



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

PROmotorii **FI**rmei **T**ale
pentru regiunea de dezvoltare: Centru

Fii propriul tău șef!

Profită de oportunitate și vino alături de noi pentru un nou început

Structura și organizarea achizițiilor

ACTIVITATEA 4 - IMPLEMENTAREA PLANURILOR DE AFACERI

Activitatea 4.3: Monitorizarea de către administratorul schemei de antreprenoriat a funcționării și dezvoltării afacerilor finanțate



A percepe o organizație ca pe o serie de căsuțe dintr-o organigramă ar însemna să se înțeleagă greșit conținutul subiectului pe care îl abordăm aici. Aspectele organizaționale sînt numeroase, și variate și necesită o analiză riguroasă atunci cînd se planifică o nouă structură. Nu există unanimitate în ceea ce privește o metodă care ar fi cea mai bună în termeni generali și ar trebui să evidențiem de la bun început faptul că într-adevăr nu există o structură organizatorică general aplicabilă.

Structurile trebuie concepute astfel încît să corespundă cerințelor specifice ale unei întreprinderi. Printre aceste cerințe specifice se numără: obiectivele întreprinderii, strategiile, resursele și sistemul informațional, stilul managementului de vîrf, capacitatea și înclinația managerilor de a delega responsabilitatea, funcțiile executate în interiorul întreprinderii și culturile dominante.

Managerul care răspunde de conceperea unui model de organizare ar trebui întotdeauna să înceapă cu întrebarea esențială „Ce încercăm să facem?”. Deoarece puțini sînt cei care pornesc de la zero atunci cînd concep un model de organizare, această întrebare trebuie suprapusă peste toate informațiile care există deja în momentul respectiv.

Cele mai multe organizații au fost adaptate cu timpul astfel încît să răspundă cerințelor pe care cei care le-au creat, le-au perceput ca fiind importante. Printre factorii care influențează modelul ales, dar și modificările



operate ulterior, se numără și importanța comparativă a anumitor persoane sau funcții din ierarhia existentă la momentul respectiv. Funcțiile mai prost plasate, dimpotrivă, au puțină influență asupra structurii unei organizații. „Moda” ar putea constitui o altă influență majoră și, pînă nu demult, în majoritatea organizațiilor funcția achizițiilor nu avea importanță prin prisma nici unuia dintre aceste criterii.

Date fiind aceste realități, este esențial ca în procesul de analiză a rolului achizițiilor într-o organizație să se pună întrebarea fundamentală sugerată mai sus, ca o condiție preliminară de bază pentru modelarea organizației. Bineînțeles, aceasta nu înseamnă că achizițiile se vor dovedi întotdeauna a fi de importanță primordială.

Totuși, ori de cîte ori achizițiile reprezintă o funcție de bază, ele ar trebui identificate ca atare, la fel ca și celelalte funcții implicate, de exemplu, în dezvoltarea producției, în procesul de producție, în vânzări și în distribuție. Apoi, numeroasele corelații dintre aceste funcții ar trebui reflectate prin modelul de organizare a întreprinderii.

Aici ne vom interesa de modul de organizare prin prisma raportului său cu achizițiile, însă este evident că discuția trebuie să vizeze întreprinderea ca întreg. Achizițiile sînt, la urma urmei, o funcție care interacționează cu celelalte funcții dintr-o întreprindere. Ele nu operează izolat, căci nici o organizație nu există pur și simplu pentru a cumpăra anumite bunuri. Rezultă, așadar, că aspectele de comunicare/ coordonare ale oricărei organizații ar trebui să reprezinte

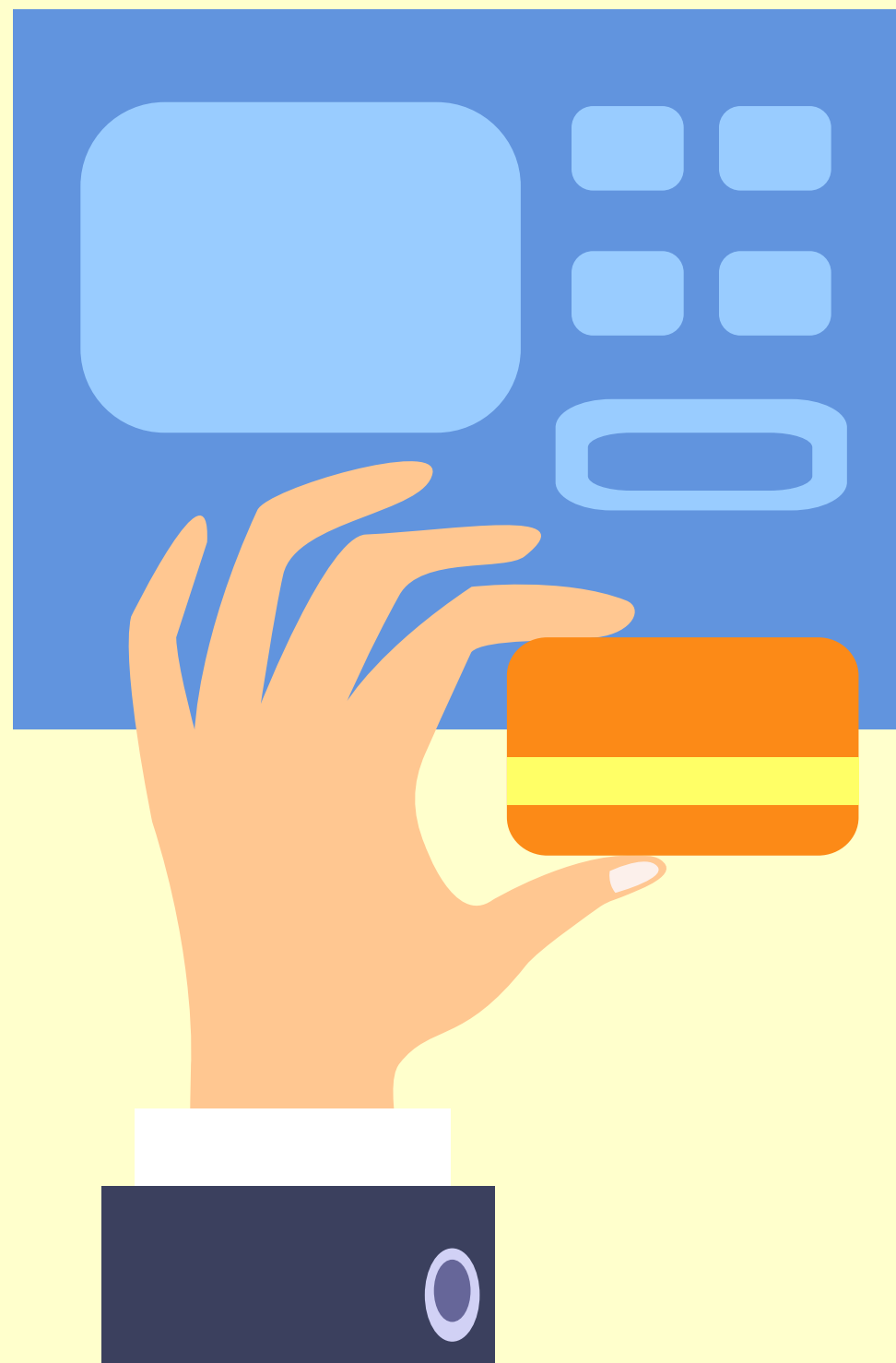


principalul considerent în procesul de concepere a oricărei structuri organizaționale.

Cît privește cea mai potrivită structură pentru un caz specific, este esențial să păstrăm în vedere ideea sugerată mai devreme și anume aceea că nu există structură de organizare general aplicabilă. Fiecare întreprindere este diferită de celelalte în mai multe privințe. Astfel, în analiza unui caz concret vor trebui luați în considerare mai mulți factori. De exemplu, dimensiunea organizației, tipul de piață pe care o deservește aceasta, tehnologiile și procesele de producție implicate, tipul de oameni angajați, volatilitatea piețelor pe care operează întreprinderea și vârsta întreprinderii.

În mod clar, structura organizatorică a unei companii care are șase grupe diferite de produse, cîteva dintre ele fiind comercializate pe piețe diferite, va fi obligatoriu diferită de cea care s-ar potrivi unei întreprinderi cu un singur produs. Iar în ceea ce privește funcția achizițiilor, importanța acesteia pentru sistemul întreprinderii va influența rolurile care îi vor fi atribuite în structura organizatorică și, bineînțeles, modul în care va fi concepută această structură și sistemele sale conexe.

Printre alte influențe care vor afecta modelul de organizare al unei întreprinderi se numără: amplasarea geografică, tipul de piață deservită (de exemplu, internațională sau de stat), durata perioadei de gestație din procesul de dezvoltare a produselor (de regulă, cu cît mai scurtă este această perioadă, cu atît mai dinamică trebuie să fie întreprinderea) și înclinația celor care con-



duc întreprinderea spre a stimula sau a reprima atît creativitatea cît și spiritul întreprinzător.

METODELE DE SISTEM

Pentru a explica modul în care sînt concepute structurile organizaționale sînt utilizate adesea metodele de sistem. Conceptul de bază este că, pentru a fi eficiente, orice sistem trebuie să fie echilibrat. Argumentul avansat este că scopul principal ar trebui să fie eficacitatea întregului sistem și nu adoptarea unei metode de suboptimizare, de exemplu, prin urmărirea eficienței departamentale (a achizițiilor). Altfel, achizițiile și-ar putea atinge obiectivele în detrimentul restului organizației.

Un exemplu pe care l-am putea invoca pentru a ilustra cele spuse ar fi situația în care achizițiile, în scopul de a face economii, cumpără stocurile necesare pentru un an de activitate, economisind, să zicem, 10.000 £, însă această decizie îi costă pe ceilalți membri ai organizației (finanțele, depozitele, controlorii stocurilor, de exemplu) o sumă care ar putea fi cu mult mai mare decît cele 10.000 £ economisite de achiziții.

Cu cît mai integrate sînt sistemele, cu atît mai ușor sînt de identificat implicațiile în termeni de costuri ale oricărei măsuri care determină o organizație să se abată de la luarea deciziilor dintr-o perspectivă funcțională, optînd pentru un punct de vedere care ia în considerare organizația ca întreg.



Teoreticienii sistemelor identifică, de regulă, patru tipuri de sisteme. Acestea sînt:

Sistemele de adaptare, care, după cum o sugerează chiar denumirea lor, vizează adaptarea organizației la mediul său, gestionarea schimbărilor, uneori rapide, cu care se confruntă organizația și asigurarea adoptării politicilor adecvate, astfel încît să se garanteze continuitatea desfășurării unei activități eficiente;

Sistemele de operare, care vizează funcționarea de zi cu zi a întreprinderii, de la intrări, prin procesul de producție și pînă la ieșiri. Aceste sisteme vizează nu numai fluxurile de materiale și produse, ci și fluxurile bănești;

Sistemele de informare, care sînt „antenele” organizației, deoarece nici unul din celelalte tipuri de sisteme nu poate funcționa fără informații;

Sistemele de întreținere, care există pentru a întreține funcționarea eficientă a organizației. Ele includ sistemele de control, așa-numitele sisteme de „recompense-sanțiuni” și mecanismele de coordonare care conectează organizația cu alte sisteme.

Dacă aplicăm aceste idei unui sistem de producție, la nivel operațional acest sistem poate fi reprezentat ca o căsuță cu intrări și ieșiri. El obține materiile prime sau componentele (intrări), le prelucurează într-un fel sau altul și vinde produsele rezultate (ieșiri). În mod evident, sistemul poate opera viabil numai dacă există intrări în procesul de prelucrare și dacă ieșirile pot fi cedate concomitent cu obținerea unui surplus financiar. Factorii negativi legați de intrări (de exemplu, rupturile de stoc, defectele de calitate) vor afecta atît procesul de prelu-



crare cât și ieșirile, la fel precum factorii negativi asociați vânzărilor sau prelucrării vor afecta intrările.

Experiența acumulată de autori din analiza unui mare număr de organizații achizițoare sugerează că sistemele de operare, precum și porțiunea din sistemele de întreținere și de informare care se referă la operațiunile curente, sînt adecvat luate în considerare în procesul de concepere a structurilor majorității organizațiilor. Cu toate acestea, celorlalte elemente de sistem li se acordă mult mai rar atenția cuvenită. O consecință este că sistemele de întreprindere din care fac parte achizițiile sînt mai puțin eficiente decît ar putea fi.

Este interesant de remarcat faptul că, de exemplu, chiar și acolo unde s-au adoptat sistemele de tip logistic actualmente la modă, se manifestă adesea o tendință de concentrare pe sistemele de operare de zi cu zi. În opinia noastră, aceasta se explică parțial prin faptul că managerii de vîrf nu înțeleg pe deplin sfera de cuprincje": a funcției achizițiilor. Viziunea lor restrînsă conduce, de exemplu, la angajarea unor oameni nepotriviți pentru execuția unui rol mai arftă perpetuîndu-se, astfel, situația existentă. Vom reveni asupra acesteia" bleme ceva mai tîrziu în capitolul de față.

CULTURA „POTRIVITĂ”

Handy (1985) sugerează că, în analiza modelului cultural al unei organizații, o modalitate de a proceda constă în a examina tipul de activitate care caracterizează fiecare componentă a organizației. El sugerează: există patru tipuri principale de activitate: stabilitate, inovare,



criza și politică. Este interesant de remarcat că, în timp ce viziunea autorului marketingului include inovarea și politica (fără stabilitate), el pare, sugerează că achizițiile nu au un raport decât cu stabilitatea.

Noi am argumenta că, deși o parte din funcția achizițiilor (de exemplu, aspectele legate de aprovizionare) poate fi clasificată astfel, multe din activitățile sale ar trebui încorporate în categoria inovării și a politicii. În ciuda acestor observații și ținând cont de ultimul avertisment, este util să explicăm aici ce înțelege Handy prin fiecare din aceste tipuri de activități.

Stabilitatea corespunde activității operaționale (de exploatare) a unei întreprinderi. Handy afirmă că adesea aceasta reprezintă până la 80% (fi munca personalului companiei și că activități precum secretariatul, contabilitatea, producția și comercializarea se încadrează în această categorie. Noi am include în această grupare declanșarea „cererilor de aprovizionare” și activitățile legate de achizițiile în curs de desfășurare.

Inovarea se referă la orice efort orientat spre modificarea unor activități desfășurate de organizație sau a modului în care organizația desfășoară anumite activități. Handy include aici cercetarea-dezvoltare (C&D), porțiuni din marketing, partea creativă a producției și anumite porțiuni din finanțe. Noi am argumenta în favoarea includerii în această categorie a unor porțiuni din funcția de achiziții (luând exemplul evoluțiilor din ramura comerțului cu amănuntul din Marea Britanie și schimbărilor considerabile operate, de pildă, de Volvo și Rank Xerox-mediul industrial).



CENTRALIZARE/ DESCENTRALIZARE

Data fiind dezvoltarea companiilor multinaționale, a conglomeratelor, a companiilor de tip holding și a altor grupuri de companii, considerentele legate de centralizare sau descentralizare au fost discutate pe larg în ultimii ani. Cincii sugerează că există „mode” după care se iau deciziile într-un sens sau altul și că orice manager trece pe durata vieții sale active în medie prin două reorganizări, implicând fiecare din cele două opțiuni; sau, chiar, că există tendința de a copia structura organizațională a unei companii care a avut mai mult succes; sau că cei mai în vogă consultanți pe probleme de management își promovează peste tot structura organizațională preferată. În anumite cazuri, un asemenea cinism ar putea fi justificat, dar managerii eficace vor urmări să-și construiască structura organizațională pe baze ceva mai obiective.

Majoritatea grupurilor de companii sau organizații mari care gestionează mai multe entități economice găsesc un anumit compromis între achiziționarea centralizată a tuturor bunurilor și serviciilor și achiziționarea locală a tuturor bunurilor și serviciilor, urmărind să echilibreze avantajele forței cu cele ale flexibilității. În esență, există trei posibilități, astfel:

- descentralizare completă, perfnțișind autonomia totală a fiecărei unități;
- centralizare completă, care, în practică, înseamnă ca, exceptând achizițiile locale de mică valoare, toate achizițiile sunt făcute dintr-un birou central;
- o combinație a celor două modele precedente.



Cel mai adesea evocate avantaje ale descentralizării sînt:

- Un cumpărător local cunoaște mai bine nevoile specifice ale uzinei sau unității sale, furnizorii locali și instalațiile de transport și stocare;
- Un cumpărător local este capabil să reacționeze mai rapid la cerințele urgente, în parte datorită canalelor de comunicare mai scurte și în parte deoarece cunoaște circumstanțele locale mai bine decît o persoană aflată la mare distanță;
- Răspunderea directă a cumpărătorului local față de superiorii săi imediați creează o mai bună comunicare și un control mai strict din partea managerilor de vîrf locali, mai ales în cazurile în care aceștia funcționează ca un centru de profit. Dat fiind că materiile prime și materialele reprezintă o proporție atît de mare din cheltuielile de exploatare ale entităților producătoare, un argument tipic constă în evocarea unor aspecte legate de autoritate și responsabilitate. Acest argument poate fi rezumat astfel: dacă managerilor locali nu li se permite, de exemplu, să selecteze și să lucreze cu furnizori proprii, atunci cum ar putea ei răspunde de rezultatele producției, care depind într-o măsură atît de mare de eficiența furnizorilor?

Centralizarea completă, pe de altă parte, prezintă avantaje, printre care se numără:

- Economii realizate prin consolidarea cererilor similare ale tuturor unităților care formează grupul, astfel crescînd puterea de negociere a funcției de achiziții și simplificîndu-se relațiile cu furnizorii;
- Evitarea discrepanțelor de prețuri între unitățile gru-



pului și a concurenței între acestea pentru materialele stocate în cantități insuficiente;

- Pe ansamblu, o gestiune a stocurilor și un consum de materiale mai adecvate;
- Economii de personal și de eforturi administrative, însoțite de o uniformizare a procedurilor, formularelor, standardelor și parametrilor tehnici.

În linii generale, avantajele unei metode constituie dezavantajele celeilalte, de unde rezultă folosirea frecventă a unei combinații din cele două metode pentru a se profita de calitățile fiecăreia, evitându-se în același timp dezavantajele lor. În structura tipică a unei asemenea organizații grupul sau biroul central răspunde adesea de:

- Definirea politicilor, standardelor și procedurilor, precum și a parametrilor tehnici ai grupului;
- Negocierea contractelor pentru materiile prime și materialele comune, care sînt utilizate de grup în orice cantități;
- Gestiunea contractelor majore vizînd spațiile și echipamentele de producție, precum și proiectele de investiții capitale;
- Aspectele juridice legate de aprovizionare;
- Coordonarea stocurilor grupului;
- Instruirea și perfecționarea personalului de aprovizionare al grupului și oferirea de consultanță privind repartiția și recrutarea resurselor umane.

O altă metodă folosită uneori constă într-o mică echipă de angajați la nivel de grup, care dispune de un rol politic și de coordonare relativ limitat, cel mai important utilizator al unor anumite materii prime sau materiale din



grup negociind în numele tuturor celorlalți utilizatori ai grupului, în calitate de achizitor „principal”.

După definirea unei metode specifice de aplicat la nivel de grup, problema centralizării sau a descentralizării trebuie analizată și la nivel de uzină sau de unitate operațională. În ultimii treizeci de ani s-a manifestat tendința de centralizare a activităților legate de achiziții într-un singur departament. Cu toate acestea, există deosebiri considerabile între companii în ceea ce privește centralizarea eficace a acestor activități.

În anumite cazuri, încă mai există departamente de achiziții care nu reprezintă decât o ștampilă de cauciuc, prin care se autorizează comenzile negociate de oricare dintre managerii intermediari răspunzători de materialele sau serviciile respective. În alte cazuri, managerul răspunzător de achiziții dispune de autoritate totală, ca unic responsabil capabil să aprobe efectuarea de cheltuieli de către companie.

În ciuda faptului că, în calitate de semnatori oficiali ai comenzilor de cumpărare, ambii manageri exemplificați dispun de aceeași autoritate juridică, nivelurile lor de autoritate decizională se află la cele două extreme ale unui interval. Între aceste două extreme există o multitudine de niveluri de autoritate diferite, din analizele făcute rezultând că cele mai multe dintre ele depind de gradul de încredere pe care îl are restul organizației în profesionalismul persoanei în cauză.

Avantajele centralizării activităților legate de achiziții

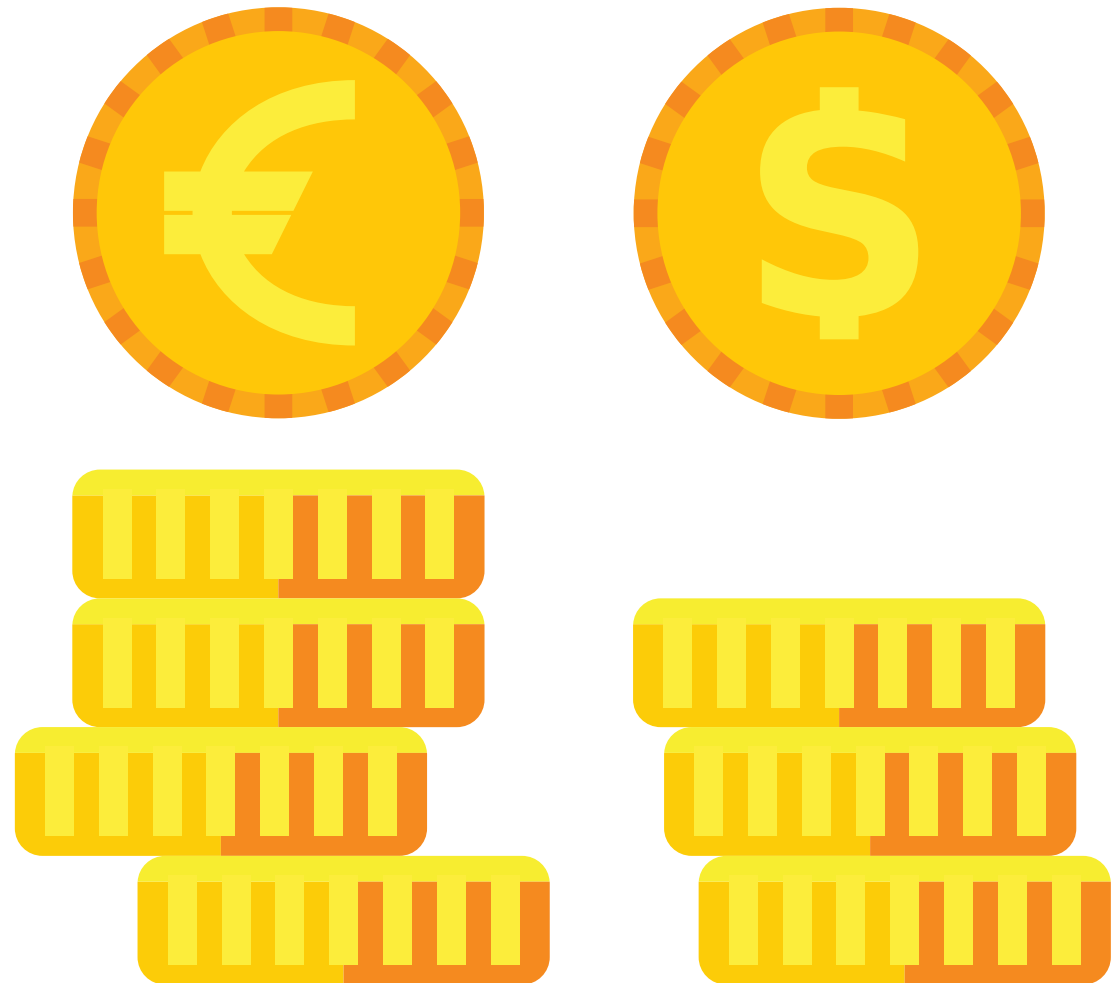


dintr-o întreprindere depind de capacitatea responsabilului căruia îi revine această sarcină de a folosi cu eficacitate maximă „puterea de achiziție” a companiei. Aici intră: consolidarea cererilor de aprovizionare, dezvoltarea surselor de aprovizionare, raționalizarea stocurilor, simplificarea procedurilor, colaborarea cu furnizorii în scopul eliminării cheltuielilor inutile în avantajul ambelor părți și colaborarea cu colegii pentru a se asigura un flux eficace al informațiilor, care va permite îndeplinirea obiectivelor întreprinderii.

O centralizare eficace a autorității de a cumpăra în numele organizației nu implică însă și un mandat dictatorial. Mai multe studii au demonstrat că numeroase persoane pot fi implicate direct sau indirect în decizia de a cumpăra. De exemplu, în cazul unui utilaj capital dintr-o unitate producătoare, pe lângă specialistul în achiziții, următorii responsabili ar putea exercita o anumită influență, în funcție de poziția lor ierarhică, dar și de nivelul de autoritate, de forța personalității, de nivelul de performanță ca generator de profit și de eficacitatea deciziilor anterioare: inginerul-șef, managerul de producție, managerul financiar și directorul executiv.

O centralizare eficace nu înseamnă că managerul responsabil de achiziții dictează ce articol de utilaj trebuie cumpărat și nici că singurul rol al acestuia este de a verifica detaliile comerciale ale contractului de cumpărare a utilajului și de a încerca să se asigure că prețul este competitiv și că utilajul este livrat la timp.

Pentru a se obține cele mai bune rezultate, managerul



În cauză trebuie să se implice în procesul de luare a deciziei din fazele timpurii ale acestuia, când se identifică nevoia achiziționării utilajului pentru a executa o funcție necesară; managerul în cauză trebuie să sugereze surse de achiziție colegilor săi și să lucreze în strînsă colaborare cu ei în procesul de evaluare a alternativelor.

Acest manager trebuie să fie perceput de către furnizorii potențiali ca fiind autoritatea care ia decizia, chiar dacă această imagine este necesară doar pentru a-i oferi o pîrghie comercială în discuțiile cu respectivii furnizori. Aceasta nu înseamnă că aspectele tehnice ar trebui subordonate intereselor comerciale, ci că ambele trebuie luate în considerare în paralel. Prea des, se produce situația inversă, iar cumpărătorului i se dă o marjă de manevră prea strîmă ca să-și exercite funcția.

Dacă furnizorii ar ști că factorii de natură tehnică sînt dominanți și că respectiva comandă este practic cîștigătoare, cumpărătorul ar fi nevoit să negocieze cu o putere extrem de limitată. Dezvoltînd acest exemplu, am putea spune că printre factorii comerciali pe care cumpărătorul ar trebui să-i ia în considerare se numără: garanțiile pe durata de viață a utilajului, poziția vînzătorului în ceea ce privește piesele de schimb, deservirea în caz de defecțiune, instruirea operatorilor, termenii și condițiile plății, graficul de livrare și criteriile de verificare, implicațiile în termeni de logistică și instalare, structura prețului și legătura ei cu graficul, nivelul serviciilor post-vînzare etc.

Este important de reținut faptul că o comparație eficace



a alternativelor în etapa de analiză a ofertelor furnizorilor ar trebui să includă aceste elemente, alte considerente, precum și parametrii tehnici.

ORGANIZAREA DEPARTAMENTALĂ

La nivel de departament, numărul de persoane angajate, volumul și diversitatea bunurilor și serviciilor achiziționate, capacitatea și autoritatea șefului departamental, aptitudinile persoanelor angajate în departament, precum și importanța aprovizionării pentru funcționarea întregii întreprinderi vizate sînt doar cîteva dintre factorii care vor afecta decizia referitoare la structura de organizare.

Cu toate acestea, există cîteva modele de organizare de bază, în jurul cărora se operează diverse modificări.

Deși în unele cazuri funcția de control al stocurilor este eliminată din responsabilitățile achizitorului, acest model este rezonabil de caracteristic pentru o mică structură departamentală. Cele mai multe departamente, cel puțin în Marea Britanie, sînt formate din mai puțin de patru persoane. Ar trebui să subliniem, totuși, că organigrama nu este decît un aspect al problemei. Ea nu ne spune nimic despre sfera de cuprindere a funcției pe care o execută achizitorul etc, și nici nu descrie aspectele informaționale ale activității organizaționale (Strauss, 1962).

Specializarea cumpărătorilor pe grupuri de materii prime sau materiale poate constitui adesea cea mai bună modalitate de subdiviziune a muncii unui depar-



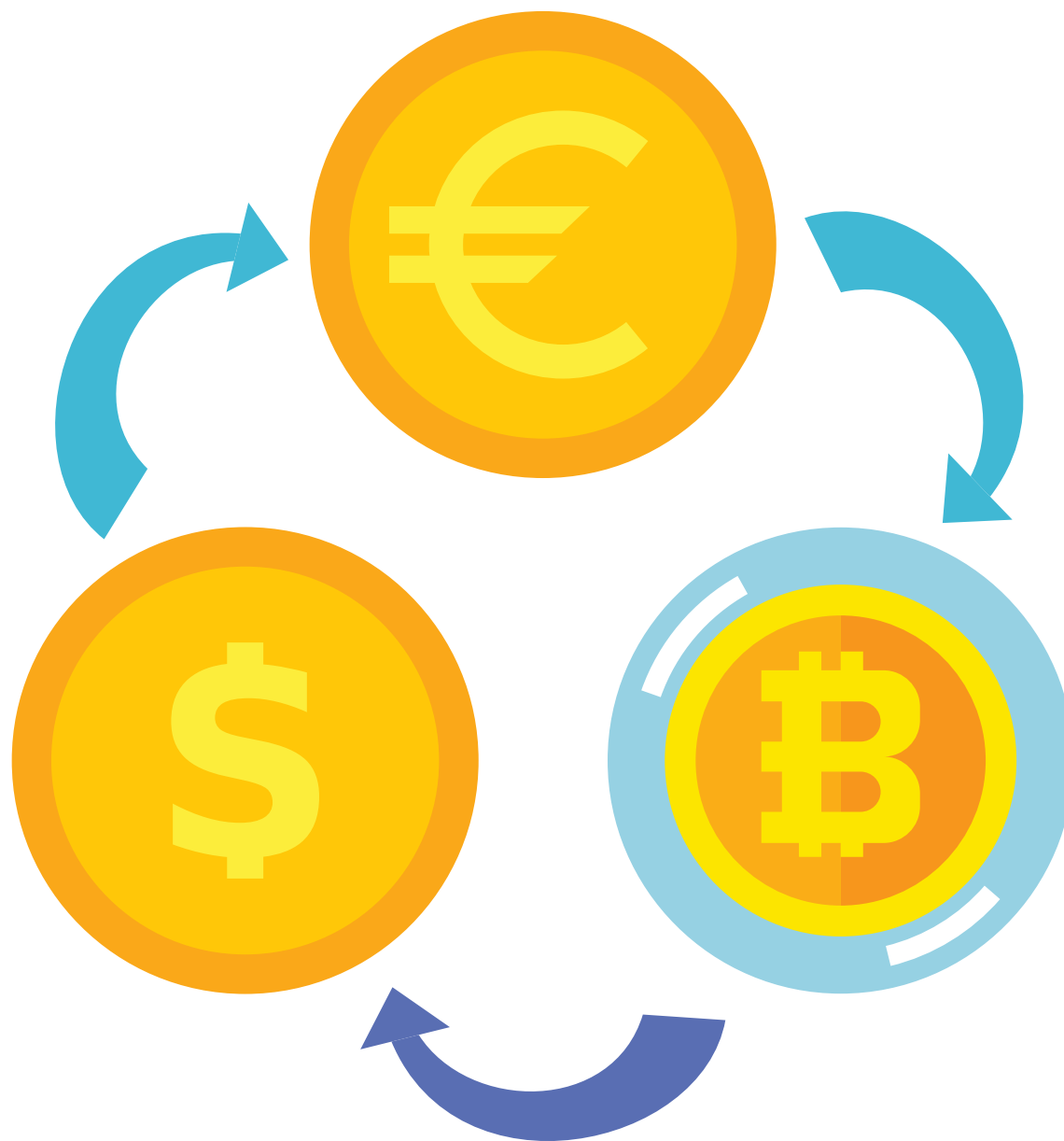
tament de aprovizionare, dar acest lucru nu este întotdeauna valabil. În ramura construcțiilor, de exemplu, achizitorii individuali (sau secțiunile achizitoare) sînt adesea responsabili(e) de toate cumpărările aferente anumitor contracte.

Deseori, aceste contracte ajung la sume enorme, iar șantierele de construcție pot fi situate la mari distanțe de amplasamentul achizitorului responsabil de ele. În asemenea circumstanțe, un contract unic facilitează comunicarea, chiar dacă o concentrare a achizițiilor ar putea prezenta avantaje prin prisma negocierilor. Adesea se preferă o metodă combinată, prin care achizitorii responsabili de diversele contracte de construcție își plasează comenzile de aprovizionare în cadrul unor contracte de cumpărare a anumitor materii prime, negociate la nivelul companiei ca ansamblu.

Aceste contracte vor fi, de regulă, negociate de membrii personalului care au fost desemnați ca achizitori în contractul de bază. De cele mai multe ori, această sarcină este asumată de angajatul respectiv, pe lângă celelalte funcții pe care le deține.

SERVICIILE AUXILIARE

Un aspect care nu ar trebui omis în procesul de analizare a modului de organizare a unui departament de achiziții este importanța serviciilor auxiliare de care beneficiază achizitorii. De regulă, în organizațiile mari se oferă servicii anexe mai ample: analiști ai costurilor, economiști, juriști și alți specialiști constituie personalul auxiliar, angajat pentru a favoriza



atingerea obiectivelor organizației.

Oricare ar fi cazul, accentul ar trebui pus pe lucrul în echipă: nu numai în interiorul departamentului, ci și între utilizator și furnizor. Rolul achizitorului a fost descris ca unul de „catalizator” în promovarea unei interacțiuni utile a furnizorului cu utilizatorul. Această observație este deosebit de importantă pentru aspectele tehnice, unde rolul coordonator al cumpărătorului poate fi important pentru crearea unei comunicări tehnice sau comerciale reușite între organizația cumpărătoare și cea furnizoare.

În organizarea departamentală, este important să se valorifice la maxim talentele și calitățile specifice ale indivizilor aparținând unei organizații. Repartizați indivizilor sarcinile pe care le pot executa cel mai bine, exploatați la maxim talentele și aptitudinile disponibile și căutați în permanență să perfecționați indivizii și grupul pe ansamblu. După cum a subliniat Drucker (1968), o bună structură organizatorică nu va asigura în sine o bună performanță; pentru a face o organizație să funcționeze este nevoie de oameni competenți și motivați.

Cu toate acestea, o structură organizatorică inadecvată face imposibilă o bună performanță, ori-cît de capabili ar fi managerii individuali. Prin urmare, îmbunătățirea structurii de organizare va duce întotdeauna la o îmbunătățire a performanțelor.

Organizațiile au nevoie de control, coordonare și comunicare. Aceste cerințe trebuie atent examinate în procesul conceperii oricărei forme de organizare, indiferent



dacă aceasta este la nivel de departament, companie sau grup. De asemenea, este important să se asigure că organizația și sistemele aferente ei se dezvoltă în timp, astfel încât să corespundă schimbărilor de circumstanțe.

Unde ar trebui să se situeze achizițiile în structura unei organizații ? Această întrebare, pusă cu numeroase ocazii autorilor, nu are un răspuns simplu. În unele cazuri, funcția ar putea fi nesemnificativă și va fi plasată într-o poziție inferioară în ierarhia organizației. Contrariul este valabil fie atunci când cheltuielile de achiziții sînt atît de importante comparativ cu cifra de afaceri a companiei, încît pentru a controla această funcție este numit un responsabil executiv de rang foarte înalt, fie atunci când stocurile-cheie provin de pe piețe instabile, fie atunci când proporția costului bunurilor achiziționate din afara întreprinderii în costul unui produs este semnificativă. Între aceste extreme, care ar putea forma un interval continuu, se regăsesc numeroase variante.

Există organizații în care funcția este subordonată, de cele mai multe ori producției. Această poziție reflectă, probabil, o atitudine tradiționalistă în ceea ce privește modul de organizare, precum și calitatea angajaților responsabili de aprovizionare. „La așa preț — așa marfă!” Un rol subordonat și un salariu pe măsură nu vor atrage angajați capabili să execute funcția la un nivel mai înalt.

Drept rezultat, fie sarcinile mai generale legate de achiziții sînt executate de alți angajați, fie se presupune că acestea sînt executate de alți angajați. În asemenea condiții, angajații competenți în achiziții



ar putea fi nevoiți să aducă în atenția managerilor tradiționaliști potențialul funcției. Statutul se câștigă, rareori se atribuie.

CÎND SÎNT ACHIZIȚIILE IMPORTANTE?

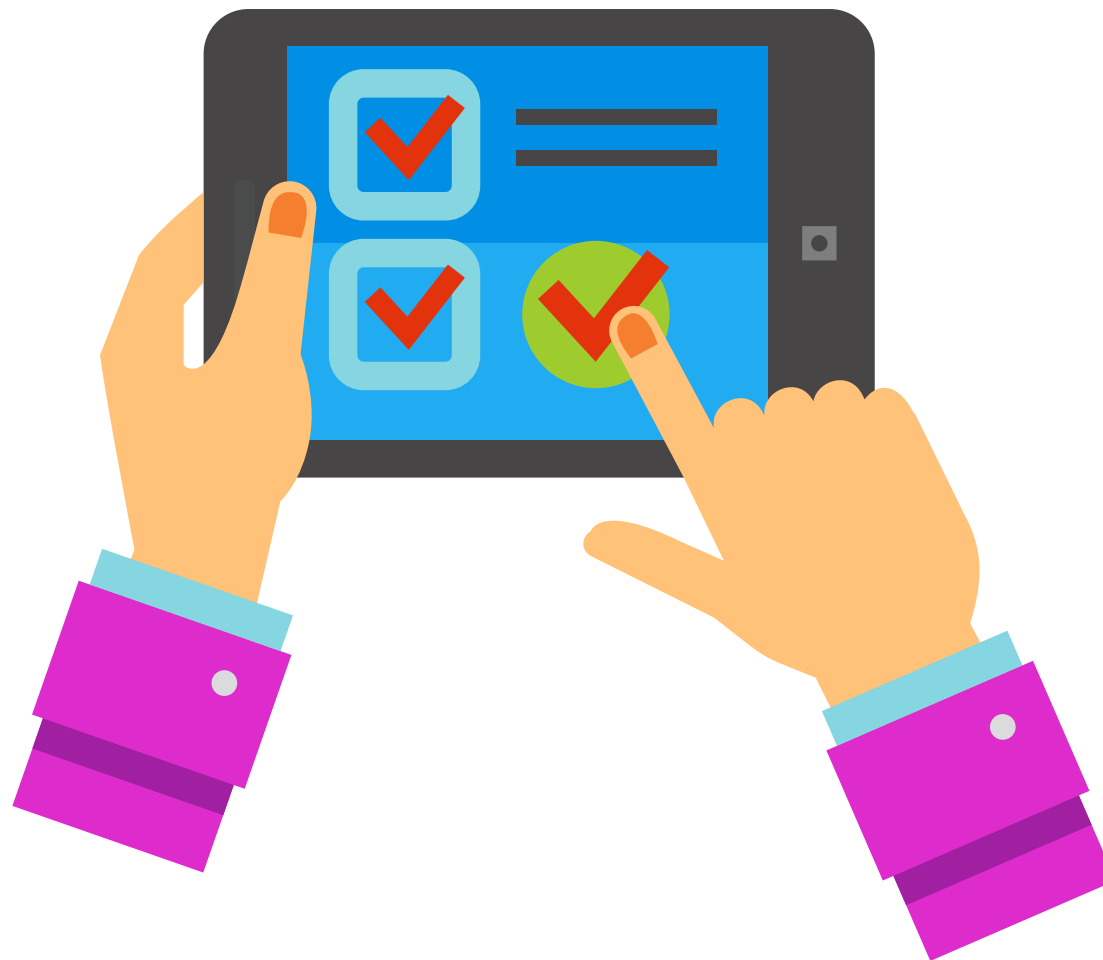
Deși fiecare caz va trebui examinat prin prisma propriilor sale caracteristici, se justifică și definirea unor recomandări mai prescriptive privind importanța achizițiilor. Așa-numitele „Legi ale lui Farmer”, prezentate în continuare, au fost concepute în urma solicitării unor astfel de recomandări, în primul caz, importanța percepută a achizițiilor a crescut considerabil într-o întreprindere implicată în producția de bunuri electronice de larg consum, pe măsură ce s-a diminuat timpul disponibil pentru crearea de noi produse.

Managementul întreprinderii în cauză și-a dat seama că exista o nevoie urgentă de a implica furnizorii și de a găsi modalități de a se asigura că noile produse deveneau operaționale din prima încercare și cât mai repede. Din această experiență, putem spune că:

Importanța percepută a achizițiilor crește direct proporțional cu reducerea duratei totale a ciclului de viață al produsului.

O a doua constatare a rezultat din observarea faptului că funcția părea să fie considerată de importanță semnificativă atunci când întreprinderea în cauză opera pe piețele materiilor prime. Aceasta a condus la afirmația că:

Achizițiile sînt percepute ca importante atunci



cînd întreprinderea în cauză interacționează semnificativ cu una sau mai multe piețe instabile.

A treia „lege” are o aplicare mult mai generală. Ceea ce ar trebui, totuși, să evidențiem aici este absența cuvîntului „perceput” din propoziție, deoarece există numeroase organizații în care, deși „legea” este valabilă, managementul de vîrf este „miop”.

Achizițiile sînt importante ori de cîte ori organizația vizată își cheltuiește o proporție semnificativă din venituri pentru a achiziționa bunurile și serviciile le care îi permit să-și desfășoare activitatea economică.

Ce ar trebui să aștepte organizația de la responsabilul-șef al achizițiilor acolo unde se aplică aceste legi? Persoana în cauză ar trebui să fie de același „calibru” ca și ceilalți manageri-cheie. Ca și ceilalți colegi ai săi, el sau ea ar trebui să fie la curent cu obiectivele întreprinderii; de fapt, el sau ea ar trebui să aducă o contribuție semnificativă la elaborarea acestor obiective. În plus, el sau ea ar trebui să definească obiectivele propriei sale funcții, iar în sfera de cuprindere a activității sale ar trebui să intre atît răspunderea, cît și autoritatea.

Subordonarea managerului achizițiilor unui manager de nivel intermediar ar putea conduce la o diminuare a performanțelor. Achizițiile calitative impun examinarea obiectivă a numeroși factori, urmărindu-se interesul organizației ca întreg, iar managerilor intermediari care au un interes financiar direct legat cu anumite aspecte ale



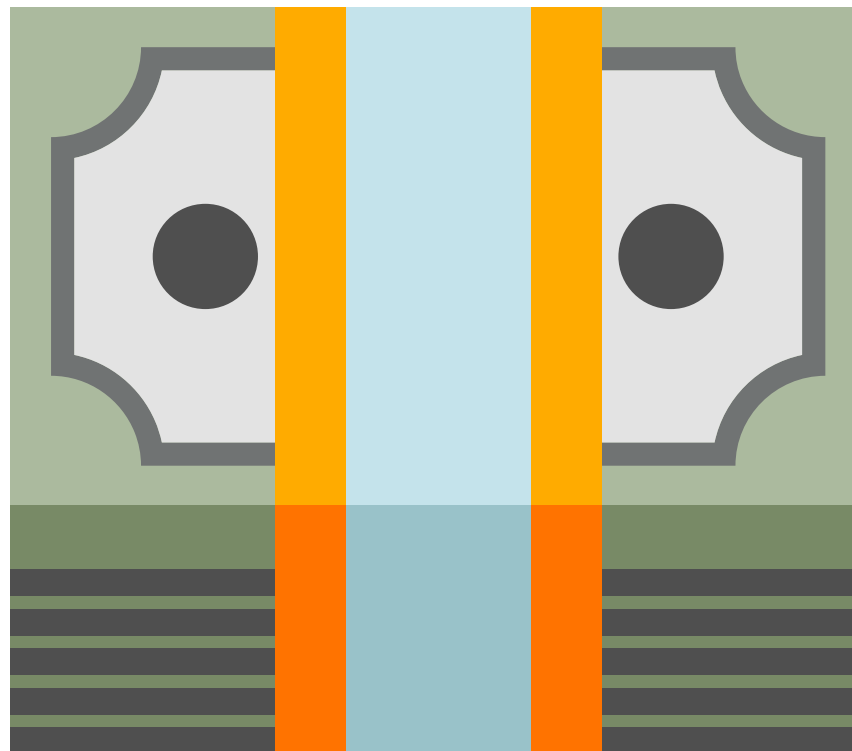
performanței organizaționale le-ar putea veni greu să facă față acestei cerințe.

Achizitorii de calitate sînt, de asemenea, recunoscuți ca fiind experții în achiziții ai companiei lor, ca oameni către care se îndreaptă colegii de la toate nivelurile pentru a obține informații și recomandări în probleme de aprovizionare. Calibrul unei persoane care ocupă o poziție de subaltern va fi rareori suficient pentru a face față acestor cerințe.

Achizițiile necesită responsabili de un calibru pe măsura potențialului funcției în interiorul organizației în cauză. Acest potențial poate fi realizat numai prin centralizarea eficace la nivel de companie a responsabilității și autorității legate de achiziții. Această cerință se explică nu prin faptul că aprovizionarea este mai importantă decît alte funcții, ci mai curînd prin faptul că nivelul de performanță din sfera aprovizionării afectează toate părțile organizației unde din procesul de exploatare rezultă direct profituri sau pierderi.

METODELE MAI GENERALE

În capitolul de față am făcut mai multe referințe la metodele de sistem, în linii mari, acestea se deosebesc de sistemele de organizare convenționale și funcționale prin aceea că ele caută să evite suboptimizarea funcțională, urmărind concomitent eficacitatea de ansamblu a sistemului. După cum s-a sugerat mai devreme, asta implică întotdeauna decizii privind găsirea unui compromis între obiectivele departamentale. „Managementul materialelor”, „managementul logisticii”, „man-



agementul distribuției fizice” și „administrația materialelor” sînt exemple de asemenea metode.

Pe măsură ce își asumă un rol mai strategic, funcția achizițiilor va trebui să delege titularilor (gestionarilor) de bugete o mare parte din activitățile de rutină legate de achiziții, mai ales în sferile unde ea adaugă puțină valoare. O dată cu evoluția spre un caracter proactiv și spre un rol strategic, funcția achizițiilor va fi nevoită să delege o parte din responsabilitățile sale.

Prin urmare, este probabil să descoperim pe viitor că se instalează noi structuri, cu o mică activitate de achiziții avînd sarcini strategice, fiind responsabilă de gestiunea lanțurilor de aprovizionare, determinînd politica globală de achiziții și implicîndu-se în negocierile majore, în timp ce articolele de rutină, de valoare mai mică, vor fi gestionate pe bază cotidiană de titularii de bugete.

În interiorul fiecărui centru de profit, titularilor individuali de bugete le va fi delegată sarcina de a „cumpăra”, respectînd anumiți parametri definiți de către funcția achizițiilor. O activitate strategică de achiziții va trebui să instruiască personalul și să monitorizeze asemenea noi evoluții.

Nu există un model de structură organizațională general aplicabil, deoarece fiecare întreprindere este unică. Dimensiunea organizației, tipul de piață pe care o deservește, tehnologia și procesele de producție implicate, precum și numeroși alți factori, vor determina deopotrivă structura organizației.



Metodele de sistem pot fi folosite pentru a explica elaborarea structurilor organizaționale. Cu cât un sistem este mai integrat, cu atât mai mari sînt șansele sale de reușită.

Handy sugerează că tipul de cultură al unei organizații poate fi caracterizat prin unul din următoarele patru tipuri de activitate: stabilitate, inovare, criză și politică. Autorul nu este de acord cu părerea lui Handy, conform căreia achizițiile se încadrează în categoria de „stabilitate”. Deși unele aspecte intră fără nici o îndoială în această categorie, departamentele de achiziții cu rol proactiv vor fi implicate într-o anumită măsură în inovare și în elaborarea politicilor de întreprindere.

S-a pus accentul pe nevoia de a avea angajați competenți și motivați. (Cu toate acestea, o structură organizațională inadecvată face imposibilă obținerea de performanțe bune, oricît de buni ar fi managerii individuali.) Adoptarea conceptelor de „clasă mondială” înseamnă că achizițiile trebuie să-și extindă implicarea în amonte pînă la ultimele niveluri de aprovizionare și în aval pînă la clientul final, sau, cu alte cuvinte, achizitorii trebuie să se familiarizeze cu conceptul de „lanț total de aprovizionare”, în scopul de a reduce costurile și pierderile.





Titlul proiectului
“PROMotorii Firmei Tale (PROFIT) pentru Regiunea Centru”
ID: 104254

Programul Operațional Capital Uman 2014-2020,
Componenta 1 România Start Up Plus

Axa Prioritară Locuri de muncă pentru toți,
Operațiunea: Creșterea ocupării prin susținerea
întreprinderilor cu profil non-agricol din zona urbană,
Schema de ajutor de stat România Start-Up Plus

Implementat de Agenția de Dezvoltare Durabilă a Județului Brașov
în parteneriat cu Universitatea Spiru Haret.

Valoare totală a proiectului
8.722.301,38 lei

Durata proiectului
36 de luni

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul
Operațional Capital Uman 2014 -2020**

Editorul materialului
Universitatea Spiru Haret

Data publicării
Iulie 2019

”Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu
poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”



Ministerul Educației Naționale



Ministerul Dezvoltării Regionale și Infrastructurii



Ministerul Dezvoltării Economice și Antreprenoriatului