

## MANAGEMENTULUI ACHIZIȚIILOR ȘI ROLUL SĂU IMPORTANT ÎN SOCIETATEA BAZATĂ PE CUNOAȘTERE

**Corina POP SITAR,**  
*bursier al Academiei Române, Filiala Iași*

*Nowadays, in the knowledge based society, purchasing management has become one of the most important tool for improving the profitability of organizations. Because of its important role, purchasing is the function that has a tremendous impact on these efforts to create value in the organizations. This article summarizes the main value that can be provided by the purchasing function to the organizations. The paper starts with the presentation of the evolution stages of purchasing management. Furthermore, we present the strategic role of the purchasing management in the knowledge based society. The article ends with conclusions and discussions.*

### **Introducere**

Importanța crescândă a managementului achizițiilor este determinată și de nevoia tot mai mare a companiilor de a întruni simultan atât cerințele pieței (preț, calitate, flexibilitate), cât și de a ține pasul cu ritmul accelerat al inovațiilor. Pentru a întruni aceste cerințe și a obține și o reducere a costurilor, companiile au fost forțate să aplice o abordare mai integrată a managementului achizițiilor în managementul calității și logisticii. Succesul eforturilor inițiate în aceste arii depinde în mare măsură de modul în care este dirijată funcția de aprovizionare (de exemplu: modul de desfășurare a procesului de selectare a furnizorilor).

Managementul achizițiilor contribuie, de asemenea, la creșterea profiturilor organizațiilor și la îmbunătățirea poziției acestora pe piață pe termen lung. Un management proactiv al furnizorilor și o implicare a acestora încă din primele faze ale procesului de concepere și dezvoltare de noi produse pot duce nu numai la reduceri semnificative a costurilor, dar și la îmbunătățirea calității produselor.

Managementul achizițiilor 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.

### **Evoluția managementului achizițiilor**

În ultimele două decenii, definiția managementului achizițiilor a devenit mult mai vastă și aprovizionarea a căpătat o orientare strategică pentru organizații. Astfel, în accepțiunea lui Gadde și Hakkansson<sup>1</sup> managementului achizițiilor este: „comportamentul unei organizații față de sursele ei de aprovizionare, față de furnizori”.

Van Weele<sup>2</sup> definește managementul achizițiilor ca fiind obținerea din surse externe a tuturor bunurilor și serviciilor necesare pentru menținerea și desfășurarea activităților directe și indirecte de producție în cele mai bune condiții. El împarte procesul de aprovizionare în două părți, și anume aprovizionarea tactică și aprovizionarea de rutină. Fiecare din acestea cuprinde câte trei faze specifice, rezultând astfel șase faze ale procesului de aprovizionare:

<sup>1</sup> Gadde, L. E. , Haakansson, H., *Professionaal Purchasing*, Routledge, London, 1993, p. 8.

<sup>2</sup> Weele, A. J. van, *Purchasing management: analysis, planning and practice*, Chapman&Hall, 2010

1. **Specificarea nevoilor** este faza în care se identifică ce materii prime, materiale, servicii sunt necesare pentru menținerea și desfășurarea activităților directe și indirecte de producție;
2. **Selectarea furnizorilor** constă în identificarea, evaluarea și alegerea între diferiți furnizori;
3. **Încheierea contractelor** este faza în care se negociază prețurile și se încheie contractele cu furnizorii;
4. **Comandarea bunurilor și serviciilor** – în această fază se comandă bunurile și serviciile de la furnizorii selectați anterior și cu care s-au încheiat contracte;
5. **Monitorizarea** constă în urmărirea livrării bunurilor și serviciilor de către furnizori, care trebuie să fie în conformitate cu cele stabilite în contract;
6. **Evaluare** – faza în care are loc analiza procesului de aprovizionare.

În accepțiunea noastră procesul de aprovizionare constă în explorarea, descoperirea și exploatarea piețelor și organizațiilor care furnizează resursele necesare obținerii și/sau utilizării produselor, serviciilor, cunoștințelor în cele mai favorabile condiții.

Astfel, managementul achizițiilor a trecut de-a lungul timpului prin mai multe etape. În prima etapă, managementul achizițiilor se concentra doar asupra aprovizionării cu materii prime și materiale necesare desfășurării procesului de producție, aprovizionarea fiind considerată doar o activitate administrativă.

I se atribuie apoi o orientare mai comercială și anume realizarea de profit pe termen scurt prin negocierea prețurilor și alegerea furnizorilor care ofereau cele mai mici prețuri. A trecut apoi asupra unei orientări logistice care avea drept scop obținerea unui cost total de achiziție cât mai mic prin optimizarea procesului de aprovizionare. În prezent, managementul achizițiilor are o orientare din ce în ce mai strategică și contribuie la obținerea unor beneficii pe termen lung.

În tabelul 1 se pot observa câteva dintre cele mai notabile diferențe dintre managementul achizițiilor în trecut și managementul achizițiilor în prezent.

S-a schimbat, de asemenea, și modul în care managerul privește managementul achizițiilor.. Acest lucru este vizibil prin intermediul poziției ierarhice pe care o ocupă funcția de aprovizionare în structura organizatorică a unității. Astfel dacă aprovizionarea este văzută doar ca o funcție administrativă, aceasta nu ocupă un loc important, ci unul la baza structurii organizatorice a societății. Dacă este privită ca și o funcție comercială, aprovizionarea raportează direct managementului. În cazul în care

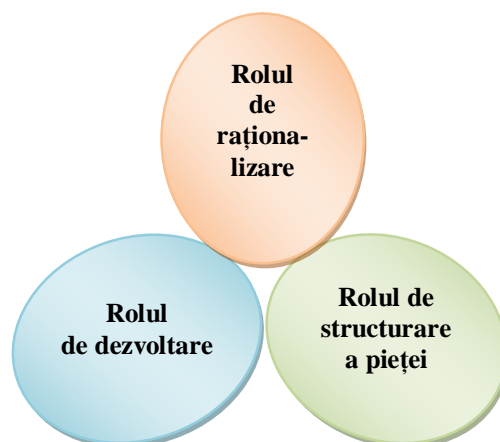
**Tabelul 1. Diferențe între managementul achizițiilor în trecut și în perspectivă modernă**

	Managementul achizițiilor în trecut	Managementul achizițiilor în perspectivă modernă
<b>Strategia</b>	Plan departamental	Plan de afaceri
<b>Decizii</b>	Decizii fragmentate	Decizii bazate pe analiza costului total
<b>Sistem</b>	Sistem IT simplu	Sistem IT avansat și integrat
<b>Forța de muncă</b>	Fără educație specială	Educație superioară comercială și tehnică

#### **Rolul strategic al managementului achizițiilor**

În accepțiunea lui Gadde și Haakasson (2001), managementul achizițiilor are trei roluri importante:

1. rolul de raționalizare;
2. rolul de dezvoltare;
3. rolul de structurare a pieței.



**Fig. 1: Rolurile managementului achizițiilor**

Sursa: Gadde, L. E., Haakansson, H., *Professional Purchasing*, Routledge, London, 2001.

**Rolul de raționalizare** (maximizare) constă în:

- a) reducerea costurilor directe prin:
  - alegerea produselor/furnizorilor mai ieftini;
  - reducerea prețurilor prin concentrarea volumului cumpărărilor de la un număr mai restrâns de furnizori;
  - reducerea prețurilor printr-o gestiune mai eficientă a materialelor din mai multe unități de producție, departamente;
  - reducerea prețurilor prin negocieri dibace;
- b) reducerea costurilor indirecte ale materialelor prin:
  - îmbunătățirea logisticii (procedurilor de logistică) utilizate;
  - minimizarea costurilor operaționale de aprovizionare;
- c) reducerea costurilor indirecte de producție prin:
  - minimizarea opririlor (timpilor morți) din cadrul procesului de producție prin îmbunătățirea procesului de aprovizionare din partea furnizorilor;
  - minimizarea costurilor de dezvoltare prin delegarea responsabilităților de dezvoltare la furnizori.

**Rolul de dezvoltare** constă în următoarele:

- a) colaborarea cu furnizorii în proiectele de dezvoltare;
- b) atragerea furnizorilor în cadrul procesului de dezvoltare a unor noi produse de către unitate;
- c) coordonarea dezvoltării tehnologice a unității cu cele ale furnizorilor;
- d) participarea la discuții despre scopul inovării/dezvoltării versus dezvoltarea în cooperare cu furnizorii sau achiziționarea tehnologiei de la furnizori.

**Rolul de structurare a pieței** contribuie la:

- a) creșterea, menținerea sau descreșterea numărului de posibili furnizori;
- b) reducerea gradului de risc a cumpărărilor în raport cu prima treaptă de furnizori, dar și cu a doua treaptă de furnizori;
- c) identificarea și controlul schimbărilor referitoare la dezvoltarea structurii de furnizori.

## Concluzii

Managementul achizițiilor a devenit în ultimele decade un instrument important pentru îmbunătățirea profitabilității organizațiilor. Această reputație a fost câștigată datorită contribuțiilor importante pe care managementul achizițiilor le-a adus organizațiilor, și anume:

Ø impactul major asupra reducerii costurilor;

Ø impactul major asupra îmbunătățirii calității;

Până să ajungă la stadiul actual de dezvoltare și să se bucure de recunoaștere din partea managerilor, managementul achizițiilor a trecut prin mai multe etape. În prezent se pot observa mai multe descoperiri, inovații în cadrul managementului achizițiilor:

- a crescut volumul achizițiilor, iar cele care nu sunt strategice pentru unitate sunt ‘outsourcing’ (sub-contractate altor firme din exteriorul organizației);

- s-au descoperit și dezvoltat noi instrumente cu care se operează în cadrul procesului de aprovizionare: software, Cardul de Aprovizionare, Internet, Intranet;

- personalul care evoluează în aria managementului achizițiilor are o pregătire superioară (licența, MBA) sau o pregătire de specialitate și se poate observa și o rotație a locurilor de muncă în acest domeniu;

Enumerăm în continuare câteva concluzii referitoare la cauzele care au determinat aceste schimbări:

§ noi concepte despre cum să fie structurată funcția de aprovizionare și despre personalul din cadrul acesteia sunt explorate și dezvoltate. Concepte ca și echipe interfuncționale, strategii bazate pe competență, ‘value-chain management’ sunt utilizate din ce în ce mai des.

§ responsabilitățile managementului achizițiilor au fost transferate în cadrul unității și activitățile operaționale/administrative de achiziții sînt executate de către departamentele în cadrul cărora apare nevoia pentru un anumit bun sau serviciu. Ca urmare a transferării unei părți din responsabilități utilizatorilor, cei din cadrul departamentului de achiziții au mai mult timp să se concentreze asupra aspectelor strategice ca și dezvoltarea unor relații de strînsă colaborare cu furnizorii, implicarea în procesul de creare a unor noi produse, integrarea strategiei de aprovizionare în strategia organizației. Rolul managementului achizițiilor s-a schimbat devenind de importanță strategică pentru organizație.

§ răspîndirea activităților de achiziționare în întreaga organizație și descoperirile tehnologice (internet, cataloagele cu produse on-line) dau posibilitatea clienților interni să-și ordoneze singuri bunurile și serviciile de care au nevoie.

Cele mai multe dintre schimbările descrise mai sus sînt rezultatul schimbărilor din mediul afacerilor, schimbări care au influențat modul în care ar trebui să opereze managementul achizițiilor.

**„ACKNOWLEDGEMENT: This paper was made within “The Knowledge Based Society Project” 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.”**

## Referințe bibliografice

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. 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.

4. Drucker, P., *Managementul viitorului*, Editura ASAB, București, 2004.
5. 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.
6. Gadde, L.E. și Haakansson, H., *Professional purchasing*, Routledge, London, 1993.
7. Gadde, L.E., Haakansson, *Supply Network Strategies*, Wiley, Chichester, 2001.
8. Kotler, P., *Managementul marketingului*, Editura Teora, București, 1998.
9. Kraljic, P., 1983, *Purchasing must become supply management*, Harvard Business Review, September-October, pg. 109-117.
10. Mișuț, I., (coord.), *Management general*, Editura Carpatica, Cluj-Napoca, 2003.
11. Nicolescu, O.et. al, *Strategii manageriale de firmă*, Editura Economică, București, 1998.
12. Plăiaș, I., *Marketingul achizițiilor*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2006.
13. Weele, A.J. van, *Purchasing and supply chain management*, Thomson Learning Business Press, London, 2010.