

CONDUCEREA ȘI ORGANIZAREA APROVIZIONĂRII CU MATERIALE ȘI CU ECHIPAMENT TEHNIC

Autor: Secrieru Piotr
Conducător științific: dr. șt. tehnice; conf. univ. Manoli Ilie

Universitatea Tehnică a Moldovei

Abstract: Este cunoscut faptul că, în condițiile actuale menținerea unor resurse materiale în stoc, implică imobilizări financiare importante, iar lipsa anumitor repere în momentul în care ele sunt necesare desfășurării proceselor operatorii poate cauza pierderi financiare și de prestigiu, importante. Din acest motiv atingerea compromisului între cele două tendințe, de stocare în exces, și de micșurare nejustificată a stocurilor materiale este o problemă esențială pentru eficientizarea stațiilor de servis. În cadrul lucrării, se vor descrie principalele posibilități de atingere a unui profit maxim în urma unui consum minim.

Cuvinte cheie: managementul aprovizionării, achiziționare, aprovizionare, alimentare, cumpărare, agenții de aprovizionare, analiștii, depozitele de materiale, burse de mărfuri.

1. Managementul aprovizionării : concept, conținut și trăsături

Managementul aprovizionării reprezintă activitatea prin care se asigură elementele materiale și tehnice necesare producției, în volumul și structura care să permită realizarea obiectivelor generale ale întreprinderii, în condițiile unor costuri minime și ale unui profit cât mai mare.

Cind studiem managementul aprovizionării întâlnim un șir de termeni asemănători după semnificație, dar diferiți după caz. Acești termeni sînt : achiziționare, asigurare, aprovizionare, cumpărare, alimentare.

reprezintă o acțiune de angajament financiar ”de cumpărare” a unor resurse materiale sau produse , fiind o tranzacție efectivă.

Asigurarea materială cu echipamente tehnice se apreciază în general ca termen similar noțiunii de aprovizionare. Asigurarea materială include în sine atât *aprovizionarea* cât și *acțiunea de completare a bazei materiale și tehnice necesare*.

Alimentarea reprezintă o acțiune de finalizare a procesului de aprovizionare prin trecerea în consum a resurselor materiale aduse.

Cumpărarea este un act comercial care cuprinde identificarea nevoilor, alegerea furnizorilor, negocierea prețului și a altor condiții de tranzacționare și urmărirea a comenzilor pînă la livrarea acestora.

Dacă e să grupăm acești termeni din punct de vedere a activității de asigurare materială am putea să o facem printr-un singur termen *logistică*. În acest termen se include aprovizionarea materială în activitatea de ansamblu a întreprinderii, sfera de cuprindere a logisticii fiind mai extinsă. Ceea ce ține de gestiunea fluxurilor materiale aceasta se încadrează în termenul general de asigurare materială care definește aria completă de cuprindere a întregului proces de formare și gestiune a bazei materiale și de echipamente tehnice ale întreprinderii.

Managementul aprovizionării este o componentă a funcției comerciale a întreprinderii care asigură echilibrul între necesitățile și disponibilul de resurse materiale care poate fi asigurat de o unitate comercială.

După cum s-a amintit mai sus principalul obiectiv a managementului de aprovizionare constă în asigurarea completă și complexă a stației de servis cu resurse materiale și tehnice corespunzătoare, calitative, în cantitățile solicitate, dar cu costuri minime. Pentru realizarea acestui obiectiv este necesar de determinat un șir de activități ce trebuiesc îndeplinite într-o ordine corespunzătoare. Aceste activități sunt:

1. Identificarea și stabilirea volumului și structurii materialelor și resurselor energetice necesare desfășurării activității de ansamblu a stației de servis.
2. fundamentarea tehnico-economică a planului și programelor de aprovizionare materială și energetică a stației de servis.
3. dimensionarea pe bază de documentație tehnico-economică a consumurilor de materiale și energie.
4. elaborarea de bilanțuri materiale și energetice care contribuie la evidențierea modului de folosire a resurselor.

5. dimensionarea pe criterii economice a stocurilor și a loturilor de resurse materiale pentru comanda și aprovizionare. etc.

Studiind cele expuse mai sus ajungem la concluzia că managementul aprovizionării materiale integrează într-un tot unitar fluxul și controlul resurselor materiale de la momentul inițierii procesului de asigurare a lor și pînă la transformarea acestora în servicii realizabile.

Pentru a îmbunătăți în permanență calitatea serviciilor sale stațiile de servis au nevoie de strategii eficiente de dezvoltare cum ar fi:

1. elaborarea și fundamentarea strategiilor eficiente în cumpărarea de resurse materiale și echipamente tehnice.
2. elaborarea de strategii de acțiune, în raport cu furnizorii care să corespundă intereselor întreprinderii.
3. elaborarea de strategii adecvate în domeniul colectării și transmiterii informațiilor.
4. adoptarea unei strategii și a unei politici eficiente în angajarea și formarea forței de muncă din domeniul aprovizionării materiale, în aprecierea calității și eficienței muncii, stimulîndu-se concurența bazată pe competență profesională în condițiile asigurării elementelor motivaționale puternice.

2. Organizarea structurală a activității de aprovizionare

2.1 Organizarea internă a subsistemului de aprovizionare

Derularea normală a proceselor de aprovizionare necesită organizarea în cadrul structurii manageriale a unității industriale, a unui compartiment de specialitate constituit sub formă de secție. Acestui compartiment în funcție de natura activităților care îi sunt specifice, trebuie să i se asigure o organizare internă rațională. Organizarea structurală proprie influențează direct funcționalitatea subsistemului de aprovizionare materială. O astfel de organizare eficientă trebuie să aibă în vedere:

1. identificarea principalelor funcții ale subsistemului
2. definirea criteriilor de bază cărora se va contura organizarea structurală.
3. precizarea rolului subsistemului în cadrul în organizării structurale de ansamblu a întreprinderii.
4. stabilirea gradului de centralizare-descentralizare
5. definirea precisă a funcțiilor, ca element esențial al unei structuri organizatorice eficiente.

Sistemele concrete de organizare structurală a compartimentelor de asigurare materială din întreprinderile de producție sunt variate. În acest sens, experiența practică, generalizată la nivelul teoriei de specialitate evidențiază următoarele modalități:

1. sistemul pe grupe de activități distincte.
2. sistemul pe grupe de aprovizionare-depozitare-control-utilizare a resurselor materiale.

Sistemul pe grupe de activități distincte constă în departajarea procesului de aprovizionare pe principalele activități componente în funcție de natura, gradul de complexitate sau de omogenitate a acestora. Acest sistem trebuie să realizeze activități ca: prognozarea necesităților materiale, fundamentarea planurilor și programelor de aprovizionare, elaborarea bilanțurilor materiale și a cantităților economice de comandat, selecția și testarea credibilității furnizorilor, participarea la negocierea condițiilor de livrare și încheierea contractelor comerciale, determinarea stocurilor economice, a cantităților optime de comandat, întocmirea de situații privind stadiul și gradul de acoperire cu materiale necesare, realizarea contractelor de aprovizionare, încadrarea în consumurile specifice din documentație și în nivelul prestabilit al stocului.

Sistemul pe grupe de aprovizionare-depozitare-control, utilizarea resurselor materiale are în vedere constituirea de grupe de materiale în cadrul compartimentului în a căror atribuție intră realizarea procesului de aprovizionare în întregul său după o concepție unitară. În cadrul acestui sistem se crează 4 departamente cu funcții bine determinate:

- 1.** *planificare și control* elaborează previziuni privind necesitățile materiale, asigură dimensionarea stocurilor, stabilește cantitățile economice de comandat, elaborează programele de aprovizionare, participă la selecția și testarea credibilității furnizorilor, la negocierea și încheierea contractelor comerciale, întocmește situații statistice sau diferite rapoarte referitoare la stadiul asigurării bazei materiale și de echipamente tehnice necesare, la realizarea contractelor de aprovizionare pe total și pe principalii furnizori, evoluția stocurilor în raport cu limitele estimate, tendințe și mutații în consumul de resurse materiale, încadrarea în consumurile specifice din documentație.

- 2.** *departamentul de procurare* asigură depistarea resurselor de furnizare și alegerea celor mai economice, participarea la negocieri, la încheierea contractelor și convențiilor, achiziționarea materialelor neprogramate, impulsivarea și urmărirea livrărilor de la furnizori, participarea la recepția-expediția resurselor materiale de la furnizori sau/și la primirea recepția acestora la sosire în întreprindere, informarea sistemică asupra mutațiilor de pe piața de materiale și produse.
- 3.** *departamentul de recepție și depozitare* asigură primirea-recepția partidelor de materiale sosite de la furnizori, depozitarea și păstrarea resurselor, evidența și securitatea acestora, pregătirea lor pentru consum, eliberarea acestora pe destinații de consum, urmărirea evoluției stocurilor efective în raport cu limitele estimate, a nivelurilor de comandă-aprovizionare.
- 4.** *departamentul de transport* asigură echipamentul și mijloacele de transport, elaborarea programelor optime de transport a resurselor la subunitățile de consum ale întreprinderii, deplasarea materialelor în interiorul și exteriorul unităților economice, manipularea la încărcare-descărcare.

2.2 Repartizarea atribuțiilor și responsabilității pe posturi și funcții

Structura specifică de personal

După alegerea sistemului de organizare se trece la repartizarea pe posturi și funcții a atribuțiilor și responsabilităților specifice, respectiv a activităților pe care le au de realizat viitorii angajați cu precizarea răspunderii ce le revin. Selecția personalului trebuie să se facă pe baza examenului profesional și psihologic al candidaților la diferitele posturi și funcții, în raport cu natura acestora pentru a se respecta principiul angajării pe bază de competență. Structura de personal include: șeful de compartiment, șeful de serviciu. În subordonarea șefului de serviciu intră agenții de aprovizionare, analiștii, experții și dispecerii în transport.

- 1.** *agenții de aprovizionare* se ocupă în general cu studierea piețelor de materii prime și produse, depistarea surselor de furnizare, negocierea cu furnizorii, participarea la încheierea de convenții speciale, de contracte economice de livrare și achiziție, participarea la bursele de materii prime, colaborarea cu alte departamente.
- 2.** *analiștii* în domeniul aprovizionării au atribuții și responsabilități legate de elaborarea studiilor de prognoză privind evoluția de consumuri, fundamentarea necesităților de resurse materiale, elaborarea strategiei și a programelor de aprovizionare materială, analiza gradului de fundamentare a necesităților de consum, dimensionarea pe criterii economice a stocurilor a resurselor ce trebuie comandate, la negocierea condițiilor de livrare, întocmirea de rapoarte statistice privind consumul de resurse.
- 3.** *experții și dispecerii în transporturi* se ocupă cu elaborarea programelor optime de transport, asigurarea traficului privind mișcarea materialelor în interiorul și în afara unității economice, asigurarea necesarului de mijloace de transport, asigurarea condițiilor de încărcare-descărcare, stabilirea măsurilor pentru folosirea eficientă a mijloacelor de transport și reducerea astfel a cheltuielilor cu mișcarea materialelor.

3. Sistemul de relații pentru aprovizionarea materială

Desfășurarea în bune condiții a activității de aprovizionare în concordanță cu cerințele de consum ale unității economice, cu necesitatea realizării contractelor încheiate cu furnizorii de materiale, impune organizarea unui sistem complex de relații atât în interiorul fiecărei întreprinderi, cât și înafara acesteia. Pe plan intern relațiile se organizează între compartimentul de aprovizionare materială și celelalte compartimente sau subunități din cadrul structurii organizatorice a unităților de producție. Principalele relații interne ale compartimentului de aprovizionare materiale se stabilesc cu:

- 1.** *compartimentele de planificare-dezvoltare și de conducere operativă a prestării serviciilor*, care furnizează date și informații privind volumul și structura serviciilor prevăzute pentru execuție. Aceste informații servesc la elaborarea planului și a programului de aprovizionare materială și tehnică.
- 2.** *compartimentul de vânzare* care pune la dispoziție date și informații pentru fundamentarea necesarului de materiale de producție.
- 3.** *compartimentele financiar și contabilitate* pentru evidențierea intrărilor de materiale, acoperirea financiară a resurselor achiziționate, asigurarea controlului stocurilor, stabilirea volumului de

mijloace circulante aferent materiilor prime, evidențierea și înregistrarea cheltuielilor de transport și depozitarea materiilor prime.

- 4.** *compartimentul de transport* pentru asigurarea și menținerea în stare de funcționare normală a mijloacelor de transport, asigurarea cu combustibili, lubrefianți, piese de schimb.
- 5.** *compartimentul tehnic* care pune la dispoziție listele cu normele de consum de resurse.
- 6.** *depozitele de materiale* pentru asigurarea primirii și recepției loturilor de materiale sosite de la furnizori, depozitării și păstrării raționale a acestora, urmărirea dinamicii stocurilor, eliberarea pentru consum a materialelor.
- 7.** *cu secțiile și atelierele de producție cu subunitățile auxiliare și de deservire* pentru informarea directă asupra necesităților de materiale auxiliare, corelarea operativă a programelor de aprovizionare cu cele de fabricare, controlul utilizării resurselor.
- 8.** *compartimentul de cercetare-dezvoltare* căruia îi pune la dispoziție informații privind materiale, componente, echipamente tehnice noi apărute pe piață, care pot fi folosite la modernizarea produselor.
- 9.** *compartimentul de control tehnic de calitate* pentru efectuarea recepției calitative și atestarea acestora la partidele de materiale sosite de la furnizori.

În afară, unitatea economică stabilește relații, în primul rând, cu furnizorii de materiale de pe piața internă și internațională pentru achiziționarea de resurse materiale, stabilirea candidaților de furnizare, încheierea de convenții și contracte de livrare, derularea livrărilor, acoperirea contravalorii resurselor cumpărate, reconcilierea condițiilor de livrare. Alte relații se organizează cu:

- 1.** *unitățile de transport* pentru stabilirea condițiilor de furnizare a resurselor
- 2.** *unități specializate în import de materiale* pentru achiziționarea și aducerea de resurse de la furnizorii externi
- 3.** *unități și instituții de cercetare specializate* pentru elaborarea studiilor de prognoză privind evoluția pieței de materii prime, a prețurilor, mutațiile în structura consumului, în structura ofertei de resurse materiale.
- 4.** *unități bancare* pentru efectuarea operațiunilor de plată a cumpărărilor de resurse materiale, acordarea de credite bancare, reglementarea raporturilor financiare cu furnizorii.
- 5.** *agenții de aprovizionare independenți* în scopul depistării și informării asupra potențialelor furnizori.
- 6.** *burse de mărfuri* pentru informare privind resursele materiale și produsele oferite pentru vânzare, tendințe în vederea evoluției prețurilor.

Toate aceste relații sunt orientate în sensul asigurării integrale, la termenele, locul și momentele prevăzute, cu cost minim, a bazei materiale, în volumul și structura strict corelate cu cea a consumului productiv și neproductiv; folosirii cu maximă eficiență a resurselor achiziționate; încadrării în consumurile specifice din documentațiile tehnico-economice și stocurile prestabilite; valorificării complete și eficiente a materiilor prime.