

## STRATEGIES IN THE FIELD SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

### STRATEGII ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI LANȚULUI DE APROVIZIONARE

**Negru Ion**

Doctor, conferențiar universitar, e-mail: [negruion@gmail.com](mailto:negruion@gmail.com)  
ASEM, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, [www.ase.md](http://www.ase.md)

**Abstract.** *The economic crisis has shown how important it is for companies to not only reduce costs, but also to find new innovative solutions to maintain the efficiency of supply chain management (SCM) in a difficult and poorly predictable macroeconomic environment. Those companies that managed to correctly assess the situation and reorganize over time for new lines of integration and coordination of both internal business processes and relations with supply chain agencies, were able not only to maintain their positions, but also achieve significant results in increasing competitiveness and strengthening market positions. And in this context, an important role belongs to the specific strategies of supply chain management.*

**Key words:** *strategy, Supply Chain Management, supply, decisions, corporate strategy, business strategy, functional strategy, Inclusion strategy, channel concentration strategy, personalized customer service strategy.*

**JEL CLASIFICATION:** *M 11, C 44*

Dezvoltarea rapidă a pieței, concurența mai dură, cerințele permanențe de îmbunătățire a calității serviciilor pentru consumatori, și mai nou, pandemia de COVID-19 reprezintă noi provocări pentru companiile din toată lumea. Pentru a fi competitive în condițiile create și a-și valorifica punctele forte, companiile trebuie să optimizeze toate procesele de creare a valorii din lanțul de aprovizionare - de la aprovizionarea cu materii prime și până la serviciile post-vânzare către clienții finali. Pentru a face față acestor provocări, conducerea multor companii apelează tot mai mult la soluțiile oferite de domeniul managementului lanțului de aprovizionare (SCM - Supply Chain Management).

Gestiunea lanțului de aprovizionare are ca obiectiv, pe de o parte, coordonarea activităților și fluxurilor de la furnizori și colaboratori până la clientul final și, pe de altă parte, de a integra gestiunea fluxurilor de-a lungul lanțului, în special prin intermediul informatizării datelor. Importanța este asigurarea unei circulații rapide a materialelor și informațiilor pentru garantarea unui serviciu optim pentru clienți și reducerea trezoreriei imobilizate în stocuri pentru întreprindere. Aceasta integrează lanțul de aprovizionare amonte, dar și fluxul de informații raportate la cerere. Acestea din urmă sunt constituite din trei informații principale: [3]

*Informația despre cerere.* Aici este vorba de studiul tendinței pieței, de unde trebuie să decurgă previziunile de vânzare, care sunt transformate, în plan director de producție, apoi în plan de aprovizionare și în sfârșit în necesar de componente.

*Informația despre comandă.* Acest flux de informații cuprinde oferta comercială și dezvoltarea produselor, apoi preluarea comenzii, urmărirea comenzii și în sfârșit facturarea. Acest proces este bazat pe schimb de informații despre comenzi și facturare. Din ce în ce mai mult, aceste sisteme de informații trec prin internet. De exemplu, acest lucru se întâmplă în cazul achizițiilor electronice sau în cazul datelor informatizate - EDI (Electronic Data Interchange). Primul caz se folosește pentru a armoniza procedurile de facturare și al doilea pentru schimb de informații.

*Informații despre realizarea comenzii.* Acestea constau în coordonarea operațiilor de achiziționare și aprovizionare cu componente, elaborarea planurilor de producție, urmărirea stocurilor de componente și pregătirea comenzii și expedierea ei.

În acest context, trebuie de luat în considerare tipurile deciziilor strategice specifice unui lanț logistic, care sunt prezentate în Figura 1.

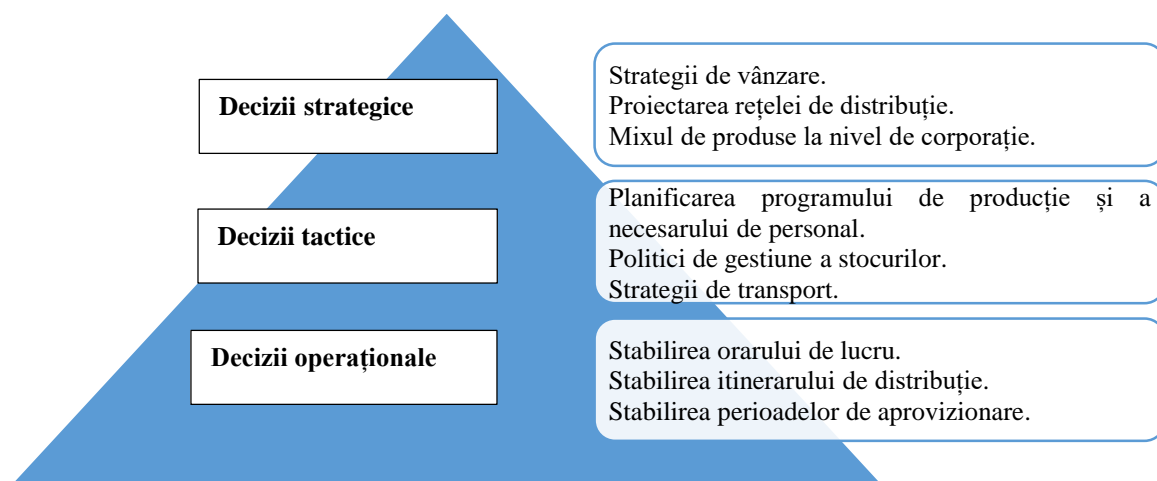


Figura 1. Deciziile tipice dintr-un lanț logistic

Strategia lanțului de aprovizionare joacă un rol important în planificarea strategică a unei companii. De aceea, trebuie de prezentat o viziune asupra tipurilor de strategii în conformitate cu nivelul lor din sistemul de planificare strategică. Dintre acestea cele mai importante sunt următoarele: [4]

**Strategia corporativă** este un plan general de management pentru o companie, care presupune un set de decizii privind alegerea ramurii industriale și regiunilor geografice de activitate a organizației, achiziționarea sau ieșirea dintr-o anumită afacere, alocarea resurselor cheie între diferite domenii de activitate etc. Putem spune că strategia corporativă reflectă deciziile privind alegerea domeniilor strategice ale managementului organizației. În esență, o strategie corporativă rezolvă problema investitorului - cum să distribuie investițiile în active pentru a maximiza randamentul economic din acestea. Înțelegerea tendințelor în dezvoltarea piețelor și a economiei în ansamblu joacă un rol cheie în elaborarea unei strategii corporative.

**Business strategia**, la rândul său, este un plan pentru dezvoltarea unei linii separate de afaceri pentru o companie. Pentru fiecare sferă (direcție) a activității organizației se formulează propria strategie. Acesta definește misiunea și obiectivele direcției, precum și modalitățile și mijloacele de realizare a competitivității produselor sau serviciilor relevante. Business strategia detaliază strategia corporativă pentru o anumită linie de activitate și descrie planul strategic pentru dezvoltarea acesteia. Totodată, business strategia conține strategii funcționale care descriu anumite aspecte ale acesteia.

**Strategia funcțională** este un set de activități și programe ale zonelor funcționale separate și ale subdiviziunilor unei companii. Fiecare subdiviziune funcțională din cadrul organizației (marketing, producție, finanțe, elaborarea și dezvoltarea produselor și serviciilor) determină care este contribuția sa la realizarea obiectivelor strategice ale organizației. Strategia funcțională este baza pentru acțiuni în cadrul afacerii. Aici putem scoate în evidență următoarele tipuri de strategii aparte, cum ar fi:

- ✓ *strategia de marketing*, în special, se concentrează pe selectarea și justificarea portofoliului de produse ale companiei și pe piețele de vânzări țintă,
- ✓ *strategia financiară* se referă la alegerea surselor de finanțare pentru activitățile organizației și evaluarea costului capitalului,
- ✓ *strategia pentru elaborarea și dezvoltarea de produse și servicii* se referă la crearea și pregătirea de noi produse pentru piață și valorificarea noilor tehnologii.
- ✓ *strategia operațională* este chemată să ajute la implementarea strategiei de marketing și a strategiei pentru elaborarea și dezvoltarea de noi produse, ținând seama de limitele dictate de strategia financiară.

În cele ce urmează, este bine să accentuăm unele caracteristici ale strategiilor operaționale. Prin urmare, strategia operațională se ocupă de componente precum gestiunea capacităților de producție, managementul lanțului de aprovizionare, managementul producției, precum și dezvoltarea organizațională și managementul competențelor organizaționale.

**Strategia lanțului de aprovizionare (SMC)**, la rândul său, poate fi reprezentată ca una dintre componentele strategiei operaționale, care se ocupă de problemele legate de gestionarea capacităților de producție a verigilor din lanțul de aprovizionare, precum și de gestionarea poziției și interacțiunii verigilor în lanțul de aprovizionare unul cu celălalt.

În procesul elaborării strategiilor SMC, este necesar să se determine rezultatul cel mai dorit, atât pentru clienții finali, cât și pentru companie la general. Elementele de bază ale unei strategii SMC pot fi următoarele:

**Competitivitatea** care poate fi folosită pentru a descrie acest rezultat dorit. Mai mult, din punctul de vedere al clientului, este posibil să se distingă atât competitivitatea produselor/serviciilor, cât și competitivitatea proceselor de furnizare a produselor/proceselor de prestare a serviciilor. Competitivitatea unui produs arată cât de bine produsul corespunde cerințelor și așteptărilor clientului (mentenanța, proprietățile, prețul). Competitivitatea proceselor de livrare a produsului, la rândul său, este chemată să asigure fiabilitatea, viteza și flexibilitatea acestuia.

**Calitatea** care poate fi abordată sub două aspecte. Pe de o parte, calitatea poate fi evaluată ca o „măsură a excelenței”. Adică, cu cât produsul este mai perfect, cu atât este mai bun. Cu toate acestea, această abordare nu reflectă o viziune de afaceri. Din perspectiva business-proceselor, îmbunătățirea interminabilă a calității nu este o provocare. Provocarea este de a atinge un nivel de calitate recunoscut și plătit de către client. Cu alte cuvinte, calitatea ar trebui să fie suficientă, dar nu excesivă. Din acest punct de vedere, calitatea poate fi definită ca posibilitatea de utilizare a unui produs. Cu alte cuvinte, produsul trebuie să facă ceea ce este conceput să facă (adică să funcționeze așa cum este specificat în documentația sa sau așa cum se așteaptă de la el).

Calitatea poate fi caracterizată și măsurată folosind o listă de caracteristici și proprietăți ale unui produs sau serviciu. Acestea ar trebui încorporate în produs în stadiul elaborării sale și încorporate într-un produs real în stadiul de producție al acestuia (sau în furnizarea unui serviciu). Astfel, calitatea elaborării determină cât de corect sunt reflectate cerințele clientului în descrierea produsului/serviciului, iar calitatea producției determină dacă produsul în performanță reală corespunde cu ceea ce a fost conceput și dezvoltat.

Putem spune că calitatea este un factor specific produsului în sine. În același timp, se poate întâlni o calitate ridicată a produsului și un nivel foarte mediu al procesului de livrare a produsului (lent, inflexibil, nesigur). Adică, numai calitatea unui produs în sine nu asigură deloc competitivitatea acestuia.

**Viteza** reflectă timpul necesar unei companii pentru a finaliza un proces, ca de exemplu:

- viteza procesului de producție este caracterizată de durata ciclului de producție;
- viteza procesului de achiziție este caracterizată de durata ciclului de achiziție;
- viteza procesului de livrare a produselor către client se caracterizează prin timpul necesar primirii unei cereri de la client, întocmirea documentației și livrarea produselor;
- viteza procesului de elaborare și implementare a producției de produse noi se caracterizează printr-o perioadă de timp de la momentul prezentării unei idei de produs până la disponibilitatea livrării de produse în conformitate cu comenzile clienților.

Putem spune, că viteza este mai mult un factor în competitivitatea unei întreprinderi, decât competitivitatea produselor.

**Nivelul de servire** care presupune gradul de satisfacție în timp util a cererii, adică îndeplinirea comenzilor clienților la termenele stabilite și volumul livrării produselor sau prestarea de servicii. Acest nivel poate fi determinat prin două modalități. În primul caz, nivelul de servire este determinat ca procentul de comenzi care sunt preluate complet din stoc la primirea unei comenzi de vânzare sau ca procent din liniile de comandă care sunt preluate complet. În al doilea

caz, nivelul de servicii reprezintă procentul de cazuri în care a fost atinsă data de livrare solicitată sau convenită, adică produsul comandat a fost expediat.

Putem spune că nivelul de servicii caracterizează fiabilitatea companiei ca furnizor și este, fără îndoială, o caracteristică a competitivității procesului de furnizare a produselor.

**Flexibilitatea** care măsoară capacitatea unei companii de a se schimba atât volumul de produse sau servicii furnizate, cât și viteza de intervenire la schimbare. Adică flexibilitatea unei companii caracterizează cât de repede și cât de mult se poate schimba o organizație. Din acest punct de vedere, flexibilitatea poate fi de patru tipuri:

- flexibilitatea produsului – capacitatea unei companii de a aduce pe piață produse noi (servicii) sau de a le modifica pe cele existente. Cu o flexibilitate ridicată a produselor, o organizație este potențial capabilă să utilizeze aceleași capacități de producție pentru a produce noi produse sau pentru a oferi noi servicii;

- flexibilitatea nomenclurii – capacitatea de a schimba nomenclatura produselor fabricate într-o anumită perioadă de planificare. Această abilitate conferă companiei o stabilitate mai mare în cazul în care a existat o eroare în evaluarea structurii cererii în contextul tipurilor de produse;

- flexibilitate în volum – capacitatea de a modifica volumul producției, atât referitor la capacitatea de a crește sau a reduce cantitatea fabricată în condiții de eficiență economică;

- flexibilitate în aprovizionare presupune capacitatea de a modifica perioadele de livrare planificate sau anticipate ale produselor către clienți, ceea ce permite companiei să răspundă flexibil la solicitările clienților pentru modificări ale timpilor de livrare.

**Costurile** sunt un factor multidimensional, deoarece acestea reflectă atât competitivitatea produselor, cât și competitivitatea întreprinderii. Totodată consumurile ca și costul producției și distribuției vorbesc despre costul total al producției, precum și costul gestionării lanțului de aprovizionare. Acestea, la rândul său, afectează rentabilitatea producției. Dacă prețul este format ținând cont de costuri, atunci costurile devin un factor în competitivitatea produselor. Dacă prețul se formează pe baza unor estimări pur de piață, atunci costurile determină rentabilitatea producției, ceea ce contribuie la competitivitatea întreprinderii din punctul de vedere al eficienței economice a companiei.

Pe lângă costuri, este important să se ia în considerare utilizarea capitalului întreprinderii. Indicatorii de eficiență a capitalului caracterizează competitivitatea unei companii ca entitate economică.

**Capacitatea de producție** este producția maximă posibilă de produse sau furnizarea de servicii de către o companie pentru perioada planificată. Soluțiile de capacitate ale unei organizații pot fi împărțite în două grupe: soluții de configurare a capacității și soluții de dezvoltare a capacității. În procesul gestionării capacităților de producție la nivel strategic, se pot lua următoarele decizii de configurare:

- nivelul general al capacităților, inclusiv rezervele de capacități, care este importantă pentru a asigura flexibilitatea întreprinderii, viteza proceselor și nivelul costurilor;

- distribuirea capacităților pe subdiviziuni de producție și / sau servicii (adică, în ce măsură sunt centralizate sau distribuite operațiunile, indiferent dacă sunt integrate și cooperare în întreg lanțul de aprovizionare);

- specializarea capacităților pe subdiviziuni de producție și / sau servicii pentru eliberarea corespunzătoare grupelor de produse sau a tipurilor de servicii furnizate;

- amplasarea de producție și / sau servicii la nivel de țară sau regiune.

Deciziile de privind valorificarea capacităților de producție și / sau prestare a serviciilor reflectă trei aspecte principale:

- ✓ momentul modificării capacităților de producție și / sau servicii;
- ✓ amplitudinea modificărilor de majorare ale capacităților de producție și / sau servicii;
- ✓ timpul necesar pentru modificarea capacităților de producție și / sau servicii.

În ceea ce privește *momentul modificării capacităților de producție și / sau servicii* pot fi aplicate următoarele abordări strategice principale:

- capacitatea depășește cererea, adică capacități suplimentare sunt introduse înainte de creșterea cererii prognozată pentru produse / servicii,
- capacitatea este mai mică decât cererea, adică capacități suplimentare sunt introduse pe baza comenzilor clienților, care depășesc în mod regulat capacitatea disponibilă;
- dezechilibrul dintre capacitățile disponibile și cererea de produse este atenuat folosind formarea stocurilor (stocurile se formează în perioada în care capacitatea depășește cererea și se consumă în perioada în care cererea depășește capacitatea).

Fiecare dintre aceste abordări are propriile avantaje și dezavantaje.

*Amploarea modificărilor de majorare ale capacităților de producție și / sau servicii* poate implica două abordări principale:

- creșterea capacităților în proporții mari sau darea în exploatare a unor suprafețe de producție mari;
- modificarea lină a capacităților prin punerea în funcțiune a unor unități mici de capacitate, de fapt, este o strategie de menținere a capacității cât mai aproape de valoarea cererii de produse / servicii.

*Timpul necesar pentru modificarea capacităților de producție și / sau servicii* ar trebui să fie luat în considerare la alegerea dimensiunilor de timp în cadrul planurilor strategice.

Configurarea lanțului de aprovizionare. Întreprinderea alege pentru sine o poziție în lanțul de aprovizionare, adică care elemente ale lanțului de aprovizionare va controla direct prin relații de proprietate și cu ce elemente adiacente ale lanțului de aprovizionare va trebui să coopereze. Mai mult, în fiecare lanț de aprovizionare există o verigă care are cea mai mare influență asupra configurației și gestiunii lanțului de aprovizionare. În literatura de specialitate, astfel de întreprinderi sunt denumite channel master. În consecință, pentru fiecare întreprindere este important ce rol va juca în lanțul de aprovizionare, dacă va da tonul în practica lanțului de aprovizionare sau va fi într-o poziție subordonată, urmând regulile care sunt stabilite de către verigile cele mai influente.

Un alt punct important este luarea unei decizii cu privire la modul de a răspunde acelor forțe dinamice care afectează întreprinderea din lanțul de aprovizionare (modificări ale cererii clienților, dinamica fluxurilor de materiale, schimbări ale balanței de putere în lanțul de aprovizionare, dinamica fluxurilor de informații), adică modul în care compania își construiește strategic politicile privind SMC în ceea ce privește gestionarea cererii, stocurilor, achizițiilor, producției, distribuției etc.

Există două grupuri principale de soluții în domeniul configurației SMC: soluții pentru gestionarea poziției dvs. în lanțul de aprovizionare și soluții pentru alegerea tipului de relație cu contractorii (furnizori, clienți) din lanțul de aprovizionare.

Deciziile privind gestionarea poziției în lanțul de aprovizionare înseamnă alegerea de către o întreprindere a zonei sale de control direct în SMC. Mai mult, această zonă de control poate fi localizată la începutul lanțului de aprovizionare, la mijloc sau chiar la sfârșit. O variantă cu integrare verticală completă este de asemenea posibilă, atunci când compania controlează absolut toate verigile din lanțul de aprovizionare: de la extracția materiilor prime până la consumatorul final, deși o acoperire atât de largă este rareori îndeplinită în practică. În consecință, întreprinderea alege care dintre verigile lanțului de aprovizionare asigură în cea mai mare măsură competitivitatea sa durabilă.

Atunci când se alege o poziție în lanțul de aprovizionare, o companie trebuie să decidă, de asemenea, cu privire la necesitatea de a diferenția SMC în funcție de piața de vânzări pe care o deservește. Diferite piețe de vânzare pot prezenta diverse cerințe în ceea ce privește un set de factori de competitivitate. Este foarte posibil să se constituie mai multe lanțuri de aprovizionare independente axate pe diferiți factori cheie de succes (viteza de livrare, costuri acceptabile, calitatea produsului, etc.)

Alegerea tipului de relații din lanțul de aprovizionare pare să nu fie mai puțin importantă decât poziționarea companiei în lanțul de aprovizionare. În acest caz se pot lua decizii strategice precum:

- alegerea unei strategii bazate pe numărul de agenți din lanțul de aprovizionare (de exemplu, furnizori), adică dacă se alege o strategie de surse multiple de aprovizionare sau o singură sursă de aprovizionare, chiar dacă există surse alternative;

- alegerea tipului de relații pentru care se optează atunci când se interacționează cu alți participanți. În același timp, gama de tipuri de relații poate acoperi parteneriate sau chiar alianțe, pe de o parte, și cultivarea unei concurențe acerbe între furnizori pentru comenzile companiei, pe de altă parte. În prezența unor relații de parteneriat, compania explorează posibile opțiuni pentru dezvoltarea furnizorilor săi, pentru a asigura o bază de resurse mai fiabilă pe termen lung.

În cele din urmă, sarcina companiei în ceea ce privește dezvoltarea unei strategii de lanț de aprovizionare este de a crea o astfel de configurație care să sprijine realizarea și păstrarea valorilor țintă ale factorilor de competitivitate. Pentru a face acest lucru, în domeniile luării deciziilor strategice, organizația ia decizii cu privire la compoziția resurselor materiale și necorporale necesare, precum și la compoziția și proprietățile proceselor operaționale. Resursele și procesele formează colectiv așa-numitele capacități operaționale ale companiei. Dezvoltarea capacităților operaționale ale întreprinderii este una dintre sarcinile principale ale managementului strategic al lanțului de aprovizionare.

Dacă să ne concentrăm asupra strategiilor specifice SMC, atunci putem menționa că sursele de specialitate oferă mai multe tipuri de strategii în acest domeniul SMC, care sunt abordate în dependență de complexitatea lor. Și acestea sunt: [5]

**Strategia de incluziune** se concentrează pe asigurarea disponibilității produsului și este utilizată într-un mediu de cerere de produs previzibilă și semnificativă. Lanțul de aprovizionare asigură faptul că produsul este disponibil ori de câte ori și oriunde este necesar. Esența acestei strategii este organizarea unui sistem de distribuție extins, axat în mare parte pe marcă (de exemplu, lanțurile de aprovizionare care operează în industria alimentară).

Dezavantajele unei strategii incluzive sunt că:

- implementarea strategiei este asociată cu costuri ridicate de întreținere a rețelei de distribuție;

- gestionarea canalelor de distribuție multiple și potențial conflictuale introduce o complexitate suplimentară și o tensiune organizațională.

Companiile compensează adesea costurile suplimentare prin creșterea vânzărilor și încărcarea mărcii mai mari, mai ales dacă este lider de piață. Cu toate acestea, complexitatea crescută a gestionării lanțului de aprovizionare face dificilă alegerea acestei strategii de către companii, deși utilizarea tehnologiei informaționale integrate poate reduce această dificultate. Datorită costului și complexității managementului, această strategie este cea mai potrivită pentru companiile mari, bogate în resurse, care sunt lideri de piață.

**Strategia de concentrare a canalului** își propune să livreze produse într-un mod care să fie atractiv pentru canalul de distribuție. În acest caz, canalul își asumă responsabilitatea pentru vânzarea produselor. Principalul dezavantaj al acestei strategii este lipsa de comunicare între întreprinderile producătoare și utilizatorul final. De obicei, companiile care se concentrează pe o astfel de strategie lucrează îndeaproape cu partenerii lor pentru a determina cea mai bună opțiune pentru alocarea zonelor de responsabilitate din lanțul de aprovizionare între participanți, astfel încât să minimizeze costurile globale și, în același timp, să ofere toate serviciile necesare.

Această strategie este bazată pe costuri și servicii și necesită un lanț de aprovizionare eficient și performant, care poate satisface așteptările canalului.

**Strategia personalizată de servicii pentru clienți** este concepută pentru a valorifica caracteristicile lanțului de aprovizionare pentru a adăuga valoare clienților. Companiile pot crește marja pentru valoarea pe care o furnizează, ceea ce crește prețul unitar mediu al produselor lor.

Organizațiile care adoptă această strategie au resursele cheie necesare pentru a stabili relații bune cu clienții și pentru a le menține și întări.

În cadrul acestei strategii, întreprinderile lucrează separat cu fiecare client. Pentru a deservi această piață a lanțului de aprovizionare extrem de diferențiat, companiile mută de obicei unele lucrări de finisare în spatele lanțului de aprovizionare. Astfel, se oferă o gamă largă de consumatori, iar gama de stocuri este redusă.

Atunci când aplică această strategie, companiile se confruntă cu următoarele provocări:

✓ costuri ridicate de menținere a lanțului de aprovizionare atunci când interacționează cu consumatorii individuali (dar acestea pot fi compensate prin reducerea investițiilor în stocuri și reducerea volumului de produse învechite);

✓ confidențialitatea cerințelor clienților și utilizarea informațiilor colectate în timpul acestei opțiuni de vânzare.

**Strategia agilității operaționale** se concentrează pe dezvoltarea caracteristicilor care vă permit să schimbați rapid configurația parametrilor lanțului de aprovizionare și de produs pentru a satisface nevoile emergente ale clienților. Companiile care folosesc această strategie se concentrează pe obținerea unui markup pentru a fi primele care comercializează cu un produs nou.

Multe organizații care au adoptat această strategie își externalizează majoritatea funcțiilor lanțului de aprovizionare, concentrându-se în același timp pe dezvoltarea și comercializarea produselor. De obicei, au relații puternice cu o gamă largă de potențiali parteneri ai lanțului de aprovizionare.

Acest concept este utilizat în special pe scară largă în industria electronică, unde un număr semnificativ de producători și companii de semiconductori pot fi angajați ca parteneri contractuali.

Această strategie impune companiilor să fie dispuse și capabile să acționeze inovativ, astfel încât să fie dezvoltate în mod constant noi produse și procese pentru noi piețe. Dacă companiile au propria infrastructură, atunci trebuie să schimbe rapid punctul de vedere al infrastructurii și, după caz, să o adapteze la noile condiții. De obicei, pentru a obține o flexibilitate maximă, companiile trebuie să se mulțumească cu costuri mai mari.

Alegerea strategiei lanțului de aprovizionare ar trebui să se bazeze pe un echilibru de capacități și constrângerile existente ale contrapartidelor lanțului de aprovizionare pentru a realiza alinierea strategică.

#### BIBLIOGRAFIE

1. BALAN, C., *Logistica*, Bucuresti:Editura Uranus, 2006.
2. TURCOV, E., PETROVICI, S., PETROVICI, A., *Tehnologiile comerciale și logistica*. Chișinău: ASEM, 2005. 146 p. ISBN 978-9975-75-475-0.
3. <https://www.rasfoiesc.com/business/management/Gestiunea-lantului-de-aprovizionare.php>
4. <https://rostov-logist.ru/teoriya-logistiki/razrabotka-strategii-tsepi-postavok>
5. [https://studme.org/53489/logistika/bazovye\\_strategii\\_tsepi\\_postavok](https://studme.org/53489/logistika/bazovye_strategii_tsepi_postavok)
6. <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/194409/1/8-19.pdf>