

# **ACHIZITII CREATOARE DE VALOARE**

**Directia de dezvoltare a achizitiilor**



***Bine ai venit la Purchasing Training! Ma bucur ca te-ai alaturat convingerii mele ca investitia in cunoastere este instrumentul ideal pentru dezvoltarea performantelor individuale si obtinerea avantajului competitiv.***

***Purchasing Training a luat nastere cand am realizat ca putini antreprenori cunosc potentialul si chiar si putini profesioniști din achizitii cunosc necesitatea, valorile, impactul pe care un Management Strategic al Achizitiilor il are in profit.***

***Am constientizat totodata nevoia de instruire continua pe care o au profesionistii din domeniu si lipsa resurselor de training specializat pe piata din Romania.***

***In acest moment este singura companie din Romania care ofera traininguri specializate pentru profesionistii din achizitii, in domeniul selectarii strategice a furnizorilor, a managementului strategic al relatiilor cu furnizorii, logistica si administrarea stocurilor sau de negociere pentru profesionistii din achizitii.***

***Eu imi asum misiunea sa iti ofer uneltele necesare inovarii in achizitii si crearii de valoare in lantul de aprovizionare.***

***Contez pe ajutorul tau in cresterea vizibilitatii profesiei de achizitii si conferirea acesteia statutul de profesie de interes strategic organizational!***

**Alina Ionita, CEO**



Russel Syson a afirmat, în urma cu două decenii, ca **Achizițiile s-au transformat** dintr-o funcție de prestare de servicii ale carei obiective erau exprimate în ecuații de pret, calitate și livrare într-o funcțiune care își aduce contribuția la obținerea avantajului competitiv durabil prin reducerea costului total de proprietate (al deținerii și folosirii bunurilor), reducerea ciclului de timp și îmbunătățirea timpului de ieșire în piață (Time to market).

**Cum s-a realizat această transformare?**

**Care au fost cauzele care au determinat schimbarea și care au fost soluțiile identificate în domeniul achizițiilor pentru adaptarea la schimbare?**

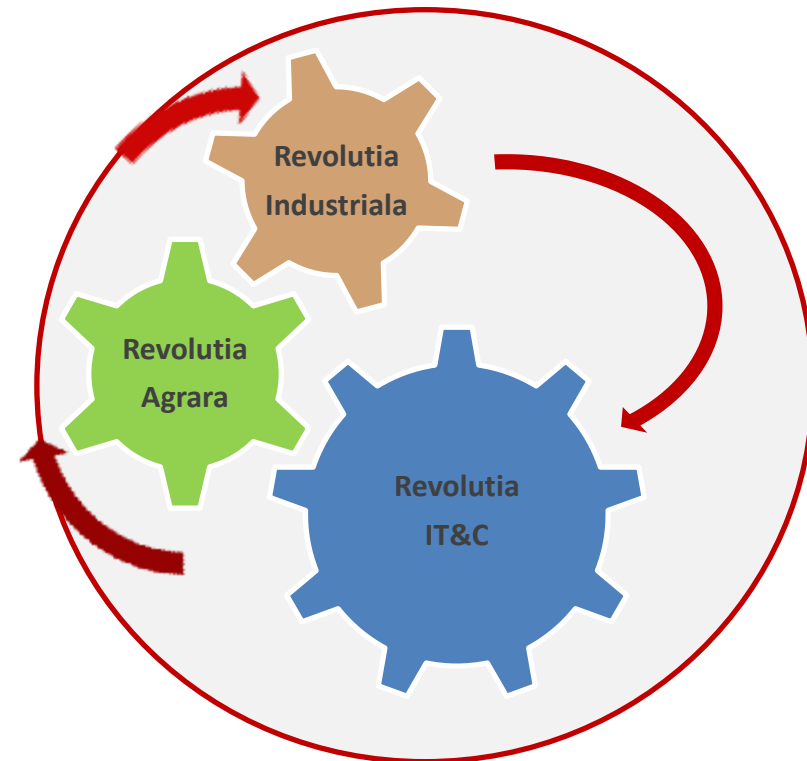
**Ceea ce omida numeste  
“sfarsitul lumii”,  
maestrul numeste  
“fluture”**



## *Doua directii principale in evolutia economica au influentat dezvoltarea Achizitiilor:*

***Prima directie** priveste retrospectiv evolutia industrială și economică: în ultimele decenii, structura de cost a întreprinderilor s-a transformat. În trecut, cele mai mari costuri ale companiilor producătoare erau costurile cu salariile. Vorbim de perioada pre-industrializare. Aceste companii erau intensiv-lucrative deci cele mai multe procese erau derulate manual de către personal calificat și necalificat. Rezultatul a fost o extinsă forță de muncă și costuri de personal imense. În această arie personalul din achiziție avea un rol mic sau inexistent. Astăzi, situația este foarte diferită: industriile mari au investit imens în automatizarea proceselor de producție. De la intens lucrative, companiile au devenit intens automatizate. **Sumele investite în fabrică și echipament sunt mari comparativ cu cele platite angajaților, respectiv în structura de costuri a companiilor apar obligațiile comerciale față de furnizori.***

### **1.SCHIMBAREA STRUCTURII DE COSTURI**



*A doua directie este evidenta, desi prea putin constientizata: asistam la tendinta moderna a organizatiilor de concentrare asupra activitatilor de baza.*

*Cresterea globalizarii adesea solicita investitii mari si o atentie sporita a managementului. Astfel, spre sfarsitul anilor 1980, companiile au inceput sa isi limiteze eforturile la ceea ce fac cel mai bine.*

*Tot mai multe companii isi concentreaza strategia asupra domeniilor unde considera ca au avantaj competitiv iar multe activitati suport, care anterior erau derulate intern, sunt acum externalizate- predate unor companii specializate care furnizeaza activitatile respective cu o productivitate sporita, in schimbul unui comision.*

## 2.COMPETENTELE DE BAZA



# Istoria Managementului Achizițiilor

---



In continuare, mi-am propus sa iti ofer o **scurta incursiune in istoria achizițiilor**, in ideea ca o buna cunoastere a ceea ce s-a intamplat in trecut face lumina asupra a ceea ce se intampla in prezent si ofera o imagine mai clara asupra directiilor pe care le ai de parcurs in viitor.

*O intelegere adevarata asupra unde suntem acum solicita intelegerea pozitiei unde am fost si cum si in ce arii au fost inregistrate progrese.*

***Distingem astfel sapte etape evolutive in istoria Managementului Achizițiilor:***



# 1. Controlul achizițiilor și a plăților

---



**Pana in 1900:** una dintre primele carti de management care aduce in discutie functionarea *Achizițiilor* ca și funcție industrială separată a fost *Despre economia utilajelor și producției* a lui Charles Babbage (1832) în care autorul face referire la “persoana responsabilă cu materialele, care selectează, cumpără, recepționează și livrează toate articolele solicitate și la necesitatea stabilirii unui departament de contabili care să fie în legătură cu agenții care achiziționează materiile prime. Preocuparea acestuia era asupra **controlului achizițiilor și a plăților**.

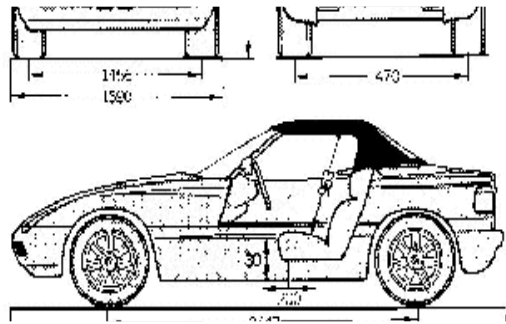
Totuși, literatura specifică despre funcția de Achiziții a apărut o dată cu cartea lui Marshall M. Kirkman, Comptroller al Chicago and Northwestern Railroad, apărută în 1887. Această carte, *Manipularea Consumabilelor Feroviare- Achiziția și dispoziția acestora* era preocupată de funcția de achiziții în interiorul Cailor ferate, interes ce poate fi explicat prin faptul că la acel moment caile ferate erau printre cele mai mari organizații de afaceri.

Kirkman evidențiază importanța funcției de achiziții pentru managementul cailor ferate, subliniind că “inteligenta și fidelitatea exercitate în achiziția, îngrijirea și folosirea consumabilelor feroviare influențează direct costul de construcție și operare și afectează, prin urmare, reputația ofiterilor și profitul acționarilor”.

Kirkman precizează că angajarea unui agent de achiziții era necesară pentru efectuarea eficientă a achizițiilor cailor ferate și este primul care **subliniază dificultățile ce apar atunci când funcția de achiziții nu este centralizată la nivelul unui singur individ**.

## 2. Importanta specializarii achizitorilor

---



**Pana in primul razboi mondial (1914-1918), Achizitiile** erau vazute ca avand un rol primar administrativ, iar articolele aparute cu precadere in reviste ingineresti remarcuau **importanta unor specificatii realiste ale materialelor si a cunostintelor tehnice ale achizitorilor**

In 1905 se atrage insa atentia asupra responsabilitatilor si sarcinilor achizitorilor si a importantei functiei pentru organizatie, din perspectiva influentei asupra cheltuielilor generale.

Apare a doua carte specific dedicata functiei de achizitii, *Books on Buying*, ce continea optsprezece capitole, fiecare scris de cate un autor diferit. Cartea expunea principiile achizitiilor si relatea formulare si proceduri folosite in diverse corporatii si este printre primele materiale ce aduc in discutie performanta echipei de achizitii si impactul sau in profitabilitatea corporatiei.

Considera ca una dintre principalele abilitati ale achizitorilor este **cunoasterea pietei si subliniaza importanta specializarii achizitorilor pe categorii de achizitii.**



### 3. *Importanta colectarii si analizarii sistematice a datelor*

---



**In timpul Primului razboi mondial (1914-1918) si a celui de-al doilea razboi mondial (1939-1945) functia creste in importanta datorita necesitatii obtinerii de materii prime, consumabile si servicii necesare pastrarii functionale a fabricilor si minelor.**

In 1915, H.B.Twyford, agent de Achizitii al Otis Elevator Company, atrage atentia asupra necesitatii agentilor de achizitii de colectare si analiza sistematica a datelor referitoare la materialele ce au fost cumparate si furnizorii de la care s-au achizitionat.

Alte doua carti, aparute in 1928, *Principiile Achizitiilor Stiintifice*, de Norman F . Harriman si *Achizitii stiintifice* de Edward Tisdale Gushee si Lionel Frank Boffey abordeaza subiectul achizitiilor din perspective analitica, subliniind **importanta colectarii si analizarii sistematice a datelor de catre specialist.**

Autorii aduc totodata in discutie aspectul legat de termenul de efectuare al achizitiilor bazat pe datele analizate. In 1930 Thielen evidentiaza importanta standardizarii produselor cumparate si reducerea varietatii de materiale si piese folosite iar Richter ridica intrebarea **daca sa se centralizeze sau nu achizitiile .**

## 4. Surse multiple si ofertare competitiva

---



Intre 1946 si 1960, in conditiile unor economii distruse de razboi, prioritatea principala era gasirea de furnizori noi, companiile incepand astfel **achizitiile internationale**. Apare totodata ideea separarii activitatilor de zi cu zi (Sundhoff, 1950) de politicile de achizitii pe termen lung.

La inceputul anilor 60, Mellerowicz subliniaza trei aspecte importante in achizitii: primul privea implicarea Achizitiilor in deciziile de Productie sau Achizitie (make or buy) ale organizatiei, cel de-al doilea priveste necesitatea dezvoltarii de relatii cu furnizorii iar cel de-al treilea expune nevoia administrarii riscurilor specifice colaborarii cu furnizori internationali.

In aceasta perioada **se introduc termenii de surse multiple si ofertare competitiva** (competitive bidding) in timp ce Dean S. Ammer introduce in 1969 ideea posibilitatii functionarii *Achizitiilor* a si centru de profit in structura companiei.

## 5. Clasificarea materialelor pe categorii de produse

---



**Intre 1970 si 1990** este perioada in care se acorda o importanta deosebita **strategiilor de achizitii**. Peter Kraljic, partener al McKinsey in Germania, adapteaza analiza portofoliului la managementul achizitiilor, permitand astfel managementului sa dezvolte strategii in managementul achizitiilor

Este primul care solicita schimbarea denumirii din *Achizitii* in *Managementul achizitiilor* (Supply management).

Abordarea lui Kraljic de dezvoltare a unei strategii de achizitii este unul dintre primele concepte europene in domeniul achizitiilor ce atrage atentia academicienilor si practicantilor din SUA, in special recomandarea sa de **clasificare a materialelor in categorii de produse**.

Este perioada in care, in special in industria auto, incepe sa se implementeze strategii de achizitii precum module de achizitii, sursa unica vs. surse multiple, livrare chiar la timp (JIT-Just In Time) si in care managerii de Achizitii devin membrii ai managementului superior al organizatiei.

## 6. Reducere a costurilor cu stocurile

---



**Perioada 1990-2000:** se continua studiile asupra tehnicii JIT ca si masura de **reducere a costurilor cu stocurile** si se introduce conceptul de imbunatatire continua (principiul japonez Kaizen) in lantul de aprovizionare (lean supply chain).

Viziunea completa este ca JIT este un concept de management ce are drept scop reducerea pierderilor si cresterea productivitatii.

JIT se refera practic la un sistem in care produsele nu sunt fabricate inainte ca produsul final sa fie comandat si platit! Materiile prime, materialele, subansamblele necesare productiei sunt livrate de catre furnizori chiar la timp-ul la care ar trebui sa intre in faza respectiva de productie.

Ideea de baza a JIT este, intr-adevar, ca stocurile sunt nefaste. Dar nu numai datorita costurilor detinerii lor, despre care o sa iti spun putin mai tarziu, ci datorita efectelor pe care abundenta stocurilor ~~le~~ genereaza:

1. ascund probleme de calitate
2. ascund ineficientele din productie si problemele de productivitate
3. adauga costuri inutile la costurile operationale

Sustinatorii JIT spun, practic, ca o politica de stocare excesiva, incurajeaza mediocritatea si delasarea.

## 7. Dezvoltarea relatiilor de colaborare cu furnizorii

---



**In perioada curenta, 2001-prezent, se accentueaza importanta dezvoltarii relatiilor de colaborare cu furnizorii.**

Arjan Van Weele (2004) dezvolta un nou concept de strategie de achizitii avand in centru categoriile de produse (commodity groups). El afirma ca pentru fiecare categorie de produse, strategiile aferente trebuie sa defineasca conceptual relatiei cu furnizorii.

Numeste aceste concepte “Strategia furnizorului” (supplier strategy) si distinge intre urmatoarele concepte: parteneriat, ofertare competitiva securizarea continuitatii aprovizionarii, contractele sistem.

Managementul relatiilor cu furnizorii merge dincolo de maximizare valorii unei tranzactii punctuale, catre stabilirea unei relatii puternice cu furnizorii, in scopul securizarii unor beneficii mutuale si a avantajului competitiv pentru ambele parti.

# ACHIZITII CREATOARE DE VALOARE



**Achizitiile nu trebuie privite ca si o functie reactiva!**

**Din contra, rolul sau este unul strategic, activitatile specifice fiind derulate in baza unei strategii si intr-un mod care serveste indeplinirii obiectivelor generale ale organizatiei.**



# SERVICII

---

## **1. TRAINING**

1. Procurement Specialist / Bazele managementului achizitiilor
2. Expert Sourcing Specialist/ Managementul strategic al furnizorilor
3. Procurement Manager/ Managementul Strategic al Achizitiilor

## **2. CONSULTANTA**

## **3. EVALUAREA DEZVOLTARII ECHIPEI DE ACHIZITII**

## **4. COACHING**

## **5. MENTORING**

Purchasing Training SRL-D  
Liviu Rebreanu 46-58, Bucuresti  
Alina.ionita@purchasingtraining.ro  
[www.purchasingtraining.ro](http://www.purchasingtraining.ro)