

005.334:658.711

RISCURILE LANȚULUI DE APROVIZIONARE

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

Complexitatea mediului de afaceri, datorită procesului de globalizare, poate fi caracterizată prin liberalizarea și internaționalizarea fluxurilor umane, materiale și financiare, ceea ce duce la inovații rapide, produse și piețe diversificate, oportunități noi, dar, în același timp, la riscuri multiplicat. Noțiunea de risc nu este una nouă în lumea afacerilor, dar mai puțin întâlnită în cercetările savanților raportate la lanțul de aprovizionare. Identificarea elementelor de risc pe întreg lanțul de aprovizionare devine din ce în ce mai importantă. Schimbările la o singură verigă din lanțul de aprovizionare poate avea un efect în lanț în amonte și în aval.

În acest articol, este examinată noțiunea de risc, precum și latura negativă și pozitivă a acesteia, prin încorporarea celor două componente – amenințări & oportunități. Sunt studiate tipurile de riscuri în lanțul de aprovizionare și factorii de influență ce stau la baza acestora.

Cuvinte-cheie: *riscurile în lanțul de aprovizionare, supply chain management, managementul riscului, elemente de risc, lanțul de aprovizionare.*

JEL: L23, M11, M31.

Introducere

Riscurile lanțului de aprovizionare sunt peste tot: volatilitatea prețurilor, perturbările în aprovizionare (cauzate de dezastru naturale, intervenții politice sau instabilitate operațională și financiară), riscuri pentru stocuri și mijloace circulante (cauzate de evoluția cererii). Identificarea elementelor de risc, pe întreg

005.334:658.711

SUPPLY CHAIN RISKS

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

The complexity of the business environment due to globalization can be characterized by liberalization and internationalization of human, material and financial resources flows, leading to rapid innovation, diversified products and markets, new opportunities, but at the same time, to multiplied risks. The notion of risk is not a new one in the business world, but less common in the scientists' research on the supply chain. Identifying risk items across the supply chain is becoming more and more important. Changes to a single link in the supply chain can have an upstream and downstream effect.

This article examines the notion of risk as well as its negative and positive side by incorporating the two components – threats & opportunities. The types of risks in the supply chain and the factors that influence them are studied.

Keywords: *supply chain risks, supply chain management, risk management, risk factors, supply chain.*

JEL: L23, M11, M31.

Introduction

Supply chain risks are everywhere: price volatility, supply disruptions (caused by natural disasters, political interference or operational and financial instability), risk inventories and working capital (due to changing demand). Identifying risk throughout the supply chain is very important, because changes in one link in

lanțul de aprovizionare, este foarte importantă, deoarece schimbările într-o singură verigă din lanțul de aprovizionare pot avea un efect în lanț în amonte și în aval. Este esențial să se examineze toate aspectele lanțului de aprovizionare pentru a identifica riscurile de ordin social, de mediu, operaționale, financiare, strategice și cele ce țin de reputație. Majoritatea acestor riscuri nu sunt noi, iar lanțurile de aprovizionare s-au adaptat și s-au extins pentru a ține cont de numeroasele provocări și compromisuri pe care le conțin. Cu toate acestea, ritmul schimbării în sine poate fi considerat ca una dintre schimbările majore.

În acest articol, ne-am propus, ca scop, să clarificăm termenii și conceptele utilizate, descrierea, precum și clasificarea riscurilor întâlnite în cadrul 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 din 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, odată cu diversificarea riscurilor în condițiile noi create ca rezultat al mondializării.

Rezultate și discuții:

1. Conceptele de risc, incertitudine, risc al lanțului de distribuție/aprovizionare

Noțiunea de risc nu este una nouă în afaceri, ba chiar din ce în ce mai des întâlnită. Cu toate acestea, în Supply Chain Management, studiile referitoare la risc sunt destul de recente și puține. Primele cercetări datează din anul 2003 [2]. Putem, cu siguranță, afirma că riscul este un fenomen întâlnit în viața de zi cu zi, el fiind asociat, adeseori, cu termenul de „nesiguranță”. Potrivit dicționarului Webster, riscul este văzut ca o „posibilitate de a suferi o pierdere”.

the supply chain can have a domino effect in upstream and downstream. It is essential to examine all aspects of the supply chain to identify social, environmental, operational, financial, strategic and reputational risks. Most of these risks are new, and supply chains have adapted and expanded to take account of the many challenges and compromises that they contain. However, the pace of change itself can be considered as one of the major changes.

In this article, we aim to clarify the terms and concepts used, the description, and the classification of the risks encountered within the supply chain.

Applied methods

In order to achieve the set objective, the following methods were used for scientific research: the dialectical method, the method of literature analysis in the field of research, 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 with the diversification of risks under new conditions created as a result of globalization.

Results and discussions:

1. The concepts of risk, uncertainty, supply/distribution chain risk

The notion of risk is not new in business, on the contrary, very common. However, in Supply Chain Management, studies related to risk are fairly recent and few. First research dates back in 2003 [2]. We can certainly say that risk is a phenomenon encountered in everyday life, being often associated with the term “insecurity”. According to Webster’s dictionary, risk is seen as a “possibility of loss”.

Referring to the literature, we can state several definitions of the notion of risk. In the Risk Management Institute documents, are used definitions such as “the chance of nega-

Referindu-ne la literatura de specialitate, putem prezenta mai multe definiții ale noțiunii de risc. În documentele Institutului pentru Managementul Riscului, sunt utilizate definiții, cum ar fi „șansa unor consecințe negative sau expunere la neprevăzut”. Dicționarul Explicativ al Limbii Române, definește riscul drept o „posibilitate de a ajunge la o primejdie, de a avea de înfruntat un necaz sau de a suporta o pagubă” [8], iar OCDE (1983) definește „riscul ca fiind constituit din posibilitatea ca un fapt cu consecințe nedorite să se producă” [3].

În articolul *Managementul riscului lanțului de distribuție/ aprovizionare*, autorii D. Vissarion și V. Popa, făcând referire la Sitkin și Pablo (1992) oferă o definiție generală a riscului: „măsura în care există o incertitudine în privința potențialelor rezultate semnificative și/sau dezamăgitoare ale deciziilor care vor fi luate” [5].

După cum putem observa, majoritatea definițiilor referitoare la risc se concentrează pe managementul amenințărilor, iar instrumentele și tehnicile, la care se apelează, în acest sens, se orientează mai mult pe componenta negativă a riscului. Noile definiții, orientate și pe componenta pozitivă a riscului, au început să apară, mai cu seamă, după anul 1999.

O altă sursă, afirmă că „utilizarea cuvântului „risc” doar în sens negativ, este incorectă, deoarece schimbă sensul acestui cuvânt, provenit din limba latină (resecare = a îndrăzni)” [6].

Una din publicațiile, apărute la începutul acestui mileniu, care include explicit și latura pozitivă în definirea riscului, este Ghidul Managementului de Proiect, elaborat de Project Management Institute, în anul 2000. Potrivit acestuia, riscul este considerat „un eveniment sau o condiție incertă care, dacă apare, are un efect pozitiv sau negativ asupra obiectivului stabilit ...Riscul include atât amenințările asupra obiectivelor, cât și oportunitățile de a îmbunătăți aceste obiective” [7].

„tive consequences or unforeseen exposure”. The Explanatory Dictionary of the Romanian Language defines the risk as a “possibility to reach a danger, to face a danger or to suffer a loss” [8], and the OECD (1983) defines “the risk as being the possibility of a fact with unwanted consequences to occur” [3].

In the article *Distribution/ Supply Chain Risk Management*, D. Vissarion and V. Popa, referring to Sitkin and Pablo (1992), provide a general definition of risk: “the extent to which there is uncertainty about potential significant outcomes and/or disappointing decisions that will be made” [5].

As we can see, most of the definitions of risk focus on threat management, and the tools and techniques used to do so focus more on the negative component of risk. The new definitions, also focused on the positive component of risk, began to emerge, especially after 1999.

Another source states that “the use of the word ‘risk’ only in the negative meaning is incorrect, because it changes the meaning of this word from Latin (forbidding = dare)” [6].

One of the publications that appeared at the beginning of this millennium, which explicitly includes the positive side in defining risk, is the Project Management Guide, developed by the Project Management Institute in 2000. According to this, risk is considered “an event or uncertain condition, if it appears, has a positive or negative effect on the established objective. Risk includes both threats to objectives and opportunities to improve these objectives” [7].

And the International Organization for Standardization (ISO), in the definition of risk, does not ignore the positive side, according to which the risk is the (positive or negative) effect of uncertainty on the objectives.

As can be seen from several of the above definitions of risk, the notion of uncertainty

Și Organizația Internațională pentru Standardizare (ISO), în definiția, riscului nu ignoră și latura pozitivă, conform căreia riscul este efectul – pozitiv sau negativ – al incertitudinii asupra obiectivelor.

După cum se vede din mai multe definiții ale riscului, prezentate mai sus, în strânsă legătură cu noțiunea de risc, apare și noțiunea de incertitudine. Aceasta creează o stare de nesigurantă, datorată faptului că cel care ia decizia nu poate anticipa evoluția activităților viitoare. O delimitare între aceste două noțiuni este și poate fi găsită în literatura de specialitate: „incertitudinea reprezintă faptul de a nu ști ceea ce urmează a se întâmpla în viitor, iar riscul, ca modul în care caracterizăm cât de multă incertitudine există”. Deci, incertitudinea și riscul au tangențe comune, deoarece incertitudinea prin neanticiparea evoluției proceselor și acțiunilor viitoare reprezintă o sursă de risc [4].

În ce privește lanțul de distribuție/ aprovizionare, autorii D. Vissarion și V. Popa fac referire la Zsidisin (2003), care definește riscul ca o „posibilă apariție a unui incident sau a unui eșec de a se folosi de oportunitățile din aprovizionare, unde rezultatele constau în pierderi economice pentru firma care achiziționează” [5].

Putem concluziona că riscul este un eveniment incert care, afectează fie pozitiv, fie negativ, obiectivele unei activități sau unui grup de activități. Acest lucru se întâmplă ori pentru că în cadrul unei activități a intervenit un lucru neprevăzut, ori pentru că un lucru care a fost planificat nu s-a derulat întocmai cum a fost prevăzut. Cu toate acestea, specialiștii în domeniul managementului riscurilor continuă să aibă opinii diferite asupra încorporării celor două componente – amenințări & oportunități [6].

2. Clasificarea riscurilor lanțului de aprovizionare

Complexitatea mediului de afaceri, datorită procesului de mondializare, poate fi

also appears in close connection with the notion of risk. This creates a state of uncertainty due to the fact that the decision maker cannot anticipate the evolution of future activities. A distinction between these two notions is and can be found in the literature: “uncertainty is not being aware of what is going to happen in the future, and the risk, as how we characterize how much uncertainty exists”. Thus, uncertainty and risk have common tangencies, as uncertainty by not anticipating the evolution of future processes and actions is a source of risk [4].

Regarding the supply/ distribution chain, the authors of D. Vissarion and V. Popa refer to Zsidisin (2003), which defines the risk as “a possible occurrence of an incident or a failure to use supply opportunities where the results consist of economic losses for the acquiring company” [5].

We can conclude that risk is an uncertain event that affects, either positively or negatively, the objectives of an activity or group of activities. This happens either because an unforeseen thing occurred in an activity, or because one thing that was planned did not take place just as planned. However, risk management specialists continue to have different views on incorporating the two components – threats & opportunities [6].

2. Classification of supply chain risks

The complexity of the business environment, due to the globalization process, can be characterized by the liberalization and internationalization of human, material and financial flows, which brings innovations, diversified products and markets, new opportunities, but also multiplied risks.

Here a risk classification is required. One of the most used risk classifications is according to the nature of the source that generates it.

caracterizată prin liberalizarea și internaționalizarea fluxurilor umane, materiale și financiare, ceea ce aduce inovații rapide, produse și piețe diversificate, oportunități noi, dar, în același timp, și riscuri multiplicat.

Aici o clasificare a riscurilor se impune. Una dintre cele mai utilizate clasificări ale riscului este în funcție de natura sursei care îl generează.

Cu referire la literatura de specialitate [1], găsim că riscurile lanțului de aprovizionare sunt împărțite în patru categorii (figura 1):

Referring to the literature [1], we find that the supply chain risks are divided into four categories (figure 1):



Figura 1. Tipuri de riscuri ale lanțului de aprovizionare [1]/

Figure 1. Types of supply chain risks [1]

Sursa: elaborată de autor/ Source: elaborated by the author

Riscurile interne sau operaționale fac parte din riscurile intraorganizaționale și se referă la consecințele negative, directe și/sau indirecte ale activităților generate de serviciile și operațiunile care nu au fost gestionate corespunzător sau care nu au fost prevenite pentru a evita consecințele nedorite ale acestora. În lanțul de aprovizionare, aceste riscuri pot depinde atât de furnizor, cât și de producător sau achizitor, fiecare având caracteristici specifice procedurilor proprii. De exemplu, o companie care se concentrează pe livrări

Internal or operational risks are part of the intra-organizational risks and refer to the negative direct and/or indirect consequences of activities generated by services and operations that have not been properly managed or prevented to avoid their undesirable consequences. In the supply chain, these risks may depend on the supplier, the manufacturer or the purchaser, where each has characteristics specific to its own procedures. For example, a company that focuses on deliveries on time (due to the absolute synchronization require-

la timp (datorită cerințelor absolute de sincronizare) poate, să treacă cu vederea unele aspecte intangibile, dar importante și costisitoare.

Riscurile externe (vreme, tehnologie, piețe financiare, riscuri politice sau structura pieței). Aceste riscuri sunt, de cele mai multe ori, independente. Riscurile interne sau pericolele externe decurg din incidentele asupra cărora companiile din lanțul de aprovizionare nu au prea mult control. Piețele financiare, de exemplu, au creat oportunități extraordinare pentru transferul și evaluarea riscului de afaceri și, prin urmare, pentru gestionarea mai eficientă a riscului financiar. Prost utilizate, aceste mecanisme duc la luarea anumitor decizii financiare, al căror scop favorizează câștigurile pe termen scurt. În plus, pe baza prezumției că nu există un profit fără risc, piețele financiare pot duce ele însele la riscuri multiple (și iraționale). „Dimensiunea și scara” de pe piețele financiare, au condus, de asemenea, la o scădere a controlului, punând unele companii în situații care nu le mai controlează. În plus, globalizarea a generat noi oportunități, dar și apariția unor noi amenințări externe. Aceasta reprezintă o deschidere către piețe, creând, în același timp, riscul ca o concurență „globală” să se instaleze pe piețele naționale tradițional protejate.

Riscurile strategice endogene (riscuri între întreprinderi, dependența între companii) și, în special, riscurile generate de asimetria informațiilor (selecție adversă sau pericole morale), asimetria de putere etc. Aceste riscuri sunt mai susceptibile de a fi interdependente și, prin urmare, sunt mai dificil de gestionat. Ele apar ca urmare a schimbului și colaborării între parteneri/companii. Acestea sunt, în consecință, legate și apar atunci când entitățile angajate într-o relație de schimb au interese diferite. Într-un astfel de caz, colaborarea poate fi dificilă. Cazul asimetriei de putere și informații poate duce la situații, în care unii sunt în măsură să amenințe și să controleze întregul. Acest lucru poate duce la o dezintegrare a lanțului de

ments) can overlook some intangible but important and costly issues.

External risks (weather, technology, financial markets, political risks, or market structure). These risks are, in most cases, independent. Internal risks or external dangers arise from incidents that companies in the supply chain do not have much control. Financial markets, for example, have created extraordinary opportunities for transferring and assessing business risk and, therefore, for more efficient management of financial risk. Poorly used, these mechanisms lead to making certain financial decisions, whose purpose is to favour short-term gains. In addition, on the assumption that there is no risk-free profit, financial markets can themselves lead to multiple (and irrational) risks. “The size and scale” of the financial markets have also led to a decrease in control, putting some companies in situations that no longer control them. In addition, globalization has generated new opportunities, but also the emergence of new external threats. This means an opening to markets, while creating the risk of “global” competition being established in traditionally protected national markets.

Endogenous **strategic risks** (business-to-business risks, business-to-business dependence) and, in particular, the risks generated by information asymmetry (adverse selection or moral hazards), power asymmetry, etc. These risks are more likely to be interdependent and therefore more difficult to manage. They arise as a result of exchange and collaboration between partners/ companies. They are consequently linked and occur when entities engaged in an exchange relationship have different interests. In such a case, collaboration may be difficult. The case of power asymmetry and information can lead to situations where some are able to threaten and control the whole. This

aprovizionare. În plus, chiar dacă firmele colaborează și își găsesc interesul din punct de vedere economic, pe de altă parte, o strategie de repartizare aleatorie respectă, adesea, principiul eficienței Pareto, deci un risc strategic suplimentar. Având în vedere aceste circumstanțe, simplul fapt că entitățile intră într-o relație de colaborare în cadrul unui lanț de aprovizionare, atrage un risc diferit de riscul pe care îl implică utilizarea propriilor resurse. Așadar, riscurile strategice nu constituie doar o consecință a unui mediu concurențial, ci și rezultatul unui comportament potențial rău intenționat.

Riscurile strategice pot fi prezente și în organizațiile asociate altei companii. Acestea au un impact negativ asupra vitezei lanțului de aprovizionare al societății-mamă. Trebuie să existe o comunicare excelentă între cele două companii, astfel, încât colaborarea să se desfășoare la nivelul planificat.

Riscurile de externalități. Considerăm necesar să se menționeze că externalitatea apare, într-o economie, atunci când producția sau consumul unui bun specific afectează o terță parte, care nu ține direct de producție sau consum. Tranzacțiile efectuate de companie vor fi efectuate numai atunci când profiturile sunt mai mari decât costurile. Externalitățile, cum ar fi poluarea, sunt unul dintre principalele motive pentru care guvernele aplică o reglementare sporită.

De exemplu, un bun dintr-un lanț de aprovizionare. Clienții și compania cu lanțul de aprovizionare vor conveni asupra unui preț, numai dacă ambele părți obțin un avantaj, pot avea beneficiu stabilind acest preț. Ce se întâmplă, dacă, prin producerea acestui bun, lanțul de aprovizionare poluează mediul într-un mod important, fără a contribui la costurile generate de astfel de poluare? În acest caz, faptul că un produs a fost creat și vândut nu înseamnă că valoarea a fost creată. Pentru a ști cu adevărat, trebuie evaluat impactul economic al acestei poluări. Ca regulă generală,

can lead to a disruption of the supply chain. In addition, even if firms collaborate and find their interest from an economic point of view, a random assignment strategy often follows the principle of Pareto's efficiency, so an additional strategic risk. Taking into account these circumstances, the mere fact that entities enter into a collaborative relationship within a supply chain raises a different risk from the risk involved in using their own resources. Therefore, strategic risks are not only a consequence of a competitive environment but also the result of potentially malicious behaviour.

Strategic risks may also be present in organizations associated with another company. These have a negative impact on the speed of the supply chain of the parent company. There must be excellent communication between the two companies so that the collaboration takes place at the planned level.

Risks of externalities. We consider it necessary to mention that externality occurs in an economy when the production or consumption of specific good affects a third party that does not directly is linked to production or consumption. Transactions made by the company will only be made when profits are higher than costs. Externalities, such as pollution, are one of the main reasons why governments are implementing more regulations.

As an example can serve a good from a supply chain; customers and the supply chain company will agree on a price, only if both parties gain an advantage, they can benefit by fixing this price. What if, by producing this good, the supply chain pollutes the environment severely, without contributing to the costs of such pollution? In this case, the fact that a product was created and sold does not mean that value was created. In order to know for sure, we need to assess the economic impact of this pollution. As a general rule, the problem is

problema constă în faptul că externalitățile generează o divergență între costurile private și cele sociale și faptul că lanțurile de aprovizionare, în funcție de mărimea și puterea lor, adesea concurează cu instituțiile publice și politice. Responsabilitatea corporativă, etica și conștientizarea „verde” pot acționa, apoi, pentru a atenua o serie de riscuri externe.

Aproape toate externalitățile sunt considerate externalități tehnice. Aceste tipuri de externalități au un impact asupra posibilităților de consum și de producție ale unor terțe părți independente, însă, prețul consumului nu include externalitățile. Astfel, există o diferență între câștigul sau pierderea suportate de persoanele fizice și câștigul sau pierderea agregată a societății în ansamblu. De multe ori, activitatea unei organizații are ca rezultat câștiguri private pozitive, dar afectează economia globală. Mulți economiști consideră că externalitățile tehnice reprezintă deficiențe ale pieței. Acesta este motivul pentru care oamenii susțin intervenția guvernului pentru a stopa externalitățile negative prin impozitare și reglementare. Majoritatea externalităților sunt negative. Poluarea, din exemplul anterior, este o externalizare externă binecunoscută. Externalitățile sunt negative atunci când costurile sociale depășesc costurile private.

Există și externalități pozitive. Externalitățile pozitive sunt considerate acelea în urma cărora există un câștig pozitiv atât la nivel privat, cât și la nivel social. Ca exemplu, cercetarea și dezvoltarea (R & D) efectuate de o companie pot constitui o externalizare pozitivă. C & D mărește profitul privat al unei companii, dar prezintă și avantajul creșterii nivelului general al cunoașterii în cadrul unei societăți. Exemplu: în timp ce o companie, precum Google, profită de aplicația Maps, societatea, în ansamblu, beneficiază de un instrument GPS util [8].

Concluzii

Identificarea elementelor de risc pe întreg lanțul de aprovizionare devine din ce în

ce în ce mai importantă din cauza faptului că externalitățile generează o divergență între costurile private și cele sociale și faptul că lanțurile de aprovizionare depind de mărimea și puterea lor, adesea concurează cu instituțiile publice și politice. Responsabilitatea corporativă, etica și conștientizarea „verde” pot acționa, apoi, pentru a atenua o serie de riscuri externe.

Almost all externalities are considered technical externalities. These types of externalities have an impact on the consumption and production possibilities of independent third parties, but the consumption price does not include externalities. Thus, there is a difference between the gain or loss suffered by individuals and the aggregate gain or loss of society as a whole. Often, the work of an organization results in positive private gains but affects the global economy. Many economists believe that technical externalities are market failures. This is why people support government intervention to stop negative externalities through taxation and regulation. Most externalities are negative. Pollution, in the previous example, is a well-known externality. Externalities are negative when social costs exceed private costs.

There are also positive externalities. Positive externalities are considered to have positive gains at both private and social levels. For example, research and development (R & D) made by a company can be a positive externality. R & D increases the private profit of a company, but it also has the advantage of raising the general level of knowledge within a company. Example: while a company, like Google, takes advantage of the Maps app, the society, as a whole, benefits from a useful GPS tool [8].

Conclusions

Identifying risk elements along the entire supply chain is becoming more and more important. It is essential to examine all aspects of the supply chain to identify social, envi-

ce mai importantă. Este esențial să se examineze toate aspectele lanțului de aprovizionare pentru a identifica riscurile de ordin social, de mediu, operaționale, financiare, strategice și cele ce țin de reputație. Majoritatea acestor riscuri nu sunt noi, iar lanțurile de aprovizionare s-au adaptat și s-au extins pentru a ține cont de numeroasele provocări și compromisuri pe care le conțin.

Organizațiile, care pot identifica factorii de risc, își pot spori capacitatea de a reacționa, respectiv, de a obține un avantaj competitiv. Acestea ar putea, în mod prioritar:

- să dezvolte, în mod formal, strategiile de gestionare a riscurilor în lanțul de aprovizionare și să le gestioneze în mod continuu;
- să stabilească o legătură directă între gestiunea riscului în lanțul de aprovizionare și strategia întreprinderii;
- să dezvolte diverse instrumente pentru ameliorarea capacității de anticipare și gestiune a impactului riscurilor;
- să dezvolte alte modele de lanț de aprovizionare, care ar putea să includă realizarea internă și externalizarea selectivă și să caute mai mulți furnizori locali.

Totodată, există și oportunități într-un lanț de aprovizionare, care rămân în afara întreprinderii, de exemplu:

- Gestiunea pe categorii – clasificarea și gestionarea strategică a cheltuielilor externe, în toate subdiviziunile afacerii, inclusiv cheltuielile ce țin de servicii;
- Planificarea vânzărilor și a operațiunilor – pentru a permite o mai mare reacție la schimbările intervenite în cererile clienților;
- Lean – adoptarea mai generalizată a practicilor de producție Lean în lanțurile de aprovizionare, pentru îmbu-

ronmental, operational, financial, strategic and reputational risks. Most of these risks are new, and supply chains have adapted and expanded to take into account the numerous challenges and compromises that they contain.

Organizations that can identify risk factors can increase their ability to react, respectively, to gain a competitive advantage. They may, as a matter of priority:

- formally develop risk management strategies in the supply chain and manage them continuously;
- establish a direct link between risk management in the supply chain and enterprise strategy;
- develop various tools to improve risk anticipation and risk management capacity;
- develop other supply chain models, which could include internal realization and selective externality, and search for more local suppliers.

At the same time, there are opportunities in a supply chain that remain outside the enterprise, for example:

- Category management – strategic classification and management of foreign spending in all business subdivisions, including service costs;
- Sales and operations planning – to allow a greater responsiveness to changes in customer demands;
- Lean – consider more generalized Lean production practices in supply chains to improve upstream and downstream performance.

But more important, in order to compete in an evolving environment, successful companies align the corporate strategy and supply strategy, and enable staff, processes and technologies to move towards the same direction [9].

nătățirea performanțelor în amonte și în aval.

Dar mai important, pentru a concura într-un mediu în plină evoluție, companiile de succes aliniază strategia corporativă și strategia de aprovizionare, și permit personalului, proceselor și tehnologiilor să se orienteze în aceeași direcție [9].

În concluzie, putem menționa că analiza riscurilor în lanțul de aprovizionare este esențială și companiile ar trebui să se informeze referitor la motivațiile și caracteristicile lanțurilor de aprovizionare, dar și la prioritățile acestora.

Succesul „lanțurilor de aprovizionare” – creșterea profiturilor și reducerea riscurilor tradiționale – este un fapt, care, astăzi, se confruntă cu riscuri neprevăzute. Apropierea lanțurilor de aprovizionare a dat naștere unor organizații, ce sunt orientate spre căutarea valorii. Aceasta a dus la un proces de integrare și colaborare care optimizează activitățile interne și externe ale companiilor angajate într-o dinamică de creare a unei valori superioare percepute. Nevoia de rentabilitate imediată a condus aceste structuri spre o orientare, pe termen scurt, mai degrabă, decât la păstrarea unei viziuni durabile. Această necesitate, marcată de o creștere a complexității în ceea ce privește dependența în interiorul „lanțurilor de aprovizionare”, a influențat în mod natural și riscurile cu care trebuie să se confrunte lanțul de aprovizionare și societățile care îl constituie.

Cu toate acestea, operațiunile din cadrul lanțului de aprovizionare au evoluat, oferind mai multe posibilități de optimizare, decât elementele de complexitate. Deci, managementul lanțului de aprovizionare joacă un rol important în vederea atragerii unei atenții deosebite asupra naturii speciale a lanțului de aprovizionare, oportunităților sale specifice și riscurilor posibile în luarea deciziilor corecte, care ar putea duce la o orientare pozitivă și favorabilă în activitatea companiei.

In conclusion, we can mention that risk analysis in the supply chain is essential and companies should be informed about the supply chain's motivations and characteristics, but also about their priorities.

The success of “supply chains” – raising profits and reducing traditional risks – is a fact that today faces unforeseen risks. The proximity of supply chains has given birth to organizations that are looking for value. This has led to an integration and collaboration process that optimizes the internal and external activities of companies engaged in a dynamics of creating a higher perceived value. The need for immediate profitability led these structures towards orientation, in the short term, rather than maintaining a lasting vision. This need, marked by an increase in complexity in regarding the supply chains, has naturally influenced the risks that the supply chain and the societies have to face.

However, supply chain operations have evolved, providing more optimization than complexity elements. Thus, supply chain management plays an important role in attracting a special focus on the special nature of the supply chain, its specific opportunities and possible risks in making the right decisions, which could lead to a positive and favourable orientation in the company's activity.

Bibliografie/ Bibliography:

1. TAPIERO, Charles S. *Analyse des risques et prise de décision dans la chaîne d'approvisionnement*, Lavoisier, „Revue française de gestion”, 2008/6 N 186, pages 163-182, pag. 170.
2. LAVASTRE, Olivier, SPALANZANI, Alain. *Comment gérer les risques liés à la chaîne logistique ? Une réponse par les pratiques de SCRM*. Cahier de recherche n 2010-02 E5. 2010, a fost prezentat: AIMS 2010 – XIX^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique Luxembourg, 2-4 juin 2010.
3. RUSU, M., PĂDURARU, T., DĂNCEAN, M., *Dezvoltarea Economico-Socială durabilă a euroregiunilor și a zonelor transfrontaliere*, vol. XXV, Editura Tehnopress, Iași, 2015.
4. IOSOF, Susana, GAVRI, Teodor, *Gestiunea riscului*, Editura Universitară București, 2013, pag.34, ISBN 978-606-591-640-1.
5. VISSARION Daria, POPA Virgil, *Managementul riscului lanțului de distribuție/ aprovizionare (SCRM)*. Studiu de caz: OȚELINOX, 13.02.2016. Universitatea Valahia din Târgoviște.
6. Managementul riscurilor, noțiuni introductive, decembrie 2012, <http://caravanacarierei.bns.ro/wpcontent/uploads/sites/2/2013/01/MANAGEMENTUL-RISCURILOR.pdf>, (accesat: 01.2019).
7. Project Management Institute, *A guide to the project management body of knowledge*, 2000, ed. Newton Square, USA, citat <http://www.cs.bilkent.edu.tr/~cagatay/cs413/PMBOK.pdf> (citat: 02.2019).
8. <https://ro.toptipfinance.com/externality> (accesat: 01. 2019).
9. <http://upfront.pwc.com/fr/risk/219-gestion-des-risques-et-des-possibilités-liés-à-la-chaîne-d'approvisionnement> (accesat:10.2018).