

AGILE AND PERSONALIZED SUPPLY CHAINS AS DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL QUALITY AND RESILIENCE/

LANȚURI DE APROVIZIONARE AGILE ȘI PERSONALIZATE CA FACTORI DETERMINANȚI AI CALITĂȚII ȘI REZILIEȚEI ORGANIZAȚIONALE

GALANTON Natalia

DOI: <https://doi.org/10.53486/cgd2025.11>

UDC: 005.552.1:005.216.1

GALANTON Natalia, Doctor în științe economice, conferențiar universitar
Departamentul Management și Antreprenariat,
Academia de Studii Economice din Moldova,
Chișinău, Republica Moldova
E-mail: galanton@ase.md
ID ORCID: 0000-0002-5939-7781

Abstract: *In the context of accelerated globalization and the volatility of the economic environment, supply chains have become essential strategic components for maintaining the competitiveness and sustainability of organizations. Agility and resilience have become increasingly important in recent years, as supply chain shocks have become more frequent. The present study examines the role of supply chain agility and customization as determinants of organizational quality and resilience. The research proposes to study the conceptual framework that correlates operational flexibility, adaptability to market demands and the organizations ability to respond effectively to internal and external disruptions.*

The analysis carried out in this study shows that, in a business environment characterized by dynamism and rapid change, traditional and rigid supply chain models encounter difficulties in adapting to the constantly evolving demands of consumers, market trends or unexpected disruptions. In this context, agile supply chains become essential, contributing to reducing reaction times, optimizing logistics flows and improving process quality by strengthening communication and collaboration between organizations. At the same time, personalization of supply processes — supported by data analysis, strategic partnerships and constant adaptation to customer needs — enhances the ability to innovate and maintain high quality standards. The research results demonstrate that the integration of these two dimensions leads to an increase in organizational resilience, expressed in the ability to anticipate risks, cope with external shocks and quickly return to an optimal operational level. In conclusion, we support the need to adopt a systemic vision of supply chains, in which agility and personalization become key tools for strengthening organizational quality and sustainability.

Keywords: adaptability, agile supply chain, flexibility, organizational quality, organizational resilience, personalized supply chain, supply chain management.

JEL classification: L25, M11

INTRODUCERE

Dacă până relativ puțin timp în urmă satisfacerea criteriilor de timp, cost și calitate erau suficiente pentru obținerea succesului, astăzi majoritatea organizațiilor se confruntă cu provocări legate de dinamica operațiunilor, varietatea produselor, ciclul de viață scurt al produselor, lanțurile lungi de aprovizionare, precum și cererea imprevizibilă și aprovizionarea nesigură (Sadikoglu *et al.*, 2024). Concurența devine tot mai acerbă sub presiunea a așa factori, precum globalizarea, așteptările clienților, piețele emergente și progresele tehnologice (Cotelnic, 2023). În plus, este probabil să apară și alte evenimente neașteptate, cum ar fi crize, pandemii sau probleme de ordin macroeconomic. Recentele evenimente generate de pandemia de COVID-19 au provocat perturbări semnificative în lanțurile de aprovizionare, manifestate prin penurii de materiale, fluctuații ale cererii și instabilitate a prețurilor. Aceste efecte au condus la apariția unui mediu caracterizat prin volatilitate ridicată, complexitate, dinamism și incertitudine crescută. Într-un asemenea context, presiunile asupra timpului, costurilor, calității și performanței s-au amplificat considerabil. În fața acestor provocări, numeroase companii întâmpină dificultăți în integrarea și coordonarea eficientă a fluxurilor din lanțul de aprovizionare, atât în amonte, cât și în aval. Într-un mediu instabil și în continuă transformare, agilitatea devine o condiție esențială pentru supraviețuire și competitivitate. Capacitatea de reacție la schimbările neprevăzute depinde în mare măsură de competențele și resursele partenerilor implicați în lanțul de aprovizionare. Agilitatea acestuia, în astfel de context, devine un concept strategic.

Scopul acestui studiu este de a analiza esența și particularitățile lanțului de aprovizionare agil și de a evidenția importanța personalizării acestuia în contextul digitalizării și al provocărilor economice actuale.

METODOLOGIA CERCETĂRII

Cercetarea a fost concepută ca un studiu exploratoriu, având drept scop identificarea și evaluarea modului în care agilitatea și personalizarea lanțurilor de aprovizionare influențează calitatea și reziliența organizațională. Abordarea metodologică se bazează pe analiza teoretică a literaturii de specialitate. În acest scop au fost analizate surse științifice relevante din domeniile managementului operațional, logisticii și transformării digitale, cu scopul de a contura principalele dimensiuni conceptuale ale agilității, personalizării, calității și rezilienței organizaționale.

REZULTATE ȘI DISCUȚII

Context general

Agilitatea este un concept relativ nou. Utilizarea termenului datează de la sfârșitul secolului al XX-lea (Singh *et al.*, 2013). Este un concept multidimensional și complex, care include diverse aspecte ale unei organizații. Mai multe studii în diferite domenii prezintă definiții a ceea ce prezintă agilitatea (Singh *et al.*, 2013, p. 10; Teece *et al.*, 2016, p. 17; Walter, 2021, p. 37 ș.a.). O trecere în revistă a definițiilor termenului analizat ne permite să constatăm diversitatea acestora, dar tot odată ne oferă o perspectivă asupra fundamentelor și elementelor comune ale agilității. Aproape toate definițiile consideră agilitatea ca fiind dependentă de schimbările de mediu. Mediul este caracterizat ca fiind volatil, turbulent, incert, complex și competitiv, care cuprinde, de asemenea, schimbări externe și interne continue și imprevizibile, schimbări proactive/reactive, precum și amenințări și oportunități (Sadikoglu *et al.*, 2024). Drept elemente esențiale ale agilității, menționate în mai multe surse sunt: viteza schimbărilor (reacția rapidă la schimbări în cerere și ofertă), flexibilitatea operațională, colaborarea extinsă cu partenerii. Agilitatea este adesea considerată

interschimbabilă cu termenii de flexibilitate, adaptabilitate și reziliență (Li *et al.*, 2008). Acest lucru demonstrează natura suprapusă a acestor concepte, chiar dacă conceptele nu sunt similare. În cercetări anterioare, savanții au studiat aceste concepte și au evidențiat diferențele între ele.

Astfel, flexibilitatea este cel mai frecvent asociată cu proprietatea inerentă a sistemelor care le permite să se schimbe în cadrul unor parametri prestabiliți; agilitatea este utilizată predominant pentru a descrie o abordare a organizării care prevede o reconfigurare rapidă a sistemului în fața unor schimbări imprevizibile; iar adaptabilitatea se referă în mod obișnuit la un comportament al sistemului care implică o schimbare intenționată și în timp util în prezența stimulilor modulatori. (Bernardes *et al.*, 2009) Flexibilitatea contribuie la reducerea incertitudinii mediului, funcționând ca un mecanism de amortizare care stabilizează procesele interne. În schimb, agilitatea permite valorificarea incertitudinii, oferind organizațiilor posibilitatea de a adopta acțiuni competitive prin reconfigurare rapidă.

O diferență majoră între cele două concepte constă în modul de gestionare a schimbării: flexibilitatea se aplică în fața schimbărilor previzibile, în timp ce agilitatea se manifestă în condiții de schimbare imprevizibilă (Iskanius, 2006).

Un alt element distinctiv este dimensiunea temporală: flexibilitatea nu implică în mod explicit viteza, în timp ce agilitatea integrează rapiditatea răspunsului ca o competență esențială (Ganguly *et al.*, 2009).

Totodată, adaptabilitatea o percepem drept capacitatea de a se schimba pentru a se potrivi unui nou context, cerințe sau mediu, iar reziliența este capacitatea de a reveni la o stare echilibrată după un șoc, criză sau perturbare.

În baza surselor studiate am evidențiat unele caracteristici pe care le prezintă conceptele analizate și comparativ le-am prezentat în Tabelul 1.

Tabelul 1. Prezentarea comparativă a unor caracteristici a termenilor vizați

Criteriau	Agilitate	Flexibilitate	Adaptabilitate	Reziliență
Scop	Eficiență și reacție rapidă	Ajustare și maleabilitate	Învățare și transformare	Supraviețuire și revenire
Componentă cheie	Viteză	Deschidere	Învățare	Perseverență

Sursa: elaborat de autoare

Definirea conceptelor cu referire la lanțul de aprovizionare

Definirea conceptelor „agilitate” și „adaptabilitate” în contextul lanțului de aprovizionare le găsim, de exemplu, în lucrarea „Supply Chain Agility and Adaptability” (Guillaume, 2024). Astfel, autorul definește agilitatea lanțului de aprovizionare ca fiind capacitatea acestuia de a reacționa prompt la modificările apărute în mediul de piață, la variațiile cererii clienților sau la perturbările externe. Conceptul pune accent pe viteza de reacție, flexibilitate și adaptabilitate în gestionarea stocurilor, a proceselor de producție și a activităților logistice, pentru a răspunde eficient condițiilor dinamice ale pieței.

Adaptabilitatea lanțului de aprovizionare se referă la capacitatea unui lanț de aprovizionare de a evolua în timp, ajustându-și strategiile, structurile și operațiunile ca răspuns la schimbările pe termen lung din mediul de afaceri. În timp ce agilitatea lanțului de aprovizionare se concentrează pe reacțiile pe termen scurt, adaptabilitatea pune accentul pe schimbările structurale pe termen lung pentru a menține competitivitatea și eficiența.

Astfel, putem evidenția caracteristicile unui lanț de aprovizionare agil:

1. **Viteză și reactivitate.** Un lanț de aprovizionare agil este caracterizat prin capacitatea sa de a răspunde rapid la schimbările cererii, întreruperi sau oportunități. Aceasta implică

reducerea timpilor de livrare, creșterea flexibilității producției și îmbunătățirea logisticii pentru a se asigura că nevoile clienților sunt satisfăcute în cel mai scurt timp posibil.

2. *Partajarea informațiilor în timp real.* Lanțurile de aprovizionare agile utilizează tehnologia pentru a asigura o comunicare și o transparență fără probleme între toate părțile interesate. Acest lucru permite actualizări în timp real privind nivelurile stocurilor, livrările și previziunile cererii, permițând companiilor să ia decizii informate rapid.

3. *Colaborare extinsă cu partenerii.* Partajarea informațiilor între furnizori, producători, distribuitori și clienți pentru o sincronizare eficientă.

4. *Personalizarea livrărilor și produselor.* Adaptarea produselor și serviciilor la nevoile specifice ale fiecărui client.

Deci, am putea concluziona, că agilitatea reprezintă o mișcare inteligentă, caracterizată printr-o reacție rapidă la schimbările mediului extern. Aceste caracteristici permit evidențierea unor *beneficii* strategice și operaționale esențiale pentru performanța și competitivitatea unei organizații. Printre acestea menționăm:

1. *Satisfacție sporită a clienților.* Prin răspunsul rapid la schimbările cererii și asigurarea livrării produselor la timp, un lanț de aprovizionare agil sporește satisfacția clienților, îmbunătățind loialitatea față de marcă și retenția clienților.

2. *Reconfigurare rapidă a proceselor, resurselor și fluxurilor logistice,* oferind posibilitatea de ajustare a producției și distribuției în funcție de nevoile reale, minimizând costurile și pierderile.

3. *Avantaj competitiv.* Agilitatea oferă companiilor un avantaj competitiv, permițându-le să depășească concurenții prin răspunsul mai rapid la schimbările pieței, introducerea rapidă de produse noi și optimizarea eficienței lanțului de aprovizionare pentru a reduce costurile.

4. *Crearea relațiilor de parteneriat solide și creșterea coeziunii întregului lanț* prin comunicare deschisă, partajarea informațiilor și coordonare între furnizori, producători și distribuitori.

5. *Creșterea rezilienței organizaționale.* Agilitatea oferă lanțului capacitatea nu doar de a răspunde la schimbări, ci și de a se redresa rapid după perturbări majore. Reziliența lanțului de aprovizionare își propune să prevină stările nedorite, care duc la eșec, prin gestionarea perturbărilor neprevăzute (Galanton, 2025). Ambele concepte, agilitatea și reziliența, au același obiectiv global de a crește performanța și competitivitatea lanțului de aprovizionare. Ambele încearcă să îmbunătățească calitatea, să îmbunătățească serviciile pentru clienți, să reducă timpul de livrare, să dezvolte relații de colaborare și să lucreze cu furnizori flexibili (Sadikoglu *et al.*, 2024). Cu toate acestea, prioritățile lor sunt diferite. Agilitatea se concentrează în mare măsură pe răspunsul la cerințele clienților, în timp ce reziliența prioritizează flexibilitatea și redundanța (Carvalho *et al.*, 2012).

Lanțuri de aprovizionare personalizate

Pe piețele competitive de astăzi, unde diferențierea produselor este esențială, modelul de lanț de aprovizionare configurat personalizat apare ca o strategie esențială. Adaptat pentru industriile care au nevoie de personalizare a produselor, acesta răspunde cererii tot mai mari de personalizare în masă. Lanțurile de aprovizionare configurate personalizat (Hoffman, 2025) oferă un avantaj strategic, permițând ca producătorul să adapteze produsele la nevoile individuale fără a sacrifica eficiența. Agilitatea acestui model ajută companiile să satisfacă cererea în timp real, menținând în același timp fluxul operațional.

Datorită progreselor tehnologice, în special a imprimării 3D și a roboticii, producătorii pot crea astăzi lanțuri de aprovizionare personalizate, capabile să ofere produse adaptate cerințelor individuale ale consumatorilor, într-un timp record. În tot mai multe industrii, companiile interacționează direct cu clienții în mediul online, invitându-i să-și configureze și să comande produsele dorite prin platformele proprii. Comenzile sunt apoi realizate rapid, în

companii locale, situate în apropierea clientului, care folosesc tehnologii avansate de fabricație aditivă și automatizare. Produsele sunt livrate prin intermediul celor mai rapide și eficiente canale logistice disponibile. Aceste rețele moderne poartă numele de lanțuri de aprovizionare personalizate de mare viteză, întrucât combină viteza execuției cu adaptabilitatea la preferințele clientului (Sodhi *et al.* 2017). Deși acest model a apărut inițial pentru fabricarea de bunuri personalizate, beneficiile sale se extind și asupra altor domenii — de exemplu, gestionarea eficientă a comenzilor pentru produse rare sau cu cerere redusă. Acest model echilibrează eficiența cu receptivitatea, integrând producția în flux continuu pentru piese standard, permițând în același timp agilitate pentru comenzile personalizate.

În plus, lanțurile de aprovizionare personalizate oferă producătorilor acces direct la informații importante despre piață, deoarece permit colectarea în timp real a semnalelor de cerere provenite de la consumatori. Astfel, companiile pot înțelege mai bine preferințele clienților, pot ajusta rapid designul și oferta de produse și pot inova continuu. Aceste oportunități multiple aduc, de asemenea, noi provocări pentru producători, care vor trebui să integreze strategic un model complet nou de lanț de aprovizionare în operațiunile lor.

Deci, din punct de vedere al lanțului de aprovizionare, personalizarea generează o nouă provocare, deoarece necesită depășirea paradigmatelor dualiste bazate pe eficiență, eliminarea deșeurilor și economisirea costurilor și flexibilitate sensibilă la piață pentru a răspunde la schimbările în timp real ale cererii (Bruce *et al.*, 2004). Totodată, proiectarea lanțului de aprovizionare implică și o definire adecvată a relațiilor cu furnizorii. Pericolul de a nu fi suficient de agil pentru a profita de schimbările pieței sau într-o piață foarte volatilă creează nevoia de colaborare în cadrul întregului lanț de aprovizionare, prin dezvoltarea din ce în ce mai mult a unei viziuni bazate pe o competiție în rețea (în loc de o competiție independentă între companii) care se concentrează pe nevoile reale ale consumatorilor. Unde și cum să se localizeze activitățile de producție și aprovizionare într-un scenariu global a devenit o parte din ce în ce mai importantă a strategiei competitive a firmei (Fornasiero *et al.*, 2015) și sunt decizii critice pentru a obține avantaje competitive în conformitate cu o strategie de personalizare.

Beneficiile implementării unui model personalizat sunt multiple, printre care menționăm:

- creșterea satisfacției și loialității clienților, îndeplinind specificații unice fără a limita compania la un proces strict de fabricație la comandă. Această abordare minimizează situațiile de ruptură de stoc și consolidează relațiile printr-o comunicare clară;
- îmbunătățirea eficienței operaționale, reducând risipa și costurile inutile, optimizând în același timp procesele. Automatizarea și urmărirea în timp real ajută la eficientizarea gestionării resurselor și a luării deciziilor;
- agilitatea competitivă, deoarece lanțul de aprovizionare se adaptează rapid la schimbările și întreruperile cererii;
- îmbunătățirea deciziilor luate și atenuarea riscurilor, care se realizează prin informații bazate pe date și planificare predictivă;
- economiile de costuri pe termen lung rezultă din reducerea excesului de stocuri și alinierea strategică a resurselor, oferind în cele din urmă un avantaj competitiv.

Cum lanțurile de aprovizionare agile și personalizate influențează calitatea activității companiei

Pe lângă beneficiile menționate mai sus, lanțurile de aprovizionare agile și personalizate influențează pozitiv calitatea activității companiei prin creșterea flexibilității operaționale, reducerea timpilor de reacție, optimizarea proceselor interne și consolidarea orientării spre client (Figura 1). Aceste caracteristici permit organizațiilor să mențină standarde ridicate de calitate, chiar și în condițiile unui mediu economic volatil și digitalizat.



Figura 1. Impactul lanțurilor de aprovizionare agile și personalizate asupra calității activității companii

Sursa: elaborată de autoare

Vom concretiza această influență pentru fiecare direcție menționată de către noi în Figura 1. **Creșterea capacității de reacție și reducerea timpilor de livrare.** Mai sus am subliniat, că lanțurile de aprovizionare agile permit o adaptare rapidă la schimbările pieței și la variațiile cererii. Acest lucru contribuie la scurtarea timpului de răspuns la solicitări și la reducerea întârzierilor. Cele din urmă, au un impact direct asupra satisfacției clienților și, implicit, asupra percepției privind calitatea serviciilor companiei.

Personalizarea și orientarea spre client. Lanțurile de aprovizionare personalizate determină adaptarea produselor și serviciilor la nevoile individuale ale clienților, permit livrarea de soluții mai bine adaptate. Toate acestea reduc neconformitățile, cresc calitatea percepută a produselor finale și consolidează loialitatea clienților.

Optimizarea proceselor interne și reducerea erorilor. Prin integrarea principiilor agilității (monitorizare în timp real, decizii bazate pe date, echipe multifuncționale), companiile pot reduce variațiile în calitate, preveni blocajele și îmbunătăți eficiența operațională. Totodată, lanțurile agile și personalizate susțin o cultură organizațională orientată spre îmbunătățire continuă și control al calității la fiecare etapă a procesului.

Creșterea rezilienței și sustenabilității. Un lanț de aprovizionare agil și personalizat nu doar reacționează rapid, ci și anticipează riscurile (de exemplu, penurii de materiale, fluctuații de prețuri, crize logistice). Această capacitate de adaptare preventivă contribuie la menținerea stabilității calității chiar în contexte perturbatoare.

CONCLUZII

Există un număr semnificativ de surse bibliografice despre agilitate, scrise din perspective diferite, atât din unghiul managementului lanțului de aprovizionare, cât și din perspectiva producției, a conducerii, a digitalizării. Agilitatea în lanțul de aprovizionare este o problemă de cercetare interesantă, în ultima perioadă fiind publicate mai multe articole științifice. Cu toate acestea, agilitatea în lanțul de aprovizionare, în contextul industriei tradiționale, este încă un fenomen nou. Interesul sporit în ultima perioadă față de acest subiect este determinat de mai mulți factori, precum:

Tranziția către o economie digitală, orientată spre client, a generat presiuni semnificative asupra lanțurilor de aprovizionare tradiționale, care erau optimizate pentru eficiență și costuri reduse. În prezent, accentul se pune tot mai mult pe viteza de reacție, capacitatea de adaptare și personalizarea serviciilor, toate încadrate într-un concept mai larg: agilitatea lanțului de aprovizionare.

Pe măsură ce afacerile navighează printr-o incertitudine crescută, accentul pus de modelul flexibil pe adaptabilitate devine din ce în ce mai important pentru a rămâne competitive. Confruntându-se cu incertitudinea crescândă și schimbările tehnologice rapide, managementul tradițional al lanțului de aprovizionare nu mai poate satisface complexitatea și nevoile de performanță ale firmelor producătoare.

În ultimul deceniu s-au schimbat semnificativ și tendințele în comportamentul consumatorilor, ducând la creșterea așteptărilor, la nevoia de o flexibilitate mai mare și la o gamă extinsă de produse. Aceste tendințe sunt determinate de așteptările consumatorilor de a alege și de a face cumpărături omnicanal, oriunde și oricând - necesitând adaptabilitate rapidă și livrări precise.

Am subliniat, că lanțurile de aprovizionare agile pot gestiona mai bine riscurile, deoarece au planuri de rezervă pentru a ține cont de potențiale probleme în lanțul de aprovizionare, cum ar fi o penurie de materii prime, dezastru natural, pandemie sau război.

Principalele modalități de a crea agilitate în lanțul de aprovizionare includ investiții în tehnologii de planificare a aprovizionării și prognoză a cererii, parteneriatele cu mai mulți furnizori, automatizarea depozitelor și optimizarea nivelurilor stocurilor.

Lanțurile de aprovizionare agile și personalizate, prin beneficiile evidențiate în cadrul prezentului studiu, contribuie la eficientizarea activității organizației, sporindu-i nivelul de calitate și reziliență.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Bernardes, E. S., Hanna, M. D. (2009). A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature: Toward a conceptual definition of customer responsiveness. *International Journal of Operations and Production Management*, 29(1),30–53. <https://doi.org/10.1108/01443570910925352>
2. Bruce, M., Daly, L., Towers, N. (2004). "Lean or agile A solution for supply chain management in the textiles and clothing". *International Journal of Operations and Production Management*, 24(2), 151-170.
3. Carvalho, H., Azevedo, S. G., Cruz-Machado, V. (2012). Agile and resilient approaches to supplychain management: Influence on performance and competitiveness. *Logistics Research*, 4(1–2),49–62. <https://doi.org/10.1007/s12159-012-0064-2> (accesat 06.11.2025)
4. Cotelnic, A. (2023). Recent trends and developments in operations management. În: Annual international scientific conference "Competitiveness and innovation in the knowledge economy" September 22nd-23th, 2023, Chisinau, Republic of Moldova, pp. 159-166, <https://doi.org/10.53486/cike2023.15>
5. Fornasiero, R., Macchion, L., Vinelli, A. (2015). Supply chain configuration towards customization: a comparison between small and large series production. *IFAC-PapersOnLine* 48-3, pp. 1428–1433, disponibil: <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2015.06.287> (accesat 06.11.2025).
6. Galanton, N. (2025). Reziliența lanțului de aprovizionare. În: Materialele Conferinței științifico-practice internaționale „Știință, educație, cultură”, Universitatea de Stat din Comrat, Comrat, Moldova, ISBN: 978-9975-83-334-9, pag. 278-284, disponibil https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/278-284_8.pdf (accesat 01.11.2025).

7. Ganguly, A., Nilchiani, R., Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410–423. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.12.009>
8. Guillaume, J. (2025). Supply Chain Agility and Adaptability, (accesat 03.11.2025) https://www.researchgate.net/publication/384335215_Supply_Chain_Agility_and_Adaptability
9. Hoffman, B., 2025. Custom-Configured Supply Chain Model, disponibil <https://optimizepros.ai/supply-chain/models/custom-configured/#heading-1> (accesat 06.10.2025)
10. Iskanius, P.(2006). An agile supply chain for a project-oriented steel product network. Edition: Acta Universitatis Ouluensis Technica C 250. Publisher: Oulu University Press. Editor: University of Oulu, ISBN: 951-42-8148-9, disponibil https://www.researchgate.net/publication/235981789_An_Agile_Supply_Chain_for_a_Project-Oriented_Steel_Product_Network, (accesat 12.10.2025)
11. Li, X., Chung, C., Goldsby, T. J., Holsapple, C. W. (2008). A unified model of supply chain agility: The work-design perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 19(3), 408–435. <https://doi.org/10.1108/09574090810919224>
12. Sadikoglu, E., Demirkesen, S. (2024). Agile Supply Chain Management. In book: *The Palgrave Handbook of Supply Chain Management*. DOI: [10.1007/978-3-031-19884-7_21](https://doi.org/10.1007/978-3-031-19884-7_21), disponibil: https://www.researchgate.net/publication/377899295_Agile_Supply_Chain_Management
13. Singh, J., Sharma, G., Hill, J., Schnackenberg, A. (2013). Organizational agility: What it is, what it is not, and why it matters. *Academy of Management Proceedings*, 1(1), 1–40, disponibil https://www.researchgate.net/publication/276895138_Organizational_agility_What_it_is_what_it_is_not_and_why_it_matters
14. [Sodhi, M.M.S., Tang](#), C.S. (2017). Supply Chains Built for Speed and Customization, disponibil <https://sloanreview.mit.edu/article/supply-chains-built-for-speed-and-customization/> (accesat 03.11.2025).
15. Teece, D. J., Peteratd, M., Leih, S.(2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Entrepreneurial Management in the Innovation Economy. *California Management Review*, Forthcoming, Tuck School of Business Working Paper No. 2771245, disponibil SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2771245> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2771245>
16. Walter, A. T. (2021). Organizational agility: Ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71, 343–391. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>