasta se va aplica atunci când departamentul de achiziții controlează un număr mare de comenzi.
• Pregătirea și perfecționarea angajaților.

Următoarele sunt exemple de activități realizate descentralizat (Lysons și Farrignton, 2006, p. 172):
• Comenzi de mică valoare;
• Produse utilizate de o singură unitate de afaceri;
• Comenzi urgente;
• Aprovizionare locală pentru a economisi din cheltuielile de transport;
• Aprovizionare locală din motive sociale – o fabrică care face parte din comunitatea locală va cumpăra de la furnizori locali pentru a contribui la prosperitatea acelei zone.

2. Profilul achizitorilor

Citire

Ca urmare a recunoașterii achizițiilor ca funcțiune de bază la nivelul firmelor, a crescut și nevoia pentru existența unor angajați competenți în cadrul departamentelor de achiziții. În același timp, se pune un accent tot mai mare pe dezvoltarea unor abilități și competențe adecvate persoanelor care urmează să facă parte din structura organizatorică a departamentelor de achiziții. În continuare vom prezenta principalele poziții care pot să apară la nivelul unui departament de achiziții al unei firme mari:

• *Manager achiziții*. În majoritatea firmelor mari există în momentul de față o persoană care este responsabilă de organizarea și coordonarea activităților specifice de achiziții. Titulatura acestui post poate să varieze în funcție de firmă (de exemplu: director achiziții, manager achiziții, etc.). În cele mai multe din cazuri, managerul de achiziții este subordonat managerului general și are ca și sarcini următoarele: conducerea și coordonarea echipelor, motivarea echipelor pentru atingerea obiectivelor, participare activă la procesul de recrutare și formare a echipelor.

• *Senior buyers*. Persoanele care ocupă această poziție în cadrul departamentului de achiziții se concentrează adesea pe sarcini specifice (de exemplu: achiziția unui anumit produs sau serviciu) și sunt responsabile de negocierea unui volum mare de produse sau servicii. În funcție de firmă, această poziție mai este denumită și *corporate buyer* sau *tactical buyer*. Aceste persoane sunt adesea absolvente de studii superioare în domeniul economic sau tehnic, care vor trebui să definească strategiile de achiziții împreună cu specialiștii din producție.

• *Asistent achiziții*. Persoanele care ocupă această poziție în structura unui departament de achiziții se vor ocupa de activitățile operaționale. Printre sarcinile care le revin, pot fi amintite: întreținerea și

dezvoltarea relațiilor cu furnizorii, întocmirea și transmiterea de comenzi către furnizori, solicitare de oferte de preț, urmărirea comenzilor lansate, etc.

În Tabelul 3.5 sunt sintetizate principalele sarcini și responabilități în funcție de poziția ocupată în cadrul departamentului de achiziții, precum și competențele și abilități de care trebuie să dea dovadă persoanele care fac parte din aceste structuri.

Tabelul 3.5: Profilul achizitorilor și principale responsabilități și competențe necesare acestora

Poziție	Sarcini și responsabilități	Competențe necesare
Manager achiziții	Asigură managementul echipelor; Realizează controlul și motivarea echipelor; Asigură rezolvarea problemelor apărute; Participă la procesul de recrutare și formare.	Atitudine proactivă; Bune abilități de comunicare și negociere; Abilități de organizare; Cunoașterea de instrumente PC: Excel, Word, Internet, SAP, Oracle.
Senior buyer/ Tactical buyer	Evaluează performanța furnizorilor; Negociază și încheie contractele cu furnizorii; Realizează analize asupra cheltuielilor de achiziții; Realizează managementul stocurilor.	Abilități analitice și de comunicare foarte bune; Cunoștințe de managementul costurilor și calității; Cunoștințe operare PC: MS Office, SAP, Oracle.
Asistent achiziții	Întreține și dezvoltă relația cu furnizorii; Întocmește și transmite comenzi către furnizori; Cere cotații de preț; Urmărește stadiul comenzilor.	Cunoștințe operare PC; Spirit tehnic; Fire meticuloasă, responsabilă, ordonată; Cunoștințe corespondență comercială; Capacitate de lucru sub presiune.

Sursa: prelucrare pe baza anunțurilor de recrutare publicate pe site-ul ejobs.ro
în perioada ianuarie-aprilie 2015

Trebuie menționat faptul că pentru fiecare dintre pozițiile descrise în acest tabel, angajatorii solicitau studii superioare sau medii în domeniul economic sau tehnic, iar în funcție de profilul companiei candidații trebuiau să aibă aibă abilități de comunicare în diverse limbi de circulație internațională.

Ştiaţi că?

Într-un studiu publicat la începutul anilor 2000 este prezentată evoluția de-a lungul ultimilor zece ani a profilului achizitorilor din Statele Unite ale Americii. Printre cele mai semnificative schimbări constate se pot număra (Morgan, 2003, pp. 33-36):

• creșterea numărului de persoane de sex feminin care ocupă diverse poziții în structura departamentelor de achiziții. Acest domeniu a fost dominat de către persoanele de sex masculin, însă s-a constatat o scădere de la 82% la 68% a pozițiilor deținute de către aceștia în departamentele de achiziții.

• creșterea numărului de persoane care au studii universitare, ponderea acestor persoane este de aproximativ 70% din totalul angajaților din departamentele de achiziții.

• majoritatea persoanelor care lucrează în departamentele de achiziții au la bază o pregătire economică (61%), acestea fiind urmate de persoanele care sunt absolvente de științe umaniste (17%) și de persoanele cu o pregătire tehnică (15%).

• 56% din persoanele chestionate au declarat că în firma pentru care lucrează există un sistem pentru evaluarea furnizorilor, iar dintre aceste firme în 32% dintre ele se utilizează un sistem formal de măsurare a performanței furnizorilor.

• scăderea numărului de angajați în departamentele de achiziții ca urmare a utilizării achizițiilor electronice.

Evaluare

1. Care sunt avantajele și dezavantajele unei structuri centralizate a achizițiilor?
3. Care sunt avantajele și dezavantajele unei structuri centralizate a achizițiilor?
4. În ce situații este potrivită utilizarea unui structuri de tip hibrid?
5. Care sunt principalele sarcini și responsabilități ce revin achizitorilor?

Bibliografie

1. Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., Jones, D., (2004), *Principiile și managementul achizițiilor*, Ed. Arc, București.
2. Bordean, O. (2010). *Strategii manageriale ale întreprinderilor de turism*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca.
3. Borza, A., (2005), *Managementul resurselor materiale*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca.
4. Popa, M., Lungescu, D. & Salanță, I. (2013). *Management. Concepte, tehnici, abilități*, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca.
5. Van Weele, A. J., (2010), *Purchasing & Supply Chain Management,* 5th edition, Cengage Learning EMEA.
6. Morgan, J. (2003). How buyers are changing: profile of a purchasing professional, *Purchasing*, 14th August, pp. 33-36.

Investește în oameni!
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013
Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”
Domeniul major de intervenție 1.2 „Calitate în învățământul superior”
Titlul proiectului „e-Learning eficient, Individualizat și Adaptiv pentru învățământ la distanță (e-LIADA)”
Contract POSDRU/156/1.2/G/133681

Disciplină:
Managementul achizițiilor

Capitol 4: Strategiile în domeniul achizițiilor
Secvența 4.1: Niveluri strategice în cadrul firmei

I. Cuprinsul secvenței

1. Integrarea strategiilor de achiziții în cadrul strategiilor firmei
2. Etapele dezvoltării achizițiilor strategice

II. Obiectivele secvenței

- cunoașterea nivelurilor strategice din cadrul firmelor;
- identificarea etapelor specifice dezvoltării achizițiilor strategice;
- cunoașterea elementelor triunghiului strategic.

III. Cuvinte-cheie

Strategii la nivelul afacerilor, strategii la nivelul firmei, strategii funcționale, achiziții strategice

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Investește în OAMENI

ROMÂNIA
UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
CENTRUL DE FORMARE CONTINUĂ, ÎNVĂȚĂMÂNT LA DISTANȚĂ ȘI CU FRECVENȚĂ REDUSĂ

Str Ion I.C.Brătianu, nr.20, Cluj-Napoca
Tel.: (00) 40 - 740 - 077521
Fax: (00) 40 - 364 - 815679

1. Integrarea strategiilor de achiziții în cadrul strategiilor firmei

Citire

Alegerea unei strategii presupune analiza și evaluarea unor alternative strategice, cunoscute, utilizate și asumate de către manageri. Un rol esențial pentru alegerea strategiilor le aparține managerilor, aceștia trebuind să elaboreze și să implementeze strategii care să corespundă situației actuale din firmă și să se plieze pe elementele mediului exterior pentru a facilita obținerea avantajului concurențial.

Fiecare firmă are o strategie proprie care se poate înscrie într-una din categoriile existente privind alternativele strategice. Cele trei niveluri din cadrul unei firme solicită o abordare distinctă din partea managerilor în ceea ce privește strategiile ce pot fi dezvoltate pe fiecare nivel.

Procesul de formulare a strategiilor are loc așadar pe următoarele niveluri din cadrul unei firme:

(1) strategii la nivel de firmă. Aceste strategii au rolul de a delimita piețele pe care firmele urmează să își desfășoare activitățile, precum și modul de alocare a resurselor pentru fiecare unitate de afacere în parte a firmei.

(2) strategii la nivel de afacere. Aceste strategii sunt destinate să servească fiecărei unități de afacere în parte și să asigure legătura cu strategiile de la nivelul firmei. De asemenea, strategiile de la nivelul afacerilor vor specifica modul în care unitățile de afaceri obțin și își mențin un avantaj competitiv. Strategiile generice propuse de Michael Porter reprezintă, poate, cele mai cunoscute și mai utilizate strategii de afaceri. Potrivit lui Porter, avantajul concurențial este determinat de măsura în care firma reușește să creeze valoare pentru cel mai important stakeholder al său – clientul (Porter, 2001). Porter consideră că firmele crează valoare pentru clienții lor fie prin oferirea unui produs sau serviciu realizate cu cel mai mic cost posibil, fie prin oferirea unui produs sau serviciu la un preț mult mai mare, când valoarea adițională obținută de client excede costul de realizare a produsului/serviciului. Prima opțiune cunoscută sub denumirea de *leadership în privința costului* se bazează pe eficiența costului de producție. Cea de a doua opțiune denumită *strategie de diferențiere* se axează pe identificarea unor atribute menite să particularizeze și să individualizeze firma, pentru a se distinge de ceilalți concurenți. A treia opțiune strategică identificată de Michael Porter, denumită *strategie de focalizare* are ca scop identificarea și satisfacerea unui segment redus de piață. Firmele se pot adresa unor segmente restrânse de consumatori fie urmărind o strategie a leadershipului în privința costului, fie urmărind o strategie de diferențiere (Bordean, 2010, p. 55-56).

(3) strategii la nivel funcțional. Aceste strategii sunt definite pentru fiecare funcțiune a firmei, rolul lor fiind acela de a susține strategia de la nivelul afacerii și de a asigura integrarea tuturor departamentelor din cadrul firmei. Strategia de achiziție este o strategie funcțională a cărei coordonate vor trebui stabilite ținând cont de specificul strategiilor de la nivelul firmei, precum și de specificul strategiilor de la nivelul afacerilor.

De reținut

Integrarea strategiilor de achiziții în cadrul strategiilor firmei presupune un proces prin intermediul căruia are loc definirea unor obiective specifice departamentului de achiziții, derivate din obiectivele firmei, care la rândul lor rezultă din modul de formulare a misiunii și viziunii firmei.

Astfel, putem considera exemplul unei firme care și-a stabilit ca și strategie de afaceri implementarea leadership-ului prin costuri reduse, iar ca și obiectiv general își propune să devină producătorul cu cele mai mici costuri din ramura sa de activitate. Ca urmare a acestei strategii, la nivelul departamentului de achiziții se vor defini obiective care să sprijine atingerea scopului general, ca de exemplu: reducerea costurilor cu achiziția materiilor prime cu 15%/an sau reducerea stocurilor de materii prime de la 30 de zile la 20 zile. În aceste condiții, persoanele din departamentul de achiziții vor trebui să se gândească la acele variante strategice care să facilitize realizarea obiectivelor. Unele opțiuni strategice pe care le-ar putea lua în considerare ar fi: achiziții internaționale din țări unde costul materiilor prime este mic sau implementarea unor sisteme de tip just-in-time care să reducă necesarul de stocuri.

Pe de altă parte, o altă firmă se poate decide să urmărească strategia de diferențiere, având ca obiectiv general realizarea unor produse de o calitate superioară care să fie preferate de către consumatori în detrimentul produselor oferite de concurenți. Astfel, departamentul de achiziții urmează să își definească obiective derivate din obiectivul principal, ca de exemplu: reducerea cu 5% în fiecare an a numărului de produse cu defecte constate la momentul recepției sau identificarea a doi noi furnizori cu o reputație foarte bună pentru calitatea produselor oferite.

Așadar, strategia de achiziții elaborată la nivelul departamentului de achiziții trebuie să fie în deplin acord cu strategiile de la nivelul firmei, respectiv cu cele de la nivelul afacerilor. Acest lucru se poate realiza doar dacă obiectivele departamentului de achiziții sunt derivate din obiectivele generale ale firmei. În practică s-a constatat că deciziile referitoare la strategiile de achiziții nu sunt întotdeauna fundamentate pe baza unor informații complete, ceea ce îngreunează integrarea strategiilor de achiziții în cadrul strategiilor de afaceri (Caddick și Dale, 1985).

2. Etapele dezvoltării achizițiilor strategice

Citire

În privința modului în care sunt realizate strategiile de achiziții, s-au constatat patru etape distincte pe care departamentele de achiziții le pot parcurge pentru a ajunge în final să reprezinte ”o armă redutabilă pentru bătălia firmelor” (Reck și Long, 1988), adică cu alte cuvinte să reprezinte o funcțiune strategică în adevăratul sens al cuvântului. ÎnTabelul 4.1 sunt prezentate cele patru stadii ale departamentului de achiziții.

Tabelul 4.1: Etape în dezvoltarea achizițiilor strategice

Etape	Caracteristici
Etapa 1: Pasivitate	Achizițiile reacționează la cerințele venite din partea utilizatorilor interni. Multe dintre activitățile specifice achizițiilor sunt realizate de către alte departamente.
Etapa 2: Independență	Departamentele de achiziții sunt preocupate de profesionalizarea activităților prin introducerea sistemelor informatice, realizarea unor programe formale cu furnizorii, precum și de comunicarea cu alte departamente.
Etapa 3: Susținere	Achizițiile sunt văzute de către managementul firmelor ca departamente importante. Aceastea urmează să contribuie la realizarea avantajului competitiv prin furnizarea de informații celorlalte departamente referitoare la schimbările de preț sau disponibilitatea produselor, contribuind în acest fel la susținerea obiectivelor strategice ale firmei.

Etapa 4: Integrare	Succesul firmei depinde într-o foarte măsură de persoanele din cadrul departamentelor de achiziții. Rolul achizițiilor se modifică de la unul de facilitator la unul de colaborator. Acest proces trebuie implementat cu ajutorul managerilor din cadrul firmei.

Sursa: Reck și Long, 1988, p. 6

De reținut

Poziția concurențială a unei firme este rezultatul următorilor factori: (a) poziția firmei în raport cu principalii clienți; (b) avantajul competitiv pe care îl deține față de principalii concurenți și (c) poziția firmei față de principalii furnizori. Aceste trei elemente formează *triunghiul strategic* (van Weele, 2010, p. 189).

1. Poziția firmei în raport cu principalii clienți. Acest prim element al triunghiului strategic se referă la segmentarea pieței și la modul în care firma se poziționează pe piață în raport cu principalii săi clienți. Produsele și serviciile realizate de firme trebuie să fie adaptate diferitelor segmente de consumatori pe care firmele îi vizează. Pentru o foarte lungă perioadă de timp, strategiile de marketing ale firmelor au stat la baza strategiilor de afaceri.

2. Avantajul competitiv pe care îl deține față de principalii concurenți. Pe lângă atenția pe care firmele o acordă clienților, acestea trebuie să fie conștiente de importanța pe care o are poziția lor pe piață față de concurenți. Indiferent de strategia urmărită de către firmă, clienții trebuie să perceapă diferența care există între firme întrucât în felul acesta, ei vor face alegerea de cumpărare. Firmele trebuie să se preocupe de implementarea un procese de benchmarking care să le permită evidențierea diferențelor de performanță. În cadrul firmelor mari, benchmarking-ul devine o activitate comună, majoritatea firmelor din domeniul comerțului își analizează atent oferta de prețuri a concurenților.

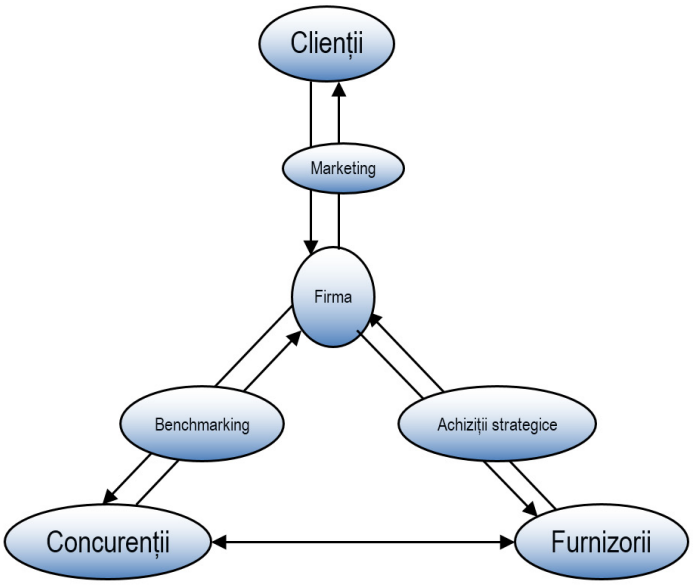


Figura 4.1: Triunghiul strategic
Sursa: adaptare după van Weele, 2010, p. 189

3. **Poziția firmei față de principalii furnizori**. Datorită evoluțiilor de pe piețele de aprovizionare, firmele sunt nevoite să își revizuiască într-un mod continuu activitățile pe care le realizează (atât cele primare, cât și cele de susținere). În condițiile în care se constată că anumite activități nu sunt realizate într-o manieră competitivă, firmele vor recurge la subcontractare și la diverse parteneriate cu furnizorii. În felul acesta, are

loc și o schimbare a tipurilor de relații pe care firmele le dezvoltă cu furnizorii, de la relații concurențiale la relații pe termen lung, care au la bază colaborarea.

Evaluare

Test

1. Care sunt nivelurile la care se stabilesc strategii în cadrul firmelor?
2. Cum influențează strategiile firmei strategiile funcționale de achiziții?
3. Care sunt elementele triunghiului strategic?

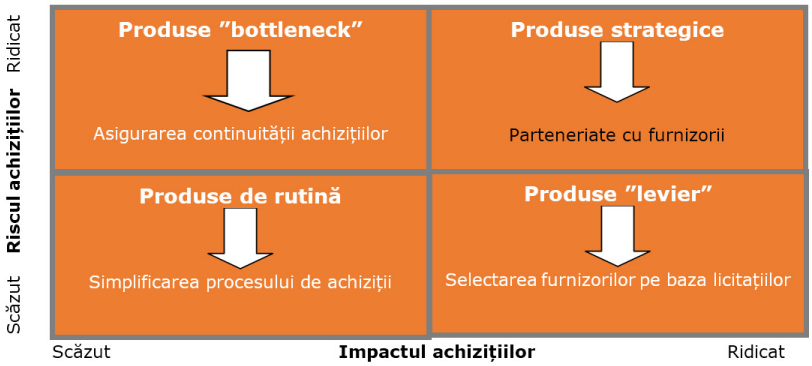
Bibliografie

1. Bordean, O. (2010). *Strategii manageriale ale întreprinderilor de turism*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca.
2. Caddick, J. R. și Dale, B. G., (1987), The determination of purchasing objectives and strategies: Some key influences, *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 17 (3), p. 5-16.
3. Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L., (2008), *Purchasing and Supply Chain Management*, South Western College, USA.
4. Porter, M., (2001), *Avantajul concurențial. Manual de supraviețuire și creștere a firmelor în condițiile economiei de piață*, Ed. Teora.
5. Reck, R. F. și Long, B. G., (1988), Purchasing: A competitive weapon, *Journal of Purchasing and Materials Management*, 24 (3), p. 2-8.
6. Van Weele, A. J., (2010), *Purchasing & Supply Chain Management,* 5th edition, Cengage Learning EMEA.

Investește în oameni!
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013
Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”
Domeniul major de intervenție 1.2 „Calitate în învățământul superior”
Titlul proiectului „e-Learning eficient, Individualizat și Adaptiv pentru învățământ la distanță (e-LIADA)”
Contract POSDRU/156/1.2/G/133681

Disciplină:
Managementul achizițiilor

Capitol 4: Strategiile în domeniul achizițiilor
Secvența 4.2: Strategii funcționale de achiziții



I. Cuprinsul secvenței

1. Analiza de portofoliu a achizițiilor
2. Strategiile utilizate în domeniul achizițiilor

II. Obiectivele secvenței

- realizarea unei analize de portofoliu a achizițiilor;
- cunoașterea principalelor strategii funcționale de achiziții.

III. Cuvinte-cheie

Strategii funcționale de achiziții, analiza de portofoliu.

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Investește în OAMENI

ROMÂNIA
UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
CENTRUL DE FORMARE CONTINUĂ, ÎNVĂȚĂMÂNT
LA DISTANȚĂ ȘI CU FRECVENȚĂ REDUSĂ

Str Ion I.C.Brătianu, nr.20, Cluj-Napoca
Tel.: (00) 40 - 740 - 077521
Fax: (00) 40 - 364 - 815679

1. Analiza de portofoliu a achizițiilor

Citire

Pentru formularea și implementarea strategiilor funcționale de achiziții, analiza portofoliului propusă de Kraljic (1983) este una dintre cele mai bune abordări. Această analiză pleacă de la ideea că furnizorii unei firme sunt diferiți, produsele și serviciile achiziționate de firme sunt diferite și în consecință, abordarea managerilor de achiziții ar trebui să se facă ținând cont de aceste diferențieri.

Pentru ca strategiile funcționale de achiziții să aibă succes este important ca firmele cumpărătoare să dețină o putere de afaceri mai mare decât firmele furnizoare. În caz contrar, firmele vor fi depende de un anumit furnizor care își va putea impune propriile condiții în fața cumpărătorului. Următoarele întrebări pot fi utile managerilor departamentelor de achiziții care doresc să stabilească strategii de succes:

- Strategia actuală de achiziții sprijină strategia de afaceri a firmei și obiectivele pe termen lung? Sunt exploatate oportunitățile rezultate din sinergiile unităților de afaceri?
- Cum se situează raportul de forțe dintre firma cumpărătoare și firmele furnizoare? Care sunt produsele sau serviciile pentru care firma cumpărătoare are un avantaj în raport cu furnizorii?
- Sunt produsele și serviciile achiziționate de la cei mai buni furnizori? În ce măsură s-a ținut cont ca necesarul de aprovizionat să fie asigurat de furnizori dispersați geografic?
- Cât la sută din necesarul de aprovizionat este acoperit de către furnizorii cu care există încheiate contracte pe termen lung? Cât la sută din necesarul de aprovizionat este acoperit de către furnizorii cu care firma are contracte pe termen scurt?
- Ce dificultăți se preconizează a întâmpina în viitor referitoare la colaborarea cu furnizorii și care este impactul asupra firmei?
- Ce oportunități există legate de colaborarea cu furnizorii care ar putea contribui la dezvoltarea produselor, îmbunătățirea calității, reducerea timpului de livrare și a costurilor? Sunt aceste oportunități exploatate la adevărata lor valoare?

De reținut

Potrivit lui Michael Porter (2001), înclinarea balanței în favoarea furnizorilor sau a cumpărătorilor depinde de o serie de factori. Furnizorii vor avea o putere de afaceri mai mare față de firmele cumpărătoare când se găsesc în una sau mai multe din situațiile următoare:

- există un număr restrâns de furnizori care vând produse la o diversitate mare de cumpărători.
- nu există produse substituente pentru produsele pe care le oferă furnizorii în ramura de activitate.
- ramura de activitate nu reprezintă singura beneficiară a produselor furnizorilor. Dacă furnizorii se adresează prin intermediul produselor și serviciilor pe care le comercializează mai multor ramuri de activitate, iar una dintre ramuri nu deține o pondere însemnată în vânzările lor, ei vor beneficia de o putere de negociere mai mare în respectiva ramură de activitate.
- produsul furnizorului este o intrare importantă pentru activitatea derulată de cumpărător.
- furnizorii oferă produse diferențiate sau produsele pe care le oferă necesită costuri mari de schimbare a partenerului de afaceri.
- furnizorii au posibilitatea de a se integra în aval, adică în ramura de activitate a cumpărătorului.

Citire

Kraljic (1983) a propus o analiză de portofiu a bunurilor achiziționate de către o firmă bazată pe două variabile:

(1) impactul achizițiilor asupra performanței firmelor. Această variabilă este influențată de factori precum costul materialelor, volumul achizițiilor realizate, ponderea achizițiilor în totalul cheltuielilor, impactul/importanța calității produselor asupra performanței firmei. Cu cât este mai mare volumul de bani, cu atât este mai mare impactul achizițiilor asupra performanței firmei.

(2) riscul achizițiilor. Această variabilă este exprimată prin intermediul unor factori precum număr de furnizori potențiali, costul schimbării unui furnizor, structura pieței de aprovizionare, distanța geografică față de furnizori, existența produselor substituente. Achizițiile de produse sau servicii de la un singur furnizor sunt considerate ca având un grad mare de risc, în timp ce achizițiile de produse standardizate de la un număr mare de furnizori sunt considerate ca fiind achiziții caracterizate de un nivel redus al riscului.

În realitate, managerii de achiziții folosesc doar numărul furnizorilor pentru a exprima nivelul de risc asociat achizițiilor. Combinarea celor două variabile contribuie la crearea unei matrice bidimensionale cu patru cadrane (vezi Figura 4.2). Fiecare cadran reprezintă un grup de produse sau de furnizori, fiecare având semnificații diferite pentru firmă:

- *Cadranul produselor strategice*. Din această categorie fac parte produsele high-tech, cele achiziționate în cantități mari, care sunt adesea furnizate pe baza specificațiilor firmei cumpărătoare. Piața de aprovizionare se caracterizează prin existența furnizorului unic care nu poate fi înlocuit pe termen scurt decât cu acceptarea unor costuri considerabile. De cele mai multe ori, produsele din această categorie reprezintă o parte semnificativă din prețul de vânzare al produsului final. Exemple de produse din această categorie sunt: motoarele și cutiile de viteză achiziționate de către producătorii de automobile, echipamente de îmbuteliere pentru producătorii de bere, sistemele informatice (sistemele ERP) și echipamentele de telefonie și comunicații.

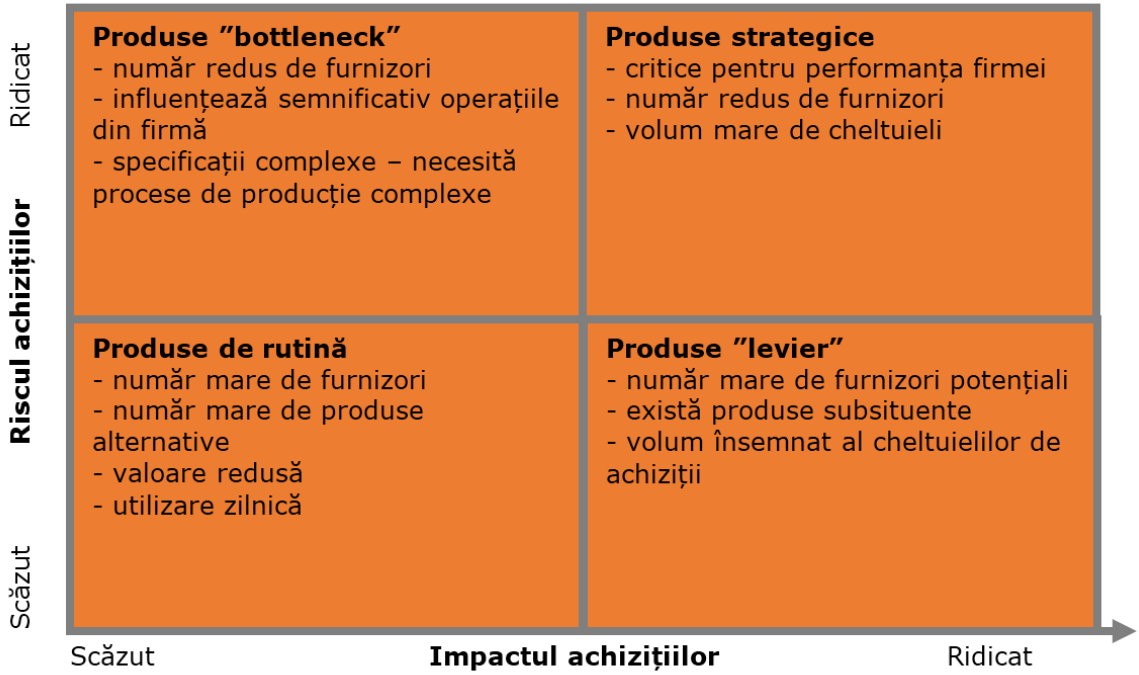


Figura 4.2: Analiza de portofoliu a achizițiilor

Sursa: Monczka *et al.*, 2009, p. 211

• *Cadranul produselor de tip levier.* În general, în această categorie sunt incluse produsele care pot fi obținute de la mai mulți furnizori și care au o calitate asemănătoare. Aceste produse reprezintă o procent important din prețul final al produselor comercializate de firmă și sunt achiziționate în cantități mari. O schimbare mică a prețului acestor produse are un efect semnificativ asupra prețului produsului final, motiv pentru care firmele cumpărătoare încearcă să facă presiuni asupra unui număr redus de furnizori. Utilizarea licitațiilor electronice poate fi o soluție pentru a obține prețurile dorite de către cumpărător. Specific acestei situații este faptul că firmele cumpărătoare au opțiunea de a alege furnizorii, costurile de schimbare ale furnizorilor sunt reduse. Exemple de produse din această categorie sunt: profile de aluminiu, oțel, ambalaje, materii prime, bunuri semifabricate.

• *Cadranul produselor "bottleneck".* Produsele din această categorie sunt puțin costisitoare, însă sunt extrem de vulnerabile datorită surselor de aprovizionare. Aceste produse pot fi obținute doar de la un singur furnizor. Furnizorul are o poziție dominantă în raport cu firma cumpărătoare, lucru care poate duce la prețuri mari pentru aceste produse, timp de livrare ridicat sau servicii de slabă calitate care însoțesc produsul. Ca și exemple de produse care se includ în această categorie pot fi amintite pigmenți pentru industria vopselelor, arome naturale și vitamine pentru industria alimentară și piese de schimb pentru echipamente.

• *Cadranul produselor de rutină.* Produsele care fac parte din această categorie nu prezintă probleme din punct de vedere al achizițiilor. De obicei aceste produse au o valoare unitară redusă, fiind oferite de către un număr mare de furnizori. Problema care însă apare cu aceste produse este cea legată de costul manipulării care depășește adesea costul lor. În aceste condiții, activitatea de achiziție a produselor de rutină trebuie organizată într-o manieră eficientă pentru a da posibilitatea angajaților din departamentul de achiziții să economisească timp și să se poată concentra asupra produselor cu impact mai mare asupra performanței firmei. Exemple de produse din această categorie sunt: produse de curățenie, produse de birotică și papetărie, produse de întreținere, etc.

2. Strategiile utilizate în domeniul achizițiilor

Citire

În funcție de categoria de produse din cadrul fiecărui cadran al matricei, firmele își vor stabili strategii funcționale de achiziții (Figura 4.3). Având în vedere caracteristicile acestor categorii de produse se recomandă ca managerii departamentelor de achiziții să se concentreze asupra produselor de tip strategic și levier și să reducă pe cât posibil efortul de timp depus pentru gestiunea produselor de rutină. Strategiile funcționale de achiziții sunt:

(1) Parteneriate cu furnizorii. Produsele achiziționate de către firme și încadrate în categoria produselor strategice prezintă un potențial de risc ridicat (datorită dependenței față de furnizorul unic) având totodată un impact semnificativ asupra performanței firmelor. Orice schimbare a nivelului prețului va fi resimțită în structura costurilor de producție, ca urmare firmele vor trebui să monitorizeze cu atenție furnizorii acestor produse. În aceste condiții se justifică o abordare de tip centralizat sau coordonat a activităților de achiziții. Cea mai bună strategie pentru a face față furnizorilor de produse strategice este prin intermediul parteneriatelor. Scopul firmelor este acela de a realiza colaborări mutuale cu furnizorii bazate pe programe comune menite să asigure reducerea costurilor, îmbunătățirea calității, îmbunătățirea proceselor și a produselor realizate. Un aspect important al acestei strategii îl reprezintă selecția riguroasă a furnizorilor cu care firma urmează să colaboreze.

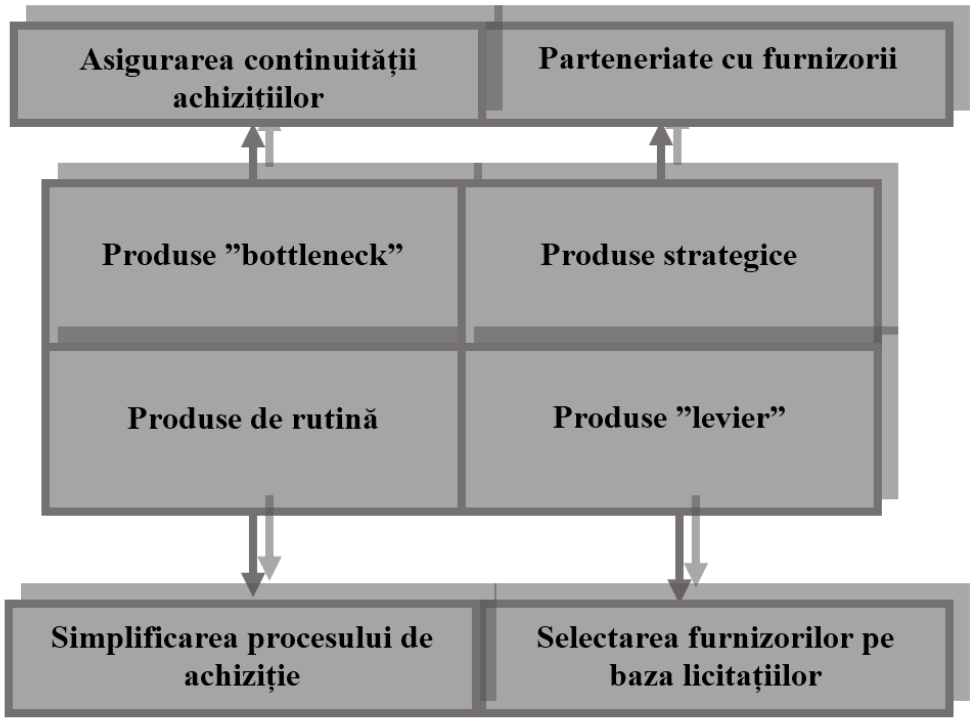


Figura 4.3: Strategiile funcționale de achiziții specifice celor patru tipuri de produse

(2) Selectarea furnizorilor pe baza licitațiilor. În cazul produselor de tip levier, firmele vor recurge la o strategie de selectare a furnizorilor bazată pe crearea unei competitivități în rândul acestora, invitându-i să depună oferte pentru anumite produse și servicii. Datorită faptului că firmele pot schimba cu ușurință furnizorii și că produsele din această categorie sunt substituibile, nu se va recurge la încheierea unor contracte pe termen lung cu furnizorii. În cele mai multe cazuri, firmele preferă să colaboreze cu mai mulți furnizori pentru livrarea produselor care fac parte din această categorie. Astfel, firmele cumpărătoare vor analiza în permanența piața furnizorilor și vor favoriza pătrunderea pe piață a unor furnizori noi pentru a preîntâmpina situația în care furnizorii recurg la înțelegeri privind prețurile produselor livrate. Adesea, pentru achiziția acestor produse firmele recurg la licitațiile electronice, respectiv la licitațiile inverse în cadrul cărora contractul este încheiat cu firma care licitează cel mai mic preț pentru produsele pe care le oferă cumpărătorului.

(3) Asigurarea continuității achizițiilor. Strategia pe care firmele o vor implementa pentru achiziția produselor ”bottleneck” este cea de asigurare a continuității procesului de achiziție. În același timp, activitățile sunt menite să reducă dependența față de furnizori, acest lucru putându-se realiza prin căutarea de produse subsituente și prin identificarea de noi furnizori. De multe ori însă, costurile pentru realizarea acestor activități (de exemplu testele făcute în laborator) sunt mai mari decât economiile obținute, tocmai de aceea există reticență din partea managementului pentru susținerea unei astfel de strategii.

(4) Simplificarea procesului de achiziție. Achizițiile produselor de rutină necesită o strategie îndreptată înspre reducerea activităților administrative și a complexității proceselor. În acest sens, firmele vor recurge la cataloage electronice pentru a facilita achizițiile de la furnizorii agreați de firmă. Totodată, firmele pot pune în practică și alte procedee care să susțină aceastră strategie, ca de exemplu: reducerea numărului de furnizori, comenzi electronice prin Internet, plăți electronice, utilizarea cardurilor de achiziții, subcontractarea acestor achiziții unor firme specializate în acest gen de produse.

Potrivit analizei de portofoliu, fiecare furnizor are interese diferite în privința relației cu firma cumpărătoare, și în consecință firmele vor trebui să își adapteze strategiile funcționale de achiziții la caracteristicile fiecărui furnizor. În Tabelul 4.2 sunt prezentate principalele elemente cheie ale celor patru strategii funcționale de achiziții.

Tabelul 4.2: Caracteristicile principale ale strategiilor funcționale de achiziții

Strategii / Caracteristici	(1) Partene-riate	(2) Licitații	(3) Continui-tate	(4) Simplifi-care
Obiective	• crearea unor relații mutuale pe termen lung	• obținerea celei mai bune oferte pe termen scurt	• asigurarea continuității achizițiilor • reducerea riscului de achiziție	• reducerea numărului de furnizori • reducerea complexității logistice
Se pretează pentru...	• produse strategice	• produse de tip levier	• produse de tip *bottleneck*	• produse de rutină
Acțiuni	• planificare precisă a nevoilor firmei • analiza riscului achizițiilor • selectare atentă a furnizorilor • negocieri dure • analiza pieței de aprovizionare	• identificarea produselor alternative • optimizarea comenzilor • îmbunătățirea cunoștințelor despre piața	• idenficarea surselor alternative de achiziții • măsuri preventive (stocuri tampon) • planificare precisă a nevoilor firmei • analiza riscului achizițiilor	• utilizarea • SED-urilor • utilizarea achizițiilor electronice • folosirea cardurilor de achiziții • subcontract-area anumitor grupe de produse
Nivelul de decizie	• Managementul firmei • Echipe mixte	• Managementul firmei • Achiziții	• Achiziții • Echipe mixte	• Achiziții • Echipe mixte

Sursa: van Weele, 2010, p. 201

Evaluare

Test

1.Care sunt elementele unei analize de portofoliu?

2.Ce tipuri de strategii funcționale de achiziții pot fi implementate de către firme?

Bibliografie

1. Kraljic, P., (1983), Purchasing must become supply management, Harvard Business Review, September-October, p. 109-117.

2. Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L., (2008), *Purchasing and Supply Chain Management*, South Western College, USA.

3. Porter, M., (2001), *Avantajul concurențial. Manual de supraviețuire și creștere a firmelor în condițiile economiei de piață*, Ed. Teora.

4. Van Weele, A. J., (2010), *Purchasing & Supply Chain Management,* 5th edition, Cengage Learning EMEA.

Investește în oameni!
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013
Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”
Domeniul major de intervenție 1.2 „Calitate în învățământul superior”
Titlul proiectului „e-Learning eficient, Individualizat și Adaptiv pentru învățământ la distanță (e-LIADA)”
Contract POSDRU/156/1.2/G/133681

Disciplină:
Managementul achizițiilor

Capitol 5: Managementul furnizorilor
Secvența 5.1: Dezvoltarea colaborărilor cu furnizorii

I. Cuprinsul secvenței

1. Identificarea surselor de aprovizionare
2. Alternative privind colaborarea cu furnizorii

II. Obiectivele secvenței

- cunoașterea principalelor surse pentru identificarea furnizorilor;
- analiza alternativelor prinvind colaborarea cu furnizorii.

III. Cuvinte-cheie

Surse de aprovizionare, achiziții internaționale, achiziții locale, achiziții naționale, achiziții de la distribuitori, achiziții de la producători.

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Investește în
OAMENI

ROMÂNIA
UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
CENTRUL DE FORMARE CONTINUĂ, ÎNVĂȚĂMÂNT
LA DISTANȚĂ ȘI CU FRECVENȚĂ REDUSĂ

Str Ion I.C.Brătianu, nr.20, Cluj-Napoca
Tel.: (00) 40 - 740 - 077521
Fax: (00) 40 - 364 - 815679

1. Identificarea surselor de aprovizionare

Citire

Identificarea surselor de aprovizionare necesită efectuarea unor cercetări asupra pieței de aprovizionare. Pentru fundamentarea oricăror decizii legate de colaborarea cu furnizorii este esențial pentru firmele cumpărătoare să își cunoască principalii furnizori. Acest proces presupune ca în prealabil, firmele cumpărătoare să identifice sursele potențiale de aprovizionare.

Identificarea furnizorilor potențiali este o sarcină importantă a persoanelor angajate în departamentul de achiziții. Aparent ușoară (ca urmare a faptului că există un număr mare de firme furnizoare dornice să încheie relații de colaborare), această sarcină poate deveni extrem de dificilă din cauza următoarele motive (Baily *et al.*, 2004, p. 178):

(1) evoluția și progresul tehnologic. Datorită progresului tehnologic caracterizat de un dinamism amplu, nevoile firmelor cumpărătoare devin din ce în ce mai complexe și mai sofisticate, lucru care atrage după sine o presiune imensă asupra firmelor furnizoare. La rândul lor, acestea trebuie să țină pasul cu cele mai noi descoperiri din domeniul în care activează. În realitate, nu toate firmele furnizoare dispun de capacitățile necesare pentru a face față progresului tehnologic înregistrat în piață.

(2) concentrarea firmelor de pe piața de aprovizionare. Am asistat în ultimul timp la numeroase fuziuni și achiziții ale firmelor furnizoare, ceea ce a condus la apariția unor firme mari, totododată cu reducerea numărului de jucători din piața de aprovizionare. În felul acesta, puterea de negociere este concentrată la nivelul unor firme de dimensiuni mari, care nu se vor angrena în activități de căutare a colaboratorilor, fiind conștiente că firmele cumpărătoare se vor adresa lor mai devreme sau mai târziu.

(3) specializarea crescândă de pe piața de aprovizionare. Specializarea înregistrată la nivelul firmelor producătoare face ca tot mai multe firme să opteze pentru varianta de achiziționare în detrimentul variantei de fabricare internă. Această tendință atrage după sine nevoia de satisfacere a necesarului de achiziții prin intermediul surselor externe firmei, lucru care determină firmele cumpărătoare să își caute cu asiduitate surselor de aprovizionare.

În aceste condiții, devine evident faptul că gradul de implicare al firmei cumpărătoare în procesul de căutare a informațiilor cu privire la sursele de aprovizionare este o funcție cu mai multe variabile, ca de exemplu: capacitățile furnizorilor de a satisface cerințele privind calitatea, cantitatea, nivelul costurilor, etc. Importanța strategică sau complexitatea tehnologică influențează de asemenea efortul depus de firme pentru indetificarea celor mai bune surse de aprovizionare.

În vederea identificării furnizorilor potențiali, firmele pot recurge la următoarele surse de informare:

• *Furnizorii actuali*. O sursă foarte bună de informare este reprezentată de furnizorii actuali cu care firma colaborează pentru acoperirea necesarului de bunuri sau servicii. În felul acesta, firmele se pot adresa furnizorilor actuali pentru satisfacerea altor nevoi ale utilizatorilor interni. Avantajul major al colaborării cu furnizorii actuali este dat de faptul că firma va poate economisi timp și bani în procesul de evaluare a furnizorilor. Cu toate acestea, există și riscuri asociate apelării la furnizorii actuali, cum ar fi de exemplu, imposobilitatea de a identifica alți furnizori pentru bunurile și serviciile necesare, care ar putea fi mult mai performanți decât furnizorii actuali. Din acest motiv, firmele cumpărătoare

au în vedere întotdeauna și alte surse de aprovizionare și caută să își extindă în permanență cercetările pe care le fac asupra piețele furnizorilor.

• *Reprezentanții comerciali.* Firmele cumpărătoare sunt adesea vizitate de către reprezentanții comerciali ai furnizorilor care pot în acest fel să facă cunoscută oferta firmelor pe care le reprezintă. Aceasta este o abordare directă de marketing a furnizorilor, care pe termen scurt s-ar putea să nu dea rezultatele scontate, însă pe termen lung ar putea fi extrem de benefică. Chiar dacă în momentul în care le este prezentată oferta furnizorilor, responsabilii de achiziții nu au nevoie de produsele sau serviciile lor, pe viitor vor ști că se pot adresa firmelor respective pentru satisfacerea nevoilor. Sarcina reprezentanților comerciali devine cu atât mai ușoară cu cât firmele furnizoare se bucură de o bună reputație pe piața pe care activează. Mai jos este prezentat exemplul Casei Regale a României care colaborează cu diverși furnizori care au o reputație foarte bună.

• *Baze de date cu informații.* Unele firme recurg la crearea unor baze de date cu informații despre furnizorii din industria în care acționează. Aceste baze de date pot fi construite prin arhivarea cataloagelor, listelor de prețuri și ale altor publicații primite de către firme de la furnizorii potențiali. În același timp, bazele de date pot fi completate cu informații extrase din diverse publicații specializate care prezintă diverse firme furnizoare. Menținerea unor baze de date cu informații actualizate despre potențialii furnizori se poate dovedi extrem de utilă în special pentru firmele care acționează în sectoare de activitate în care tehnologia înregistează un ritm alert de schimbare.

• *Experiența și cunoștințele angajaților din departamentul de achiziții.* Persoanele care lucrează în departamentul de achiziții pot reprezenta o sursă de informare extrem de benefică pentru firme mai ales dacă aceste persoane au vechime și o experiență considerabilă în sfera achizițiilor. Informațiile deținute de către angajații departamentului de achiziții pot fi de asemenea folositoare pentru consolidarea bazelor de date cu furnizorii.

• *Publicații periodice.* În aproape toate sectoarele de activitate există cel puțin o revistă care publică articole despre firmele din ramura respectivă. Aceste articole sunt focalizate pe capacitățile de inovare a firmelor, produsele sau serviciile pe care le realizează. De regulă firmele furnizoare folosesc aceste publicații pentru a-și face cunoscuta oferta de produse și servicii, iar firmele cumpărătoare ar trebui să urmărească îndeaproape aceste publicații.

• *Târguri și expoziții.* Participarea la târguri și expoziții reprezintă o șansă foarte bună pentru firmele cumpărătoare de a intra în contact cu un număr mare de furnizori într-un timp relativ scurt, în felul acesta putând compara produse similare din surse diferite. În realitate, foarte multe contracte dintre furnizori și cumpărători se încheie în perioada târgurilor și expozițiilor la care aceștia participă.

• *Surse indirecte.* Firmele cumpărătoare pot recurge la surse indirecte pentru a se informa cu privire la furnizorii potențiali. De exemplu, comunicarea cu alți specialiști din domeniul achizițiilor s-ar putea dovedi utilă pentru descoperirea de noi furnizori. Totodată, firmele cumpărătoare pot recurge la companiile intermediare care stochează sau distribuie produse pentru a afla informații despre diferiți producători și bunurile pe care aceștia le comercializează. O altă sursă indirectă de informare e reprezentată de organizațiile care se ocupă de promovarea comerțului, cum ar fi de exemplu, ambasadele, atașații comerciali, camerele de comerț și industrie care îi pot ajuta pe achizitori să găsească surse de aprovizionare în țările și regiunile pe care le reprezintă.

• *Surse interne.* Sursele interne sunt reprezentate de angajații firmelor cumpărătoare care nu fac parte din departamentul de achiziții. Angajații din alte departamente sunt adesea informați despre sursele

din care provin materialele în care sunt specializați. Firmele adesea recurg la crearea unor facilități pentru transmiterea informațiilor între diversele unități de afaceri pentru ca fiecare să beneficieze de avantajele respectivelor surse. Trasmiterea acestor informații se poate realiza prin: întâlniri sau ședințe informale, newsletter-uri, baze de date cu furnizori potențiali, etc.

• *Internetul*. Sursele on-line sunt folosite de către firmele cumpărătoare pentru a identifica furnizorii potențiali. De asemenea, Internetul este utilizat pe scară largă și de către furnizori pentru a-și face cunoscuta oferta, fiind o unealtă de marketing extrem de utilă.

Odată identificate sursele de informare, angajații din departamentele de achiziții urmează să filtreze informațiile pe care le-au colectat despre diverși furnizori. Această sarcină este cu atât mai dificilă cu cât numărul furnizorilor potențiali indentificați este mai mare.

2. Alternative privind colaborarea cu furnizorii

Citire

După ce au fost identificați furnizorii potențiali și a fost creată o bază de date cu aceștia, firmele cumpărătoare vor trebui să analizeze alternativele pe care le au la dispoziție în privința colaborării cu furnizorii ținând cont totodată de strategiile funcționale de achiziții formulate de către manageri. Din acest punct de vedere, firmele cumpărătoare au următoarele opțiuni pe care trebuie să le ia în considerare (Monczka *et al.*, 2009, p. 243):

(1) colaborarea cu o firmă producătoare sau colaborarea cu o firmă distribuitoare.
(2) colaborarea cu un furnizor local, național sau cu unul internațional.
(3) colaborarea cu furnizor de dimensiuni reduse sau cu un furnizor mare.
(4) colaborarea cu un singur furnizor sau colaborarea cu mai mulți furnizori.

1. Colaborarea cu producătorii sau colaborarea cu distribuitorii. Opțiunea de colaborare cu un producător sau un distribuitor este o decizie care se bazează pe patru elemente: (1) mărimea achiziției, (2) politica producătorului cu privire la vânzarea directă, (3) spațiul de depozitare de care dispune firma cumpărătoare și (4) serviciile de care are nevoie firma cumpărătoare.

Firmele nu recurg întotdeauna la achiziția bunurilor necesare de la producătorii acestora, în anumite situații vor apela la distribuitori pentru a-și procura aceste bunuri. Acest lucru se întâmplă cel mai probabil datorită următoarelor aspecte:

• producătorii și-au reevalutat costurile de transport și au ajuns la concluzia că este mult mai eficient pentru ei să apeleze la firme distribuitoare pentru a asigura transportul produselor.

• distribuitorii au capacitatea de a menține stocuri cu produsele pe care le comercializează, dând posibilitatea firmelor cumpărătoare să solicite produsele necesare în cantitățile și la momentele în care nevoia se manifestă.

• distribuitorii adaugă valoare produselor achiziționate, de exemplu ei pot finisa piesele pe care le cumpără de la producători.

• distribuitorii sunt dispuși să adopte sisteme eficiente de efectuare a comenzilor de rutină, ca de exemplu utilizarea schimburilor electronice de date. În felul acesta, distribuitorii reușesc să ofere într-un timp foarte scurt bunurile de care firmele cumpărătoare au nevoie. Mai jos este prezentat exemplul firmei RS Components care distribuie un produs din cataloagele sale în aceeași zi sau în ziua următoare plasării comenzii.

2. Colaborarea cu furnizorii locali, naționali sau internaționali. Firmele preferă să achiziționeze produsele de care au nevoie de la furnizori locali din următoarele motive (Monczka *et al.*, 2009, p. 243):

- furnizorii locali sunt mult mai receptivi la nevoile în continuă schimbare a firmelor și de multe acceptă să livreze cantități mai mici firmelor cumpărătoare.
- creșterea popularității sistemelor de tip just-in-time favorizează de asemenea colaborarea cu furnizorii locali. Firmele cumpărătoare adesea recurg la plasarea unor comenzi urgente pe care furnizorii locali le pot onora în timp util.
- prin colaborarea cu furnizorii locali este sprijinită economia locală lucru care afectează într-un mod pozitiv firmele cumpărătoare care urmează să își comercializeze produsele în zonele respective.
- relațiile stabilite cu furnizorii locali pot fi mult mai strânse și ca urmare a acestui lucru divergențele apărute între partenerii de afaceri pot fi mult mai ușor soluționate.

Ştiaţi că?

Un studiu efectuat la Universitatea Stanford din SUA a arătat că un număr însemnat de firme (aproximativ 75% din firmele chestionate) preferă să colaboreze cu furnizori locali și să plătească prețuri mai mari pentru produsele achiziționate pentru că în felul acesta puteau beneficia de disponibilitatea imediată a produselor solicitate (Borza, 2005).

Opțiunea pentru furnizorii naționali este justificată în condițiile în care aceștia fac parte din categoria firmelor mari, a căror ofertă o depășește pe cea a furnizorilor locali, ei putând să confere o stabilitate mai mare a procesului de aprovizionare.

Firmele se vor orienta înspre furnizori internaționali atunci când piața locală și cea națională nu dispune de bunurile pe care acestea doresc să le achiziționeze. În același timp, furnizorii internaționali pot oferi oportunități pentru reducerea semnificativă a costurilor de achiziții sau o calitate mai bună a produselor comercializate.

3. Colaborarea cu furnizorii mici sau cu furnizorii mari. Opțiunea de colaborare cu furnizori de dimensiuni reduse sau mari este direct influențată de mărimea și natura achiziției care urmează să fie făcută. În mod normal, cu cât este mai mare nevoia pentru un anumit produs, cu atât ar trebui să fie mai mare dimensiunea furnizorului, întrucât se apreciază că furnizorii mari au implicit capacități mai mari de producție. Furnizorii mici în mod normal au o prezență semnificativă pe piețele locale, fiind caracterizați de flexibilitate mai mare și timp de răspuns ridicat.

De reținut

Furnizorii de mici dimensiuni sunt caracterizați de o loialitate ridicată, iar furnizorii de dimensiuni mari încearcă să contracereze această atitudine prin prisma unui serviciu către client semnificativ îmbunătățit. De asemenea, furnizorii mari vor avea resurse mai numeroase, vor da dovadă de o mai bună stabilitate financiară în raport cu furnizorii mici, lucru care va duce la reducerea riscului de achiziție pentru firmele cumpărătoare.

4. Colaborarea cu un singur furnizor sau cu mai mulți furnizori. După ce numărul furnizorilor s-a redus și au fost selectați furnizorii care au îndeplinit criteriile firmei cumpărătoare, o decizie legată de numărul optim de furnizori va trebui luată. Tendința manifestată în piață este aceea de a reduce numărul de furnizorii. În realitate, există suficiente argumente pentru a facilita colaborarea cu un singur furnizor,

așa cum există și argumente pentru colaborarea cu un număr mare de furnizori. Printre motivele care pot determina managerii de achiziții să plaseze comenzile de aprovizionare unui singur furnizor se numără (Leenders *et al.*, 2006, p. 270):

- colaborările anterioare de succes sau existența unui contract negociat pe o perioadă mai lungă de timp;
- furnizorul poate fi unicul producător pentru al unui anumit produs sau singura firmă care deține un drept de proprietate asupra produsului. În aceste condiții, cumpărătorul nu are de ales decât să colaboreze cu respectivul furnizor pentru achiziția bunului.
- furnizorul se poate dovedi a fi o firmă recunoscută pentru calitatea excepțională a produselor sau serviciilor pe care le oferă. Dacă și firma cumpărătoare este interesată de a se adresa clienților săi prin produse de calitate, atunci va decide să colaboreze cu furnizorul unic.
- furnizorul poate să manifeste un interes crescut și o dorință mai mare de satisfacere a cumpărătorului dacă știe că este unicul furnizor pentru produsele solicitate de partenerul său de afaceri.
- dacă se dorește punerea în practică a unui sistem de producție de tip just-in-time sau a unui sistem SED, atunci colaborarea cu un singur furnizor poate reprezenta cea mai bună opțiune pentru firma cumpărătoare.
- colaborarea cu un singur furnizor i-ar permite firmei cumpărătoare să facă economii de costuri, dar și de timp întrucât relația ar fi mult mai ușor de gestionat decât în cazul colaborării cu mai mulți funizori.

Printre argumentele folosite pentru a explica opțiunea pentru colaborarea cu mai mulți furnizori se pot enumera:

- crește siguranța achiziționării. Existența mai multor furnizori pentru același produs pune firma la adăpost față de situațiile în care furnizorul nu și-ar putea îndeplini condițiile contractuale.
- firma cumpărătoare se poate bucura de un nivel mai ridicat al flexibilității, aceasta având posibilitatea să aleagă între mai mulți furnizori cu care să colaboreze.
- dacă necesarul de aprovizionat al firmei nu poate fi obținut de la o singură sursă, atunci firma cumpărătoare va fi nevoită să combine mai multe surse de aprovizionare.

De reținut

În alegerea opțiunii de colaborare cu mai mulți furnizori, firmele trebuie să țină cont și de importanța dezvoltării unor abilități care să le permită colaborarea cu furnizori multipli.

Evaluare

Test

1. Care sunt principalele surse de aprovizionare pe care firmele le pot utiliza?
2. Care sunt avantajele pe care le comportă aprovizionarea de la furnizorul unic comparativ cu cele ale aprovizionării de la mai mulți furnizori?
3. Când se justifică colaborarea cu furnizorii locali? Dar cu cei naționali și internaționali?

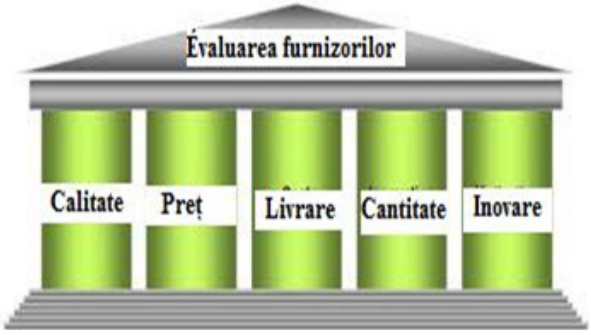
Bibliografie

1. Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., Jones, D., (2004), *Principiile și managementul achizițiilor*, Ed. Arc, București.
2. Borza, A., (2005), *Managementul resurselor materiale*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca.
3. Leenders, M.R., Johnson, P.F., Flynn, A.E, Fearon, H.E., (2006), *Purchasing and Supply Management*, 13th Edition, MGraw-Hill Irwin.
4. Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L., (2008), *Purchasing and Supply Chain Management*, South Western College, USA.
5. Van Weele, A. J., (2010), *Purchasing & Supply Chain Management,* 5th edition, Cengage Learning EMEA.

Investește în oameni!
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013
Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”
Domeniul major de intervenție 1.2 „Calitate în învățământul superior”
Titlul proiectului „e-Learning eficient, Individualizat și Adaptiv pentru învățământ la distanță (e-LIADA)”
Contract POSDRU/156/1.2/G/133681

Disciplină:
Managementul achizițiilor

Capitol 5: Managementul furnizorilor
Secvența 5.2: Evaluarea furnizorilor



I. Cuprinsul secvenței

1. Tehnici de evaluare și selectare a furnizorilor
2. Relațiile cu furnizorii

II. Obiectivele secvenței

- cunoașterea modalităților de evaluare și selectare a furnizorilor;
- cunoașterea tipurilor de relații cu furnizorii.

III. Cuvinte-cheie

Evaluare formală, evaluare semi-formală, evaluare informală, arbore al furnizorilor.

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Investește în OAMENI

ROMÂNIA
UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
CENTRUL DE FORMARE CONTINUĂ, ÎNVĂȚĂMÂNT LA DISTANȚĂ ȘI CU FRECVENȚĂ REDUSĂ

Str Ion I.C.Brătianu, nr.20, Cluj-Napoca
Tel.: (00) 40 - 740 - 077521
Fax: (00) 40 - 364 - 815679

1. Tehnici de evaluare a furnizorilor

Citire

Evaluarea unui furnizor existent este mult mai facilă decât evaluarea unui furnizor nou, cu care firma nu a mai colaborat înainte. Întrucât evaluarea furnizorilor noi implică alocarea unor resurse de timp semnificative, se recomandă ca aceasta să se aplice în special furnizorilor care au o șansă ridicată de a fi acceptați ca parteneri de afaceri.

Unii autori consideră că evaluarea furnizorilor se poate realiza pe mai multe niveluri, și anume (van Weele, 2010, p. 355):

- *la nivel de produs*. În acest caz, va fi analizată calitatea produselor realizate de către furnizor prin intermediul inspecțiilor de calitate în urma cărora se va stabili nivelul de conformitate al produselor livrate.

- *la nivel de proces*. În această situație, se va investiga procesul de producție al furnizorului, ideea de bază este aceea că nivelul calității produsului este direct influențat de procesul de producție. O monitorizare atentă a proceselor va asigura un nivel de conformitate cu standardele de calitate solicitate de către firma cumpărătoare.

- *la nivelul sistemului de asigurare a calității*. Asigurarea calității se referă la evaluarea modului în care procedurile privind inspecția calității sunt dezvoltate, modul în care acestea sunt actualizate. În această situație întreaga organizație este supusă unei evaluări privind standardele de calitate.

- *la nivel de firmă*. La acest nivel, evaluarea nu se concentrează doar asupra aspectelor ce țin de calitate, ci vizează inclusiv aspecte financiare. În felul acesta, se încearcă să se aprecieze cât de competitiv va fi un anumit furnizor în viitor.

Știați că?

În realitate, majoritatea evaluărilor furnizorilor se realizează doar pentru primele două niveluri descrise anterior.

De reținut

În activitatea de evaluare a furnizorilor, firmele cumpărătoare se vor concentra pe o serie de factori, precum (Leenders *et al.*, 2006, p. 263): capacitatea tehnică, capacitatea de producție sau distribuție, capacitatea financiară și managementul practicat.

Capacitatea tehnică și **de producție** a unui furnizor au un impact important asupra calității produselor realizate realizate de către acesta. Există, totuși și posibilitatea ca unei firme care are capacitatea de a produce la standardele de calitate cerute să îi lipsească capacitatea tehnică și să nu poată ține pasul cu noile tehnologii apărute. În același mod, o firmă poate să fie lipsită de posibilitatea de a-și extinde capacitățile de producție. Evaluarea furnizorilor se va axa nu doar asupra capacităților actuale, ci și asupra capacităților pe care le-ar putea dezvolta în viitor. Aceasta este o sarcină dificilă pentru majoritatea firmelor cumpărătoare, punerea ei în practică este posibilă în măsura în care angajații altor departamente contribuie la realizarea acesteia.

În cazul colaborării cu un furnizor care este o firmă distribuitoare, accentul se va pune pe evaluarea **capacităților de distribuție** ale acestuia. În aceste condiții, evaluarea va avea în vedere politica privind

stocurile, compatibilitatea sistemelor, abilitatea de a răspunde promt solicitărilor și abilitățile tehnice ale personalului care urmează să colaboreze cu angajații firmei cumpărătoare.

Capacitatea financiară a furnizorului este un indicator fidel al modului în care acesta va putea satisface nevoile firmei cumpărătoare. În situația în care produsul achiziționat este unul de tip strategic (potrivit analizei de portofoliu), atunci cu atât mai mult se justifică o analiză a capacității financiare a furnizorului. Informațiile despre capacitatea financiară a furnizorului pot fi extrem de utile pentru fundamentarea diverselor decizii în cadrul firmei cumpărătoare. De exemplu, înrăutățirea performanțelor financiare ale furnizorului poate fi un prim semnal de alarmă pentru cumpărător care se poate decide să își asigure continuitatea aprovizionării apelând și la alți furnizori. Pe de altă parte, dacă analiza asupra situației financiare scoate la iveală faptul că furnizorul are un flux de capital negativ, cumpărătorul poate folosi acest aspect în avantajul său într-un eventual proces de negociere pentru a obține reduceri ale prețului, furnizorul fiind interesat de semnarea contractului. Evaluarea capacității financiare a furnizorului va avea în vederi următorii indicatori: structura capitalului, rata profitabilității, cifra de afaceri, rentabilitatea financiară, rentabilitatea economică, etc.

Dorința de a colabora cu un singur furnizor, precum și intenția de realizare a unor contracte pe termen lung face ca evaluarea **managementului practicat** de către furnizor să fie nu doar utilă, dar și necesară. Acest lucru implică o analiză detaliată a misiunii firmei, valorilor și obiectivelor acesteia, structurii organizatorice, calificării managerilor, sistemelelor de evaluare și recompensare a angajaților, sistemelor informatice, precum și a politicilor și procedurilor utilizare. Un management bun va avea efecte pozitive asupra capacităților furnizorului de a livra produsele la timp, reduce rebuturile sau concepe noi produse.

După ce lista furnizorilor a fost restrânsă, urmează să se ia o decizie referitoare la procesul final de selectare a furnizorilor. Pentru acest lucru firmele pot recurge la cele trei tipuri de evaluări: (a) evaluări informale, (b) evaluări semi-formale și (c) evaluări formale.

Evaluările informale ale furnizorilor. Evaluarea informală a furnizorilor este realizată de către utilizatorii interni în cadrul firmei cumpărătoare. Adesea, angajații din departamentul de achiziții îi întreabă pe ceilalți angajați dacă și cât sunt de mulțumiți de un anumit furnizor și de produsele pe care acesta le oferă. De asemenea, informațiile obținute în cadrul unor reuniuni, conferințe sau din mass-media pot reprezenta o bază pentru evaluările informale ale furnizorilor. Acest gen de evaluare este practicat mai ales în cadrul firmelor mici. Pe măsură ce crește mărimea firmelor, crește și nevoia utilizării unor metode formale de evaluare a furnizorilor.

Evaluările semi-formale ale furnizorilor. Un exemplu de evaluare semi-formală este reprezentat de întâlnirile anuale dintre managerii firmei furnizoare și cei ai firmei cumpărătoare. În mod normal, aceste întâlniri au loc cu furnizori importanți ai firmei, cei care sunt considerați ca oferind produse de tip strategic pentru firma cumpărătoare. Managerului de achiziții îi revine rolul de a facilita aceste întâlniri. Discuțiile din cadrul acestor întâlniri contribuie la îmbunătățirea relațiilor dintre firma furnizoare și firma cumpărătoare și au loc de obicei (dar nu în mod exclusiv) la sediul firmei cumpărătoare. De asemenea, vor avea loc întâlniri și discuții la un nivel inferior, care poate să implice reprezentanți din departamentul de vânzări ai furnizorului, respectiv angajați din departamentul de achiziții ai cumpărătorului.

Evaluările formale ale furnizorilor. Evaluările furnizorilor în cadrul firmelor mari se fac într-un mod riguros și structurat utilizând metode formale care au la fișe de evaluare ale furnizorilor. Avantajul

acestor metode este acela că elimină orice suspiciune de subiectivism. Aceste metode de evaluare trebuie să îndeplinească o serie de cerințe (Monczka *et al.*, 2009, p. 255):

(1) trebuie să includă toate categoriile de performanță considerate ca fiind importante de către firma cumpărătoare. Printre categoriile nelipsite din orice fișă de evaluare a furnizorilor sunt: calitatea, prețul, capacitățile de producție și livrare. Alături de aceste variabile, firmele cumpărătoare pot să includă și altele, în funcție de specificul de activitate, tipul produsului achiziționat și de așteptările față de aceste produse. Alte variabile pot fi: stabilitatea financiară, posibilitatea utilizării unui SED, capacitatea implementării unui sistem de tip just-in-time, capacitatea de inovare a furnizorului, etc.

(2) trebuie să fie extrem de obiectiv. Pentru realizarea acestui deziderat, metoda de evaluare bazată pe fișa furnizorului va include un sistem de notare cu o scală de măsurare a valorilor fiecărei variabile.

(3) variabilele și sistemul de măsurare trebuie să fie sigure. Acest lucru se referă implică ca atunci când utilizarea variabilelor și a scalelor de măsurare este făcută de către persoane diferite să se ajungă la aceeași concluzie. În aceste condiții, este important ca variabilele să fie clar definite, iar sistemul de măsurare să fie înțeles de către toate persoanele care urmează să îl folosească.

(4) trebuie să fie flexibil. Chiar dacă o firmă va menține o anumită structură pentru chestionarul utilizat în scopul evaluării furnizorilor, formatul evaluării va trebui să fie suficient de flexibil pentru a putea fi utilizat pentru diverse tipuri de achiziții. Cea mai simplă metodă prin care procesul poate fi făcut mai flexibil este prin ajustarea categoriilor de performanță și a ponderilor acordate acestora în funcție de fiecare categorie. Cele mai importante categorii vor primi vor avea o pondere mai mare.

(5) trebuie să fie simplu din punct de vedere matematic. Utilizarea ponderilor și a punctajelor trebuie să se facă cu ușurință astfel încât fiecare angajat care se implică în evaluarea furnizorilor să poată înțelege mecanismul de funționare a sistemului.

În Figura 5.2 este prezentat un model de fișă de evaluare a furnizorilor. Rezultatele evaluării trebuie comunicate și furnizorilor pentru că în felul acesta vor putea vedea care sunt punctele tari și slabe și putea lua măsurile care se impun pentru îmbunătățirea performanșelor.

FIŞĂ EVALUARE A FURNIZORULUI

Furnizor: Produse şi servicii furnizate:	
Adresă sediu: Date de contact (tel, fax, e-mail) Persoane de contact:	

			Pon-dere	Punc-taj	Scor	Concluzii		
Evaluare iniţială	Criterii de evaluare	Preţ	0,40			◻Furnizor de bază	◻Furnizor de rezervă	◻Furnizor neacceptat
		Calitate	0,20					
		Facilităţi financiare	0,05					
		Facilităţi livrare	0,10					
		Facilităţi de livrare	0,15					
		Facilităţi informatice (SED)	0,05					
		Facilităţi tehnice (capacitate inovare)	0,05					
		TOTAL	1,00					
	Barem:	≥ 25 puncte - furnizor de bază 15-24 puncte - furnizor de rezervă <15 puncte - furnizor neacceptat calitate - minim 4 puncte				Data evaluării:		
Observaţii								

Figura 5.2: Un exemplu de fişă de evaluare a furnizorilor

2. Relaţiile cu furnizorii

Firme mari productive din Japonia au încurajat constituirea unor asociaţii ale furnizorilor care servesc aceiaşi beneficiari. La început firma beneficiară a materiilor prime s-a implicat în asocierea furnizorilor cu care aceasta lucrează, iar apoi asociaţia a funcţionat fără implicarea activă a firmei consumatoare. În perioada actuală relaţia a evoluat în sensul că furnizorii şi

consumatorii participă împreună în aceeași asociație. Ideea înființării acestor asociații a fost adoptată ulterior în SUA, respectiv în Europa.

Ideea de bază a înființării acestor asociații este că furnizorii care au un interes comun în satisfacerea nevoilor unei anumite firme consumatoare pot să stabilească metode mai eficiente de satisfacere a nevoilor consumatorilor (ca urmare a stabilirii unor canale de comunicare și a unui schimb de idei, respectiv de informații), cu avantaje pentru toți participanții. Firmele participante la asociație sunt cooperante și lucrează pe o bază de "ajutor reciproc".

Multe firme au încercat pe parcursul activității lor să-și reducă numărul de furnizori de la care se aprovizionează. În acest sens firmele au identificat cei mai buni furnizori, încercând să încheie afaceri cu aceștia și neglijându-i pe ceilalți.

Știați că?

Din dorința de a reduce numărul de furnizori cu care lucrează, a rezultat nevoia firmelor de a standardiza și de a reduce diversitatea materiilor prime și a componentelor pe care le folosesc. De exemplu, firma Volkswagen a folosit 53 tipuri diferite de oglinzi exterioare, iar în prezent folosesc numai 7 tipuri.

Reducerea numărului de furnizori se poate exprima printr-un "arbore al furnizorilor". Firma consumatoare colaborează direct numai cu furnizorii de pe primul nivel, iar aceștia la rândul lor acționează ca și niște subcontractanți, lucrând cu furnizorii de pe al doilea nivel.

Furnizorii de pe primul nivel colaborează strâns cu firma consumatoare, fiind parteneri la împărțirea riscurilor și a avantajelor afacerilor acestuia.

Procesul de reducere a numărului de furnizori este un proces foarte complex care implică multe activități. De exemplu, în industria producătoare de autovehicule acest proces necesită următoarele activități:

- identificarea unui furnizor sau a grupurilor de furnizori care pot aproviziona firma consumatoare cu sisteme electrice, de frânare etc;
- împuternicirea furnizorilor de pe primul nivel să coordoneze activitatea furnizorilor de pe al doilea nivel pentru a-și aduce contribuția în această colaborare;
- la rândul lor furnizorii de pe al doilea nivel pot fi încurajați să facă același lucru cu furnizorii cu care ei lucrează.

Evaluare

Test

1. Care sunt modalitățile de realizare a evaluării furnizorilor?
2. Prin ce se diferențiază evaluarea formală de cea informală. Dați un exemplu pentru exemplificare.
3. Cum poate fi redus numărul de furnizori cu care firmele colaborează?

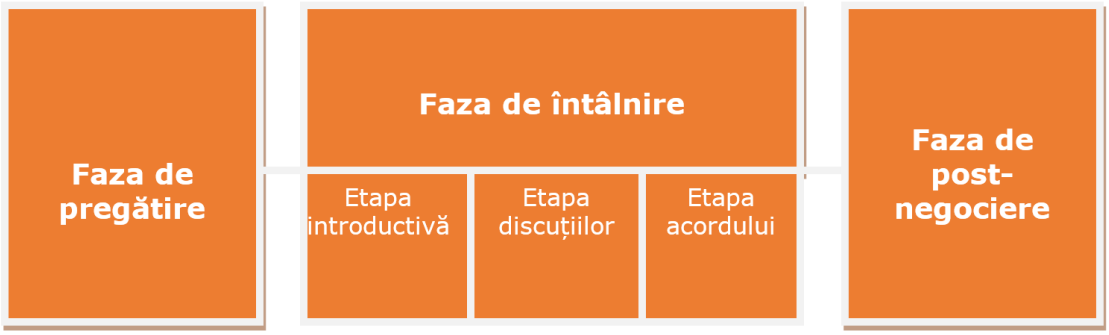
Bibliografie

1. Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., Jones, D., (2004), *Principiile și managementul achizițiilor*, Ed. Arc, București.
2. Borza, A., (2005), *Managementul resurselor materiale*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca.
3. Van Weele, A. J., (2010), *Purchasing & Supply Chain Management,* 5th edition, Cengage Learning EMEA.
4. Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L., (2008), *Purchasing and Supply Chain Management*, South Western College, USA.

Investește în oameni!
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013
Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”
Domeniul major de intervenție 1.2 „Calitate în învățământul superior”
Titlul proiectului „e-Learning eficient, Individualizat și Adaptiv pentru învățământ la distanță (e-LIADA)”
Contract POSDRU/156/1.2/G/133681

Disciplină:
Managementul achizițiilor

Capitol 6: Negocierea în procesul de aprovizionare
Secvența 6.1: Procesul de negociere



I. Cuprinsul secvenței

1. Definirea negocierii
2. Etapele procesului de negociere

II. Obiectivele secvenței

- cunoașterea terminologiei specifice negocierii;
- identificaraea etapelor specifice procesului de negociere.

III. Cuvinte-cheie

Rezultat maxim acceptat, Rezultat minim acceptat, cea mai bună alternativă pentru un acord negociat, triunghiul negocierii, proces de negociere.

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Investește în OAMENI

ROMÂNIA
UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
CENTRUL DE FORMARE CONTINUĂ, ÎNVĂȚĂMÂNT LA DISTANȚĂ ȘI CU FRECVENȚĂ REDUSĂ

Str Ion I.C.Brătianu, nr.20, Cluj-Napoca
Tel.: (00) 40 - 740 - 077521
Fax: (00) 40 - 364 - 815679

1. Definirea negocierii

Definiție

În sens larg, negocierea este definită ca acțiunea prin intermediul cărora se poartă tratative în vederea încheierii unui acord sau a unei convenții. Negocierea în domeniul afacerilor poate fi definită ca (Kennedy *et al.*, 1980) *"procesul prin care se caută termenii în care să se obțină ceea ce se dorește de la cineva care la rândul său vrea ceva în schimb"*.

Citire

Negocierea este o activitate importantă pentru managerii departamentelor de achiziții, care caută să ajungă la o înțelegere cu furnizorii de bunuri și servicii. Negocierea dintre furnizor și firma cumpărătoare este așadar un proces de comunicare, care implică managementul timpului, resurselor și al puterii între cele două firme care sunt interdependente. Fiecare parte are nevoie de ceva ce cealaltă parte deține, de multe ori este nevoie de compromisuri și concesii pentru a putea dobândi satisfacerea nevoii.

De reținut

Negocierea este un proces care implică interacțiunea umană și nu doar interacțiunea dintre organizații. Un aspect important al negocierii îl constituie încercările de a convinge persoanele cu care negociezi asupra anumitor aspecte (de exemplu, negociatorul din partea firmei cumpărătoare va încerca să convingă negociatorul firmei furnizoare să accepte un preț mai mic, fiind dispus să plătească într-un termen mai scurt produsele livrate). Negocierea necesită abilități pe care indivizii le pot învăța și perfecționa în timp. Se apreciază că negociatorii buni nu se nasc cu aceste abilități, ei urmează să le dobândească pe măsură ce participă la negocieri (Hynes, 2011; Monczka *et al.*, 2009).

Citire

Din punct de vedere al modului în care se face apel la utilizarea puterii în procesul de negociere, putem distinge între două tipuri de negociere (McCorkle și Reese, 2010, p. 130):

a) negocieri competitive. Aceste tip de negociere mai este cunoscut și sub denumirea de negociere câștig-pierdere (*win-lose*) întrucât în urma unei astfel de negocieri, una dintre părți va pierde, iar cealaltă va câștiga. Persoanele care se implică în negocieri competitive au un interes crescut pentru a-și atinge propriile obiective, fiind mai puțin interesați de obiectivele celeilalte părți. Negociatorii caracterizați de un stil competitiv vor încerca să utilizeze tactici menite să manipuleze procesul de negociere, astfel încât să le servească propriului interes.

b) negocieri cooperative. Acest tip de negociere este denumit și negociere câștig-câștig (*win-win*), sau negociere colaborativă. În acest caz negociatorii vor avea în minte intersele proprii, dar în același timp vor ține cont și de interesele părții adverse. Astfel, se vor tactici prin intermediul cărora ambele părți vor avea de câștigat de pe urma negocierii.

„Negocierile dintre firma furnizoare și firma cumpărătoare pot să aibă loc sub mai multe forme (Borza, 2005):

• *negocieri prin corespondență*. Acestea se pot desfășura prin intermediul scrisorilor, faxurilor, e-mailurilor și se referă la trimiterea cererilor de ofertă către furnizori, primirea ofertelor și analiza acestora urmate de trimiterea unor observații la ofertele primite, revizuirea ofertei de către furnizori și acceptarea acesteia de către firma cumpărătoare.

• *negocieri telefonice*. În cazul negocierilor telefonice, cele două părți încearcă să ajungă la un compromis într-un timp scurt, folosind minimul de resurse disponibile. În comparație cu negocieriele față în față aceastea sunt mai puțin costisitoare, însă se pretează doar în anumite situații, cum ar fi de exemplu: (1)

părțile implicate în negociere se cunosc foarte bine, au mai colaborat anterior și (2) bunul care face obiectul negocierii este cunoscut foarte bine de către cumpărător, acesta fiind un produs ce are un înalt grad de standardizare.

• *negocieri față în față*. Aceste formă de negociere se utilizează în situația în care produsele sau serviciile care fac obiectul contractului sunt complexe, fiind necesară întâlnirea directă dintre furnizor și cumpărător.

• *negocieri mixte*. Aceste negocieri presupun combinarea formelor prezentate anterior. Spre exemplu, negocierea unui contract poate fi inițiată telefonic, când cumpărătorul contactează furnizorul, urmată de trimiterea prin e-mail a unei cereri de ofertă și de primirea ofertei. Ulterior reprezentanții celor două firme se pot întâlni față în față pentru a negocia aspectele specifice contractului.

Există o serie de termeni cu care fiecare negociator ar trebui să fie familiarizat, ca de exemplu: rezultatul maxim acceptat, rezultatul minim acceptat, cea mai bună alternativă pentru un acord negociat. În continuare ne vom referi la acești termeni specifici negocierilor comerciale.

A - Z
Definiție

Rezultatul maxim acceptat se referă la cerința absolută pe care o face un negociator în faza inițială. O negociere se poate termina foarte repede dacă rezultatul maxim acceptat exprimat de către una dintre părți este nejustificat.

Rezultatul minim acceptat se referă la situația minimă cu care una dintre părți va fi de acord în timpul negocierii. Acești doi termeni sunt inversați pentru cele două părți care negociază.

Cea mai bună alternativă pentru un acord negociat se referă la identificarea tuturor opțiunilor posibile pentru un negociator și alegerea celei mai bune dintre acestea (Fisher și Ury, 1991).

De reținut

De exemplu, o firmă cumpărătoare a negociat un preț de 7500 lei/lună pentru serviciile de curățenie cu o firmă specializată în acest domeniu, fără a încheia însă un contract cu aceasta. Firma poate să apeleze și la alte firme și să încerce să obțină un preț și mai avantajos pentru serviciile de curățenie, oferind un preț de 7000 de lei lunar. Dacă firmele cu care negociază nu sunt de acord să încheie contractul pentru mai puțin de 8000 de lei/lună, atunci cea mai bună alternativă pentru un acord negociat rămâne cea stabilită cu prima firmă de curățenie, urmând să încheie contractul pentru 7500 de lei.

Citire

Un instrument foarte util și ușor de folosit pentru pregătirea unei negocieri este așa-zisul triunghi al negocierii (a se vedea Figura 6.1). Fiecare dintre vârfurile triunghiului corespunde unei acțiuni pe care negociatorul o poate întreprinde:

(1) determinarea obiectivelor specifice negocierii. În această fază, negociatorul își va clarifica așteptările de la negocierea la care urmează să participe. În felul acesta, va putea facilita obținerea lor în faza finală a negocierii.

(2) determinarea așteptărilor părții adverse. În acestă fază, negociatorului îi revine rolul de a identifica obiectivele stabilite de către persoana cu care urmează să negocieze.

(3) analiza obiectivelor proprii și a obiectivelor părții adverse. În această fază, negociatorul urmează să facă propuneri menite să ducă la atingerea obiectivelor ambelor părți implicate în procesul de negociere.

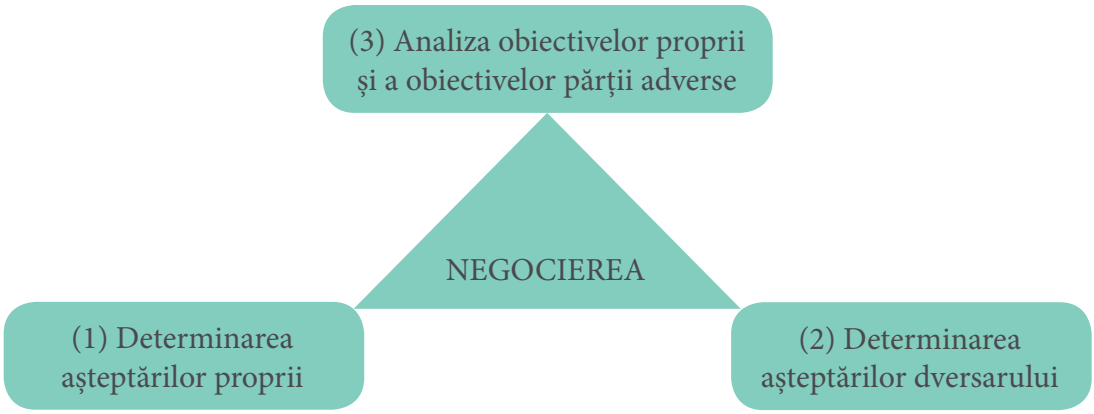


Figura 6.1: Triunghiul negocierii
Sursa: adaptare după Anderson, 1993, p. 14

2. Etapele procesului de negociere

De reținut

Negocierea poate fi privită ca un proces care se realizează în mai multe faze. Figura 6.2 prezintă schematizat cele trei faze principale ale procesului de negociere: (1) faza de pregătire a negocierii, (2) faza de întâlnire și (3) faza de post-negociere. La rândul său, faza de întâlnire poate fi secvențiată în trei etape, și anume: etapa introductivă, etapa discuțiilor și etapa acordului. De menționat, că această abordare a negocierii este specifică în cazul în care negocierea are loc prin întâlniri directe, față în față. Pentru un negociator, fie că face parte din echipa furnizorilor, fie că face parte din echipa cumpărătorului este important să se pregătească temeinic pentru fiecare dintre aceste faze.

Figura 6.2: Procesul de negociere
Sursa: adaptare după Baily, 2004, p. 235

Citire

1. Faza de pregătire. Această fază corespunde unei etape de planificare a negocierii în cadrul căreia persoanele care urmează să ia parte la negociere vor încerca să se pregătească cât mai bine cu putință pentru întâlnirea față în față. Efortul de pregătire este influențat de mai multe elemente. De exemplu, pentru o negociere al cărei obiect îl constituie un echipament complex, care are un grad ridicat de tehnologizare, negociatorii din echipa firmei cumpărătoare vor petrece mai mult timp pentru a se documenta cu privire la specificațiile tehnice ale echipamentului respectiv. Totodată, echipa de negociatori va strânge informații despre firma furnizoare și despre competențele de negociere ale reprezentanților săi. Un alt factor care determină timpul alocat pentru pregătirea negocierii îl constituie experiența negociatorului: dacă persoana respectivă a mai luat parte la negocieri și are o experiență vastă în acest domeniu se va pregăti într-un timp mult mai scurt decât o persoană care nu are o experiență semnificativă în negocierile comerciale. Cu toate acestea, sunt unii autori care consideră că negociatorii care

își alocă un timp considerabil pentru pregătirea negocierii au șanse de reușită mai mari în comparație cu cei care ignoră această fază a negocierii (Monczka *et al.*, 2009, p. 467).

Există trei întrebări cheie la care orice negociator ar trebui să găsească un răspuns în această fază, și anume (Kennedy, 1992):

(1) Ce se dorește să se obțină în urma negocierii respective?
(2) Cât de importantă este fiecare așteptare pentru firmă?
(3) Care sunt pragurile de intrare și de ieșire?

De reținut

În Figura 6.3 este prezentată o situație care poate fi întâlnită în practică atunci când pragul minim al furnizorului nu se suprapune peste pragul maxim al cumpărătorului. În această situație, pentru ca negocierea să aibă succes este nevoia ca cel puțin una dintre părți să își schimbe pragul stabilit anterior.

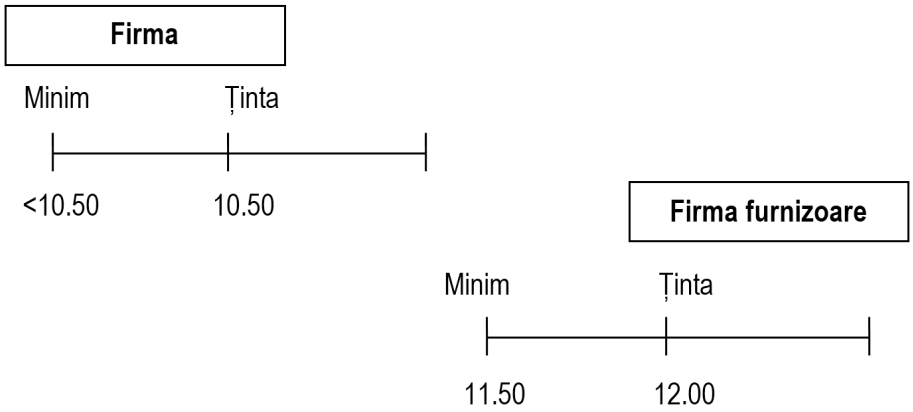


Figura 6.3: Stabilirea pragurilor de intrare și ieșire pentru negocierea prețului unui produs (situația lipsei unei suprapuneri)

De reținut

În Figura 6.4 este prezentată o altă situație care poate fi întâlnită referitoare la pragurile stabilite de către echipele de negociatori. De această dată există o suprapunere între pragul maxim al firmei cumpărătoare (11.45) și pragul minim stabilit de către firma furnizoare (11.15). În atare condiții un acord între cele două firme este posibil, prețul urmând să fie stabilit în intervalul cuprins între cele două valori: 11.15 și 11.45.

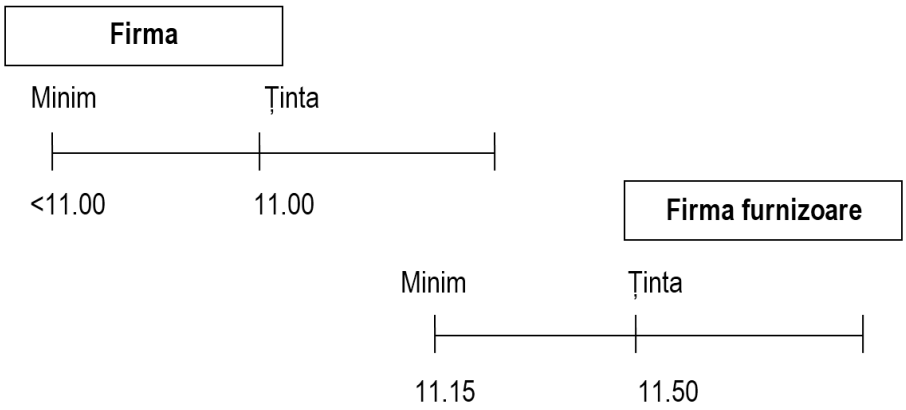


Figura 4: Stabilirea pragurilor de intrare și ieșire pentru negocierea prețului unui produs (situația când există o suprapunere)

O altă activitate desfășurată pe durata pregătirilor constă în colectarea informațiilor necesare pentru buna desfășurare a negocierii. Aceste informații vizează echipa de negociatori adversă. În situația în care au mai negociat cu aceștia, atunci colectarea și pregătirea informațiilor poate fi realizată într-o manieră mai facilă.

2. Faza de întâlnire. Aceasta este faza în care negociatorii urmează să se întâlnească față în față și să poarte discuții pentru a ajunge la un consens. La rândul său, această fază a procesului de negociere poate fi descompusă în trei etape distincte, și anume: (1) etapa introductivă, (2) etapa discuțiilor și (3) etapa acordului.

(1) *Etapa introductivă*. Aceasta este o etapă în cadrul căreia negociatorii încearcă să creeze o atmosferă propice pentru desfășurarea negocierilor, dar totododată este și etapa în care echipele de negociatori tatonează terenul și încearcă să se cunoască mai bine și să se valideze supozițiile făcute în faza de pregătire a negocierii. Tot în această etapă, echipele încearcă să clarifice anumite probleme și să testeze predispoziția părții adverse pentru colaborare.

În această etapă o importanță semnificativă o are locația de desfășurare a negocierii. În mod normal, negocierile se pot desfășura aproape oriunde (în restaurant, în aeroport, în lift, etc.), însă se recomandă ca acestea să aibă loc într-un cadru organizat. Echipa care urmează să găzduiască negocierea se poate bucura de avantajul pe care îl conferă cunoașterea teritoriului, la fel cum o echipă de fotbal care joacă pe teren propriu poate să aibă un avantaj în detrimentul echipei oaspete.

(2) Etapa discuțiilor. Această etapă este cea mai lungă din cele trei etape de negociere, în cadrul ei are loc interacțiunea dintre negociatori. În cursul acestei etape, negociatorii vor apela la diverse tactici menite să le asigure atingerea obiectivelor stabilite anterior. Calitățile și abilitățile negociatorilor sunt esențiale în această fază de discuții în care vor avea loc și contraziceri între părțile implicate în procesul de negociere. Pentru orice tactică de negociere există și o tactică menită să contracareze efectul acesteia. Recomandarea care se face este să nu se abuzeze de folosirea acestor tactici întrucât ele pot distruge uneori relațiile pe termen lung.

(3) Etapa acordului. Dacă în urma discuțiilor există un consens în ceea ce privește părțile care au negociat, atunci se ajunge la faza acordului în cadrul căreia are loc încheierea unei înțelegeri între părți. Recomandarea este ca în acest moment să se consemneze detaliile convenite și să se transmită tuturor părților interesate.

3. Faza de post-negociere. În cadrul acestei faze va avea loc punerea în aplicare a aspectelor convenite în timpul negocierii propriu-zise. Este important pentru ambele firme să înțeleagă că procesul de negociere nu se încheie în momentul în care s-a ajuns la un consens în urma discuțiilor purtate. În realitate, negociatorii experimentați vor căuta să asigure implementarea elementelor negociate. Pentru a asigura succesul acestei etaple, se recomandă realizarea următoarele activități de către echipa de negociatori (Baily *et al.*, 2004, p. 249):

- elaborarea unei versiuni preliminare a documentului care va reprezenta contractul dintre furnizor și cumpărător. În această primă variantă vor fi incluse toate detaliile asupra cărora s-a convenit în urma discuțiilor, urmând să fie comunicate și ceilelate părți.
- pregătirea contractului oficial care va corespunde din punct de vedere al conținutului cu versiunea inițială, revăzută și modificată conform cerințelor celor două părți.
- repartizarea angajaților care urmează să se ocupe de colaborarea cu furnizorul.
- evaluarea modului în care echipa a negociat termenii contractuali.

Evaluare

Test

1. Cum poate fi definită negocierea?
2. Care sunt fazele negocierii propriu zise?
3. Cum se pot desfășura negocierile?
4. Care sunt întrebările pe care trebuie să și le pună un negociator în faza de pregătire?

Bibliografie

1. Anderson, K., (1993), *Getting What You Want: How to Reach Agreement and Resolve Conflict Every Time*, Plume, New York.
2. Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., Jones, D., (2004), *Principiile și managementul achizițiilor*, Ed. Arc, București.
3. Borza, A., (2005), *Managementul resurselor materiale*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca.
4. Fisher, R., Ury, W., (1991), *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*, New-York: Penguin Books.
5. McCorkle, S. Reese, M.J., (2010), Personal conflict management. Theory and Practice, Allyn & Bacon Pearson Education.
6. Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L., (2008), *Purchasing and Supply Chain Management*, South Western College, USA.

Investește în oameni!
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013
Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”
Domeniul major de intervenție 1.2 „Calitate în învățământul superior”
Titlul proiectului „e-Learning eficient, Individualizat și Adaptiv pentru învățământ la distanță (e-LIADA)”
Contract POSDRU/156/1.2/G/133681

Disciplină:
Managementul achizițiilor

Capitol 6: Negocierea în procesul de aprovizionare
Secvența 6.2: Formarea specialiștilor pentru negociere

I. Cuprinsul secvenței

1. Echipa de negociatori
2. Negocierile în context internațional

II. Obiectivele secvenței

- cunoașterea rolurilor membrilor echipei de negociatori;
- identificarea formelor puterii.

III. Cuvinte-cheie

Echipa de negociatori, puterea expertului, puterea legitimă, puterea coercitivă, puterea, puterea informațională, puterea referentului.

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Investește în OAMENI

ROMÂNIA
UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
CENTRUL DE FORMARE CONTINUĂ, ÎNVĂȚĂMÂNT LA DISTANȚĂ ȘI CU FRECVENȚĂ REDUSĂ

Str Ion I.C.Brătianu, nr.20, Cluj-Napoca
Tel.: (00) 40 - 740 - 077521
Fax: (00) 40 - 364 - 815679

1. Echipa de negociatori

Citire

În funcție de complexitatea bunurilor ce fac obiectul negocierii, următoarele două situații pot fi întâlnite:

1) negocieri purtate între indivizi. Această situație este specifică negocierilor care vizează produse cu un nivel de standardizare ridicat, caz în care negocierea are loc între un reprezentant al firmei furnizoare, respectiv un reprezentant al firmei cumpărătoare.

2) negocieri care au loc între grupuri. Dacă negocierile se referă la produse complexe, cum ar fi cazul unui echipament medical utilizat în chirurgie, atunci negocierea se va purta între echipe de negociatori. Atât firma furnizoare, cât și firma cumpărătoare pot să opteze pentru includerea în echipa de negociatori alături de persoanele cu experiență de negociere a unor persoane cu vaste cunoștințe legate de caracteristicile tehnice ale produsului. Principala dificultate în cazul negocierilor între echipe este dată de componența acestora, persoanele care fac parte din echipa de negociatori trebuie să se pună de acord asupra elementelor ce urmează să fie negociate.

De reținut

În cazul negocierilor între echipe este esențial să se stabilească foarte clar rolurile și sarcinile care revin fiecărei persoane. În cazul echipelor de negociatori, următoarele roluri pot fi întâlnite (Câmpeanu-Sonea și Sonea, 2005, p. 218):

- *leader-ul echipei*. Persoana care îndeplinește acest rol trebuie să coordoneze echipa, fiind responsabil de alegerea membrilor și de luarea deciziilor în timpul discuțiilor de negociere. Totodată, leader-ul are rolul de a asigura unitatea grupului și controlul asupra procesului decizional. Este de dorit ca leader-ul să fie o persoană cu suficientă experiență în negocierile comerciale și să posede cunoștințe temeinice asupra domeniului în care activează furnizorul.

- *expertul*. Persoana care îndeplinește această atribuție va juca un rol mai degrabă pasiv pe durata negocierilor, el fiind solicitat pentru expertiza pe care o are într-un anumit domeniu. Sarcinile sale sunt legate de furnizarea unor informații menite să clarifice anumite nelămuriri pe care ceilalți membri ai echipei de negociere le au față de caracteristicile tehnice și de calitate ale produsului.

- *participantul*. În cadrul echipei, rolul asumat de participant este echivalent cu acela al persoanei responsabile de calitatea deciziei. Astfel, el va lua parte la negociere încercând să găsească răspunsuri la problemele discutate și să propună soluții împreună cu ceilalți membri ai echipei.

- *secretarul*. Rolul secretarului este acela de a nota în permanență ceea ce se discută în timpul negocierii, el putând să informeze ceilalți membri ai echipei cu privire la stadiul negocierii.

- *facilitatorul*. Persoana care își asumă rolul de facilitator se va asigura că sunt respectate toate fazele procesului decizional și va încerca să înlesnească obținerea consensului. Facilitatorul va propune tehnicile de lucru și va apăra membri grupului în fața atacurilor venite de la echipa adversă.

Citire

În cadrul negocierilor, atât furnizorul cât și cumpărătorul vor încerca să își folosească puterea pentru a influența partea adversă și pentru a obține ceea ce și-au propus. Utilizarea puterii în procesul de negociere este pe cât de utilă atât de necesară, însă negociatorii vor trebui să exercite

puterea pe care o au într-un mod care să nu afecteze negativ relațiile. Au fost identificate următoarele forme de putere pe care negociatorii le pot utiliza de-a lungul discuțiilor purtate (French și Raven, 1959):

(1) puterea informațională. Utilizarea informației reprezintă una dintre cele mai răspândite moduri în care puterea poate fi exercitată în cadrul firmelor. Într-un proces de negociere una dintre părți va folosi puterea pe care i-o conferă deținerea unor informații valoroase pentru a încerca să convingă partea adversă. Într-o negociere, există posibilitatea de a folosi informația după bunul plac, ascunderea adevărului putând fi o variantă, la fel ca și folosirea unor informații negative.

(2) puterea recompensatoare. Acest tip de putere este folosit de către negociatorii care au posibilitatea de oferi ceva celeilalte părți, ca de exemplu accesul la tehnologie pus la dispoziție de către un furnizor inovator. Folosirea recompenselor reprezintă o încercare directă de a exercita controlul asupra negocierii, în timp ce folosirea informațiilor se bazează mai mult pe persuasiune. Riscul asociat apelării intensive la recompense este acela ca negociatorii să răspund favorabil doar când sunt răsplătiți, atunci când li se oferă ceva.

(3) puterea coercitivă. Acest tip de putere se referă la faptul că una dintre echipele de negociatori poate să o pedepsească pe cealaltă (financiar, fizic sau mental). Folosirea intensă a puterii de coerciție poate duce la erodarea relațiilor pe termen lung. Se consideră că puterea coercitivă are legătură cu puterea recompensatoare, prin faptul că așa cum una dintre părți poate să o influențeze pe cealaltă prin oferirea unor recompese, la fel una dintre părți poate să o influențeze pe cealaltă prin faptul că o privează de unele lucruri.

(4) puterea legitimă. Poziția pe care un individ o are la locul de muncă sau în societate reprezintă baza puterii sale legitime. Părinții, preoții, managerii și politicienii sunt exemple de persoane care posedă puterea legitimă. În cazul negocierilor cu furnizorii, firma cumpărătoare poate să dețină puterea legitimă ca urmare a faptului că este o importantă firmă cu notorietate pe piață.

(5) puterea expertului. Puterea bazată pe experiență este o formă specială a puterii informaționale. Un expert este o persoană care a acumulat multiple informații despre un anumit domeniu și deține vaste cunoștințe despre respectivul domeniu. În cazul negocierilor, experții își pot exercita puterea prin faptul că autoritatea lor este recunoscută de către ceilalți.

(6) puterea referentului. În cazul referentului, puterea lui este dată de calitățile sale personale, astfel că personalitatea este adesea văzută ca o sursă a puterii referentului. Calitățile pot fi fizice, dar la fel de bine pot fi și caracteristici individuale, precum onestitatea, carisma, prietenia, sensibilitatea. Cel care deține puterea – referentul – posedă o serie de calități care îl fac să fie respectat de ceilalți cu care interacționează. Puterea referentului este utilă în timpul negocierilor dacă referenții sunt conștienți de faptul că partea adversă dorește să se identifice cu ei sau manifestă atracție față de ei.

De reținut

Negociatorii nu trebuie să abuzeze de putere pentru a nu afecta relațiile. Se apreciază că în majoritatea negocierilor cele mai eficiente forme ale puterii sunt cea legitimă, informațională și cea a expertului (Monczka *et al.*, 2009, p. 476). Acestea sunt formele de putere care permit menținerea unor relații pozitive după ce un acord a fost obținut. Puterea referentului poate să fie combinată cu alte forme de putere și în felul acesta să devină mai puternici și să influențeze mai ușor procesul de negociere.

2. Negocierile în context internațional

Citire

Pe măsură ce tot mai multe firme se orientează înspre colaborarea cu furnizori din alte țări crește importanța pe care o au negocierile cu furnizorii străini. Ca urmare a acestui fapt, negociatorii vor trebui să facă dovada unor abilități care să le permită interacțiunea cu persoane ce provin din culturi diferite. Negociatorii ar putea să țină cont de următoarele recomandări atunci când se pregătesc să negocieze cu persoane din alte țări (Susskind, 2004):

(1) Documentare cu privire la experiența părții adverse. În acest sens, negociatorii vor trebui să afle care este experiența pe care o are partea adversă în negocierile internaționale. Dacă se constată că partea adversă are o vastă experiență internațională de negociere, atunci se poate presupune că stereotipurile culturale și orice efort de modificare a strategiei de negociere este de natură se creeze noi dificultăți de comunicare mai degrabă decât să le rezolve pe cele vechi.

(2) Numirea unui consilier care să cunoască cultura părții adverse. Acest demers se poate dovedi util dacă se constată că partea adversă are o experiență de negociere internațională redusă. Consilierul se poate dovedi extrem de util pe parcursul negocierilor, acesta trebuind să ghideze echipa de negociatori care l-a solicitat și să îi ajute cu sfaturi în timpul discuțiilor.

(3) Acordarea unei atenții sporite dinamicii negocierii. Pe parcursul negocierii, este important ca negociatorii să se asigure că au înțeles exact ceea ce partea adversă le-a transmis. În acest sens, ar trebui să ia în considerare posibilitatea de a adresa întrebări suplimentare pentru clarificarea diferitelor aspecte sau chiar parafrazarea discuțiilor purtate. Datorită diferențelor culturale ar putea apărea și diferențe privind modul de gândire și atunci e bine ca aceste lucruri să fie clarificate de la început.

În continuare vom prezenta câteva caracteristici ale unor negociatori din diverse țări. Atragem atenția asupra greșelii pe care unii negociatori ar putea să o facă în negocierile internaționale și anume aceea de a apela la stereotipuri și de a simplifica excesiv caracteristicile unei anumite culturi. Chiar dacă nu este o listă exhausitivă a elementelor ce definesc culturile țărilor respective, ele pot servi ca puncte de plecare pentru fundamentarea unor tactici care să fie ulterior de folos negociatorilor.

Negocierile în Brazilia. Chiar dacă brazilienii sunt deschiși să discute aproape orice, sunt de evitat aspectele private și cele personale care nu ar trebui să facă subiectul unor discuții oficiale, la fel cum discuțiile referitoare la politică și religie ar trebui ocolite. Brazilienii sunt destul de analitici, le place să se tocmească și să facă concesii puțin câte puțin. În timpul negocierii cu un brazilian, se poate constata că acesta va lăsa sentimentele și entuziasmul să îi influențeze deciziile.

Negocierile în China. Atunci când se negociază cu o echipă formată din chinezi se recomandă să se evite jargonul și să se folosească propoziții scurte pentru a se înțelege exact mesajul ce se dorește a fi transmis. Se recomandă răbdare în discuțiile cu negociatorii chinezi care adesea preferă să participe la negociere în echipe și nu ca indivizi. Chinezii vor încerca să amâne cât mai mult luarea unei decizii, vor încerca totodată să renegocieze aspecte convenite anterior.

Negocierile în Franța. Având în vedere natura formală și rezervată a francezilor este de dorit evitarea obținerii unor concesii rapide. În cazul negocierilor cu francezii este nevoie de mai mult timp pentru luarea deciziilor. Totodată aceștia vor prezenta argumentele dintr-o perspectivă critică, folosindu-se de logică. Chiar dacă

francezii vor accepta informații pentru a fi utilizate într-o dezbatere ulterioară și chiar dacă vor fi dispuși să își schimbe părerea în unele privințe, ei nu vor accepta nimic ce contravine normelor culturale. Întrucât francezii sunt recunoscuți pentru nivelul ridicat al individualismului, negocierile cu persoana potrivită pot duce la decizii rapide. Se recomandă apelarea la o ținută vestimentară conservatoare în timpul negocierilor față în față.

Negocierile în Germania. Datorită ierarhiilor stricte, adesea transmiterea informațiilor chiar și în cadrul firmei se realizează greoi. Aceste ierarhii pot de asemenea să contribuie la încetinirea ritmului de luare a deciziilor. În timpul negocierilor, germanii apreciază faptele subiective și onestitatea, nelăsându-se pradă sentimentelor, dau dovadă de spirit analitic. În Germania, punctualitatea este extrem de importantă, întârzierea cu 2-3 minute la negociere este privită ca o insultă. Contractele firmelor germane sunt foarte detaliate și specifice, documentația și claritatea fiind elemente esențiale pentru ele.

Negocierile în India. Limba engleză se vorbește de către foarte multe persoane în India, ca atare nu va fi nevoie de un interpret atât timp cât echipa de negociatori stăpânește limba engleză. Se vor evita întrebările personale sau cele referitoare la religie, sărăcie sau politică. Este important să se discute cu persoana care are cea mai înaltă funcție întrucât aceasta este cea care va lua deciziile. Organizațiile din India sunt caracterizate de un grad ridicat de ierarhizare, birocrația fiind de asemenea la un nivel înalt. Ca urmare a acestor lucruri, timpul de negociere poate fi destul de ridicat. În India se pune mare preț pe titlurile persoanelor, de aceea se recomandă ca adresarea să se facă ținând cont de aceste titluri.

Negocierile în Japonia. Este bine cunoscut faptul că furnizorii japonezi prezintă un nivel de încredere ridicat și că aceștia sunt extrem de loiali. Adesea, furnizori japonezi își vor trata partenerii de afaceri ca făcând parte din familie. Fiind membri ai unei societăți colectiviste, japonezii vor pune preț pe binele echipei și nu pe binele individului. Politețea este o caracteristică răspândită în rândul japonezilor. Acestora nu le plac surprizele și iau deciziile prin consens, motiv pentru care timpul alocat negocierilor ar putea fi mai mare decât în alte cazuri. Japonezilor le displace să facă concesii ca urmare a unor constrângeri, există un accent deosebit care se pune pe relațiile interpersonale, contractele formale sunt mai puțin utilizate.

Negocierile în Rusia. Negociatorii ruși sunt foarte răbdători, în cazul lor compromisurile sunt văzute ca un semn de slăbiciune. Oferta lor inițială este una extrem de greu de satisfăcut, ei așteptând ca parte adversă să recurgă la concesii. Sunt puțin interesați de dezvoltarea unor relații interpersonale. Negociatorii ruși au o autoritate limitată de negociere, de multe ori ei vor trebui să primească aprobarea de la o persoană care nu participă la negociere, dar are autoritatea de a lua decizii. De asemenea, negociatorii ruși au tendința de a apela la diverse forme de putere pentru a-și impune punctul de vedere.

Evaluare

1. Ce roluri pot fi asumate în cadrul unei echipe de negociatori?
2. Care sunt formele de putere pe care negociatorii le pot utiliza pentru a-și impune punctul de vedere?

Bibliografie

1. Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., Jones, D., (2004), *Principiile și managementul achizițiilor*, Ed. Arc, București.
2. Borza, A., (2005), *Managementul resurselor materiale*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca.
3. Câmpeanu-Sonea, E., Sonea, A., (2005), *Comunicare, confict și dialog în procesul managerial*, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca.
4. French, J.R.P., Raven, B. (1959): *The Bases of Social Power*, în Cartwright, D. (Ed): *Studies in Social Power*, Ann Arbor: University of Michigan.
5. Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L., (2008), *Purchasing and Supply Chain Management*, South Western College, USA.