

Creșterea rolului strategic al managementului asigurării cu resurse materiale în condiții de criză

Oana PĂUN¹

The Bucharest Academy of Economic Studies, Romania

Abstract: *In the conditions of the current crisis, there is an increase in the importance of ensuring the management of material resources. A strategy to ensure the necessary material resources on the suppliers' market is mandatory as a result of the growing role that this function holds in the present economic conditions and of its integration into the strategic activity of organizations. A strategic and proactive function of ensuring material resources can offer your organization a competitive advantage by reducing costs in the value chain. Nevertheless, resource-ensuring strategies cannot be developed in isolation, as they must be integrated into the overall strategy of the company so as to fit harmoniously in order to be able to achieve their goals and to contribute to the success of the whole system of the organization.*

Key words: *economic crisis, management of ensuring with material resources, strategic role, strategy*

JEL classification: L22, M19, O12

1. Introducere

În ultimii ani, managerii firmelor producătoare s-au confruntat cu probleme deosebit de dificile cauzate în principal de instabilitatea economică, inflație, scurtarea ciclurilor de viață ale produselor, protecția mediului, modificarea condițiilor pieței, diversificarea cererii. Toate aceste probleme, fac dificilă găsirea unui mod de organizare și desfășurare a activității cât mai eficient și mai eficace.

În condiții de criză, majoritatea organizațiilor își îndreaptă atenția preponderent către clienți, satisfacerea cererii în condiții de profitabilitate devenind o condiție de existență a fiecărei organizații. Desfășurarea în bune condiții a activității unei organizații și îndeplinirea obiectivelor sale strategice, este condiționată atât de asigurarea resurselor materiale în cantitatea, calitatea, locul și termenele solicitate de consumul productiv, cât și de comercializarea produselor rezultate din activitatea productivă a acesteia, deoarece vânzarea produselor creează premisele necesare reluării producției. Organizația nu poate funcționa în lipsa clienților, dar nici a furnizorilor. Fiecare depinde de celălalt, astfel încât eforturile, competența și atenția managerială trebuie să li se consacre în mod egal. Activitatea de asigurare cu resurse materiale trebuie urmărită și dirijată cu tot atâta eficacitate ca și activitatea de vânzare.

Sub presiunea influențelor interne, cum ar fi creșterea nivelului cheltuielilor privind materiile prime și materialele achiziționate din exterior, ponderea ridicată pe care aceste resurse

¹ Drd., ASE București, E-mail: oana_paun_constanta@yahoo.com

o dețin în costurile organizației, instalarea unor sisteme integrate, are loc o amplificare a importanței managementului asigurării resurselor materiale.

Managementul asigurării cu resurse materiale reprezintă un ansamblu de activități desfășurate în cadrul organizației, în vederea asigurării elementelor necesare consumului productiv în condiții de eficiență și eficacitate.

Rolul managementului asigurării cu resurse materiale este de a realiza un echilibru între nevoi și disponibilul de resurse materiale, astfel încât organizația să-și poată desfășura activitatea în condiții optime. Acest lucru presupune parcurgerea a trei etape mari și anume (Fundătură, D., 2005, *apud* Papari G., 2007, p.12):

- activități în amonte, care reprezintă activitățile privind asigurarea cu resurse materiale
- activități de producție, care reprezintă prelucrarea și trecerea resurselor materiale din stadiul de aprovizionare în stadiul de realizare de noi produse
- activități în aval, care reprezintă activități de finalizare a procesului de prelucrare a resurselor materiale și de livrare a produselor finite către piață.

Așa cum se poate observa, și activitățile din „amonte” (de asigurare cu resurse materiale) se pot realiza într-o viziune integrată și activă, astfel încât să participe la soluționarea problemelor cu care se confruntă organizația în situația de criză economică, în afara contribuției la valoarea adăugată lanțului de aprovizionare, în ansamblu.

2. Rolul strategic al managementului asigurării cu resurse materiale în condiții de criză

2.1. Evoluția managementului asigurării cu resurse materiale în condiții de criză

În condițiile crizei actuale, managementul asigurării cu resurse materiale trebuie să prezinte o importanță strategică esențială. Rolul și contribuția procesului de asigurare materială a crescut tot mai mult, creșterea importanței și recunoașterii acestuia putându-se explica prin mai multe motive. Astfel, putem enumera:

- ponderea mare pe care resursele materiale o dețin din costul de producție (30-70%)
- creșterea importantă a cheltuielilor externe ca urmare a specializării accentuate
- interesul tot mai mare față de găsirea unor furnizori externi
- concentrarea atenției asupra lanțului de aprovizionare și deci asupra procesului de asigurare cu resurse materiale datorită emergenței unor idei noi privind calitatea și eliminarea risipei
- exemplul bunelor practici dat de organizațiile lider care, în ultima perioadă se caracterizează printr-o abordare strategică a procesului de asigurare materială
- necesitatea creșterii flexibilității și receptivității organizațiilor care pot răspunde acestei cerințe doar dacă și furnizorii lor prezintă aceleași caracteristici
- delimitarea mai clară a aportului procesului de asigurare materială prin utilizarea tehnologiilor informaționale foarte avansate.

Deși anul 2009 (anul de început al crizei economice) a marcat, în accepțiunea analiștilor, trecerea de la „piața vânzătorilor” la „piața cumpărătorilor”, iar în „lupta” dintre furnizor și cumpărător raportul de putere s-a îndreptat spre acesta din urmă, achizitorii nu au avut în această perioadă o viață prea comodă datorită presiunii constante exercitată de top management pentru a-i determina să obțină condiții cât mai bune în ceea ce privește rabaturile de preț cât mai ales termenele de plată. În același timp, furnizorii încercau să-i determine să cumpere mai mult,

să-și mărească portofoliul de produse (în condițiile în care cererea era într-o scădere severă) dar și să mențină termenele de plată, presați fiind de problemele de cash-flow.

Sub această presiune, multe organizații cumpărătoare nu au reușit să obțină ceea ce și-au propus atât din motive obiective, dar și ca urmare a unor erori datorate lipsei unor instrumente adecvate de analiză, sau necunoașterii unor metodologii specifice, care trebuiau utilizate în această perioadă. Astfel, se poate observa (Spiridon S., 2013): lipsa focusării pe ceea ce este cu adevărat relevant, insuficienta pregătire a negocierilor cu furnizorii dar și lipsa unei analize aprofundate înainte de a se dezvolta un produs nou.

Lipsa focusării pe ceea ce este cu adevărat relevant apare de obicei în cazul organizațiilor cu portofolii extinse de produse și cu mulți furnizori. Lipsa unei segmentări corecte a portofoliului de produse și a identificării produselor pentru care trebuiau încheiate parteneriate, a dus la apariția riscului consumării de resurse în zone puțin profitabile.

Insuficienta pregătire a negocierilor cu furnizorii, lipsa unei analize bine documentate a diminuat șansele reale de a-i convinge pe furnizori să acorde condiții suplimentare (de exemplu implicarea acestora în promovarea anumitor produse care prezentau un potențial ridicat).

Lipsa unei analize aprofundate înainte de a se dezvolta un produs nou a dus la dispariția unei părți importante dintre produsele noi lansate pe piață.

Funcția de asigurare a resurselor materiale ocupă un rol foarte important în crearea și dezvoltarea de noi produse. Datorită accelerării dezvoltării științifice și a tehnologiilor de vârf, durata de viață a produselor s-a redus. Într-un mediu concurențial puternic, dominat de ofertă, crește importanța utilizării unor materii prime novatoare, de calitate superioară, astfel încât fabricarea noilor produse să fie reușită de prima dată și la momentul oportun. Totodată, funcția de asigurare cu resurse materiale are un rol vital în informarea privind evoluțiile de pe piața furnizorilor. Datorită specializării, cele mai multe produse noi sunt dezvoltate ca rezultat al inovațiilor de pe piața de aprovizionare, decât ca urmare a cercetării și proiectării din cadrul companiilor producătoare. Cu cât mai rapid devin disponibile aceste informații, deci cu cât sunt mai strânse relațiile cu furnizorii, cu atât mai ușor firmele pot profita de avantajele competitive.

În timp ce furnizorul joacă un rol important în informarea utilizatorului potențial despre noutățile apărute, cumpărătorul are un rol cheie în identificarea inovațiilor de pe piața furnizorilor, acesta putând chiar participa la promovarea acestor inovații. Funcția de asigurare materială trebuie să participe la activitățile de planificare și elaborare a politicilor la nivel de organizație atunci când acestea se referă la decizii privind dezvoltarea de noi produse, disponibilitatea economică pe termen lung a materiilor prime și fluctuațiile prețurilor.

În momentul actual de criză, eficacitatea funcției de asigurare materială va depinde de stadiul ei de dezvoltare, adică de faptul dacă este o funcție administrativă sau strategică, reactivă sau proactivă. O funcție subdezvoltată, reactivă, nu poate aduce nicio contribuție strategică reală.

Trebuie deci să se renunțe la abordarea simplistă a activității de asigurare cu resurse materiale, conform căreia această funcție este considerată doar o cumpărare de bunuri și servicii cu un cost redus, pentru care există numeroși furnizori concurenți.

Această percepție a asigurării cu resurse materiale este cunoscută sub denumirea de „abordare tranzacțională” și se bazează pe ideea că aprovizionarea se referă la schimburi simple, în care cumpărătorul și furnizorul interacționează pe principii ostile, oarecum opuse. În această situație, interesul fundamental al cumpărătorului este să achiziționeze cât mai multe resurse, plătind minimul necesar de bani (Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., Jones, D., 2004). În condițiile actuale, „abordarea tranzacțională” nu mai poate fi considerată o bază adecvată pentru analiza majorității cheltuielilor organizaționale legate de asigurarea cu resurse materiale. Ca urmare,

