

005.932:005.521.1

PROVOCĂRI ALE MANA- GEMENTULUI LANȚULUI DE APROVIZIONARE

Conf. univ. dr. Natalia GALANTON, ASEM
natalia_galanton@hotmail.com

În acest articol, sunt evidențiate caracteristicile de bază ale lanțului de aprovizionare, specifice schimbărilor în mediul de activitate al firmelor la începutul secolului XXI. Activitățile lanțului de aprovizionare transformă resursele naturale, materiile prime și componentele într-un produs finit, care, ulterior, este livrat clientului final. Lanțul de aprovizionare încorporează procesul de producție alături de cel al achiziționării de materiale prime și cel al distribuției produselor finite, înglobând tot procesul existent responsabil de transformarea materialelor preluate de la furnizor și până la produsele finite livrate clienților. În prezent, competitivitatea și performanța unei organizații sunt dependente de apartenența la un lanț de aprovizionare-livrare ce funcționează eficient și eficace, în cadrul căruia există o sinergie datorată stabilirii și implementării unor obiective și strategii comune de către parteneri. Concurența nu se mai desfășoară între organizații independente, nici între mici grupuri de organizații, ci între lanțurile de aprovizionare-livrare alcătuite din rețele interconectate de producători, distribuitori și furnizori de servicii logistice. În aceste condiții, managerii responsabili de lanțul de aprovizionare trebuie să caute soluții pentru a răspunde prompt celor mai importante provocări în domeniu.

Cuvinte-cheie. Lanț de aprovizionare, supply chain, managementul lanțului de aprovizionare, supply chain management, logistică.

JEL L23, M11, M31.

Introducere

Într-o economie în schimbare, organizațiile, pentru a rămâne competitive, trebuie să realizeze cât mai multe activități cu cât mai puține resurse. O componentă critică în acest efort o constituie proiectarea și coordonarea rețelelor de distribuție și aprovizionare. Fiecare produs are un canal special de distribuție către clientul final, acesta fiind, de cele mai multe ori, lung și complex. Uneori, acest canal se extinde peste clientul final prin acțiuni ca reciclarea sau returnarea produ-

005.932:005.521.1

CHALLENGES OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Assoc. Prof. PhD Natalia GALANTON, ASEM
natalia_galanton@hotmail.com

The present article highlights the basic characteristics of the supply chain, specific to changes in the business environment of companies at the beginning of the 21st century. Supply chain activities turn natural resources, raw materials and components into a finished product, which is then delivered to the final customer. The supply chain incorporates the production process alongside the raw material acquisition and distribution of finished products, encompassing all the existing process responsible for transforming the materials taken from the supplier to the finished products delivered to customers. Today, competitiveness and performance of an organization are dependent on belonging to an efficient and effective supply-delivery chain where synergies exist due to the establishment and implementation of common goals and strategies by partners. Competition does not take place between independent organizations or between small groups of organizations, but between supply and delivery chains, made up of interconnected networks of producers, distributors and logistics providers. Under these circumstances, supply chain managers must seek solutions to respond promptly to the most important challenges in the field.

Key words: Acquisition chain, supply chain, supply chain management, logistics.

JEL L23, M11, M31.

Introduction

In a changing economy, organizations, in order to remain competitive, must do as many activities as possible with fewer resources. A critical component in this effort is the design and coordination of distribution and supply networks. Each product has a special distribution channel to the final customer, which is often long and complex. Sometimes, this channel expands across the end customer through actions like recycling or returning products. It is considered [1] that the term *volatile* is best suited to describe the market

selor. Se consideră [1] că noțiunea *volatil* este cea mai potrivită pentru a descrie situația pieței în lumea de azi. La fel ca economiile și piețele financiare, devenind internaționale și interconectate, lanțurile de aprovizionare sunt mai expuse ca niciodată la șocuri și perturbări. Această tendință este consolidată încă într-un context economic dominat de mondializarea schimburilor, diversificarea și scurtarea ciclurilor de viață ale produselor, dezvoltarea parteneriatelor între întreprinderi. Viteza lanțului de aprovizionare doar agravează problema. Chiar și pașii greșiți și erorile de calcul pot avea consecințe majore în cazul în care efectele acestora se răspândesc ca virusii prin rețelele complexe ale lanțului de aprovizionare. Totodată, *gestiunea lanțului de aprovizionare* reprezintă un potențial important de creare a valorii pentru client: calitatea serviciului, performanța în ceea ce privește termenul și reactivitatea. Noi oportunități au fost oferite prin evoluția tehnologiilor de comunicare, în special a sistemelor de informare.

Aceste momente ne-au determinat să observăm, cum fac față managerii responsabili de lanțul de aprovizionare acestor provocări și care sunt elementele-cheie ale gestiunii eficiente a lanțului de aprovizionare.

Metode aplicate

În vederea realizării scopului propus, au fost utilizate următoarele metode de cercetare științifică: metoda dialectică, metoda de analiză a literaturii în domeniul cercetat, metoda comparativă, inducția și deducția, abstracția științifică etc. Metodele aplicate au permis o analiză mai profundă a celor mai importante provocări, la care trebuie să facă față managerii lanțului de aprovizionare la începutul secolului XXI.

Rezultate și discuții

În ceea ce privește realizarea scopului propus, ne vom axa pe clarificarea termenilor și a conceptelor utilizate și pe evidențierea celor mai importante, în viziunea noastră, caracteristici ale lanțului de aprovizionare.

1. Conceptele de lanț de aprovizionare și gestiunea unui lanț de aprovizionare

În mod tradițional, în întreprindere, diferitele faze ale fluxului erau stabilite în trei direcții de bază: aprovizionarea, care trata fluxul intrărilor, serviciul comercial – fluxul ieșirilor, producția, care se axa, în principal, pe constrângerile proprii și obiectivele sale de eficiență tehnică și de productivitate. Logistica sa se limita la transport și la distribuție.

În anii 1980, multe întreprinderi au reunit în același serviciu toate funcțiile care tratează fluxul

situation in today's world. Supply chains are more than ever exposed to shocks and disturbances, just like economies and financial markets, becoming international and interconnected. This trend is still strengthened in an economic context dominated by the globalization of trade, diversification and shortening of product life cycles, and the development of business partnerships. Supply chain speed only aggravates the problem. Even wrong steps and computational errors can have major consequences if their effects spread like viruses through complex networks of the supply chain. At the same time, *supply chain management* is an important potential for creating value for the customer: service quality, term performance and reactivity. New opportunities have been provided through the evolution of communication technologies, especially information systems.

These moments have led us to see how supply chain managers deal with these challenges and what the key elements of efficient supply chain management are.

Applied methods

In order to achieve the proposed goal, the following methods of scientific research were used: the dialectical method, the method of literature analysis in the researched field, the comparative method, induction and deduction, scientific abstraction, etc. The applied methods allowed a deeper analysis of the most important challenges faced by supply chain managers at the beginning of the 21st century.

Results and discussions

Aiming to achieve the proposed goal we will focus on clarifying the terms and concepts used and highlighting the most important, in our view, characteristics of the supply chain.

1. Supply Chain Concepts and Supply Chain Management

Traditionally, in the enterprise, different phases of the flow were set in three basic directions: supply, handling input flow, commercial service – output flow, production, focusing mainly on its own constraints and its technical efficiency and productivity goals. Logistics is limited to transport and distribution.

In the 1980s, many businesses have gathered in the same service all the functions that deal with the flow from supply to distribution, through production management and resource planning.

In the 1990s, the tendency to broaden this concept to a more open organization, the “*supply chain*”, which includes the entire organization of

de la aprovizionare la distribuție, trecând prin gestiunea producției și planificarea resurselor.

În anii 1990, este promovată tendința de lărgire a acestui concept spre o organizare mai deschisă, „lanțul de aprovizionare”, în care este cuprinsă întreaga organizare a întreprinderii, gândită în jurul fluxurilor: vânzare, distribuție, producție, achiziții, aprovizionare.

Lanțurile de aprovizionare cuprind societățile și activitățile de afaceri necesare pentru a proiecta, a face, livra și a folosi un produs sau serviciu [2].

Definiția „lanțului de aprovizionare” include următoarele funcții:

- i. furnizarea de produse către un producător;
- ii. procesul de fabricație;
- iii. distribuția produselor finite către consumator de către distribuitori și comercianții de rețea.

Companiile participante la diferitele etape ale acestui proces sunt legate între ele printr-un lanț de aprovizionare.

Pentru a facilita fluxul de mărfuri, fluxurile de informații circulă, de la un capăt la altul al lanțului, între furnizori și clienți. Un astfel de schimb de informații permite tuturor părților să planifice satisfacerea nevoilor actuale și viitoare. Multe obiective pot fi atinse printr-un management eficient al lanțului de aprovizionare. Acesta poate fi redus la:

- diminuarea stocurilor;
- reducerea de costuri;
- îmbunătățirea momentului oportun de comercializare a unui produs;
- îmbunătățirea flexibilității.

Cu cât mai mult companiile dintr-un lanț de aprovizionare sunt în măsură să integreze și să coordoneze activitățile lor, cu atât mai mari sunt șansele acestora de a optimiza fluxul de bunuri de la furnizor la client și de a răspunde, în mod eficient, la schimbările cererii.

Literatura de specialitate folosește mai mulți termeni pentru a caracteriza lanțul de aprovizionare. Ne-am propus să clarificăm esența acestor termeni și intercalarea lor. Astfel, ne vom referi la termenii logistică, supply chain, lanț de aprovizionare.

Termenul „logistică” are interpretări foarte diversificate, de la un simplu transport până la o știință interdisciplinară combinând ingineria cu microeconomia și teoria organizării.

Se consideră că conceptul de logistică a apărut în secolul XVII [3, p.88] în armata franceză unde se utiliza expresia „loger” cu sensul de a descrie cum să transporti, să aprovizionezi, să hrănești și să asiguri anumite condiții, pentru o

the enterprise, thought about the flows: sales, distribution, production, acquisitions.

Supply chains include the businesses and business activities needed to design, make, deliver and use a product or service [2].

The definition of “supply chain” includes the following functions:

- i. supply of products to a manufacturer;
- ii. the manufacturing process;
- iii. distribution of finished products to the consumer by distributors and network traders.

Companies participating in the various stages of this process are linked through a supply chain.

In order to facilitate the flow of goods, the information flows from one end to another of the chain between suppliers and customers. Such exchange of information allows all parties to plan the facing of current and future needs. Many goals can be achieved through efficient supply chain management. It can be reduced to:

- diminishing inventories;
- cost reduction;
- improving the timely marketing of a product;
- improving flexibility.

The more companies in a supply chain are able to integrate and coordinate their activities, the greater their chances are to optimize the flow of goods from the supplier to the customer and to respond effectively to changes in demand.

Specialty literature uses several terms to characterize the supply chain. We wanted to clarify the essence of these terms and their interposition. Thus, we will refer to the terms logistics and supply chain, acquisition on chain.

The term “logistics” has very diverse interpretations, ranging from simple transport to interdisciplinary science, combining engineering with microeconomics and organizational theory.

It is believed that the concept of logistics appeared in the 17th century [3, p.88] in the French army where the term “loger” was used to describe how to transport, supply, nourish, and assure certain conditions for operative army in motion, applying a set of military knowledge.

During its evolution, the concept of logistics had various interpretations, some of which are presented below.

“Logistics refers to the movement, location and way of handling goods from the point of

armată operativă aflată în mișcare, aplicând un ansamblu de cunoștințe militare.

În evoluția sa, conceptul de logistică a avut diverse interpretări, unele din ele le prezentăm mai jos.

„Logistica se referă la mișcarea, locul și modul cum se manipulează mărfurile de la punctul de producție la punctul de consum sau de utilizare”. După cum se poate constata în această definiție, logistica se referă doar la activitățile fizice din faza de distribuție.

O altă definiție enunță că logistica reprezintă „tehnica de control și de gestionare a fluxurilor de materiale și produse de la sursa de aprovizionare până la punctul de consum” [4]. Această definiție, prin comparație cu precedenta, înglobează clar fluxurile de aprovizionare și aspectul de gestionare în logistică.

După anii '80, logistica a început să fie abordată de tot mai multe firme din mediul de afaceri, întrucât are ca obiectiv principal avantajul competitiv. Competitivitatea firmei, după părerea specialiștilor, e determinată, în mare măsură, de caracteristicile și calitatea lanțului de aprovizionare.

În anii 2000, pentru logistică, apare o altă definiție [5] „a livra un produs, în bună stare, la momentul potrivit, în locul potrivit, în cantitatea corectă și necesară, în ambalajul de prezentare corespunzător, precedate, însoțite și urmărite de informații corecte și exacte înscrise pe documente legale, totul în cele mai bune condiții economice”. Această definiție pune accentul pe documentele care însoțesc, confirmă și urmăresc fluxul de informații, respectiv asigură stabilirea istoricului, reprezentând dovezile obiective pentru trasabilitate.

Mai mulți cercetători, în special din zona logistică, folosesc expresia „lanț de aprovizionare”. Conform lui Bowersox și Closs [6], managementul lanțului de aprovizionare este reprezentat de integrarea proceselor de afaceri esențiale ale companiei, de la materii prime la utilizatorii finali.

Deși această definiție conține o oarecare similitudine cu sistemul valoric, în acest caz, nu există nicio preocupare în diferențierea dintre activitățile de susținere și cele primare, accentuând aceleași activități primare, precum logistica. Deci, logistica reprezintă un element al lanțului de aprovizionare.

Lanțul de aprovizionare poate fi privit ca ansamblul fluxurilor fizice, al informației și fluxurilor financiare, care leagă furnizorii și clienții (figura 1). El duce, pe de o parte, la ideea de *lanț*, în care diferitele elemente dintr-un sistem de producție industrială sunt interdependente și, pe de altă parte, la o definiție, în sens larg, a aprovizionării (flux între uzine, flux între un furnizor și un client, flux între două posturi de lucru ș.a.m.d.).

production to the point of consumption or use”. As can be seen in this definition, logistics refers only to physical activities in the distribution phase.

Another definition states that logistics is the “control and management of materials and products flows from the source of supply to the point of consumption” [4]. This definition, as compared to the previous one, clearly embraces supply flows and management aspect in logistics.

After the '80s, logistics began to be approached by more and more companies in the business environment, as it has as its main objective the competitive advantage. The competitiveness of the firm, in the opinion of the specialists, is determined, to a great extent, by the characteristics and the quality of the supply chain.

In 2000s, appears another definition for logistics [5] that is “to deliver a product in good condition at the right time, in the right place, in the correct and necessary quantity, in the appropriate presentation packaging, preceded, accompanied and followed by accurate and accurate information written on legal documents, all in the best economic conditions”. This definition focuses on accompanying documents, confirms and follows the flow of information, and ensures that the history is established, representing objective evidence for traceability.

Several researchers, especially from the logistics area, use the expression “supply chain”. According to Bowersox and Closs [6], supply chain management is the integration of the company's core business processes, from raw materials to end-users.

Although this definition is somewhat similar to the value system, in this case there is no concern in distinguishing between support activities and primary activities, emphasizing the same primary activities as logistics. So, logistics is an element of the supply chain.

The supply chain can be regarded as the set of physical flows, information and financial flows that link suppliers and customers (Figure 1). It leads, on the one hand, to the idea of a chain in which the various elements of an industrial production system are interdependent and, on the other hand, to a definition in the broad sense of supply (flow between factories, flow between supplier and customer, flow between two workstations and so on).

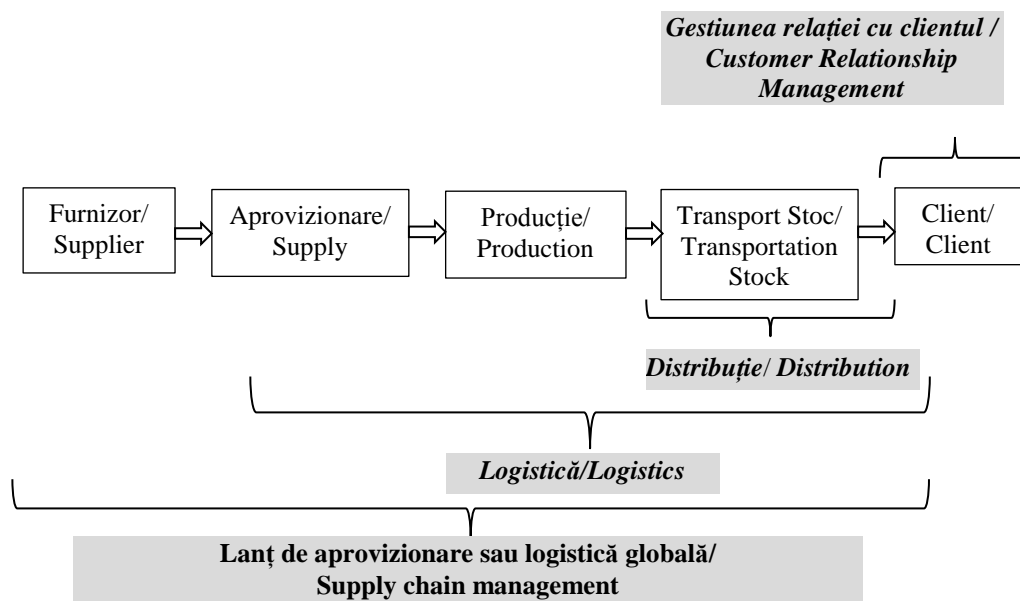


Figura 1. Lanțul de aprovizionare/ Figure 1. Supply Chain

Sursa: Adaptat după [7] / Source: Adapted after [7]

O altă definiție [8] afirmă că lanțul de aprovizionare este un proces economic (business proces) care leagă furnizorii, producătorii, depozitele, logistica, distribuitorii și clienții finali și are forma unei colecții integrate de aptitudini și resurse ce are ca scop livrarea de servicii și produse către clienți. El include toate activitățile și fluxurile de informații în ambele sensuri și este asociat cu transformările prin care trece materia primă pentru a ajunge produs finit.

Multe surse bibliografice folosesc termenul Supply Chain drept traducere a termenului lanț de aprovizionare. Se consideră că Supply Chain reprezintă totalitatea furnizorilor, centrelor de producție, depozitelor, centrelor de distribuție și punctelor de vânzare en-detail și totalitatea materiilor prime, stocurilor de semifabricate și produse finite care circulă între diversele puncte [9, p.23]. Supply Chain este o filieră logistică, acest „lanț logistic” de aprovizionare-distribuție are ca obiect de activitate transformarea resurselor naturale, a materiilor prime și a componentelor într-un produs finit destinat clientului final. După Peter Drucker, conceptul de Supply Chain, văzut ca și relații de afaceri, se extinde dincolo de granițele firmelor tradiționale și caută să optimizeze toate procesele de afaceri în cadrul unui singur Supply Chain format din firmele partener care preiau diferitele funcții logistice [10].

Ceea ce diferă între Supply Chain Management și logistică este punctul de vedere în care sunt luate în considerare aceleași activități:

Another definition [8] states that the supply chain is a business process that links suppliers, manufacturers, warehouses, logistics, distributors and final customers, and takes the form of an integrated collection of skills and resources aimed at delivering services and products to customers. It includes all activities and information flows in both directions and it is associated with the transformations through which the raw material passes to get the finished product.

Many bibliographic sources use the term Supply Chain as a translation of the supply term. Supply Chain is considered to be the entirety of suppliers, production centres, warehouses, distribution centres and retail outlets and all raw materials, semi-finished goods stocks and finished products that circulate between different points [9, p.23]. Supply Chain is a logistics channel, this supply-distribution logistics chain has as its object the transformation of natural resources, raw materials and components into a finished product destined for the final customer. According to Peter Drucker, the Supply Chain concept seen as business relationships extends beyond the boundaries of traditional firms and seeks to optimize all business processes within a single Supply Chain formed by partner firms that take over the various logistics functions [10].

What is different between Supply Chain Management and logistics is the point of view of the same activities:

- Logistica, într-o concepție mai evoluată, este totalitatea activităților cu privire la fluxul de materiale, produse și a informațiilor din interiorul societății, dintre societate și furnizorii și clienții săi, concentrându-se de la fiecare tip de activitate (aprovizionare, depozitare, distribuție, ...) la gestiunea integrată a acestora.
- SCM, în afara integrării tuturor activităților logistice ale societății, o extindere a granițelor societății până la includerea furnizorilor și clienților, stabilindu-se cu aceștia colaborări strategice și operative cu obiectivul atingerii unui cost global minor al așa-numitului sistem al extended enterprise, concept mereu mai important în urma extinderii modelului societății rețea în care gestiunea raporturilor dintre actorii aparținători diverselor entități, devine fundamentală.

Din cele menționate mai sus, conchidem că termenii cercetați (logistică, lanț de aprovizionare, supply chain) sunt interdependenți: logistica este o verigă a lanțului de aprovizionare, care, la rândul său, este folosit ca sinonim al termenului supply chain.

Gestiunea lanțului de aprovizionare [11] (folosită ca sinonim al conceptului supply chain management) cuprinde planificarea și gestiunea tuturor activităților implicate în procesul de procurare și preluare de la sursă, conversie și de gestiune a tuturor activităților de logistică. Aceasta include coordonarea și colaborarea cu partenerii aflați pe același canal de comunicație, care pot fi furnizori, intermediari, furnizori terți de servicii și clienți. În esență, gestiunea lanțului de aprovizionare integrează gestiunea aprovizionării și a cererii în cadrul și între companii. Aceasta include toate activitățile de management logistic menționate mai sus, precum și operațiile de fabricație, dar și, în același timp, dirijează coordonarea proceselor și a activităților de marketing, vânzări, concepere de produs, finanțe și tehnologia informației.

2. Caracteristicile unui lanț eficient de aprovizionare

Cercetările noastre au relevat cinci constatări-cheie sau cinci din cele mai mari provocări, ce stau în fața managerilor lanțului de aprovizionare și care se referă la (figura 2):

- Logistics, in a more evolved concept, is all the activities on the flow of materials, products and information within the company, between the company and its suppliers and customers, focusing on each type of activity (supply, storage, distribution, ...) to their integrated management.
- SCM, besides integrating all the logistics activities of the company, extending the boundaries of the society to the inclusion of suppliers and customers, putting together strategic and operative collaborations with the aim of achieving a minor global cost of the so-called extended enterprise system, always concept more important as a result of the expansion of the network society model in which the relationship between the actors belonging to the various entities becomes fundamental.

From the above, we conclude that the terms investigated (logistics, supply chain) are interdependent: logistics is a part of the supply chain, which in turn is used as a synonym for supply chain.

Supply Chain Management [11] includes planning and managing all the activities involved in the procurement and takeover process, conversion, and management of all logistics activities. This includes coordinating and collaborating with partners on the same communications channel, which can be suppliers, intermediaries, third-party service providers and customers. Essentially, supply chain management integrates supply and demand management within and between companies. This includes all the logistics management activities mentioned above, as well as manufacturing operations, but at the same time it guides the coordination of processes and marketing, sales, product design, finance and information technology processes.

2. Features of an efficient supply chain

Our research has revealed five key findings or five major challenges facing supply chain managers that relate to (Figure 2):

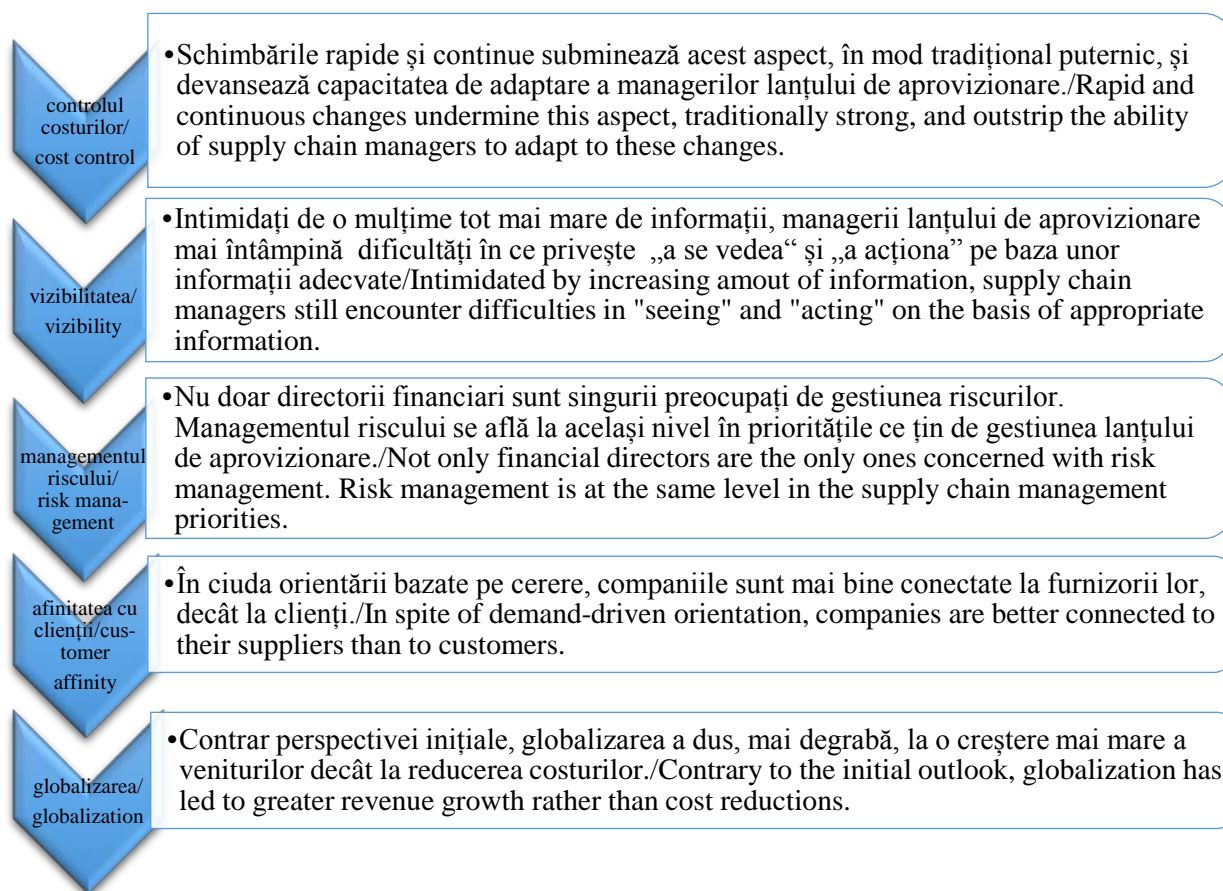


Figura 2. Cinci provocări majore ce stau în fața managerilor lanțului de aprovizionare / Figure 2. Five Major Challenges Facing Supply Chain Managers

Sursa: Adaptat după / Source: Adapted after [1]

Cele cinci constatări sugerează că managerii lanțurilor de aprovizionare cu greu fac față acestor presiuni. Pe măsură ce cresc exigențele față de cerințele de conformitate, furnizorii și fluxurile de informații se multiplică, lanțurile de aprovizionare devin tot mai complexe, mai costisitoare și mai vulnerabile. Ca urmare, managerii, tot mai greu, fac față acestor provocări, în special, bazându-se pe strategii și modele tradiționale ale lanțului de aprovizionare.

Vom analiza fiecare constatare (provocare) menționată mai sus din punct de vedere al managerului lanțului de aprovizionare.

Gestiunea costurilor. În urma cercetărilor realizate, am determinat faptul că nivelul costurilor este cel mai important indicator care afectează, în mod direct, performanța lanțului de aprovizionare. Firmele caută să creeze un lanț mai competitiv în totalitatea sa prin intermediul creșterii valorii și reducerii costurilor globale. Pentru a rămâne competitive, firmele se concentrează pe

The five findings suggest that supply chain managers hardly face these pressures. As requirements for compliance are increasing, suppliers and information flows are multiplying, supply chains are becoming more complex, more expensive and more vulnerable. As a result, managers are increasingly struggling with these challenges, especially relying on traditional supply chain strategies and models.

We will analyse each of the above mentioned findings (challenge) from the point of view of the supply chain manager.

Cost management. As a result of our research, we have determined that the costs level is the most important indicator that directly affects the performance of the supply chain. Companies are looking to create a more competitive chain as a whole by increasing value and reducing global costs. In order to remain competitive, businesses focus on supply chain efforts to improve customer

eforturi, pe lanțul de aprovizionare, pentru a îmbunătăți serviciul către clienți prin creșterea frecvenței livrărilor și a vitezei de satisfacere a comenzilor. Aceasta duce la tot mai multe parteneriate între furnizori și clienți. Întreținerea unei relații de succes cu un furnizor constă în încredere și abilitatea de a fi orientat și concentrat pe client.

Vizibilitatea. Trăim într-o epocă, în care, în general, informația abundă și conectivitatea este mai accesibilă decât oricând. Managerii lanțului de aprovizionare consideră că vizibilitatea este cea mai mare provocare de management. Deși mai multe informații sunt disponibile, în realitate, volumul celei care este gestionată, analizată și pusă la dispoziție, în mod eficient, pentru persoanele care au nevoie de ea, este cu mult mai puțină.

În ciuda poziției sale proeminente în lista problemelor prioritare, totuși, nu se acordă o atenție suficientă vizibilității în ceea ce privește activitățile și programele – cum ar fi colaborarea necesară pentru a obține informații și a lua decizii. Managerii lanțurilor de aprovizionare pun accent mult mai mult pe alinierea cu strategia de afaceri, pe procesul de îmbunătățire continuă și pe reducerea costurilor.

Managementul riscului. „Managementul riscului este o piatră de temelie pe care se construiește orice strategie pentru lanțul de aprovizionare” [1]. Acest citat ne accentuează importanța pe care o reprezintă gestionarea riscurilor în lanțul de aprovizionare.

Riscul ce ține de lanțul de aprovizionare nu este ceva nou. El a existat dintotdeauna. Furnizorii care se confruntă cu probleme financiare și care „au pus lacătul pe ușă” sau care trimit clienților produse defecte – sunt situații frecvente și nu au nimic nou. Acestea apar întotdeauna și sunt probleme tipice și curente. Problemele financiare și cele ce țin de calitate nu sunt puse în aceeași categorie cu așa-numitul risc de aprovizionare. Gestionarea acestor riscuri, dintotdeauna, a făcut parte din activitatea managerului lanțului de aprovizionare.

Totuși, în prezent, aceste riscuri se pronunță mai pregnant ca oricând. Specialiștii în domeniu sunt de părerea [12] că aceasta se datorează unor tendințe actuale, precum: accentul pus pe reducerea costurilor, unificarea furnizorilor (fuziunile și achizițiile duc la unificare), utilizarea Internetului și a tehnologiei informației, practicarea reducerii stocurilor, externalizarea. Aceiași specialiști vin cu sfaturi, care ar asigura o gestiune mai eficientă a riscurilor: stabilirea unui proces eficient de selecție a furnizorilor, verificarea riguroasă a referințelor furnizorilor, vizitarea site-urilor furnizorilor,

service by increasing delivery frequency and order fulfilment speed. This leads to increasing the number of partnerships between suppliers and customers. Having a successful relationship with a supplier results from the trust and the ability to be focused and focused on the client.

Visibility. We live in a time when information is abundant and connectivity is more accessible than ever. Supply chain managers believe that visibility is the biggest management challenge. Although more information is available, in reality, the volume of the one that is managed, analysed and made available to people who need it is much less.

Despite its prominent stance in the list of priority issues, however, insufficient attention is paid to the visibility of activities and programs – such as the necessary collaboration to obtain information and make decisions. Supply chain managers place more emphasis on alignment with business strategy, on-going improvement, and cost reduction.

Risk management. “Risk management is a cornerstone on which every strategy for the supply chain is built” [1]. This quote emphasizes the importance of managing the risks in the supply chain.

The supply chain risk is not new. He has always existed. Providers who face financial problems and who “put a lock to the door” or send customers defective products – are frequent situations and are not new at all. They always appear and are typical and current issues. Financial and quality issues are not in the same category as the so-called supply risk. Managing these risks has always been part of the Supply Chain Manager activities.

However, today these risks are more emphasised than ever. Experts in the field consider [12] that this is due to current trends such as: cost-cutting emphasis, unification of suppliers (mergers and acquisitions lead to unification), use of the Internet and information technology, stock-keeping, outsourcing. The same specialists come up with tips to ensure more effective risk management: establishing an efficient process for selecting suppliers, rigorously verifying supplier references, visiting supplier sites, signing contracts, segmenting all supply risks, measuring supplier performance, learning to know suppliers, the use of modern supply management technologies, the use

semnarea contractelor, segmentarea tuturor riscurilor de aprovizionare, măsurarea performanței furnizorilor, învățarea de a-i cunoaște pe furnizori, utilizarea tehnologiilor moderne de gestiune a aprovizionării, utilizarea instrumentelor simple pentru evaluarea riscului de aprovizionare, utilizarea soluțiilor tehnologice în gestiunea lanțului de aprovizionare, precum analiza costurilor, gestiunea contractuală. Gestiunea informației despre furnizor, evaluarea furnizorilor, gestiunea conformității pot contribui la susținerea procesului de gestiune a riscului lanțului de aprovizionare.

Afinitatea cu clienții. Exigențele crescânde ale clienților constituie încă o provocare a lanțului de aprovizionare. Multe organizații întâmpină greutăți în identificarea, într-o manieră exactă, a necesităților clienților lor. De fapt, aceste companii înțeleg că o mai bună gestionare a lanțului de aprovizionare le permite să răspundă mai bine așteptărilor clienților în ceea ce privește disponibilitatea și livrarea produsului consumat.

Deși mulți înțeleg că trebuie să abordeze, în aceeași manieră, gestiunea lanțului de aprovizionare și gestiunea relațiilor cu clienții, și în pofida necesității evidente de a interacționa cu clienții, companiile manifestă tendința de a plasa accentul mai mult pe furnizorii lor, decât pe clienți. Faptul de a considera perspectiva clienților, sub toate aspectele lanțului de aprovizionare, ajută managerii să atingă un nivel superior de excelență în interiorul lanțului de aprovizionare.

Globalizarea. Globalizarea, piețele extrem de competitive, precum și ritmul rapid al schimbărilor tehnologice de conducere reprezintă acum cheia dezvoltării lanțurilor de aprovizionare. În cazul în care mai multe companii lucrează împreună, fiecare companie se concentrează pe activitățile pe care le face cel mai bine. Pe măsură ce economiile din lume sunt din ce în ce mai interdependente, nu este surprinzător faptul că globalizarea este una dintre provocările-cheie ce ține de lanțurile de aprovizionare.

Concluzii:

1. Analiza comparativă a literaturii de specialitate a relevat faptul că conceptul de lanț de aprovizionare este echivalent cu cel de supply chain al unei întreprinderi și include toți furnizorii, capacitățile de producție, centrele de distribuție, depozitele și clienții, împreună cu materiile prime, stocul de semifabricate și stocul de produse finite și cu toate resursele și informațiile implicate în satisfacerea cerințelor clienților.

of simple tools to assess the risk of supply, the use of technological solutions in supply chain management, such as cost analysis, contract management. Vendor information management, supplier rating, compliance management can help support the supply chain risk management process.

Customer affinity. The increasing demands of customers are still a challenge to the supply chain. Many organizations face difficulties in identifying the needs of their customers in an exact manner. In fact, these companies understand that better supply chain management allows them to respond better to customer expectations regarding the availability and delivery of the product consumed.

Although many understand that they need to address supply chain management and customer relationship management in the same way, and despite the obvious need to interact with customers, companies tend to place more emphasis on their suppliers than on customers. Taking the perspective of customers in all aspects of the supply chain helps managers achieve a superior level of excellence within the supply chain.

Globalization. Globalization, highly competitive markets, and the rapid pace of technological change in leadership are now the key to the development of supply chains. If more companies work together, each company focuses on the activities they do best. As economies in the world are increasingly interdependent, it is not surprising that globalization is one of the key challenges of supply chains.

Conclusions:

1. The comparative analysis of the literature has revealed that the supply chain concept is equivalent to the supply chain of an enterprise and includes all suppliers, production capacities, distribution centres, warehouses and customers, together with raw materials, stock semi-finished products and stock of finished products and with all the resources and information involved in meeting customer requirements.
2. The primary purpose of a supply chain is to meet customer needs and earn business profits. Supply chain activities begin with an order from the customer and end with a satisfied customer who pays for the purchase. Everything that happens bet-

2. Scopul primar al existenței unui lanț de aprovizionare îl constituie satisfacerea nevoilor clienților și obținerea profitului în afaceri. Activitățile din cadrul lanțului de aprovizionare încep cu o comandă de la client și se termină cu un client satisfăcut, care plătește pentru achiziția făcută. Tot ceea ce se întâmplă între acestea are un unic scop – adăugarea de valoare la intrări și transformarea lor în ceva cât mai apropiat de ceea ce solicită clientul final.
 3. Se afirmă o nouă filozofie a afacerilor, conform căreia concurența nu se mai desfășoară între organizații independente, nici între mici grupuri de organizații, ci între lanțurile de aprovizionare-livrare alcătuite din rețele interconectate de producători, distribuitori și furnizori de servicii logistice. Globalizarea și interdependența în creștere a lanțurilor de aprovizionare au introdus un nivel ridicat de volatilitate și vulnerabilitate și este puțin probabil ca acesta să scadă. Incertitudinea a devenit normă. Acest nou tip de mediu necesită un lanț de aprovizionare diferit, mult mai inteligent.
- ween them has a single purpose – adding value to inputs and turning them into something as close as possible to what the final customer asks.
3. There is a new philosophy of business that competition no longer takes place between independent organizations or between small groups of organizations but between the supply and delivery chains made up of interconnected networks of producers, distributors and logistics providers. Globalization and the growing interdependence of supply chains have introduced a high level of volatility and vulnerability and are unlikely to decrease. Uncertainty has become a norm. This new type of environment requires a different supply chain – much smarter.

Bibliografie/Bibliography:

1. La chaîne d'approvisionnement plus intelligente de demain. Etude mondiale auprès des chefs de la chaîne d'approvisionnement, disponibil la <http://www.lesaffaires.com/images/ibm/chaine-approvisionnement.pdf>
2. Studiu de caz: Servicii în gestiunea lanțurilor de aprovizionare, disponibil la http://inseed.cimr.pub.ro/documents/Cerere_rambursare_2/WP1-2%20RA_2_%20Anexa%202.pdf
3. MOCUȚA, Georgeta-Emilia. *Logistica – instrument și concept î continuă evoluție*, Buletinul AGIR nr. 2-3/2009 – aprilie-septembrie, p.88.
4. MAGEE, J.F., *Industrial logistics, analysis and management of physical supply and distribution system*, McGraw Hill, New York, 1968.
5. AKBARI, J., MOHAMMAD, R, FREIN, Y., DUPONT, L. *Sur l'évolution du concept de logistique*, Les Troisièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, RIRL 2000, Trois-Rivières, 9-11 mai 2000.
6. BOWERSOX, D., & CLOSS, D., & STANK, T, (2000). *Ten mega-trends that will revolutionize supply chain logistics*. Journal of Business Logistics, 21(2), pp. 1-16.
7. BALAN, Carmen. *Logistica*, Editura Uranus, București, 2006.
8. LUPȘE, Vasile. ERP extension – Supply Chain Management (SCM), *Revista Informatica Economică* nr.2 (38)/2006, ISSN 1453-1305.
9. FAUR, Cezara. *Managementul stocurilor în condiții de incertitudine*. Teză de doctorat, Rezumat. Brașov, 2012, p.23
10. DRUCKER, Peter. *On the Profession of Management*, Boston: Harvard Business School Press, 1998.
11. www.supply-chain.org
12. GORDON, Sherry R. *10 façon de tirer parti de ce que vous faites déjà pour gérer le risque d'approvisionnement*, disponibil la <http://en.ivalua.com/wp-content/uploads/2016/06/Livreblanc-risque-approvisionnement.pdf>