

POLITICI DE OPTIMIZARE A MANAGEMENTULUI APROVIZIONĂRII SERVICIILOR

Corina POP SITAR,
Bursier al Academiei Române, Filiala Iași

Abstract. Until recently, purchasing was very manufacturing oriented with an emphasis on production buying. The purchasing of services has only gained limited attention from management and researchers. In many companies services are purchased without the involvement of the purchasing department. This is not necessarily bad, but it requires management to control these purchases in a different way. For this reason we analyze the current methods that are used for controlling the purchasing of services. The paper starts with a description of the importance of effective purchasing and the current developments and changes that affect purchasing of services and their control. Next, we describe the current methods and policy used for managing purchasing of services and their shortcomings. We conclude that it is an imperative demand for new methods and policies in controlling purchasing of services and we provide guidelines for managers.

Introducere

Din punctul de vedere al unghiului strategic, aprovizionarea a început să joace un rol din ce în ce mai important în strategia firmei (Carter și Narasimhan, 1996, van Weele, 2010). Tot mai multe organizații au început să realizeze că un management eficient al aprovizionării le-ar îmbunătăți performanțele. Importanța acordată managementului aprovizionării a crescut nu numai datorită faptului că organizațiile au realizat că economisirea unui dolar din cheltuielile de aprovizionare duce la creșterea profitului cu un dolar, dar și datorită succesului înregistrat de companii precum Toyota, Siemens, Philips care și-au creat strategii competitive de aprovizionare.

Creșterea importanței funcției de aprovizionare este cel mai elocvent reflectată de creșterea continuă a ratei cheltuielilor de aprovizionare în totalul cifrei de afaceri. Importanța funcției de aprovizionare nu este limitată numai la impactul financiar pe care aceasta îl are asupra organizațiilor. Importanța ei poate fi determinată și de nevoia organizațiilor de a întruni simultan, atât cerințele pieței (calitate, preț, flexibilitate), cât și de a ține pasul cu nivelul inovațiilor. Pentru a întruni aceste cerințe și pentru a economisi cât mai mult, companiile au fost nevoite să aplice o formă integrată a managementului aprovizionării.

Aprovizionarea are un rol important în strategia firmei contribuind la:

- economiile firmei prin intermediul negocierii prețurilor;
- reducerea stocurilor prin implementarea metodei JIT (Just-in-time) cu furnizorii;
- reducerea costurilor pentru îmbunătățirea calității prin selectarea celor mai importanți furnizori și dezvoltarea unor relații strânse cu aceștia;
- creșterea flexibilității prin contractarea muncii sezoniere din exteriorul unității (outsourcing).

Aprovizionarea serviciilor ar trebui să ocupe și ea un loc important în strategiile organizațiilor, întrucât sumele de bani investite în achiziționarea lor sunt în continuă creștere. Drept urmare managementul aprovizionării serviciilor are un efect important asupra profitabilității organizațiilor și constituie, de asemenea, o sursă importantă pentru crearea avantajelor competitive ale companiilor.

Managementul aprovizionării serviciilor nu se bucură de atenția cuvenită din partea managerilor și a cercetătorilor. În multe organizații aprovizionarea serviciilor se realizează fără implicarea departamentului de aprovizionare. Acest articol își propune să investigheze metodele care sunt folosite în prezent pentru monitorizarea aprovizionării serviciilor. Articolul începe cu o descriere a importanței deosebite a aprovizionării serviciilor. În continuare am descris metodele curente și politicile de aprovizionare utilizate pentru controlul achiziționării serviciilor precum și dezavantajele pe care acestea le prezintă. În încheiere am formulat câteva recomandări pentru manageri cu privire la aprovizionarea serviciilor.

Importanța aprovizionării serviciilor

Aprovizionarea serviciilor este o activitate de o importanță deosebită și care se găsește în continuă ascensiune și în România. Sumele de bani pe care societățile comerciale le investesc în cumpărarea de servicii sporesc an de an. Pentru a răspunde cererii ascendente de servicii, a crescut în mod vertiginos și numărul furnizorilor de servicii care activează pe piața organizațională din România (vezi figura 1).

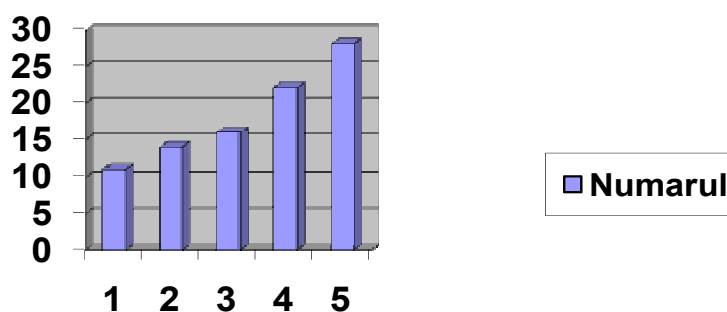


Fig. 1 Evoluția numărului prestatorilor de servicii de piață (exprimat în mii) oferite în principal agenților economici (2002-2006)

Sursa: Anuarul Statistic al României, Institutul Național de Statistică, 2007, p.520

În prezent suntem la începutul unei noi ere; societatea industrială a devenit o societate a serviciilor și este pe cale să devină o societate informatizată. Putem observa, de asemenea, că serviciile sunt produse și consumate mai mult decât altădată și ca o consecință a progreselor descrise anterior.

Serviciile au început să joace un rol din ce în ce mai important în progresul economico-social al economiilor moderne. În literatura de specialitate, numeroși autori remarcă cu prioritate rolul deosebit de important și contribuția crescândă a terțiarului la procesul creșterii economice (Gronroos, 1990; Tocquer și Langlois; 1992, etc.).

Putem afirma deci, că, într-o economie modernă, serviciile au o contribuție esențială la:

- ✓ sporirea eficienței de ansamblu a economiei;
- ✓ valorificarea superioară a resurselor materiale, umane și financiare ale societății;
- ✓ satisfacerea nevoilor populației și a societății în ansamblul ei;
- ✓ folosirea eficientă și rațională a timpului de muncă și a timpului liber;

- ✓ formarea profesională a forței de muncă;
- ✓ menținerea și îmbunătățirea stării de sănătate a populației;
- ✓ modernizarea structurii și amplificarea competitivității economiilor.

Un indicator al importanței sectorului terțiar sunt datele statistice care indică faptul că în prezent între 60% și 75% din populația activă este ocupată (lucrează) în acest sector. Este evident faptul că în țările dezvoltate din UE în jur de 65% din populația activă lucrează în domeniul serviciilor. În același timp se poate sesiza și faptul că există diferențe destul de mari între țări; spre exemplu între Olanda (74,1%) și Germania (60,2%).

Așa cum relevă specialiștii din occident, statisticile nu reflectă în mod fidel adevărata amploare și dinamică a terțiarului. Cifrele oficiale nu includ așa-numitele servicii latente, adică serviciile prestate în interiorul firmelor producătoare de bunuri materiale, cum sunt: finanțele, contabilitatea, serviciile juridice, etc., precum și cele livrate de aceste firme în calitate de servicii complementare, legate de montarea, aducerea la capacitatea optimă de funcționare, deservire, instruirea personalului, întreținere, reparații, etc.

Metode de control a aprovizionării serviciilor

Controlul aprovizionării poate fi definit ca un instrument care servește conducerii funcției de aprovizionare. Acesta contribuie în două moduri, și anume:

1. prin furnizarea informațiilor cantitative referitoare la fluxurile de aprovizionare care trec prin organizație.
2. bazat pe informațiile cantitative, pot fi identificate și detectate punctele slabe din cadrul funcției de aprovizionare.

Controlul aprovizionării urmărește descoperirea situațiilor anormale (de exemplu: un număr foarte mare de furnizori pentru serviciile de curățenie). În eventualitatea descoperirii unor astfel de situații, sunt necesare investigații suplimentare pentru a descoperi dacă există într-adevăr nereguli.

Evaluarea și măsurarea performanțelor din cadrul procesului de aprovizionare a serviciilor este foarte dificilă. De exemplu, este dificil de evaluat și de cuantificat priceperea cumpărătorului la negocierea cu furnizorii sau contribuția pe care acesta a avut-o în dezvoltarea unor relații de strânsă colaborare cu furnizorii.

Două abordări pot fi utilizate în controlul și măsurarea performanțelor din domeniul aprovizionării:

1. pre-control - un control menit să asigure prevenirea problemei;
2. post-control – un control menit să detecteze problemele care s-au strecurat prin faza de pre-control.

Prevenirea problemei este un mijloc de control preventiv prin care se evită apariția unor probleme în activitatea de aprovizionare. Pentru prevenirea problemelor există anumite tehnici de prevenire care fac parte din politicile și procedurile de aprovizionare implementate de către departamentul de aprovizionare. Enumerăm în continuare câteva exemple de tehnici de prevenire:

- bugetele – sunt fixate anumite sume maxime care pot fi cheltuite de către un cumpărător sau un departament pentru aprovizionare;
- limitarea autorității cumpărătorilor - cumpărătorii nu sunt autorizați să achiziționeze bunuri sau servicii care depășesc o anumită valoare. Pentru a putea achiziționa astfel de bunuri sau servicii, ei au nevoie de autorizarea managerului departamentului de aprovizionare;
- existența a cel puțin trei oferte de la furnizori diferiți – este posibil ca persoanele implicate în cumpărare să fie solicitate să folosească competiția între cel puțin trei ofertanți pentru aprovizionările care depășesc o anumită valoare;
- etc.

Aceste tehnici de control preventiv, care presupun utilizarea unor politici și proceduri de aprovizionare atent constituite, sunt destinate să faciliteze desfășurarea unor aprovizionări eficiente chiar și de către angajații din cadrul altor departamente ale organizației și care nu au experiență în domeniul aprovizionării.

Aceste mijloace de prevenire a problemelor, dacă sunt corelate cu o instruire potrivită și o motivare adecvată a angajaților, pot constitui o tehnică de control foarte eficace pentru management.

Scopul sistemului de post-control este de a monitoriza performanțele realizate și de a detecta eventualele probleme care au apărut în cadrul procesului de aprovizionare. Există o probabilitate destul de mare pentru apariția unor probleme datorită numărului mare de variabile din cadrul procesului de aprovizionare. După ce problemele sunt detectate, sistemul de post-control ar trebui să furnizeze măsuri corective pentru a minimiza eventualele pierderi.

Sistemul de post-control constă din următoarele activități:

1. stabilirea unor standarde de performanță viabile;
2. crearea unor proceduri care să asigure informații despre performanțele înregistrate în procesul de aprovizionare și furnizarea acestor informații managementului;
3. compararea performanțelor înregistrate cu standardele stabilite și evaluarea abaterilor;
4. inițierea unor acțiuni corective, dacă este cazul.

Cea mai dificilă activitate dintre cele enumerate mai sus constă în stabilirea unor standarde de performanță viabile. Aceasta se datorează faptului că performanțele din cadrul procesului de aprovizionare pot varia. De exemplu, în procesul de stabilire a standardelor de performanță în legătură cu prețurile unor materiale, intervine incertitudinea asociată cu piața și cu structura costurilor furnizorilor, care vor îngreuna și mai mult stabilirea acestor standarde. Totodată stabilirea unor standarde de performanță viabile este foarte importantă deoarece de această activitate depinde efectuarea unui post-control eficient.

Actualele metode pentru evaluarea și controlul performanțelor aprovizionării serviciilor prezintă o serie de neajunsuri:

- ❖ metodele utilizate pentru controlul sau măsurarea performanțelor aprovizionării serviciilor nu au ținut pasul cu schimbările care s-au produs în cadrul funcției și a sarcinilor de aprovizionare;
- ❖ metodele pentru evaluarea și controlul performanțelor aprovizionării pe care le găsim în literatura de specialitate prezintă un neajuns, deoarece nu fac legătura între măsurarea eficienței și a eficacității aprovizionării. Majoritatea metodelor se axează pe controlarea și măsurarea eficienței aprovizionării, bazându-se pe presupunerea că o organizare excelentă a aprovizionării va determina performanțe foarte bune ale acesteia (eficacitatea aprovizionării)
- ❖ majoritatea metodelor se concentrează asupra activităților de aprovizionare care sunt efectuate în cadrul departamentului de aprovizionare, în timp ce, pentru celelalte activități de aprovizionare care se desfășoară în cadrul organizației, nu există metode de evaluare și control;

Toate aceste metode au însă dezavantaje semnificative dacă sunt aplicate aprovizionării serviciilor:

- De exemplu, bugetele pot indica nivelul maxim al cheltuielilor, dar nu pot controla calitatea aprovizionărilor serviciilor: ce cumpărăm?; la ce preț?; de la care furnizor?
- În majoritatea cazurilor, bugetele din cadrul aprovizionării includ doar cheltuielile directe cu bunurile și serviciile achiziționate, în timp ce cheltuielile indirecte nu sunt prevăzute în bugete;

- Majoritatea indicatorilor/indicilor au doar caracter informativ, sunt semnale de alarmă, dar nu este clar ce se poate face cu ei;
- O problemă a rapoartelor de aprovizionare este faptul că nu explică de ce apar diferite probleme;
- Auditul este foarte rar utilizat de către organizații datorită costurilor ridicate și perioadelor mari de timp implicate.

De asemenea, pentru ca toate aceste metode să fie fiabile, trebuie să se creeze în cadrul companiilor structuri organizatorice corespunzătoare și să se asigure personalului implicat în aprovizionare cursuri de formare, precum și supraveghere și ghidare din partea specialiștilor din cadrul departamentului de aprovizionare.

Concluzii

Așa cum am văzut mai devreme, metodele actuale privind controlul aprovizionărilor prezintă probleme serioase și nu funcționează corespunzător când sunt aplicate aprovizionărilor de servicii. De aceea, apare o nevoie clară pentru noi metode și abordări pentru aprovizionarea cu servicii.

Un factor caracteristic pentru cumpărările de servicii îl reprezintă interesul scăzut pe care managerii îl acordă acestui tip de aprovizionări. Ele nu sunt considerate de către manageri a fi o necesitate spre deosebire de achiziționările de bunuri pentru producție. Pentru majoritatea managerilor este dificil să răspundă la întrebări de genul:

- cât de mult s-a cheltuit pentru achiziționarea serviciilor?
- pe ce s-au cheltuit acești bani?
- cine i-a cheltuit?

Din cauza lipsei de interes, managerii pierd oportunități importante de a reduce costurile și de a maximiza profitul și eficiența companiei. O metodă prin intermediul căreia managerii ar putea avea control asupra aprovizionărilor cu servicii este implicarea departamentului de aprovizionare în aceste cumpărări.

Câteva dezavantaje care pot apărea dacă serviciile sunt cumpărate în afara departamentului de aprovizionare sunt următoarele:

- imposibilitatea de a negocia reduceri de preț pentru întreaga cantitate de bunuri sau servicii cumpărate;
- nu există o atitudine uniformă către furnizori;
- imposibilitatea unui control strâns asupra tuturor aprovizionărilor din organizație;
- existența unor condiții diferite de cumpărare pentru unități /departamente diferite ale aceleiași organizații.

„ACKNOWLEDGEMENT: This paper is supported by the Sectoral Operational Programme Human Resources Development (SOP HRD), financed from the European Social Fund and by the Romanian Government under the contract number POSDRU ID 56815.”

Bibliografie

1. Carter, J.R. și Narasimhan, R., Purchasing and supply management: future directions and trends, CAPS Report, 1996.dde, L.E. and Haakansson, H., Professional purchasing, Routledge, London, 1993.
2. Carter, P., Monckza, R.M., The future of the purchasing and supply: a five and ten year forecast, CAPS Report, NAPM, 1998.
3. Cetină, I., Marketing competitiv în domeniul serviciilor, Teora, București, 2001.
4. Croom, S.R., The impact of web-based procurement on the management of operating resources supply, Journal of Supply Chain management, Winter, 2000, pg. 4-13.
5. Drucker, P., Managementul viitorului, Editura ASAB, București, 2004.
6. Essig, M., Cooperative sourcing as a new strategic supply concept: theoretical framework and empirical findings, Proceedings 8th IPSERA Conference, Dublin, 1999, pg. 245-256.

“Economic growth in conditions of internationalization”

7. Essing, M., Arnold, U., Electronic procurement in supply chain management: an information economics-based analysis of electronics markets, their facilities and their limits, Journal of Supply chain management, vol. 37, No. 4, 2001, pg. 43-49.
8. Fearon, H.E., Bales, A.B., Purchasing of nontraditional goods and services, CAPS Report, 1995.
9. Gronross, C., Service management and marketing, Lexington Books, Massachusetts, Toronto, 1990.
10. Harink, J. and de Boer, L., A model of asseing the impact of electronic procurement forms, IPSERA Conference, March, Enschede, The Netherlands, 2002.
11. Ilieș, L., Managementul calității totale, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2003.
12. Kotler, P., Managementul marketingului, Editura Teora, București, 1998.
13. Kraljic, P., 1983, Purchasing must become supply management, Harvard Business Review, September-October, pg. 109-117.
14. Mihuț, I., (coord.), Management general, Editura Carpatica, Cluj-Napoca, 2003.
15. Nicolescu, O.et. al, Strategii manageriale de firmă, Editura Economică, București, 1998.
16. Nowikow, C., Revolution, or e-volution?, Suppy Management Journal, September, pg. 26-32, 1999.
17. Plăiaș, I., Marketingul achizițiilor, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2006.
18. Porter, M., Taking control of ‘indirect’ corporate spending, Purchasing Magazine, September 2, 1999.
19. Weele, A.J. van, Purchasing and supply chain management, Thomson Learning Business Press, London, 2010.