

# MANAGEMENTUL UNUI PROIECT DE CREȘTERE A PRODUCTIVITĂȚII SERVICIILOR DE ACHIZIȚIE PIESE AUTO

PANAITE Silvia

Conducător științific: Prof.dr.ing. Cristina MOHORA

**REZUMAT:** In acest proiect se vor prezenta urmatoarele aspecte :conditiile actualului proces de achizitie de piese auto, relatiile transverse din serviciul achizitiei, relatiile dintre serviciul achizitiei si furnizori, programele utilizate in acest moment, descrierea programului propus. "Planul de management", pe care il supunem atentiei si analizei,cuprinde in structura sa, intreaga strategie de management pe urmatoorii ani si care va avea ca principal scop, atingerea obiectivelor si criteriilor de performanta stabilite prin Planul de Administrare. Prin aceasta lucrare am urmarit sa prezint cele mai utilizate si eficiente metode si tehnici de Management informational, care sa se adapteze la specificul activitatii, cuantificarea masurilor ce urmeaza a fi aplicate in cadrul strategiei de management si mai ales implementarea acestor masuri, care urmeaza sa influenteze pozitiv activitatea societatii in viitor.

**CUVINTE CHEIE:** productivitate, achizitie, imbunatatire, riscuri,calitate

## 1 INTRODUCERE

Procesul de achizitie reprezinta un proces transvers, cuprinzand domenii ca:

- Achizitii
- Inginerie
- Logistic
- Financiar
- Marketing
- Calitate

Astfel colectarea tuturor informatiilor, necesare unui proces eficient, poate fi uneori "misiune imposibila" datorita numarului mare de actori implicati.

Pentru ca o companie sa aiba success, ea trebuie sa aiba un department de achizitii deosebit de productiv care sa asigure in primul rand calitatea produsului finit si livrarea la timp al acestuia.

Cautarea si gasirea furnizorilor cheie reprezinta baza procesului de achizitie.

Insa gasirea viitorilor furnizori reprezinta un obiectiv la fel de important.

Astfel apare concurenta. Aceasta va conduce la rezultate economice si un grad de calitate ridicate.

Pentru ca toate acestea sa fie realizabile, este nevoie de o platforma informatica online care sa poata usura comunicarea intre toti membrii echipelor(atat din firma care achizitioneaza, cat si din randul furnizorilor).

---

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 când 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,

---

<sup>1</sup> Specializarea CMP, Facultatea IMST;

E-mail: [silvia.panaite2014@yahoo.com](mailto:silvia.panaite2014@yahoo.com);

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 servicii 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.

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[1].

Negocierea în procesul de achiziții se refera la perioada dintre primul act de comuncare dintre achizitor și furnizor pînă la semnarea contractului. Negocierea poate fi simpla precum încercarea de a obține un discount la o cutie de manusi de protecție sau cu o complexitate sporită precum achizițiile majore de capital. Un profesionist în achiziții trebuie să-și propună ca obiectiv succesul în negocierea cu furnizorii pentru obținerea celui mai bun pret și a celor mai bune condiții pentru fiecare obiect achiziționat.

Procesul de negociere a devenit un factor important în supply chain companiile cautând să-și reducă cheltuielile și să își sporească achizițiile. Aceasta înseamnă că profesioniștii în achiziții trebuie să negocieze cu furnizorii preturi din ce în ce mai bune menținând sau crescând în același timp calitatea și nivelul serviciilor.

Accentul în negociere a trecut de la scenariul celui mai mic pret la cel al negocierii celui mai bun pret cu mai puțini furnizori pentru cele mai bune servicii, pentru cea mai bună calitate și cele mai bune condiții. Obiectivul companiilor a devenit acela de a reduce cheltuielile de ansamblu și nu de a negocia cel mai scăzut pret cu un număr mare de furnizori, tactica ce nu oferea cele mai bune rezultate. Contractele negociate pe termen lung cu o bază mai redusă de furnizori au dus la crearea unor relații de parteneriat între achizitor și furnizor. Într-o relație de parteneriat achizitorul va încuraja furnizorul să îmbunătățească calitatea și nivelul de servicii iar furnizorul va ști că procedând astfel parteneriatul se va prelungi prin reînnoirea contractului și garantarea vanzării.

Departamentele de achiziții continuă să trimită unui număr de furnizori pre-calificați cereri de cotații (RFQ) pentru articolele sau serviciile pe care doresc să le achiziționeze. Procesul competitiv de licitare poate crea o gamă de oferte sau condiții pe care departamentul de achiziții le va evalua alegând cea mai bună soluție. Acest proces poate sau nu să implice o anumită formă de negociere.

Obiectivele negocierii

Personalul din achiziții trebuie să intre într-o negociere cu obiective clar definite. Fără aceste obiective posibilitățile ca personalul de achiziții să cedeze asupra prețurilor, calității sau serviciilor cresc semnificativ. Negociatorul trebuie să intre în discuțiile cu furnizorul cu obiective precise pe care dorește să le atingă pentru companie. Obiectivul nu trebuie să fie unul absolut, permitând o oarecare flexibilitate. Totuși, negociatorul trebuie de asemenea să se asigure că nu a deviat de la obiective și să-și permită negocierea pe zone care nu au fost incluse de la început în discuție. De exemplu, negociatorul poate discuta asupra prețului și nivelului de servicii, însă nu și asupra calității. Când furnizorul începe să discute calitatea, negociatorul trebuie să se abțină de la orice discuție pentru care nu și-a stabilit un obiectiv[2].

## 2 STADIUL ACTUAL

În momentul actual avem următoarele programe pentru realizarea comunicării interactive între firma care achiziționează și furnizorii se realizează utilizând mai multe programe (pentru fiecare departament în parte):

- preturi și comenzi (S.C.O.P.P.),
- licitații (email)
- logistica (S.C.O.P.P., SAP)
- inginerie (GDI, SELFWEB)
- calitate (ANPQP)

Această comunicare se realizează ineficient, cu întârziere și defectuos. În urma acestei situații se depreciază calitatea și eficiența procesului de achiziție [4].

## 3 SITUAȚIA PROPUȘĂ

Crearea unui sistem informatic interactiv unic (de exemplu ERP) în care să fie documentate toate informațiile ce privesc procesul de achiziție ar aduce următoarele beneficii:

- reducerea timpului acordat documentării diferitelor etape;
- mai mare rapiditate în accesarea informațiilor necesare;
- comunicare mult mai simplă datorită faptului că toți au acces la toate informațiile.

Acest nou program ar trebui să înlocuiască vechile programe, aducând cu el o reducere de costuri și de durată al proiectelor prin combinarea diferitelor etape.

De asemenea, comunicarea ar fi mult mai simplă, iar alertarea s-ar face în același timp către toate persoanele implicate (din cadrul firmei sau din rândul furnizorilor). Astfel nu s-ar mai pierde timp cu diferite mail-uri până se reușește rezolvarea problemei.

### 3.1 Sistemele informatice folosite în procesul de achiziție

ERP (“Enterprise Resource Planning”) este un sistem software complex multi-modular care integrează procesele economice ale întreprinderii cu scopul optimizării și creșterii eficienței acestora. Din punctul de vedere al funcționalităților, un software ERP acoperă următoarele domenii de interes ale unei afaceri:

- planificarea producției;
- gestiunea achizițiilor;
- gestiunea stocurilor;

- interacțiunea cu furnizorii;
- gestiunea relațiilor cu clienții;
- urmărirea comenzilor;
- gestiunea financiară;
- gestiunea resurselor umane.

Pornind de la premisa că întregul este mai mult decât suma părților, un ERP realizează integrarea și sincronizarea funcțiilor întreprinderii. Reprezintă un mijloc eficient de integrare și ordonare a informației, fluidizând schimbul de date între departamente [5].

Managementul departamentului de producție și aprovizionare

Dezvoltarea unui plan de producție bun reprezintă doar prima parte a satisfacerii clienților, compania trebuie să fie capabilă să execute planul și să îl ajusteze atunci când cererea nu corespunde estimărilor/prognozei. Sistemul ERP este ideal pentru dezvoltarea și executarea planului de producție pentru că integrează toate departamentele implicate în producție.

Managementul departamentului de producție și aprovizionare este împărțit în cinci mari componente:

1. Planul – reprezintă partea strategică a managementului în producție și aprovizionare. O mare parte a planificării managementului în producție și aprovizionare este stabilirea unui set de metrici pentru monitorizarea lanțului de aprovizionare astfel încât acesta să fie eficient, ieftin și de înaltă calitate.

2. Sursa – companiile trebuie să își aleaga furnizorii pentru a se aproviziona cu produsele și serviciile necesare pentru a crea produsul sau serviciul propriu.

3. Producția – pasul prelucrării. Managerii lanțului de aprovizionare trebuie să planifice activitățile necesare pentru producție, testare, împachetare și pregătirea pentru livrare. Aceasta este porțiunea ce-a mai intens monitorizată, aici companiile pot monitoriza nivelurile de calitate, capacitatea de producție și productivitatea forței de muncă.

4. Livrarea – partea pe care managerii o numesc logistică, este partea în care companiile coordonează recepția comenzilor de la clienți, dezvoltarea rețelei de depozite, alegerea căii de livrare către client și stabilirea căii de recepție a plății.

5. Retur – aceasta parte poate fi problematică pentru multe companii.

Software-ul pentru managementul departamentului de producție și aprovizionare este probabil ce-a mai divizată componentă a unei soluții ERP complete. Fiecare din cele 5

mari componente ale managementului producției și aprovizionării prezentate mai sus sunt compuse din zeci de operații specifice, multe din ele având o componentă software proprie. Unii producători de software ERP au înglobat multe din aceste componente într-un singur pachet, dar nimeni nu a reușit să ofere o soluție potrivită pentru orice companie.[9]

De exemplu, multe companii au nevoie să poată urmări progresul cererii, aprovizionării, producției și distribuției. Au de asemenea nevoie să poată împărtăși informație cu partenerii din lanțul de aprovizionare din ce în ce mai mult. Chiar dacă marii producători de software ERP pot îndeplini multe din aceste cerințe, multe companii decid să caute ce-a mai bună soluție potrivită specificului lor, chiar dacă un anumit nivel de integrare este inevitabil.

De asemenea, în cazul acestei componente a platformelor informatice pentru producție și servicii este valabilă afirmația: un sistem informatic este atât de bun cât informația pe care o conține. Dacă informația introdusă în sistemul informatic de predicție nu este precisă, atunci se vor face estimări incorecte. [3] [17].

SCADA (Supervisory Control And Data Acquisition), respectiv Monitorizare, Control și Achiziții de Date reprezintă o tendință actuală în domeniul automatizărilor, datorită economiilor și performanțelor realizate. Automatizările SCADA, care reprezintă un sistem amplu de măsură și control, sunt folosite pentru monitorizarea sau controlul proceselor de fabricație, chimice, fizice sau de transport. Se pot realiza astfel desisteme, cu control local sau la distanță (remote) prin Ethernet, GSM, radio. Astfel, devin posibile monitorizarea sau controlul unor aplicații, cu costuri reduse, de pe un monitor de PC, aflat la mare distanță de procesul respectiv, lucru deosebit de util în cazul sistemelor de pompare, stațiilor de epurare, stațiilor de transformare, conductelor, precum și în cazul unor procese industriale.

Prin utilizarea CX-Supervisor, pachetul SCADA ajungem să realizăm, într-un timp scurt, nu numai aplicații uzuale

ci și proiecte sofisticate, care includ mii de puncte de supervizare și control și, foarte important, la costuri mult mai mici decât ale celor ce utilizează alte pachete SCADA.

Se realizează integrarea acestor aplicațiilor în sistemele de conducere de tip ERP. Astfel, datele obținute din producție, referitoare la exploatarea cât mai eficientă a

mașinilor/liniilor se transmit serverului central și astfel informațiile stocate în baza de date pot fi folosite pentru analiză și îmbunătățirea procesului de producție și achiziție.

**BENEFICII:**

- Cresterea eficienței operationale și automatizarea fluxurilor de informatii
- Imagine completa asupra clientilor potentiali și finali, pentru a asigura cele mai bune rate de conversie a lead-urilor în oportunitati și ulterior în comenzi
- Administrarea proceselor post-vanzare, asigurand cele mai inalte standard de calitate a serviciilor și implicit fidelizarea clientilor
- Furnizeaza o viziune unitara asupra afacerii și performantelor pentru a lua rapid decizii, luand în considerare un volum mare de informatii provenind din surse diferite. va ofera analize detaliate și comparative pe locatii sau marci, va permite sa masurati capacitatea de a atinge obiectivele stabilite, sa intelegeti tendintele și relatiile de cauzalitate dintre diferiti indicatori, sa evaluati elementele care afecteaza negativ rezultatele și sa luati proactiv deciziile ce se impun.

Programul folosit în acest moment de către Renault pentru este SCOPP.

SCOPP = Supplier Cooperation for Purchasing Performance

Acesta reprezintă conceperea, implementarea și dezvoltarea unui sistem de infomatii global pentru achiziția de piese auto.

SCOPP-ul are următoarele obiective:

-de a acoperi toate etapele procesului de achiziții după ce au fost aleși furnizori care vor produce piesele

-să ofere Renault-ului un program flexibil care a permită o organizare globală

-ajută la evaluarea performanței achizițiilor.

#### 4 CONCLUZII

Între ERP, care poate acoperi toate ariile impactate de achiziții de piese auto, SCOPP, care acoperă doar partea de economică și logistică, se observă cum un program ERP pliat pe specificul și pe necesitățile alianței Renault-Nissan ar duce la o economie impresionabilă de timp și de resurse materiale, dar mai ales la creșterea productivității.

Care sunt avantajele implementării ERP?

- Gestionarea integrată a tuturor componentelor afacerii, prin accesul la o baza de date comună.
- Oferea un mod de lucru online, care facilitează comunicarea între oameni, departamente și puncte de lucru.

- Automatizarea si standardizarea procesele operationale, eliminarea operatiunilor manuale ducand la cresterea productivitatii.
- Imbunatatirea procesului de achizitie, prin posibilitatea de dimensionare a achizitiilor in functie de activitatea de vanzare.
- Cresterea calitatii serviciilor oferite clientilor prin transparenta informatiilor referitoare la produse, stocuri, preturi.
- Scaderea timpului de livrare a comenzilor, datorita transferului mai rapid de informatii intre departamente.
- Imbunatatirea cash-flow-ului prin implementarea de politici comerciale coerente.

## 5 BIBLIOGRAFIE

- [1]. Purchasing and Supply Chain Management by authors Kenneth Lyons and Michael Gillingham ISBN 0-273-65764-X.
- [2].[http://www.esupplychain.eu/ro/info/viewart/1083,Negocierea\\_in\\_procesul\\_de\\_achizitii](http://www.esupplychain.eu/ro/info/viewart/1083,Negocierea_in_procesul_de_achizitii).
- [3]. Purchasing Handbook: Standard Reference Book on Purchasing Policies, Practices, Procedures ... By George W. Aljian.
- [4]. UTIPS education". University of Twente. 2006-02-13. Retrieved October 2007.
- [5]. Purchasing and Supply Chain Management 6th Edition by Robert M. Monczka (Author), Robert B. Handfield (Author), Larry C. Giunipero (Author), James L. Patterson (Author)
- [6]. Project Procurement Management: Contracting, Subcontracting, Teaming 1st Edition by Quentin Fleming
- [7].<http://conspecte.com/Managementul-achizitiilor/structura-si-organizarea-achizitiilor.html>
- [9].<http://www.bizsuport.ro/resurse/articol/42-Cum-se-deruleaza-procesul-de-achizitie-a-unei-afaceri>
- [10].[http://www.sigmaweb.org/publications/Brief29\\_CommonErrorsinPP\\_Rom.pdf](http://www.sigmaweb.org/publications/Brief29_CommonErrorsinPP_Rom.pdf)
- [11].  
[http://www.esupplychain.eu/ro/info/viewart/1083,Negocierea\\_in\\_procesul\\_de\\_achizitii](http://www.esupplychain.eu/ro/info/viewart/1083,Negocierea_in_procesul_de_achizitii)
- [12].[http://www.aut.upt.ro/staff/diercan/data/P\\_IPPS/curs-03.pdf](http://www.aut.upt.ro/staff/diercan/data/P_IPPS/curs-03.pdf)
- [17]. Proactive Purchasing in the Supply Chain: The Key to World-Class Procurement by David Burt, Sheila Petcavage and Richard Pinkerton
- [18]. Guide to Purchasing Management in a Manufacturing Business - A Step by Step Guide to Purchasing and Supply Chain Management by Meir Liraz

[19]. The Procurement Game Plan by Charles Dominck and Soheila R. Lunney

## 6 NOTAȚII

PPM= Purchasing Project Manager  
 SQDL= Supplier's Quality Development Leader  
 USFT Leader = Upstream Synthesis Function Team Leader  
 SAO=Supplier Account Officer  
 SAM= Supplier Account Manager  
 RSPM=Regional Supplier Purchasing Manager  
 CB=Commodity buyer  
 TA =Tooling Assessor  
 LE = Engineering Leader  
 CBM = Currency Basket Management  
 SCPM = Supply Chain Project manager  
 QCDW = Quality + Costs + Delay + Weight  
 AGD = Alliance Global Director  
 MD = Managing Director  
 DMD = Deputy Managing Director