

MANAGEMENTUL APROVIZIONĂRII, DESFACERII ȘI LOGISTICA ÎN ÎNTRINDERILE DE CONSTRUCȚII

Autori: Ecaterina PROCOPET, conf. univ. dr. Ion ALBU

Universitatea Tehnică a Moldovei

Abstract: *L'approvisionnement et la vente sont traités comme des processus qui représentent des éléments de base du système des processus interdépendants de chaque organisation. En même temps, tant que le management de l'approvisionnement, que le management des ventes sont abordés comme des sous-systèmes du management général de l'organisation, les aspects spécifiques de chaque'un étant systématisé sur les fonctions consacrées du management : la prévision, l'organisation, la coordination, l'entraînement, le contrôle-évaluation.*

Cuvintele Cheie: *management, aprovizionare, desfacere, logistică, construcții, întreprindere.*

Managementul aprovizionării reprezintă acea componentă a managementului de ansamblu al firmei (un subsistem al sistemului de management), care asigură previziunea, organizarea, conducerea-coordonarea, antrenarea, controlul-evaluarea procesului de aprovizionare, astfel încât să se atingă obiectivele generale ale firmei în condiții de eficiență. [1]

În particular, managementul aprovizionării vizează atingerea unui echilibru între necesitățile materiale reale ale firmei (materii prime, materiale, echipamente tehnice, servicii, etc.) și disponibilitățile de resurse (financiare, umane, etc.) ce pot fi mobilizate pentru acoperirea acestor necesități.

Obiectivul de bază al managementului aprovizionării îl constituie asigurarea completă și complexă a resurselor materiale necesare desfășurării continue a activității firmei: ● la șantier, ● la termenele prestabilite, ● în condițiile cantitative și calitative solicitate, ● cu un cost cât mai redus.

Principalele grupe de activități specifice necesare pentru realizarea acestui obiectiv sunt:

❖ **identificarea și specificarea necesităților reale de resurse materiale și fundamentarea tehnico-economică a planurilor/programelor de aprovizionare**

- ✓ determinarea structurii și a volumului de resurse necesare;
- ✓ stabilirea anticipată a necesarului de aprovizionat pe întreaga perioadă;
- ✓ eșalonarea lui pe parcursul acestei perioade, prin calcule și metode adecvate);

❖ **studiul pieței de aprovizionare pentru elaborarea strategiilor și politicilor de aprovizionare**

✓ alegerea formelor și surselor de aprovizionare adecvate (alegerea furnizorilor);
✓ depistarea ofertelor de resurse și selectarea celor care corespund în cea mai mare măsură cererilor de consum și aprecierea furnizorilor potențiali;

- ✓ evaluarea și selecția celor care au cele mai avantajoase oferte, testarea credibilității acestora;

❖ **fundamentarea și concretizarea relațiilor cu furnizorii aleși**

- ✓ negocierea condițiilor de livrare;
- ✓ formalizarea rezultatelor negocierii prin acorduri/contracte/comenzi;
- ✓ organizarea și realizarea corespunzătoare a livrării loturilor/comenzilor de aprovizionare);

❖ **asigurarea condițiilor necesare primirii-recepției resurselor materiale și gestionării eficiente a stocurilor**

✓ organizarea rațională și dotarea tehnică a spațiilor de depozitare și a sistemului de alimentare a punctelor de consum;

- ✓ dimensionarea pe criterii economice a loturilor de aprovizionare și implicit a stocurilor

❖ **organizarea și coordonarea adecvată a compartimentelor de aprovizionare**

- ✓ stabilirea posturilor și sarcinilor necesare;
- ✓ încadrarea, formarea și perfecționarea personalului specific;
- ✓ coordonarea și antrenarea acestuia

❖ **analiza, urmărirea și controlul modului de realizare a procesului de aprovizionare [2].**

Practica economică a țărilor dezvoltate dovedește că importanța acordată aprovizionării este din ce în ce mai mare, îndeosebi în cadrul firmelor producătoare, deoarece asigură resursele materiale necesare producției, a căror pondere în costurile totale este covârșitoare (ajungând în anumite ramuri să se situeze între 50% și 80%), iar influența acestuia la reducerea costurilor de producție este de circa 5-10%.

În strânsă legătură cu procesul de aprovizionare pentru un succes și pentru obținerea unui flux de numerar pozitiv a unei întreprinderi este logistica.

Logistica se poate defini ca fiind procesul cu care se gestionează într-o manieră strategică transferul și stocarea materialelor, componentelor și produselor finite începând de la furnizori, traversând societatea până la ajungerea produselor la consumatori. Aceasta se referă în principal la activitatea de aprovizionare care regrupează ansamblul operațiunilor care au ca scop punerea la dispoziția întreprinderii a produselor și / sau serviciilor pe care trebuie să le procure din exterior, în vederea realizării obiectivelor sale fundamentale. În esență, activitatea de aprovizionare-asigurare include cumpărarea resurselor materiale (materii prime, materiale, combustibili, energie, apă, piese de schimb, servicii) și gestionarea stocurilor.

Un producător își poate asuma responsabilitatea pentru întreg procesul sau poate externaliza multe dintre aceste funcțiuni către alți actori. De asemenea există o plajă largă de relații între expeditori, transportatori și furnizorii de servicii logistice. Cele mai importante activități din lanțul logistic sunt prezentate în Figura 1.

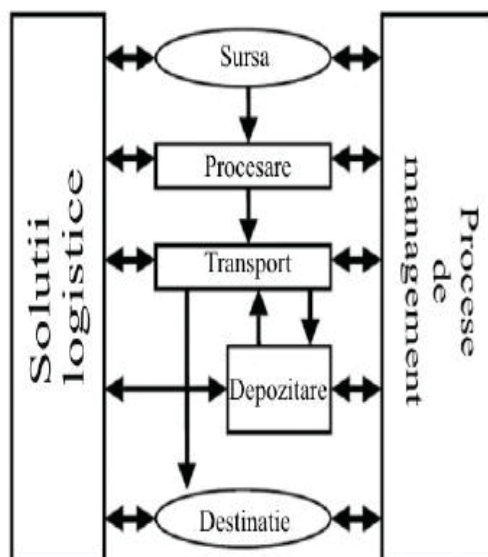


Figura 1. Cele mai importante activități a unui lanț logic

Sursa: [3]

Mai jos s-a analizat fiecare activitate în parte:

- ✓ **procesarea** -implică primirea și procesarea solicitării clientului, planificarea distribuției de marfă, ambalarea mărfurilor pentru expediere (pe paleți sau în containere);
- ✓ **transportul** - implică deplasarea mărfurilor de la un loc la altul, fie direct către destinația finală, fie către un intermediar aflat pe lanțul logistic;
- ✓ **depozitarea și/sau activitățile logistice cu valoare adăugată** – reprezintă un stadiu intermediar opțional în acest proces care poate să contribuie la creșterea valorii mărfurilor prin intermediul activităților logistice de valoare adăugată.

Toate fazele menționate anterior pot avea diferite grade de contact cu două nivele aflate pe verticală în lanțul valorii (nivele care într-o anumită măsură se pot relaționa cu oricare sau toate dintre cele trei procese de bază descrise anterior). Cele două nivele sunt aflate pe verticală sunt:

- ✓ **Procesele de management** – precum urmărirea și înregistrarea capacităților;

✓ **Soluțiile logistice** – implică servicii de consultanță care privesc opțiunile logistice care sunt disponibile în oricare sau toate nivelele menționate mai sus, ținându-se seama de nevoile anumitor clienți și tipurile de produse.

Fazele mai sus menționate pot fi considerate în principal ca fiind activități sau funcțiuni exercitate de diverși actori cu ocazia tranzacțiilor care conduc la creșterea valorii. În practică, activitățile și funcțiile pot fi divizate în mai multe activități specifice de valoare adăugată. Această aserțiune este în special adevărată pentru activitățile logistice care implică planificare, management și coordonare și, subsecvent, multe alte activități de valoare adăugată care pot fi generate.

Ne găsim într-o perioadă în care comerțul domină industria, mai ales prin marile suprafețe de vânzare. Acestea impun numeroase condiții întreprinderilor de construcții în privința modalităților de realizare a produselor, a calității și inovărilor în domeniu, dar mai ales, în privința prețurilor și a modalităților și termenelor de plată. Toate acestea lasă întreprinderilor de construcții o libertate decizională redusă, cu impact asupra performanțelor lor generale.

Funcția de achiziție, scoasă în evidență astăzi foarte mult, datorită impactului său financiar asupra cifrei de afaceri a întreprinderii este în curs de a-și câștiga titlurile de noblete. În numeroase întreprinderi directorii de achiziții fac parte din ramura ierarhică cea mai elevată și participă la Comitetul Director. O ancheta recentă CEGOS arată ca 68% din cifra de afaceri a unei întreprinderi este consacrată achizițiilor. Este deci legitim de afirmat că funcția de achiziții trebuie să fie considerată o funcție dependentă de logistica întreprinderii. [4]

Analizele arată că la reducerea cu 1% a cheltuielilor de aprovizionare generează efect asupra profitului firmei ca și o creștere a vânzării cu 10%. În condițiile economice actuale când se manifestă o supraofertă de locuințe pe piața construcțiilor, ce determină o concurență puternică, creșterea vânzării unei firme cu 10% este un obiectiv greu de atins, pe când reducerea cheltuielilor de aprovizionare cu 1% este un obiectiv mai ușor de realizat. De aici rezultă importanța strategică a activității de aprovizionare în cadrul firmei și implicațiile sale asupra performanței generale a firmei. [4]

Există mai multe strategii ale operațiunilor, pe care întreprinderile producătoare de materiale de construcții le aleg în funcție de momentul de timp de ieșire în piață și de scopurile acesteia:

1. **Producția de stoc**, se alege pentru produse standardizate vândute în cantități mari. Avantajele acestui tip de strategie sunt: costuri scăzute de producție și răspuns rapid la cererea clienților.

2. **Configurarea comenzii** se alege pentru produse cu variante numeroase. Aceasta se adaptează ușor la client, are un stoc redus și nivelul mai înalt al serviciilor oferite.

3. **Producția la comandă** este favorabilă pentru elementele prefabricate din beton armat sau pentru produse cu o rotație redusă. Avantajele acestui tip de strategie se înglobează în nivele scăzute ale stocurilor, opțiunile sunt alese doar din punctul de vedere a clientului care necesită o planificare, însă care este mai simplificată.

4. **Concepția la comandă** se alege pentru produsele complexe, care răspund la specificații unice. Aceasta permite să se răspundă la nevoile specifice ale unui client. [3]

La fel ca alte elemente de configurare a lanțului logistic, strategia operațiunilor este dinamică. Ciclul de viață al produselor este un factor esențial. După variația cererii de produse, întreprinderile pot trece de la producția pe stoc la producția la comandă, pentru reducerea riscurilor legate de stoc, garantând disponibilitatea la un preț competitiv.

Numărul de variante ale unui produs reprezintă un alt factor important. Nu rareori se întâmplă că 80 % din volumele de produse expediate cu greu să se refere la 20% din referințele sau configurațiile posibile. În acest context, o strategie hibridă care leagă producția pe stoc cu cea la comandă este uneori preferabilă. Strategia de distribuție determină circuitul de vânzare a produselor până la cumpărătorii sau utilizatorii finali.

Elementele de configurare care stau la baza construirii strategiei lanțului logistic pot fi: strategia operațiunilor, strategia distribuției, strategia de externalizare, strategia serviciilor oferite clienților și strategia gestiunii activelor.

Totuși, pentru a îndeplini obiectivele strategice și pentru a obține cu adevărat un avantaj competitiv, aceste elemente și deciziile pe care se sprijină trebuie să fie:

- ✚ sincronizate cu strategia întreprinderii;
- ✚ sincronizate cu nevoile clienților;
- ✚ sincronizate cu puterea întreprinderii;
- ✚ adaptabile, deoarece un avantaj concurențial este temporar și piața evoluează. [3]

O strategie eficace a întreprinderii începe printr-o viziune strategică, care permite delimitarea activităților unei întreprinderi pentru a evidenția ceea ce este și ceea ce face aceasta, dar și ceea ce nu este și ceea ce nu face. A converti o strategie a întreprinderii într-un plan de acțiune eficace cere o bună comunicare și o mare disciplină.

Dacă o întreprindere poate să răspundă nevoilor clienților cei mai rentabili printr-un nivel de serviciu acceptabil și printr-un cost rezonabil cu un singur lanț logistic atunci acesta trebuie realizat. Dacă prioritățile de performanță cum a fi costul, termenele, controlul operațiunilor și livrarea diferitelor părți componente și produse sunt cu adevărat contradictorii pot fi concepute mai multe lanțuri logistice parțial sau total distincte. [3]

În întreprinderile din Republica Moldova managementul aprovizionării este dezvoltat, acesta fiind prezentat de departamente și manageri de aprovizionare și logistică și datorită suprafeței geografice mici și faptului că cea mai mare pondere a activității de construcție este desfășurată în mun. Chișinău. Impactul lui se reflectă în toate departamentele întreprinderii, fiind un element important din organizarea și conducerea generală a firmei. Acesta depinde de strategia logică aleasă de firmă, în funcție de prioritățile acesteia.

Bibliografie

1. Băleanu Virginia, *Managementul aprovizionării și desfacerii*. Universitatea din Petroșani, 2012.
2. Constantin Posea, *Teorie și aplicații în managementul aprovizionării*, Editura Fundației, 2000.
3. Mihai Felea, Gheorghe Caraiani, *Logistica și Distribuția Mărfurilor. Note de curs*.
4. *Logistica amonte – de aprovizionare*

Disponibil: <<http://www.scribub.com/economie/comert/LOGISTICA-AMONTE-DE-APROVIZION42357.php>>, [Accesat 2 Decembrie 2016].