

**Teodora Roman**

# **ACHIZIȚII**

**Iași, 2022**

## Contents

CAP. 1 INTEGRAREA ACTIVITĂȚII DE ACHIZIȚII ÎN CADRUL FUNCȚIUNILOR ÎNTRINDERII .....	4
1.1. Achizițiile - factor determinant al activității întreprinderii .....	4
1.1.1. Cadrul conceptual al achizițiilor .....	4
1.1.2. Achizițiile – funcție strategică a întreprinderii .....	5
1.2. Terminologie și elemente asociate operațiilor fizice.....	7
1.3. Participanți și tipuri de operații fizice în procesul de achiziție .....	9
1.4. Principiile achizițiilor .....	10
1.5. Tipologia achizițiilor .....	11
A) Materii prime, subansamble și componente standard .....	12
B) Produse necritice .....	12
C) Produse specifice .....	13
D) Produse strategice .....	13
E) Achiziții în afara producției .....	13
CAP. 2 ELEMENTE JURIDICE ÎN ACTIVITATEA DE ACHIZIȚII .....	16
2.1. Contractul – definiție și clasificare .....	16
2.1.1. Definiția contractului .....	16
2.1.2. Elemente de conținut ale contractului.....	17
<i>Clauze finale</i> .....	18
2.1.3. Clasificarea contractelor .....	18
2.2. Acte juridice premergătoare contractului.....	20
2.3. Clauzele INCOTERMS .....	23
2.4. Punctele cheie ale unui contract. Cazuri particulare .....	27
2.5. Noțiunile de preț și cost în elaborarea contractelor .....	30
2.6. Contractul de fabricație în OEM (Original Equipment Manufacturer) .....	31
2.7. Instrumente utile .....	31
CAP. 3 GESTIUNEA RESURSELOR MATERIALE ÎN ACHIZIȚII.....	33
3.1. Modele de gestiune a fluxurilor .....	33
3.2. Încadrarea funcției de aprovizionare într-un sistem cu patru dimensiuni .....	36
3.3. Trecerea de la un sistem bazat pe fluxuri împinse la un sistem bazat pe fluxuri trase ..	37
3.4. Modele de gestiune a stocurilor .....	40
3.4.1. Categoriile de stocuri .....	40
3.4.3. Tipologia modelelor de gestiune a stocurilor.....	43
3.4.4. Etapele planificării necesarului de aprovizionat .....	46
3.4.5. Metode de determinare a necesarului de materiale.....	48
3.5. Bilanțul de materiale .....	50
CAP. 4 GESTIUNEA RESURSELOR UMANE ÎN ACHIZIȚII .....	52
4.1. Misiunea și obiectivele celor care lucrează în achiziții .....	52
4.2. Corelația nivel de dezvoltare a firmei – nivel de pregătire al achizitorilor.....	54
4.3. Calitățile și defectele unui bun achizitor.....	55
4.4. Meserii posibile în domeniul achizițiilor .....	57
4.5. Instrumente utile .....	61
CAP. 5 ANALIZA ȘI EXPRIMAREA NEVOILOR .....	63
5.1. Exprimarea nevoilor.....	63
5.2. Cuantificarea nevoilor unui client intern .....	65
CAP. 6 ANALIZA PIȚEI AMONTE ȘI EVALUAREA FURNIZORILOR .....	67
6.1. Analiza pieței furnizoare .....	67

6.1.1. Analiza ofertei.....	74
6.1.2. Analiza cererii .....	75
6.2. Instrumente utilizabile.....	76
6.2.1. Request for information (RFI) .....	76
6.2.2. Rata de dependență economică.....	78
6.2.3. Matricea de atractivitate.....	79
6.3. Elaborarea cererii de ofertă.....	80
6.4. Alegerea preliminară a furnizorilor.....	83
6.4.1. Exemple de analiză a ofertelor și de selecție a furnizorilor .....	84
6.5. Evaluarea economică a furnizorului.....	86
6.6. Instrumente utilizabile .....	90
6.7. Modele de evaluare a riscului de faliment .....	91
6.7.1. Modelul lui Conan și Holder.....	91
6.7.2. Modelul lui Altman cu 5 variabile .....	92
6.8. Măsurarea performanței furnizorilor.....	92
CAP. 7 ANALIZA COSTULUI ÎN ACHIZIȚII .....	96
7.1. Noțiunile de preț și cost în achiziții .....	96
7.2. Efectul de scară în achiziții .....	97
7.3. Analiza simplificată a valorii .....	98
7.4. Total Cost of Ownership.....	99
7.5. Analiza structurii costului (tablou Cost Model).....	100
CAP. 8 STRATEGII ÎN ACHIZIȚII .....	102
8.1. Analiza riscurilor .....	102
8.2. Segmentarea portofoliului de achiziții .....	103
8.3. Segmentarea încrucișată și strategii de achiziție.....	104
8.4. Strategii posibile în achiziții .....	105
8.5. Variabile asupra cărora se poate acționa în strategia de achiziție.....	106
8.6. Noi relații client – furnizor și parteneriat.....	107
8.6.1. Tipologia relațiilor client – furnizor .....	108
8.7. Parteneriatul strategic în achiziții.....	111
8.7.1 Domenii acoperite de parteneriat .....	111
8.7.2. Condiții ale unui parteneriat de succes .....	112
8.7.3. Achizițiile și procesul de concepție al produsului .....	113
8.7.4. Parteneriate verticale.....	117
8.7.5. Consecințele pe termen lung ale parteneriatelor strategice.....	121
8.8. Subcontractarea.....	122
8.8.1. Criterii care influențează decizia în subcontractare .....	123
8.8.2. Avantajele și dezavantajele subcontractării .....	125
8.9. Fuziuni, achiziții și competitivitate.....	125
8.9.1. Efectele pozitive ale fuziunilor și achizițiilor .....	126
8.9.2. Dificultăți care pot apărea în cazul fuziunii sau achiziției .....	129
8.10. Instrumente utilizabile .....	130
8.10.1. Matricea Risc/Profit a portofoliului de achiziții .....	130
8.10.2. Matricea SWOT.....	132
8.10.3. Matricea lui Kraljic .....	133
8.10.4. Matricea contribuției strategice a furnizorilor .....	134
8.10.5. Matricea alegerilor LCC (Leading Competitive Countries) .....	135
CAP. 9 ACHIZIȚIILE PUBLICE.....	138

9.1. Achizițiile publice – concepte și procese .....	138
9.1.1. Procesul de achiziții publice .....	138
9.1.2. Contractul în achizițiile publice .....	142
9.1.3. Autoritatea contractantă .....	143
9.1.4. Contractantul .....	144
9.2. Etapele procesului de achiziție publică .....	145
9.2.1. Planificarea achizițiilor publice .....	145
9.2.2. Estimarea valorii contractului în achizițiile publice .....	147
9.2.3. Alegerea procedurii .....	151
9.2.4. Tipuri de proceduri .....	152
9.2.5. Criterii de atribuire a contractului de achiziție publică, stabilirea ofertei câștigătoare și încheierea contractului sau a acordului-cadru .....	158
9.2.6. Sistemul Informatic Colaborativ pentru Achiziții Publice .....	159
9.2.7. Întocmirea Documentației de atribuire (DA) .....	160
9.3. Practica achizițiilor publice .....	162
CAP. 10 REPERE LEGISLATIVE PRIVIND ACHIZIȚIILE INTRACOMUNITARE .....	164
10.1. Achizițiile intracomunitare în condițiile aderării României la Uniunea Europeană ..	164
10.1.1. Definirea achizițiilor intracomunitare .....	164
10.2. Obligații de raportare ale operatorilor economici privind achizițiile intracomunitare .....	167
10.2.1. Decontul de TVA (300) .....	168
10.2.2. Decontul special de TVA (301) .....	172
10.2.3. Declarația recapitulativă privind livrarile/achizițiile intracomunitare de bunuri (390) .....	174
10.2.4. Declarația statistică Intrastat .....	176
10.3. Particularități privind managementul achizițiilor intracomunitare .....	179
10.3.1. Gestionarea achizițiilor intracomunitare în cadrul organizației .....	179
10.3.2. Riscuri și avantaje asociate achizițiilor intracomunitare .....	184
CAP. 11 ACHIZIȚIILE PUBLICE ECOLOGICE .....	187
11.1. Vedere de ansamblu privind Achiziții publice ecologice (APE) în Europa .....	187
11.2. Achizițiile publice ecologice în România .....	190
11.3. Evaluarea ofertelor și aplicarea criteriilor de mediu în atribuirea contractelor .....	192
11.4. Utilizarea sistemului de management al mediului în monitorizarea GPP .....	193
CAP. 12 AUDITUL ACTIVITĂȚII DE ACHIZIȚII .....	195
Bibliografie .....	200

# CAP. 1 INTEGRAREA ACTIVITĂȚII DE ACHIZIȚII ÎN CADRUL FUNCȚIUNILOR ÎNTREPRINDERII

## Obiective

După parcurgerea acestui capitol veți ști:

- care este locul achizițiilor în cadrul funcțiunilor întreprinderii
- care sunt factorii cheie de succes care au dus la dezvoltarea achizițiilor
- terminologia utilizată
- care sunt operațiile fizice ale procesului de aprovizionare
- care sunt principiile utilizate în activitatea de achiziții
- care este tipologia achizițiilor

### 1.1. Achizițiile - factor determinant al activității întreprinderii

Nu toate întreprinderile acordă achizițiilor aceeași importanță. Acest lucru depinde de ponderea pe care o au cheltuielile totale efectuate pentru achiziția de materii prime și materiale în totalul cheltuielilor întreprinderii. Spre exemplificare vom considera o întreprindere care are vânzări anuale totale de 1 mil. Euro și un profit de 10%, adică de 100.000 euro. Întreprinderea cheltuiește 50% din cifra sa de afaceri pe materii prime, materiale și servicii și poate face economii la aceste cheltuieli de 5%. Un calcul simplu va evidenția următoarea situație :

Vânzări	1 mil euro
Profit 10%	100.000 euro
Achiziții 50%	500.000 euro
Economii 5% din achiziții	25.000 euro
Profit total	125.000 euro

Dacă rata profitului rămâne la 10%, dar întreprinderea nu este capabilă să obțină economii de 5% la achiziții, pentru a obține același profit de 125.000 euro, ar trebui să crească cifra de afaceri cu 250.000 euro, ceea ce înseamnă 25%. Această demonstrație nu vrea să arate că întreprinderea poate neglija obiectivele privind cifra de afaceri.

#### 1.1.1. Cadrul conceptual al achizițiilor

Istoric vorbind, într-o primă etapă, aprovizionarea era o activitate operațională. Metodele utilizate aveau ca scop stabilirea necesarului de materiale și optimizarea aprovizionării cu ajutorul unor procedee care serveau ca suport pentru luarea deciziilor. Stabilitatea datelor referitoare la volume și costuri unitare care alimentează modelele cantitative de simulare sau optimizare este o condiție necesară pentru validarea rezultatelor obținute.

Aprovizionarea este o funcție de interfață între gestiunea ofertelor (supply side) și gestiunea cererii (demand side). Această încadrare sub dublă tutelă, organizațională și comercială, complică tentativele de optimizare.

Aprovizionarea nu poate fi analizată separat, ci ca o parte integrantă a unui sistem ale cărui elemente se găsesc în interdependență, iar cel mai mic dezacord sau cea mai mărunță disfuncționalitate determină rupturi imediate în aval care blochează partea amonte. Dacă partea amonte deține resursele fizice, partea aval deține informația care le mobilizează.

Această creștere a complexității este datorată în principal următorilor factori:

- incertitudinii create de sezonalitatea cererii și ofertei care antrenează fenomene de oscilație a fluxurilor;
- reducerii continue a ciclului de viață al produselor ca urmare a progresului tehnic;
- lipsa de vizibilitate în cadrul unui canal de distribuție în ansamblul său, ca urmare a unei cvasicoordonări și a unei slabe comunicări între diferiți agenți economici;
- presiunea concurențială.

Achizițiile caracterizează funcțiile întreprinderii de natura marketingului, comercială și juridică, care au ca scop organizarea cumpărării de bunuri fizice și servicii de care întreprinderea are nevoie pentru a-și realiza misiunea.

Aprovizionarea caracterizează procesul de planificare și gestiune a fluxurilor fizice de la furnizor la client. Din acest motiv aprovizionarea caracterizează gestiunea stocurilor în amonte, transporturile, adică întregul sistem logistic în amonte.

Această separare în două funcțiuni este justificată dincolo de cuvinte, deoarece cele două activități sunt corespunzătoare unor meserii diferite ale întreprinderii. Achiziția constituie o componentă autonomă ce ține de funcția de marketing, în timp ce aprovizionarea este mai strâns legată de planificarea și gestiunea producției.

### **1.1.2. Achizițiile – funcție strategică a întreprinderii**

În mod tradițional achizițiile nu au avut nici un rol strategic. Ele executau aprovizionarea pentru producție cu scopul de a satisface niște nevoi în baza unor specificații definite de alții. Obiectivul lor principal, întotdeauna pe termen scurt, era obținerea celui mai mic preț.

În ultimii zece ani această funcție practic a explodat dobândind un rol strategic, urmărind realizarea unor obiective foarte variate.

Competiția internațională determină întreprinderile să fie tot mai competitive. Dacă în anii '70 întreprinderile erau orientate, în mod tradițional, spre dezvoltarea investițiilor comerciale în paralel cu diferite acțiuni menite să ducă la creșterea productivității, astăzi ele sunt orientate spre domenii mai puțin exploatate: achizițiile.

Factorii cheie de succes care au dus la dezvoltarea achizițiilor sunt:

### **1) Căutarea competitivității**

Motivale principale sunt următoarele:

a) În orice întreprindere achizițiile cuprind, pe de o parte, achizițiile pentru producție (materii prime, subansamble și componente), iar pe de altă parte, subcontractarea industrială, investițiile, serviciile, proprietatea intelectuală. Astfel, în unele întreprinderi achizițiile reprezintă între 50-80% din costul final al produsului (procentul este mai mare în distribuție).

b) În ultima perioadă unele întreprinderi au optat pentru o strategie de recentrare, orientându-se asupra meseriilor de bază, abandonând o serie de activități care erau în prealabil integrate. Această alegere a făcut ca să le fie încredințate furnizorilor uneori concepția, alteori realizarea în întregime a unui produs. Astăzi 70% din costul unei mașini este dat de cei care o echipează.

c) Achizițiile constituie un domeniu în care economiile sunt realizate în contrapartidă cu investiții reduse: oameni competenți și sisteme de informare adecvate.

### **2) Dezvoltarea și gestiunea patrimoniului tehnologic**

Cel mai adesea întreprinderile nu au mijloacele umane și materiale suficiente pentru a gestiona ansamblul tehnologiilor necesare dezvoltării produselor. În plus, în sectoarele de înaltă tehnologie, ca de exemplu, industria electronică, costul ridicat al echipamentelor necesare fabricării componentelor face imposibilă amortizarea cheltuielilor în cazul realizării unor cantități reduse. Din acest motiv este necesară o specializare a filierelor industriale. Astfel achizițiile au responsabilitatea stabilirii relațiilor cu furnizorii, acestea devenind un nou element al competitivității.

### **3) Calitatea foarte ridicată și asigurarea unor servicii de înalt nivel**

Aceste activități nu sunt specifice achizițiilor, dar sunt importante în cadrul relațiilor cu furnizorii. În ce privește noțiunea de serviciu, ea se exprimă prin reducerea termenelor și prin aplicarea principiilor JIT<sup>1</sup>. Achizițiilor le revine organizarea relațiilor de interfață cu furnizorii, în amonte sistemului de fluxuri fizice.

### **4) Reducerea ciclurilor de viață**

Astăzi întreprinderile care vor câștiga sunt cele care au aptitudinea de a reduce ciclul de viață al produselor de la concepția inițială până la livrarea către client (conceptul de time – to- market<sup>2</sup>). Acestor acțiuni li se adaugă cele care au ca scop dezvoltarea de produse noi.

### **5) Asigurarea perenității aprovizionărilor**

---

<sup>1</sup> Just in time

<sup>2</sup> acțiunea de a lansa un produs pe piață la data stabilită

Noțiunea de perenitate a furnizorilor este foarte importantă mai ales în cazul în care aceștia posedă competențe distinctive care limitează interschimbabilitatea.

## **1.2. Terminologie și elemente asociate operațiilor fizice**

În cadrul aprovizionării întâlnim două tipuri de fluxuri:

- materiale (transport, stocaj, alcătuirea asortimentului de produse, ajustarea cererii);
- imateriale (finanțarea legată de riscul nerespectării termenelor).

Pentru a clarifica elementele conceptuale vom face referire la noțiunile de lanț de distribuție, canal de distribuție, circuit de distribuție, proces logistic și supply chain management<sup>3</sup>.

### Lanț de distribuție

Această noțiune este uzuală într-un registru marketing și comercial, pentru a desemna o întreprindere de distribuție de produse (alimentare sau specializate) care au în teritoriu un ansamblu de puncte de vânzare cu amănuntul. Lanțurile de distribuție integrate, cum ar fi *Carrefour* sau *Cora* au puncte de vânzare care aparțin aceleiași entități juridice. Pentru comerțul independent putem însă vorbi și de puncte de vânzare care nu aparțin aceleiași entități juridice, dar care aparțin unei aceleiași rețele al cărei scop este partajarea unor interese comune (*Intermarché, Leclerc*).

În materie de logistică utilizăm această noțiune pentru a defini o înlănțuire de operații cu ajutorul cărora un produs este pus la dispoziția clientului final, chiar dacă agenții economici răspunzători de acest fapt sunt independenți unii de alții.

### Canal de distribuție

Noțiunea de canal de distribuție reprezintă o succesiune de agenți economici care acționează concertat pentru distribuirea unui produs până la clientul final (producător, distribuitor, detailist). Din punct de vedere al utilității un canal de distribuție îndeplinește cinci funcții:

- funcția de loc prin care se localizează produsul (locul de producție sau de consum);
- funcția de asortiment care regroupează o diversitate de produse care pot fi cerute de un client;
- funcția de lot care asigură trecerea de la lotul de fabricație (de exemplu un palet de 500 de cutii) la lotul de vânzare (de exemplu un pachet de două cutii);
- funcția de transformare pentru a adapta produsele la nevoile clienților;
- funcția de timp, care presupune asigurarea menținerii produsului în bune condiții între momentul producerii și momentul în care este vândut consumatorului final.

---

<sup>3</sup> Managementul integrat al lanțului logistic de la furnizor la clientul final



### Circuit de distribuție

Un circuit de distribuție cuprinde ansamblul canalelor de distribuție care pot fi utilizate pentru a distribui un produs.

### Procesul logistic

Procesul logistic poate fi caracterizat prin următoarele elemente:

- grupează un ansamblu de concepte sau activități care au componente interdependente sau interactive (aceste componente trebuie să aparțină unei secvențe);
- fluxurile care rezultă din proces trebuie să aibă la bază informațiile primite ca urmare a unui feed-back<sup>4</sup>;
- procesul logistic trebuie să se situeze într-un mediu dinamic.

Aceste componente ale procesului logistic (aprovizionare, producție, distribuție, servicii după vânzare) sunt componente interdependente și interactive. Ele sunt situate într-o secvență temporală a unui ansamblu care merge de la aprovizionarea cu materii prime până la livrarea produsului finit la client.

### Supply chain management (SCM)

Dezvoltarea SCM începând cu 1996 în Franța scoate în evidență două fenomene importante:

- în mod tradițional ideea de logistică are în vedere fluxurile de intrate în întreprindere și furnizorii. SCM pune accentul pe faptul că trebuie avut în vedere întreg lanțul, de la primul furnizor până la clientul final pentru a crește global performanța logistică. SCM depășește granițele unei analize fragmentare a logisticii care se limita numai la sincronizarea fluxurilor la nivelul unei anumite întreprinderi;
- astăzi, termenul de SCM pune clientul final în centrul dezbaterii. Se are în vedere o inversare a sensului fluxurilor de mărfuri astfel încât acestea să nu mai fie „împinse” din amonte către aval, ci având în vedere noile tehnologii de comunicații, fluxul să fie „tras” din aval spre amonte.

În legătură cu SCM există câteva mituri legate de avantajele pe care acest sistem le aduce:

#### *1. Un SCM oferă numai avantaje.*

Complexitatea lanțului de aprovizionare rezultă tocmai din interdependența proceselor, a indivizilor și a tehnologiilor. Tocmai de aceea este puțin probabil ca introducerea unor metode de gestiune la unul din parteneri să aducă rezultate pozitive pentru toți cei implicați în proces.

#### *2. Internetul reduce considerabil timpii de aprovizionare.*

Dacă internetul are ca efect incontestabil reducerea perioadelor de tratare a comenzilor (calculul nemaifăcându-se în zile, ci în ore, minute și secunde), această diminuare are în

---

<sup>4</sup> returul unei informații referitoare la un proces sau o activitate

vedere numai aplicațiile în front office<sup>5</sup>, adică BtoB<sup>6</sup> și BtoC<sup>7</sup>. În back office<sup>8</sup> nu putem vorbi de reduceri semnificative. Transferul de informații între clienți, furnizori, societăți de transport are la bază schimburi de informații electronice, schimburi care nu au loc în timp real.

*3. Existența unor portaluri de gestiune a lanțului logistic nu aduce numai avantaje.*

Portalurile de gestiune a lanțului logistic permit legarea în timp real și într-o manieră coerentă a diferitelor entități ce compun lanțul logistic (furnizori, clienți, societăți de transport, terțe întreprinderi). Într-o lume reală, existența și punerea în funcțiune a unor astfel de portaluri pentru a comunica va ridica totuși unele probleme. O întreprindere poate face parte din mai multe lanțuri logistice și, în consecință, va accesa mai multe portaluri. Conectarea la aceste portaluri ridică probleme legate de conexiuni și compatibilități.

*4. Implementarea unor programe informatizate de gestiune a aprovizionării determină o rapidă recuperare a investițiilor.*

Sistemul de aprovizionare va trebui mai întâi simplificat și apoi informatizat, deoarece o structură greoaie antrenează costuri dificil de recuperat.

### **1.3. Participanți și tipuri de operații fizice în procesul de achiziție**

Achizițiile sunt o funcție de suport în cadrul căreia interacționează mai multe părți:

- Clienții interni care sunt la originea cererii de achiziție și pentru care achizitorul furnizează un bun sau un serviciu;
- Prescriptorii care definesc nevoile și care vor influența alegerea produsului sau serviciului;
- Utilizatorii care sunt beneficiarii a ceea ce se achiziționează
- Achizitorii și alți membri ai comunității care sunt implicați în procese
- Departamentele de suport, adică persoanele sau departamentele care oferă suport pentru derularea proceselor de achiziție.

Este importantă definirea clară și corectă a așteptărilor fiecărei părți pentru ca ulterior să se stabilească modul de relaționare între acestea. Acest lucru nu înseamnă că se vor stabili numai date de intrare – ieșire. Unele faze necesită activități comune, ca de exemplu, negocierea. Părțile implicate variază în funcție de tipul achiziției și de gradul de transversalitate al achizitorului. Fiecare participant la proces este interesat în a-și focaliza energia în zona care creează cea mai mare valoare adăugată.

---

<sup>5</sup> ansamblul elementelor fizice, umane, informaționale care permit interacțiunea directă cu clientul (Call center, punct de vânzare)

<sup>6</sup> caracterizează relația inter-întreprinderi

<sup>7</sup> caracterizează relația întreprindere-client (consumator)

<sup>8</sup> în opoziție cu front office, înseamnă ansamblul mijloacelor fizice, umane și informaționale, precum și procesele care au în vedere operațiuni intermediare, care nu implică interacțiunea directă cu clientul

Operațiile fizice realizate în procesul de aprovizionare cuprind, în general, transportul, condiționarea, stocajul, diferențierea produselor.

Operațiunile de transport sunt din ce în ce mai complexe ca urmare a mondializării și așteptările se situează în zona rapidității și a respectării termenelor de livrare.

Condiționarea intervine înainte sau după fiecare operațiune de transport. Ea constă în a recepționa, pregăti, controla și ambala produsele. Stocajul presupune stabilirea cantităților fizice necesare și asigurarea în timp util cu aceste cantități.

#### **1.4. Principiile achizițiilor**

La adoptarea oricărei decizii în procesul de achiziții, trebuie avute în vedere următoarele principii:

**Principiul liberei concurențe**, respectiv asigurarea condițiilor pentru ca orice furnizor de produse, executant de lucrări sau prestator de servicii, indiferent de naționalitate, să aibă dreptul de a deveni, în condițiile legii, contractant.

Efecte obținute:

- ✓ crearea unui cadru competițional pentru atragerea și obținerea celor mai bune rezultate de pe piață;
- ✓ interzicerea discriminării potențialilor participanți la o procedură în baza naționalității sau a oricăror altor criterii

**Principiul utilizării eficiente a fondurilor alocate**, respectiv aplicarea, în cadrul sistemului concurențial, a criteriilor economice pentru atribuirea contractului de achiziție publică.

Efecte obținute:

- ✓ cea mai bună valoare pentru fondurile alocate, întotdeauna considerate ca fiind insuficiente în raport cu necesitățile;
- ✓ supravegherea costurilor procesului de achiziție, înțelegând prin aceasta, atât costurile aferente administrației cât și costurile aferente ofertantului.

**Principiul transparenței**, respectiv punerea la dispoziția celor interesați a tuturor informațiilor referitoare la aplicarea procedurii pentru atribuirea contractului de achiziție.

Efecte obținute:

- ✓ posibilitatea anticipării succesiunii activităților pe parcursul derulării unei proceduri;
- ✓ asigurarea „vizibilității” regulilor, oportunităților, proceselor, înregistrării datelor de ieșire și rezultatelor;
- ✓ claritatea documentelor elaborate pe parcursul derulării procesului de achiziție;
- ✓ înțelegerea de către potențialii candidați/ofertanți a necesităților obiective ale autorității contractante.

**Principiul tratamentului egal**, respectiv aplicarea, în mod nediscriminatoriu, a criteriilor de selecție și criteriilor pentru atribuirea contractului de achiziție astfel încât orice furnizor de

produse, executant de lucrări sau prestator de servicii să aibă șanse egale în competiția pentru atribuirea contractului respectiv;

Efecte obținute:

- ✓ instituirea unui cadru bazat pe încredere, cinste, corectitudine și imparțialitate pe tot parcursul derulării procedurii;
- ✓ furnizarea, concomitent, către toți cei implicați într-o procedură de achiziții a informațiilor aferente procedurii;
- ✓ eliminarea elementelor de natură subiectivă care pot influența deciziile în procesul de atribuire a contractelor de achiziție. Nici o autoritate contractantă nu are dreptul să acorde tratament preferențial unei companii doar pentru simplul motiv că este situată în orașul respectiv.

**Principiul confidențialității**, respectiv garantarea protejării secretului comercial și a dreptului de proprietate intelectuală a ofertantului.

Efecte obținute:

- ✓ evitarea actelor de concurență neloială;
- ✓ evitarea impunerii de solicitări abuzive.

Alături de aceste principii statuate în mod explicit de lege, este, de asemenea, relevant pentru activitățile derulate în procesul de achiziții respectarea:

- ✓ **Principiului acceptării tacite** a documentelor și certificatelor emise de autoritățile în drept situate pe teritoriul unui alt stat.
- ✓ **Principiului imparțialității** specialiștilor și practicienilor în achiziții
- ✓ **Principiului asumării răspunderii** pentru deciziile luate și acțiunile realizate de către toți cei implicați în procesul de achiziție.
- ✓ **Principiului evitării concurenței neloiale**, conform căruia ofertanții nu sunt implicați în nici un fel în pregătirea documentației și nu au în mod exclusiv acces la informații despre procedură prin intermediul membrilor comisiei de evaluare sau a personalului autorității contractante.
- ✓ **Principiului proporționalității** conform căruia există un echilibru între cerințele stabilite pentru calificare, criteriul de atribuire a contractelor de achiziție și natura și gradul de complexitate al obiectului contractului.

Aplicarea acestor principii conduce la realizarea unei proceduri de atribuire a contractului de achiziție caracterizată prin: corectitudine, eficiență, accesibilitate la informații.

## **1.5. Tipologia achizițiilor**

Clasificarea achizițiilor permite structurarea achizițiilor întreprinderii în familii și subfamilii coerente și omogene. O clasificare generală are în vedere: grupele de achiziții (achizițiile de valori mari care structurează cheltuielile unei întreprinderi), familia de produse

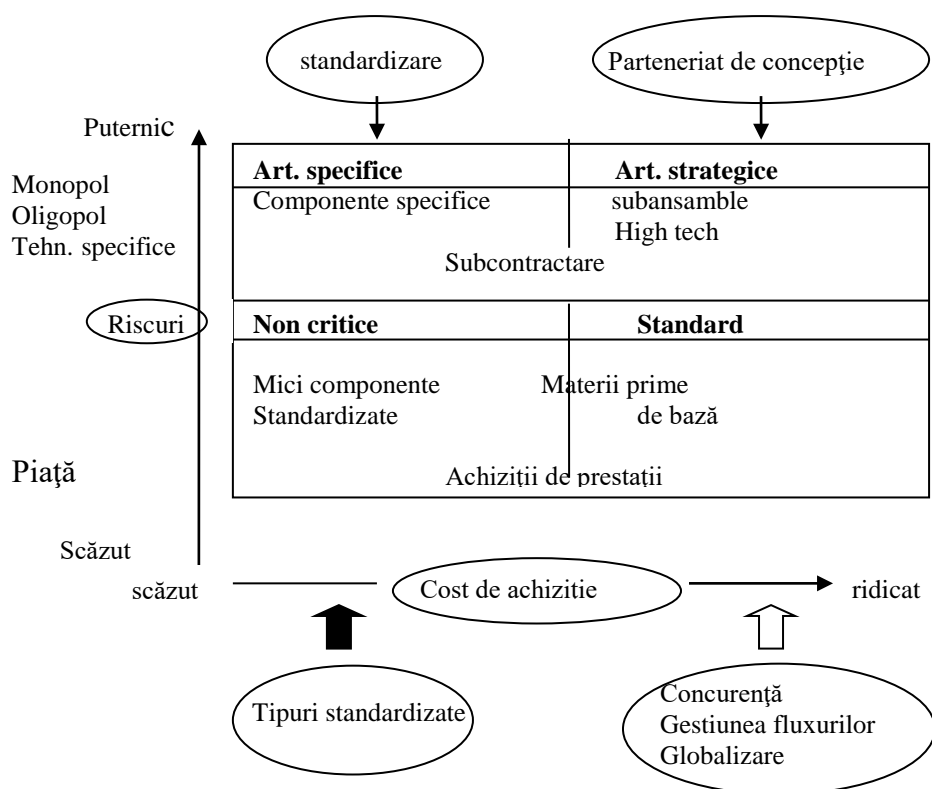
achiziționate (fiecare familie de produse/servicii exprimă o nevoie internă identică și o piață furnizoare omogenă), subfamilii de produse achiziționate.

Figura de mai jos prezintă o tipologie a achizițiilor în funcție de riscurile de pe piețele furnizoare și de mizele economice ale diferitelor familii de produse.

Produse necritice – produse cu miză redusă, care nu prezintă riscuri oricare ar fi produsele sau piețele.

Produse de bază (materii prime, subansamble, componente standard) care au mize importante, dar nu prezintă, în general, riscuri mari la cumpărare.

Produse specifice și cele strategice includ ansamblul articolelor care prezintă riscuri fie din punct de vedere tehnic, fie al piețelor.



**Fig. nr. 1.1. Segmentarea achizițiilor**

#### **A) Materii prime, subansamble și componente standard**

Pentru aceste produse strategia de cumpărare constă în a juca asupra variabilelor clasice: centralizarea și globalizarea nevoilor, planificarea pe termen lung a nevoilor de aprovizionare și o negociere foarte strânsă. Din punct de vedere logistic este nevoie de o aprovizionare exact la timp cu minimizarea stocurilor ținând cont de importanța nevoii de fond de rulment.

#### **B) Produse necritice**

Pentru aceste produse este necesară o bună colaborare între cercetare-dezvoltare și aprovizionare. Acestea trebuie să fie orientate către standardizare astfel încât să reducă

numărul de referințe care trebuie cumpărate (și astfel reducerea costurilor determinate de aprovizionare și gestiunea stocurilor). În planul strict al achizițiilor dacă întreprinderea ar adopta o atitudine centralizatoare, contractele cadru și comenzile deschise trebuie privilegiate. Dacă multitudinea de referințe rezultă din nevoile proprii ale entităților industriale diferite ale unui grup, descentralizarea achizițiilor trebuie avută în vedere.

### **C) Produse specifice**

Cel mai adesea este nevoie de aceste produse deoarece sunt rezultatul eforturilor de optimizare tehnică. Soluția de fond în acest caz constă în concepția și structurarea produselor, nu separat, ci global, pe familii tehnice. Astfel acțiunea asupra nevoii de aceste elemente are în vedere dezvoltarea unei concepții modulare a produselor, o mai puternică standardizare a componentelor și un proces de normalizare a noilor tehnologii. Aceste acțiuni trebuie să aibă în vedere analiza valorii.

### **D) Produse strategice**

Aceste achiziții influențează competitivitatea și nu sunt produse a căror substitute pot fi ușor identificate. Cel mai adesea nevoia de aceste produse rezultă din tehnologiile impuse de funcționalitatea produselor, disponibile pentru un număr redus de fabricanți. Aceste referințe impun un proces de concepție realizat deopotrivă de departamentul de cercetare dezvoltare și cel de achiziții. Ele justifică realizarea unui demers de tip concepție la cost obiectiv, mai ales în situația în care aprovizionările au o monosursă impusă și influențează rezultatele tehnice sau economice ale afacerii în ansamblul său. În cazul întreprinderilor care sunt dispersate geografic aceste familii de produse cu puternică miză economică și riscuri tehnice și comerciale ridicate justifică o centralizare a marketingului achizițiilor și o definire clară a strategiilor de achiziție.

### **E) Achiziții în afara producției**

În această categorie includem: prestații industriale diverse, prestații intelectuale și de concepție, achiziții de echipamente, de mărci de fabrică și comerț, de brevete.

Cu excepția întreprinderilor a căror activitate principală este distribuția, cumpărările în afara producției sunt importante în toate întreprinderile industriale și de service. De exemplu, în domeniul chimie-farmacie cumpărările non materiale pot depăși 40% din costul produsului în cazul produselor chimice și sunt de aproape 60% pentru produsele farmaceutice, depășind acest procent pentru produsele cosmetice. Aceste cheltuieli acoperă ambalajul, energia, transportul, comunicațiile, echipamentele informatice și de birou, înscrierea în baze de date, recurgerea la societăți de consultanță și unele activități de formare. Ansamblul acestor cheltuieli sunt o sursă importantă de reducere a costurilor. Problema majoră cu care se confruntă conducerea ține de fragmentarea cheltuielilor și de numărul achizitorilor interni repartizați pe diferite niveluri în organizație și care fac dificilă evaluarea și controlul acestor cheltuieli. Externalizarea unor servicii prezintă dificultăți din punct de vedere al controlului care poate fi exercitat asupra prestatarilor chiar și în cazul serviciilor de curățenie. În plus, unele cheltuieli legate de consultanța în marketing, strategie, informatică, formare, animarea

forței de vânzare sunt dificil de apreciat încă de la cumpărare, iar evaluarea eficacității și rentabilității este adesea aleatorie.

Etapele care trebuie urmate pentru a controla și exploata aceste surse potențiale de economii sunt:

1) *Realizarea unui audit contabil* care să permită determinarea cheltuielilor necontrolate și segmentarea portofoliului de cumpărare din punct de vedere al cheltuielilor pe care le generează (regula 20/80).

2) *Verificarea originii acestor cheltuieli precum și coerența din punct de vedere al strategiei globale.* Aceasta permite o primă regrupare a activităților și constituirea unor centre de excelență. Această regrupare a activității de cumpărare, chiar dacă aparține altei funcțiuni permite un anumit control, fie că este total, fie că polul de excelență este o etapă obligatorie (de exemplu pentru achizițiile care depășesc anumite sume), fie că este parțial, iar un anumit grad de libertate este acceptat.

Garanția eficacității și perenității controlului se bazează pe achiziția sau dezvoltarea unor programe informatice care să gestioneze cumpărările. Accesul la acest sistem este permis membrilor organizației în scopul de a favoriza acceptarea sa, dar există și posibilitatea de a separa cheltuieli considerate critice ca urmare a unui sistem de acces care să permită execuția rapidă și eficace a măsurilor de economie bugetară. Legătura între acest sistem informatic care poate funcționa în rețea și sistemul contabil al întreprinderii permit nu numai controlul asupra achizițiilor în afara producției, ci chiar posibilitatea de a le imputa unor bunuri și servicii realizate de întreprindere.

3) *Reducerea costurilor paralel cu posibilitatea de control a marjei furnizorilor.*

Colectarea sistematică de informații precise asupra costurilor bunurilor și serviciilor în afara produselor achiziționate, adăugate altor informații rezultate din ofertele și prestațiile altora permit o evaluare completă a furnizorilor potențiali, o mai bună cunoaștere a concurenței care există între furnizori și a alternativelor existente. Aceste elemente constituie baza descompunerii costurilor, ceea ce permite celui care achiziționează prestațiile să repună în discuție și să refuze acele componente ale costului integrate într-o manieră rutinieră sau ascunse în oferta globală. De exemplu, cheltuielile de dezvoltare pentru un produs deja comercializat și propus fără nici o adaptare semnificativă la nevoile clientului, sau cheltuieli pentru publicitate sau demaraj al proiectului în condițiile în care s-a lucrat mulți ani pe această temă împreună. Crearea unei baze de date și o analiză sistematică oferă instrumente prețioase dincolo de reducerea costurilor de cumpărare, pentru controlul marjei de profit a furnizorilor strategici ai întreprinderii. Aceasta permite stabilirea unui parteneriat real și durabil, fondat pe o adevărată transparență.

4) *Analiza valorii și mutații organizaționale*

Controlul costurilor și cunoașterea marjelor furnizorilor de bunuri și servicii fac posibilă măsurarea rolului și importanței strategice în lanțul valorii a societății cliente. Acest lucru face posibilă o redefinire a procesului de cumpărare care poate ajunge la ameliorări

semnificative a structurilor și a modalităților de funcționare a întreprinderii care va avea astfel un avantaj competitiv. Acest nou punct de vedere permite depășirea clasificărilor obișnuite după care unele cumpărări sunt în mod tradițional considerate din punct de vedere contabil ca investiții, în timp ce unele sunt mai degrabă cheltuieli de funcționare din punct de vedere strategic.

### **Întrebări și teme de discuție**

1. De ce sunt achizițiile o funcție strategică a întreprinderii?
2. Definiți termenii specifici utilizați în procesul de achiziție.
3. Care sunt operațiile fizice ale procesului de aprovizionare?
4. Enumerați principiile achizițiilor.
5. Clasificați achizițiile în funcție de riscul de pe piața furnizoare și costurile de achiziție.



## **CAP. 2 ELEMENTE JURIDICE ÎN ACTIVITATEA DE ACHIZIȚII**

### **Obiective**

**După parcurgerea acestui capitol veți ști:**

- care sunt elementele de conținut ale contractului
- care sunt clauzele Incoterms și importanța lor în achiziții
- care sunt punctele cheie ale unui contract
- noțiunile de preț și cost în elaborarea contractelor

Pentru un specialist în achiziții cunoașterea câtorva elemente de drept, în special a aspectelor legate de încheierea și perfectarea contractelor, este absolut necesară. Motivația este aceea că „o convenție legal încheiată are putere de lege pentru părțile contractante” și că din contract rezultă principalele drepturi și obligații ale părților.

Libertatea contractuală dă posibilitatea de a încheia contracte în conformitate cu legea, de a stabili conținutul și efectele lor, de a le modifica și desface. Ea este garantată de Constituția României în care se precizează că „cetățenii beneficiază de drepturile consacrate prin constituție și prin alte legi și au obligațiile prevăzute de acestea”. În țara noastră încheierea contractelor civile și a celor comerciale este reglementată prin codul civil, codul comercial, precum și prin alte norme legale.

### **2.1. Contractul – definiție și clasificare**

#### **2.1.1. Definiția contractului**

**Contractul** este un acord de voință dintre două sau mai multe persoane prin care își manifestă voința fie de a crea, fie de a modifica, fie de a stinge un anumit raport juridic.

**Antecontractul**, precontractul, contractul preliminar sau provizoriu, promisiunea de contract – promisiunea făcută de promitent și beneficiar prin care prima parte se obligă față de cea de-a doua parte care acceptă să încheie în viitor un contract al cărui conținut este prevăzut, în esență, în antecontract. O definiție echivalentă ar fi – promisiunea făcută numai de una din părți, promitentul, care se obligă față de cealaltă parte, beneficiarul, să încheie la cererea acestuia, un contract al cărui conținut este prestabilit.

**Oferta** și acceptarea ofertei – manifestări unilaterale de voință, exprese și tacite, în vederea încheierii unui contract.

**Pactul de referință** – convenția prin care promitentul se obligă ca, în cazul în care urmează să vândă un bun, să-l prefere, la prețuri egale, în calitate de cumpărător, pe beneficiarul promisiunii.

**Promisiunea de porte-fort** – manifestare de voință prin care promitentul se obligă față de creditorul promisiunii de a depune toate diligențele pentru a determina o altă persoană să ratifice un act, să efectueze o prestație sau să încheie un contract.

**Contractul sub condiție** – contractul prin care părțile convin ca, în cazul realizării condiției suspensive, să perfecteze cu efect retroactiv, iar în cazul condiției rezolutorii, să se desființeze cu efect retroactiv.

**Contractul cu termen suspensiv** – contractul este perfectat, dar executarea lui este amânată până când se îndeplinește termenul.

### **2.1.2. Elemente de conținut ale contractului**

1. Obiectul contractului
2. Termenul contractului
3. Prețul contractului
  - valoarea obligațiilor contractuale
  - ratele și scadența lor
4. Modalitățile de plată
  - prin cont
  - în numerar
  - alte forme de plată
5. Drepturile și obligațiile părților, în raport de calitatea lor în cadrul contractului
6. Clauze și validitate
  - invalidarea parțială
  - divizarea
  - renunțarea la drepturi
  - cesiunea
  - forța majoră
7. Clauza penală

### ***Clauze finale***

1. Clauze de confidențialitate
2. Notificări între părți
3. Soluționarea litigiilor
4. Prelungirea contractului
5. Încetarea contractului
6. Numărul exemplarelor și destinația lor
7. Valabilitatea eventualelor traduceri (în cazul în care contractul se încheie în mai multe limbi)
8. Anexele care fac parte din contract
9. Semnăturile părților

### **Anexele contractului**

1. Procesele-verbale de predare / primire
2. Certificatele de calitate a produselor
3. Certificatele de garanție
4. Contractele de garanție (ipotecă, gaj)
5. Graficele de eșalonare a plăților

### **2.1.3. Clasificarea contractelor**

**1. Contracte unilaterale și sinalagmatice** - în raport de numărul voințelor (părților) și de reciprocitatea sau nereciprocitatea obligațiilor contractuale;

**2. Contracte cu titlu oneros și cu titlu gratuit** - după scopul urmărit de părți și de reciprocitatea sau nereciprocitatea avantajelor contractuale:

Contractul oneros este **comutativ** atunci când la încheierea lui prestațiile părților sunt cunoscute, evaluabile și certe.

Contractul oneros este **aleatoriu** atunci când la încheierea lui întinderea prestației / prestațiilor depinde de existența unui eveniment viitor și incert.

Contractele **gratuite** - acte juridice prin care o persoană dispune de un bun al său în favoarea altei persoane, fără a urmări primirea, în schimb, a unui echivalent. Ele se constituie din liberalități și acte dezinteresate, după cum se micșorează sau nu patrimoniului dispunătorului:

- în cazul liberalităților, patrimoniul dispunătorului se micșorează;
- în cazul actelor dezinteresate, patrimoniul dispunătorului nu se micșorează.

### **3. Contracte numite și nenumite:**

**numite** - contractele denumite și reglementate de lege (vânzarea, schimbul, mandatul, depozitul, donația, etc);

**nenumite** - contracte nedenumite și nereglementate de lege, dar folosite (contractele de întreținere, etc);

#### **4. Contracte consensuale și neconsensuale:**

**consensuale** - negociabile, care iau naștere din acordul de voință al părților

**neconsensuale** - negociabile sau nenegociabile, care se nasc din acordul de voință al părților și exprimarea lui în forma sau cu îndeplinirea formelor prevăzute de lege;

**5. Contracte principale și accesorii**- în raport de autonomia sau lipsa de autonomie a contractelor (*principiu*: contractul accesoriu urmează soarta juridică a contractului principal);

#### **6. Contracte cu executare instantanee și succesive**

Contractele cu executare **instantanee** - cele în care executarea prestațiilor are loc o singură dată, imediat (contractul de schimb)

Contracte cu executări **successive** - cele în care executarea prestațiilor are loc la date eşalonate în timp (contracte de furnizare etc);

#### **7. Contracte simple și complexe**

Contracte **simple** - prin care se realizează o singură operațiune juridică (vânzarea-cumpărarea, donația, schimburile)

Contracte **complexe (mixte)** - prin care se realizează două sau mai multe operațiuni juridice (ex.: contractul de hotelărie constă în închirierea de camere mobilate, depozitarea de bagaje și prestarea unor servicii);

#### **8. Contracte negociabile, de adeziune, obligatorii (impuse)**

**Negociabile** - la care părțile au deplina libertate să le încheie sau să nu le încheie;

**De adeziune** - la care toate clauzele contractuale sunt stabilite de una dintre părți, cealaltă parte având doar posibilitatea de a accepta sau a nu accepta încheierea lor (ex.: prestarea serviciilor telefonice);

**Obligatorii (impuse sau forțate)** - cele reglementate de lege ca atare (ex.: contractul de asigurare obligatorie);

#### **9. Contracte tipizate și netipizate:**

**tipizate** - avantaje:

- realizează conformitatea cu prevederile legii;
- simplifică procedura încheierii lor;

**netipizate** (adică fără particularități proprii unui anumit tip).

#### **10. După locul de încheiere și a natura dreptului de aplicare a legislației:**

**Contracte comerciale care se aplică la nivel național** (cele reglementate de dreptul civil și comercial din țara în care s-a încheiat)

**Contracte comerciale care se aplică la nivel internațional.**

Cele mai întâlnite **contracte comerciale internaționale**:

- *de agenție comercială*;
- *de barter*;
- *de distribuție exclusivă*;
- *de franciză*;
- *de know-how*;

- *de leasing;*
- *de prelucrare lohn;*
- *de vânzare – cumpărare comercială.*

## 2.2. Acte juridice premergătoare contractului

**a) Cererea de ofertă** - scrisoare prin care se cere unuia sau mai multor întreprinzători să-și ofere produsele în vederea cumpărării / distribuției;

### **Model<sup>9</sup>**

Către ....., str. ....,  
nr. ...., bloc ....., scara....., etaj .....,  
ap.....,localitatea.....,sectorul/județul.....,cod poștal .....

Vă rugăm a dispune să ni se trimită o ofertă detaliată pentru următoarele produse:

.....

În ofertă rugăm să se specifice cantitățile, calitatea și prețurile produselor, termenele și condițiile de livrare, precum și reducerile de prețuri pentru comenzile de loturi mari.

Societatea noastră (se pot oferi detalii privind caracterizarea activității societății (vechime, capital, rețea de distribuție etc)

Întrucât clienții societății noastre solicită produsele dvs., vă rămânem profund recunoscători pentru sollicitudine.

Cu deosebită considerație,

.....

semnătura

.....

(numele și prenumele în clar, precum și funcția în cadrul societății)

**b) Oferta** - propunere făcută de o societate unei alte societăți cu scopul de a încheia un contract în condiții determinate;

**Destinatar** – determinat sau publică

**Certă** – fără rezerve și cu intenția încheierii contractului printr-o simplă acceptare a ofertei

**Precisă, completă** – conține toate elementele viitorului contract, natura și obiectul.

### **Efecte juridice produse de ofertă**

**Revocabilă** – atâta timp cât nu a fost acceptată

**Încheierea contractului** – dacă este acceptată pur și simplu sau expres înăuntrul termenului, înainte să fi fost revocată ori să fi devenit caducă.

<sup>9</sup> Urs I., Chiriac M., Diță Neagu G, Costandache M., *Contractele mileniului III*, Ed. Rentrop&Straton, București

### ***Model<sup>10</sup>***

Către.....,str....., Nr.....bloc.....,scara....., etaj .....,  
ap....., Localitatea....., sectorul / județul ....., cod poștal .....

Vă mulțumim pentru cererea dvs. de ofertă nr..... din .....  
Societatea noastră (se pot oferi detalii privind caracterizarea activității societății  
(vechime, capital, rețea de distribuție etc)

Ea vă oferă o gamă întreagă de produse (sortimente, indici calitativi, caracteristici  
tehnice și alte date generale de prezentare a produselor societății)

Din cuprinsul (prospectului, catalogului, pliantului) pe care îl anexăm veți putea  
constata că sortimentele pe care le oferim prezintă multiple avantaje:

1. De marcă de fabricație.....
2. De fiabilitate .....
3. De preț .....

Cantitatea minimă pentru o comandă de livrare este de ....., în  
termen de .....de la data primirii acesteia.

Prețurile indicate includ: (după caz TVA, accize, taxe vamale, cheltuieli de ambalare,  
manipulare, încărcare-descărcare, transport)

După primirea comenzii, mărfurile pot fi livrate în termen de .....

Plata mărfurilor se va efectua astfel: (se înscriu modalitățile agreate de ofertant: ordin  
de plată, cec, altele)

Toate produsele noastre sunt însoțite de un certificat de calitate sau garanție

In vederea evitării unor eventuale deteriorări / degradări, mărfurile sunt ambalate astfel  
(se înscriu modalitățile de ambalare pentru fiecare sortiment)

Expedierea mărfurilor comandate se va face (se înscrie categoria mijloacelor de  
transport ce se vor folosi)

---

<sup>10</sup> Idem 12

Prezenta ofertă este valabilă (se trece termenul sau numărul de zile de valabilitate a ofertei)

În speranța că oferta noastră vă va satisface exigențele, așteptam cât mai curând posibil scrisoarea dvs. de comandă.

Cu deosebită considerație,

.....  
semnătura

.....  
(numele și prenumele în clar, precum și funcția în cadrul societății)

**c) Acceptarea** - manifestarea voinței juridice a unei persoane de a încheia un contract în condițiile prevăzute în oferta ce i-a fost adresată în acest scop:

- se adresează întotdeauna ofertantului;
- trebuie să fie pură și simplă (formularea unor rezerve, condiții sau propuneri de modificare a elementelor prevăzute în ofertă face ca răspunsul să nu mai aibă caracterul unei acceptări, ci al unei **contraoferte**;
- în principiu, poate îmbrăca orice formă (excepție: în contractele solemne, ea trebuie făcută în condițiile prevăzute de lege);
- este necesar să exprime voința neîndoieală de a încheia contractul în condițiile prevăzute de ofertă;
- ea trebuie să fie expresă, dar poate fi și tacită (dacă voința de a accepta oferta rezultă din acțiuni ori din atitudini concludente ca, de exemplu, începerea executării contractului);
- dacă oferta a fost adresată unei persoane fizice sau juridice determinate, numai aceasta poate face acceptarea, iar dacă a fost o ofertă publică, ea poate fi acceptată de oricine;
- în cazul în care acceptarea este valabilă făcută înainte ca oferta să fi fost revocată ori să fi devenit caducă, ea are ca efect încheierea contractului în condițiile prevăzute în ofertă.

#### **d) Scrisoarea de comandă**

##### **Model<sup>11</sup>**

Către ....., str. ...., nr....., bloc ....., scara ....., etaj ..... ap....., localitatea ....., sectorul / județul ....., cod poștal .....

Am primit oferta dvs. nr. .... din ....., precum și eșantioanele / mostrele trimise de dvs. și vă mulțumim.

Întrucât mărfurile oferite de dvs. satisfac exigențele noastre, vă rugăm să ne livrați următoarele produse:

(se pot comanda și de probă, dar se va face mențiunea în scrisoarea de comandă)

Nr. Crt.	Denumirea mărfurilor	U / M	Cantitatea	Prețul	Valoarea totală
----------	----------------------	-------	------------	--------	-----------------

<sup>11</sup> Idem 12


Cantitatea de livrare .....  
 Ambalarea .....  
 Manipularea .....  
 Transportul.....  
 Modalități de plată .....  
 Alte condiții .....

În speranța că veți onora această comandă, vă rugăm să primiți asigurarea întregii noastre considerații.

.....

semnătura

.....

(numele și prenumele în clar, precum și funcția în cadrul societății)

#### **e) Anteccontractul**

**Promisiunea bilaterală de contracta** - părțile, având fiecare calitățile corelative de promitent și beneficiar, se obligă una față de cealaltă să încheie un viitor contract al cărui **conținut este, în esență, prevăzut în promisiune.**

**Promisiune unilaterală de a contracta** - promitentul se obligă față de beneficiar să încheie, la cererea acestuia, un contract al cărui conținut este îndeplător precizat în convenție.

Anteccontractul este un act juridic provizoriu și obligatoriu.

### **2.3. Clauzele INCOTERMS**

**Camera de Comerț Internațională** a stabilit încă din 1936 **cotații de preț** sub denumirea de **INCOTERMS** ( *International Commercial Terms* ).

**a) Franco Uzină - EX Works (...named place) (EXW).** Vânzătorul are obligația unică de a pune marfa la dispoziția cumpărătorului la sediul său. El nu răspunde în acest caz de încărcarea mărfii în mijlocul de transport trimis de cumpărător și nici de vămuirea mărfii. Cumpărătorul suportă toate costurile și riscurile pe care le implică preluarea mărfii de la sediul vânzătorului până la destinația dorită. Această clauză poate fi utilizată indiferent de mijlocul de transport.

**b) Franco Căraș - Free CARRIER (...named place) (FCA).** Cumpărătorul este cel care alege modul de transport și transportatorul. Vânzătorul și-a îndeplinit obligația în momentul în care predă marfa (la locul convenit) transportatorului desemnat de cumpărător.



Dacă acest loc de predare nu este clar specificat, atunci vânzătorul poate alege locul. Transferul de riscuri și de cheltuieli intervine în momentul în care transportatorul preia marfa. În cazul unui camion sau vagon complet vânzătorul este cel care face încărcarea, iar cumpărătorul descărcarea, asumându-și riscurile și cheltuielile. Cheltuielile cu vămuirea mărfurilor sunt suportate de vânzător. Această clauză poate fi utilizată indiferent de mijlocul de transport.

**c) Franco de-a lungul navei - Free Alongside SHIP (...named port of shipment) (FAS).** Vânzătorul are în acest caz responsabilitatea livrării bunurilor pe chei, de-a lungul navei transportatoare. El va suporta cheltuielile de descărcare pe chei. Deci toate cheltuielile până la acest punct sunt suportate de vânzător. Încărcarea, transportul naval și asigurarea revin cumpărătorului. Acest preț este ceva mai ridicat decât franco punct de origine, deoarece exportatorul realizează transportul bunurilor la punctul de transport și are obligația de a face și vămuirea mărfii. Această clauză poate fi utilizată numai pentru transportul maritim.

**d) Franco la bord - Free On Board (...named port of shipment) (FOB).** Vânzătorul își îndeplinește obligația de livrare în momentul în care marfa a trecut balustrada (bordul) vasului în portul de încărcare convenit. Toate costurile și riscurile sunt suportate din acel moment de cumpărător. Cumpărătorul are obligația de a angaja vaporul pentru transportul mărfii. Această clauză poate fi utilizată numai pentru transportul maritim.

**e) Cost și navlu - Cost and Freight (...named port of destination) (CFR).** Vânzătorul are răspunderea transportului bunurilor până la portul de destinație al importatorului. El este cel care alege nava, plătește taxele, răspunde de încărcarea mărfii, de efectuarea formalităților de export și de plata transportului până la punctul de destinație.

Riscul pierderilor sau deteriorării mărfurilor este transferat de la vânzător la cumpărător numai după ce bunurile părăsesc nava. Opțiunea asigurării îi revine cumpărătorului. Această clauză poate fi utilizată numai pentru transportul maritim.

**f) Cost, asigurare, navlu - Cost, Insurance and Freight (...named port of destination) (CIF).** Clauza este identică cu CFR, dar cu obligația suplimentară pentru vânzător de a asigura marfa pentru transportul maritim. Această asigurare se face pentru “avarii particulare” la 110% valoarea mărfurilor. Prima este plătită de vânzător. Această clauză poate fi utilizată numai pentru transportul maritim.

**g) Transport plătit către... - Carriage Paid To (...named place of destination) (CPT).** Vânzătorul alege transportatorul și plătește factura pentru transportul mărfii la destinația convenită. Transferul de riscuri de pierderi și cheltuieli se face după ce mărfurile au fost livrate în custodia primului căraș și nu după ce bunurile părăsesc nava. Această clauză poate fi utilizată pentru toate tipurile de transport.

**h) Transport și asigurarea plătite către...- Carriage and Insurance Paid to... (...named place of destination) (CIP).** Față de varianta precedentă, clauza CIP prevede și plata asigurării de către vânzător. Este important în acest caz ca vânzătorul și cumpărătorul să

se pună de acord asupra întinderii pe care o are asigurarea. Această clauză poate fi utilizată pentru toate tipurile de transport.

**i) Franco navă-port de livrare - Delivered Ex Ship (...named port of destination) (DES).** Vânzătorul trebuie să livreze bunurile la bordul navei din portul de destinație menționat în contract, asumându-și toate costurile și riscurile până în acest moment . Această clauză poate fi utilizată numai pentru transportul maritim.

**j) Franco chei - Delivered Ex Quay (Duty Paid) (...named port of destination) (DEQ).** Transferul de riscuri și cheltuieli are loc atunci când vânzătorul pune marfa vămuită la dispoziția cumpărătorului la locul convenit. Această clauză poate fi utilizată numai pentru transportul maritim.

**k) Livrat la frontieră - Delivered At Frontier (...named place) (DAF).** Obligațiile vânzătorului încetează atunci când mărfurile ajung la frontiera țării numită în contract. Formalitățile de export sunt în sarcina vânzătorului, cele de import în sarcina cumpărătorului. Este indicat ca vânzătorul și cumpărătorul să se pună de acord cu privire la asigurarea mărfurilor pe întreg parcursul. Termenul s-a introdus în special pentru transporturile feroviare, rutiere, dar poate fi folosit și în celelalte situații.

**l) Livrat fără plata taxelor vamale - Delivered Duty Unpaid (...named place of destination) (DDU).** Vânzătorul livrează bunurile până la sediul cumpărătorului (descărcarea inclusă), fără a plăti însă taxele, cumpărătorului revenindu-i această obligație. Această clauză poate fi utilizată pentru toate tipurile de transport.

**m) Livrat cu plata taxelor vamale - Delivered Duty Paid (...named place of destination) (DDP).** Toate cheltuielile legate de transportul mărfurilor de la vânzător la cumpărător sunt suportate în acest ultim caz de vânzător. Acesta suportă inclusiv cheltuielile de import, iar dacă nu există alte prevederi, trebuie să descarce marfa la sediul cumpărătorului sau la locul stabilit de acesta. Această clauză poate fi utilizată pentru toate tipurile de transport.

# INCOTERMS

M – maritim, T – terestru, P – polivalent

■ – costuri în sarcina vânzătorului, □ - costuri în sarcina cumpărătorului

Tab. nr. 2.1

INCOTERMS (Calculul costurilor în funcție de clauza stabilită)	Abrevierea	Ambalare	Încărcare	Pre-transport	Formalitățile vamale pentru export, drepturi și taxe	Transfer marfă, plecare și încărcare	Transportul principal	Asigurare transport	Transfer marfă, sosire - descărcare	Formalitățile vamale pentru import, drepturi și taxe	Post-transport	Descărcarea	Vândut la plecare, vândut la sosire	Tipul de transport
Franco Uzină	EXW	■	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	VP	P
Franco de-a lungul navei	FAS	■	■	■	□	□	□	□	□	□		□	VP	M
Franco transportator	FCA	■	■	■	■	□	□	□	□	□	□	□	VP	P
Franco la bord	FOB	■	■	■	■	□ ■	□	□	□	□	□	□	VP	M
Cost și navlu	CFR	■	■	■	■	■	■	□	□	□	□	□	VP	M
Transport plătit până la...	CPT	■	■	■	■	■	■	□	□	□	□	□	VP	P
Cost, asigurare, navlu	CIF	■	■	■	■	■	■	■	□	□	□	□	VP	M
Transport și asigurări plătite către...	CIP	■	■	■	■	■	■	■	□	□	□	□	VP	P
Adus la frontieră	DAF	■	■	■	■	■	■ □	■ □	□	□	□	□	-	T
Franco navă -port de livrare	DES	■	■	■	■	■	■	■	□	□	□	□	VS	M
Adus pe chei (drepturi achitate)	DEQ	■	■	■	■	■	■	■	■	■	□	□	VS	M
Adus cu drepturi neachitate	DDU	■	■	■	■	■	■	■	■	□	■	■	VS	P
Adus cu drepturi achitate	DDP	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	VS	P

## **2.4. Punctele cheie ale unui contract. Cazuri particulare**

O listă completă a elementelor unui contract ar putea fi următoarea:

- Părțile contractante
- Obiectul contractului
- Documentele contractuale
- Prețul
- Modalități, instrumente și termene de plată
- Garanții bancare
- Data intrării în vigoare
- Durata contractului
- Termene și locuri de livrare
- Controlul și asigurarea calității
- Transferul de proprietate
- Caracteristicile utilajelor și materiilor prime utilizate (în subcontractare, de exemplu)
- Transferul riscurilor
- Garanții contra viciilor ascunse
- Responsabilități
- Asigurări
- Confidențialitate
- Personalul
- Forța majoră
- Garanții contra evicțiunii
- Reziliere
- Cesiunea
- Tipul de drept aplicabil și limba în care se face redactarea
- Rezolvarea litigiilor

În funcție de obiectul contractului și de specificul acestuia, un contract poate cuprinde toate aceste elemente sau numai o parte a acestora.

### **Părțile contractante**

Această parte a contractului nu prezintă dificultăți practice de realizare. Vor fi făcute precizări referitoare la întreprinderile, serviciile, persoanele fizice care sunt responsabile de execuția contractului, atât la client, cât și la furnizor.

### **Documente contractuale**

În această parte sunt incluse:

- lista completă a documentelor contractuale (comerciale, juridice și tehnice)
- întâietatea documentelor
- în ipoteza redactării contractului în mai multe limbi, se va stabili versiunea care are valoare juridică

## **Prețul**

În cazul în care prețul a fost negociat și acceptat de ambele părți înscrierea lui în contract nu prezintă dificultăți. Particularități pot să apară în cazul subcontractării. În această situație avem trei elemente care trebuie avute în vedere: avansul sau onorariul, costul și prima (sau penalitatea) care revine subcontractantului ca diferență între costul previzional și costul real.

În cazul subcontractării avem în vedere două situații:

a) Contractul este un contract de prestație, deci execuția este regulată și măsurabilă în timp (de exemplu în serviciile de curățenie) și în această situație plata se poate face lunar sau trimestrial.

b) În cazul în care în procesul de fabricație sunt necesare utilaje specifice sau prestații intelectuale (studii, programe informatice), achizitorul poate exercita mai mult sau mai puțin un control în timpul execuției și din acest motiv se recomandă ca pentru respectarea termenului final să fie stabilite și etape intermediare pentru verificare.

Dacă utilajele sunt ale achizitorului ele pot rămâne în proprietatea acestuia sau pot fi cedate furnizorului cu condiția păstrării confidențialității asupra informațiilor și metodelor transmise de achizitor. Această obligație va fi prelungită pentru o perioadă de 3-5 ani de la data încetării contractului. Subcontractantul se obligă să utilizeze utilajele specifice exclusiv pentru execuția contractului, nici o dispoziție a contractului neputând fi interpretată ca fiind cesiune de licență sau de know how în favoarea acestuia.

Pentru prestațiile intelectuale trebuie negociat dreptul de proprietate asupra produsului final (de exemplu în aplicațiile informatice obținerea codului sursă).

## **Garanții**

În situația în care furnizorul nu prezintă încredere pot fi cerute garanții suplimentare autonome față de obligațiile din contract. Această garanție poate fi acordată și de banca furnizorului.

Acestea vor fi precizate în contract și vor fi acordate în funcție de specificul obiectului contractului.

## **Durata contractului**

Contractul trebuie încheiat întotdeauna pe o perioadă determinată deși prezintă dezavantajul că nu poate înceta înainte de această dată. Ținând cont de acest fapt este bine să se aibă în vedere introducerea unor clauze precise (legate de calitate sau de nerespectarea termenelor) care să ofere posibilitatea desfacerii lui înainte de termen.

De asemenea, pentru a lăsa loc de negociere se poate introduce o clauză de genul: cu o lună înainte de termen părțile de pot întâlni pentru a examina condițiile în care colaborarea poate fi continuată.

## **Termene și locuri de livrare**

Termenele trebuie indicate în mod precis în sensul de termenul cel mai târziu de livrare, ceea ce nu exclude livrările anticipate.

### **Controlul și asigurarea calității**

Asigurarea calității și certificarea fac totdeauna necesară introducerea unor clauze de genul: achizitorul va putea evalua sau omologa furnizorul înainte execuției, în timpul execuției sau la finalul acesteia. Achizitorul își rezervă dreptul de a face auditarea sistemului calității în conformitate cu normele internaționale, atât a furnizorului său, cât și a furnizorilor acestuia. Aceste intervenții nu constituie acte de imixtiune în execuția lucrărilor și nu diminuează responsabilitatea furnizorului.

### **Materiale consumate**

Acest paragraf nu va fi introdus în contract decât în situația în care există remarca “fabricația se va face în conformitate cu planurile și specificațiile” și achizitorul este cel care furnizează materiile prime și materialele necesare execuției (se va întocmi o nomenclură a acestor elemente). Alte precizări:

- un necesar de materiale va fi stabilit și se va ține o evidență a acestora de către ambele părți. Se vor fixa și procentele de acceptare a rebuturilor, iar achizitorul își rezervă dreptul de a verifica normele de consum;
- furnizorul nu va face stocuri (decât cu acordul scris al achizitorului) din materiile prime și materialele necesare fabricației;
- în cazul în care rebuturile depășesc limitele admise pierderile vor fi suportate de furnizor.

### **Transferul de proprietate și de riscuri**

Transferul de proprietate reprezintă momentul în care din punct de vedere juridic proprietatea asupra unui bun trece la cumpărător. Transferul de riscuri reprezintă momentul de la care orice elemente care pot afecta lucrările sunt în sarcina achizitorului. Transferul de proprietate și cel de riscuri au loc în același timp. Acest transfer are loc în momentul recepției și acceptării (cu sau fără rezerve) a lucrării de către beneficiar.

### **Confidențialitatea**

În practică este destul de dificil a preciza originea scurgerilor de informații. Din acest motiv furnizorul trebuie să-și asume răspunderea pentru salariați și pentru alți subcontractanți că vor păstra informațiile transmise de achizitor pe toată durata de execuție a contractului.

Documentele și utilajele specifice încredințate furnizorului pentru execuția contractului vor fi restituite în momentul în care furnizorul nu va mai avea nevoie de acestea pentru a duce la îndeplinire obligațiile contractuale. Aceste informații au caracterul de confidențiale și după expirarea contractului cu excepția informațiilor care au caracter public.

Această clauză se recomandă a fi aplicată încă din faza de discuții tehnice și comerciale, pentru a evita orice neplăceri ulterioare.

### **Responsabilități și asigurări**

Furnizorul trebuie să poarte răspunderea și în numele salariaților săi, precum și în numele subcontractanților săi sau a tuturor agenților economici la care s-a apelat pe durata de execuție a contractului.

În ceea ce privește asigurările trebuie avute în vedere toate consecințele care pot să apară:

- daune corporale
- daune materiale (distrugere, degradare integrală sau a unei substanțe)
- daune imateriale (de ordin financiar)

Asigurarea nu exonerează furnizorul de responsabilitățile sale, deoarece aceste daune pot fi imputate, iar consecințele financiare nu sunt întotdeauna garantate prin asigurare.

### **Personalul**

Această dispoziție este absolut necesară în special în cazul prestațiilor intelectuale și în special în domeniul informatic.

În acest caz se poate prevedea în contract că părțile contractante se angajează una față de alta să nu solicite personalul celeilalte pe durata prezentului contract. Obligațiile rezultate din contract pot rămâne în vigoare o perioadă de 5 ani începând cu momentul recepției sau cu sfârșitul perioadei de garanție contractuală.

### **Garanția contra evicțiunii**

Această clauză angajează furnizorul să garanteze achizitorului orice acțiune rezultată din utilizarea materialului sau programului informatic care face obiectul contractului.

## **2.5. Noțiunile de preț și cost în elaborarea contractelor**

Contractele pot fi elaborate având în vedere prețul sau costul. Într-un contract de tip “preț”, prețul este stabilit prin contract, iar executarea contractului se va face la prețul stabilit. Acest tip de contract are următoarele caracteristici:

- achizitorul nu are dreptul de a urmări costurile pe timpul derulării contractului;
- furnizorul are interesul de a produce cât mai eficient pentru că orice reducere de cost înseamnă pentru el un câștig;
- dezavantajul major pentru furnizor în acest caz este acela că trebuie să suporte orice variație de costuri (creștere de preț la materii prime, la energie, mărirea salariilor).

Într-un contract de tip “cost”, achizitorul își asumă riscurile legate de variația factorului cost și parțial sau total cele legate de productivitatea la furnizor.

În cazul comenzilor unice, care trebuie reînnoite frecvent, de fiecare dată va fi ales cel care vinde la cel mai mic preț. În general, statul caută a limita aceste situații de achiziție “spot”, specifică mai ales materiilor prime. În cazul în care contractul are o durată inferioară unui an, iar comanda este unică, contractul nu este revizibil. La fiecare lansare a apelurilor de ofertă pe lângă cei implicați până în acel moment, vor interveni și alții, iar această presiune concurențială va avea efecte asupra prețului. Vechii furnizori vor putea în acest caz să scadă prețurile dacă în perioada anterioară au reușit să obțină o productivitate ridicată. În aceeași măsură, un nou preț poate ascunde și o repartizare diferită față de perioada anterioară a cheltuielilor.

## 2.6. Contractul de fabricație în OEM (Original Equipment Manufacturer)

În această situație, furnizorul este specializat în fabricarea unor familii de produse complexe și oferă cumpărătorilor potențiali posibilitatea de a adapta produsele în funcție de necesități. Având în vedere costurile pe care le presupune această adaptare, contractul oferă cumpărătorului dreptul de a verifica unitățile de fabricație ale furnizorului din punct de vedere al calității produselor.

Recomandarea este ca în acest tip de contract să se insiste asupra următoarelor elemente:

- ✓ asigurarea calității și obținerea unui drept de inspecție;
- ✓ garanție în caz de neconformitate a produselor;
- ✓ garanție în ce privește proprietatea intelectuală;
- ✓ dreptul la marcă. În această ultimă situație două cazuri sunt posibile:
  1. Achizitorul autorizează fabricantul să înscrie pe produsele contractate marca al cărei proprietar este. Fabricantul nu are dreptul de a vinde altor clienți, cu excepția achizitorului, produsele astfel marcate și se va angaja nici să nu depună cerere pentru înregistrarea unei mărci care poate duce la confundarea acesteia cu marca achizitorului.
  2. Fabricantul va livra numai achizitorului produsele care fac obiectul contractului și acesta le va revinde sub propria sa marcă.

## 2.7. Instrumente utile

Un check list al clauzelor posibile într-un contract permite anticiparea riscurilor și cunoașterea în detaliu a clauzelor necesar a fi detaliate în documentul final, având în vedere riscurile care trebuie acoperite.

### Check list clauze juridice

Tab.nr. 2.2

Clauze	Riscuri de acoperit	Conținut
Obiectul contractului	Erori sau omisiuni din lipsa expertizei	Corespund cu caietul de sarcini Obligațiile fundamentale ale furnizorilor
Documente contractuale	Clauze contradictorii	Lista și ordinea documentelor de referință din anexe
Preț	Neclarități Mențiuni neprevăzute	Sume sau modalități de calcul Circumstanțele pentru care renegocierea prețului este posibilă
Condiții de plată	Amenințări, întârzieri la livrare Penalități	Întârzieri la plată (nr de zile) Modalități de calcul a discounturilor



		Penalități în caz de întârziere
Protecție	Mențiuni neprevăzute Amenințări, întârzieri la livrare	Condiții exterioare pentru a renegocia tot sau o parte a contractului (rata de schimb)
Subcontractare	Jucători incompetenți Încălări ale codului muncii	De definit limitele
Durată	Neîncadrarea în planificare	Început, sfârșit, jaloane intermediare
Transfer de proprietate	Cheltuieli neprevăzute Întârzieri	Arată când achizitorul devine proprietar (după livrare, după plată, la finalizare)
Incoterms	Cheltuieli neprevăzute Întârzieri	Începând de când daunele sunt în sarcina achizitorului Obligații privind păstrarea și asigurarea produsului
Asigurări	Cheltuieli neprevăzute Întârzieri	Acoperirea prejudiciilor cauzate de furnizor
Garanții contractuale	Cheltuieli neprevăzute Întârzieri	Durată, elemente incluse (piese), consecințe (asistență, înlocuire)
Vicii ascunse	Cheltuieli neprevăzute Întârzieri	Îmbunătățirea regulilor legale (natuta acestora, consecințe)
Transferabilitatea	Schimbări, fuziuni, achiziții	Împiedică execuția contractului
Rezilierea	Falimente Costuri nerecuperate	De definit condițiile și efectele

Fiecare furnizor selectat va negocia obligațiile reciproce, angajând ambele întreprinderi în realizarea produselor sau prestarea serviciilor. Această inventariere permite pregătirea sau modificarea redactării formale a unui contract sub supravegherea unui jurist. Unele riscuri care trebuie acoperite se pot produce înaintea sau după realizarea operațională (scurgerea de informații cheie, reciclarea materialelor periculoase). Aceste elemente fac, de obicei, obiectul unor contracte specifice, dincolo de contractul principal.

### Întrebări și teme de discuție

1. Definiți contractul și precizați importanța acestuia în procesul de achiziție.
2. Care sunt elementele de conținut ale contractului.
3. Care sunt tipurile de contracte utilizate frecvent în schimburile internaționale.
4. Care sunt actele juridice premergătoare contractului.
5. Definiți clauza FOB.
6. Care sunt avantajele și dezavantajele unui contract de tip preț? Dar ale unuia de tip cost?
7. Definiți și exemplificați Contractul de fabricație în OEM (Original Equipment Manufacturer)

## CAP. 3 GESTIUNEA RESURSELOR MATERIALE ÎN ACHIZIȚII

### Obiective

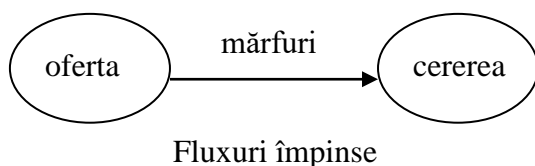
După parcurgerea acestui capitol veți ști:

- care sunt tipurile de stocuri care se pot constitui la nivelul întreprinderii
- care sunt principiile cheie ale controlului stocurilor
- de ce se formează și se păstrează stocuri
- care sunt costurile asociate stocurilor
- care sunt metodele de calcul a stocurilor
- cum se întocmește un bilanț de materiale

### 3.1. Modele de gestiune a fluxurilor

Până în anii '60 Europa era confruntată cu lipsa unor produse și astfel întreprinderile existente pe piață propuneau oferta și determinau alegerile și prioritățile. Această situație a creat condiții favorabile realizării unei producții de masă pentru o gamă redusă de produse standardizate, întreprinderile putând astfel beneficia de economii de scară care să permită reducerea costurilor și implicit a prețurilor.

Această logică a primatului ofertei asupra cererii înseamnă realizarea unor serii mari de produse cu un ciclu de viață lung, adică având un grad de reînnoire foarte lent. Această situație de penurie a indus și un nivel scăzut al serviciilor: perioade de livrare foarte lungi (mai multe luni în industria de automobile), nerespectarea termenelor, rupturi frecvente de stoc, precum și stocuri importante datorate producției de masă. Acest sistem oferea o stare de certitudine în amonte, deoarece producția era guvernată de ofertă. Capacitățile de transport și de depozitare insuficiente pot genera penurie pe piețele locale cu toate că, global vorbind, există stocuri importante. Acesta este astăzi un fenomen recurent în țări mai puțin dezvoltate sau în tranziție.



#### Caracteristicile piețelor:

- penurie;
- producție de masă, produse standardizate, serii de producție lungi, ciclu de viață lung;
- nivel redus al serviciilor.

**Fig. nr. 3.1. Fluxurile economice în anii '60**

Progresiv, după 1960, piața a început să se satureze, mai întâi pentru produse de larg consum (de exemplu detergentul unde piața era dominată precoce de trei firme: Unilever,

P&G și Henkel), apoi pentru celelalte bunuri. Confruntate cu o competiție care se accentua din ce în ce mai mult, cu o creștere a exigențelor consumatorilor (a căror nivel de trai era în creștere) firmele au căutat să se diferențieze de concurenți. A început astfel segmentarea pieței, ofertele specializate, ceea ce a generat o reducere a mărimii seriilor de producție și orientarea către diversificare în condițiile în care firmele completau oferta de bază prin oferte complementare sau legate.

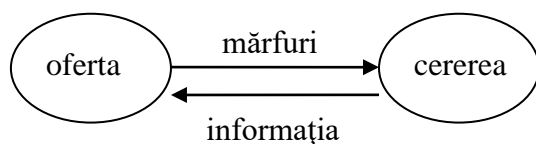
Producătorii de detergenți, aflați în situație de oligopol și având talie comparabilă au fost printre primii care au căutat noi surse de diferențiere, înțelegând că numai o strategie a dominării prin costuri nu este suficientă. Această diferențiere a început cu ambalajul și s-a ajuns la modificarea structurii produselor (detergenți concentrați, de exemplu). Coca Cola a propus noi variante pentru băuturi (light) și apoi a lansat o nouă gamă (Minute Maid). Dacă în 1970 Yoplait propunea 20 de produse proaspete din lapte, în 2000 oferta cuprindea 495 de referințe.

În fața acestei tendințe de diversificare accentuată a ofertei, consumatorul devine foarte schimbător, fenomen care adăugat la scurtarea ciclului de viață al produselor, face ca previziunea să fie foarte dificilă. Diversificarea produselor a determinat și o creștere a exigențelor în ce privește serviciile: disponibilitatea produselor, fiabilitatea, respectarea termenelor de livrare și a datelor limită de consum.

#### *Exemple*

*La începutul anilor '90 Philips Eclairage a deschis un depozit în regiunea pariziană (cu 10.000 de referințe) de unde putea livra orice produs în 48 de ore către clienții din Franța, Italia și Spania și în 72 de ore către clienții mai îndepărtați. Accelerarea frecvenței livrărilor determină diminuarea mărimii comenzilor și permite reducerea stocurilor la clienți. Transportul și livrarea au fost încredințate firmelor specializate în mesageria rapidă. Astfel oferta a început prin segmentare și a continuat cu personalizare în funcție de opțiuni (în industria de automobile) sau în funcție de funcționalitate (în informatică). Acest tip de producție „pe măsură” a determinat transformarea radicală a sensului fluxurilor, de la un sens guvernat de ofertă la unul guvernat de cerere. Fluxul de informații generat de cerere acționează ca un arc reflex, declanșând funcționarea elementelor din amonte și implicit alcătuirea ofertei. Acest tip de funcționare permite sistemului cerere-ofertă să fie flexibil și reactiv.*

*Un ciclu de viață efemer au produsele din industria modei. Astfel în „prêt à porter” în loc să se reînnoiască gama pentru fiecare sezon, se lansează colecții tematice (pe culori, texturi, forme). Astfel sunt fabricate puține articole din fiecare colecție, iar reprovizionarea punctului de vânzare se face în funcție de succesul obținut de fiecare model propus. ZARA a reușit reducerea la mai puțin de 3 săptămâni a perioadei între concepția unui model și punerea sa în vânzare în orice magazin din Europa. Acest termen include operațiunile de design, aprovizionare, fabricare și livrare.*



fluxuri trase

Declanșarea ofertei: distribuție,  
producție, concepție

#### Caracteristicile piețelor:

- saturație relativă;
- producție diferențiată și apoi diversificată;
- segmentare, serii de fabricație scurte, ciclu de viață scurt;
- personalizare, producție pe măsură, cicluri de viață efemere;
- nivel ridicat al serviciilor.

**Fig. nr. 3.2. Evoluția fluxurilor economice după 1960**

Cele două modele prezentate (unul dominat de ofertă și celălalt de cerere) sunt mai degrabă complementare decât contradictorii.

Dacă modelul în care oferta este cea care dă tonul este mai degrabă caracteristică țărilor în curs de dezvoltare sau în tranziție, iar cel în care cererea este elementul declanșator caracteristic țărilor avansate, cele două modele coexistă adesea. Fiecare se aplică la un anumit tip de consum.

#### Exemplu

*Într-o țară ca Brazilia mai puțin de 20% din consum poate fi încadrat în sistemul bazat pe cerere. Structurile de distribuție reflectă foarte bine această situație: în același oraș, sau chiar în același cartier, hipermarketurile (Carrefour, de exemplu) sau supermarketurile (Paão de Acucar), concepute după modelul francez coexistă cu forme de distribuție arhaice care sunt mici magazine care vând en detail, sau magazine care vând en gros și sunt specializate (întâlnim aici strada angroșiștilor de stofe, de hârtie).*

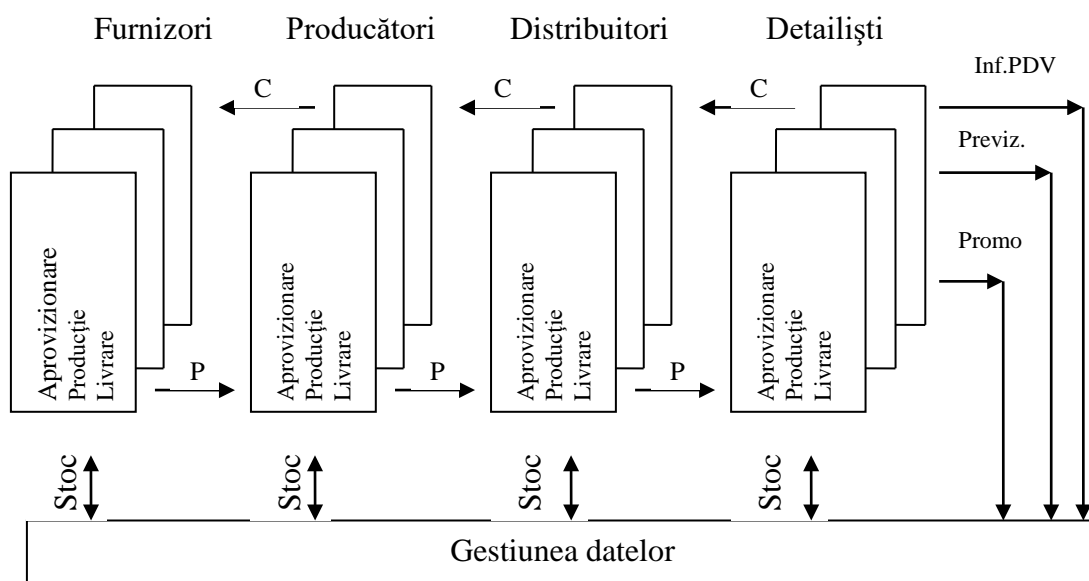
*Într-o țară ca Franța însă modelul bazat pe ofertă poate fi recreat în mod artificial: de exemplu promoțiile de tip aniversarea a 40 de ani de Carrefour (ofertă efemeră a unui produs vândut la un preț foarte atractiv). Acestea nu au decât rolul de a incita consumatorul să vină la Carrefour și bineînțeles să cumpere și multe alte produse.*

*De exemplu Coca Cola se pare că adoptă modelul bazat pe ofertă pentru produsele noi și unul bazat pe cerere pentru produsele rezultate din diversificare. Întrebarea care se pune este „Dacă scopul vânzărilor promoționale din marea distribuție care are la bază un demers bazat pe sistemul fluxurilor împinse nu este acela de a atrage consumatorul și către alte raioane și transformarea într-un demers bazat pe sistemul fluxurilor trase?”*

Această conversie la 180° dintr-un sistem în altul ridică numeroase probleme structurale și organizaționale. Ideea gândirii unei întreprinderi în sens invers se lovește de inerția organizației, pe de o parte, iar pe de altă parte punerea ei în aplicare presupune un anumit nivel de dezvoltare a sistemului informatic.

### 3.2. Încadrarea funcției de aprovizionare într-un sistem cu patru dimensiuni

În marea majoritate a întreprinderilor putem observa că există între 5 și 10 furnizori de la care acestea fac 75-85% din totalul aprovizionărilor. Acești furnizori strategici pot fi considerați o primă dimensiune a modelului. O ameliorare a funcției de aprovizionare trebuie să aibă în vedere în primul rând acești furnizori cheie. Dacă sunt posibilități ideile de ameliorare pot fi extinse și la furnizorii de rangul al doilea.



**Fig. nr. 3.3. Modelul cu 4 dimensiuni**

După cum se observă din figura de mai sus celelalte trei dimensiuni sunt producătorii, distribuitorii și, în final, punctele de vânzare ale detaiștilor aflate în legătură directă cu consumatorul final.

Acest model ne arată faptul că informațiile care pilotează sistemul provin de la punctele de vânzare. Pe baza acestor date sunt făcute și previziunile privind vânzările. Aceste informații le vom numi *macrotendințe*. *Microtendințele* rezultă din acțiunile promoționale și speciale și în funcție de acestea cantitățile necesare vor fi ajustate în sensul creșterii sau diminuării. Cunoașterea acestora este foarte utilă deoarece pe baza lor sunt declanșate re aprovizionările și se stabilesc, în amonte, programele de fabricație.

Toate aceste informații trebuie integrate într-o bază de date care să fie accesibilă celor din amonte detaiștilor, să fie bine structurate și ușor de înțeles astfel încât fiecare să înțeleagă nevoile de re aprovizionare. Având aceste informații membrii unei rețele pot declanșa re aprovizionarea, răspunzând astfel prompt la nevoile clienților, menținând însă la minim stocurile. Elementul esențial al acestui model constă într-o trecere de la un sistem pilotat de fabricant la un sistem pilotat de clientul final, adică pilotat nu de ofertă ci de cerere.

### 3.3. Trecerea de la un sistem bazat pe fluxuri împinse la un sistem bazat pe fluxuri trase

Istoric vorbind, într-o anumită perioadă procesul de cumpărare se desfășura astfel: la un detailist se creau stocuri predeterminate, iar acesta le vindea unor clienți pasivi. A urmat o perioadă în care detailiștii au vândut spațiu din raioanele lor noilor fabricanți sau unor noi produse. Astăzi detailistul vrea ceea ce vrea și clientul, fiind deci în măsură să impună condiții producătorului în ce privește asortimentul de produse sau cantitățile de produse fabricate. Deci asistăm la o glisare a puterii către consumatorul final. Această subtilă schimbare a raportului de forțe în interiorul sistemului a determinat și o trecere de la un sistem în care magazinele funcționau având stocuri foarte mari de produse, la un sistem unde consumul condiționează producția și în care magazinele sunt aprovizionate pe măsura cererii.

Această schimbare dă posibilitatea reducerii costurilor asociate deținerii de stocuri precum și a costurilor generate de produsele cu mișcare lentă. Acest sistem trebuie să dea dovadă de flexibilitate totală, ceea ce înseamnă că:

- producătorul trebuie să reducă la minim timpul de schimbare a lotului de fabricat;
- producătorul trebuie să răspundă foarte rapid cererii momentane;
- să poată fabrica nu numai produsele pentru care au fost programate utilajele;
- să respecte termenul de livrare către consumatorul final.

Aceste sarcini nu sunt foarte ușor de îndeplinit deoarece detailiștii comandă cantități din ce în ce mai mici (uneori o bucată), cantități ce corespund cererii reale din magazin. A răspunde prompt acestei cereri prin a asigura disponibilitatea produselor, determină o serie de costuri suplimentare care vor fi recuperate fie de la consumatorul final, fie trimise în amonte către producătorii sau furnizorii de materii prime. Această flexibilitate nu privește numai producătorii, ci în aceeași măsură și furnizorii acestora care trebuie să reacționeze la fel de rapid. Bine structurată o rețea de furnizori, producători, distribuitori, adaptabilă și reactivă devine un sistem optimizat care prezintă o serie de avantaje față de sistemele concurente mult mai lente și mai costisitoare.

Sistemul în patru dimensiuni prezentat este un sistem în care producția este declanșată după cumpărarea produsului. În momentul în care magazinul înregistrează o vânzare, informațiile transmise prin sistemul informatic devin elemente cheie ale procesului de reaprovizionare. Deși la prima vedere modul de funcționare a unui astfel de sistem pare simplist, punerea lui în aplicare ridică o serie de probleme atât de ordin tehnic, cât și organizațional. Sistemul clasic este pilotat plecând de la datele furnizate de stadiul aval. Aceste date corectate cu un indice al variațiilor sezoniere permitteau stabilirea cantității de reaprovizionat. Cu cât însă întreprinderea și lanțul din care face parte este mai complex cu atât previziunile și ajustările sunt mai dificil de făcut (de exemplu sunt necesare ajustări multiple în momentul apariției unor acțiuni promoționale neprogramate).

Previziunile făcute pe baza informațiilor furnizate de punctele de vânzare sunt indispensabile pentru a calcula cantitățile necesare, care să satisfacă cererea și a indica achizitorilor care parte din achizițiile efectuate va fi consumată în perioada următoare. O bună previziune însă nu poate fi făcută fără un bun sistem informatic și o mare corectitudine a celor care înregistrează ieșirile din punctele de vânzare. Produsele chiar dacă sunt de același fel și au același preț trebuie înregistrate ca referințe separate (produsele pot diferi ca model și în acest caz informația transmisă va fi eronată).

#### *Exemplu*

*În cazul organizării de activități promoționale se identifică articolul (sau articolele) care va intra în promoție, se lansează comanda pentru a constitui stocurile necesare (pe baza previziunilor făcute). Pe măsura desfășurării activităților promoționale stocurile disponibile se epuizează și se fac comenzi suplimentare la furnizori. Aceștia trimit marfa, dar cum acțiunea promoțională este pe sfârșit, magazinul rămâne cu stocuri nevândute. Utilizând însă un sistem flexibil bine pus la punct, ordinele de reprovizionare vor fi trimise în strânsă legătură cu derularea promoției. Aprovizionarea magazinului se va face regulat fără stocuri excedentare la sfârșitul acțiunii promoționale. Dacă se ia hotărârea utilizării unui astfel de sistem o primă etapă ar fi aceea în care se va crea o bază de date care să conțină informațiile provenite din punctele de vânzare precum și cele referitoare la promoțiile care vor fi organizate. Aceste date trebuie colectate câțiva ani (min. 2) și apoi trebuie să fie disponibile într-o formă ușor accesibilă celor din amonte.*

Eficacitatea unui astfel de sistem rezidă în capacitatea acestuia de a declanșa procedura de reprovizionare în funcție de consum și nu în funcție de previziunile de consum. Adică fluxul de produse este activat în funcție de nevoi. Stocuri de securitate pot fi constituite pentru a răspunde unor nevoi particulare.

Cazul ideal este acela în care se nu constituie stocuri și produsul poate fi aprovizionat în aceeași zi. Într-o viziune realistă însă, fluxul de aprovizionare trebuie să depindă de consumul real.

Necesitatea reducerii stocurilor nu privește numai distribuitorii și detailiștii, ci întreaga rețea compusă din cel puțin patru membri. O cartografiere a acestui flux ne arată că și timpul în care un produs trece de la producător la consumator poate fi redus. Cel mai lung ciclu este acela al creării unui nou produs și punerea lui în vânzare. Un studiu arată că durata acestui ciclu este, în medie, de 24 de luni, durată foarte mare dacă avem în vedere evoluțiile pieței și presiunea concurențială. Timpii inutili sunt cei de așteptare în care oricare ar fi stadiul în care se află produsul acestuia nu i se adaugă valoare. O analiză aprofundată a acestui ciclu a dus la izolarea fazelor în care produsul se află în așteptare: eșantionarea, obținerea unor avize, expedierea. După regândirea și reorganizarea acestui ciclu, timpul a fost redus la  $\frac{1}{4}$  din durata sa inițială prin suprimarea unor etape inutile. Efectul obținut a fost în dublu sens: pe de o parte a scurtat durata ciclului, iar pe de altă parte a îmbunătățit moralul angajaților sufocați de aceste pierderi de timp pe care le considerau anomalii birocratice.

Un alt element care ar putea avea ca efect reducerea timpului în cadrul sistemului este eliminarea activităților superflue. Ca urmare a lipsei de încredere între cel care vinde și cel care cumpără apar numeroase duplicări ale sarcinilor (verificări de documente, inspecții, recepții). Instituirea unor acorduri detaliate privind schimbul de produse ar putea avea efecte benefice.

#### *Limite și constrângeri ale modelului*

Modificarea sistemului de reprovizionare este supusă unor constrângeri:

- a) constrângeri de ordin funcțional (stabilirea asortimentului și aprovizionarea în timp cât mai scurt necesită tehnologii costisitoare);
- b) constrângeri de ordin cantitativ (încărcarea camioanelor, gruparea, astfel încât să se obțină un cost minim de livrare);
- c) constrângeri de optimizare. Nu pentru toate produsele putem previziona precis cantitățile și optimiza livrările (drojdia, sosuri speciale, articole de îmbrăcăminte care trebuie să existe în magazin, dar care au un consum redus). Trebuie avută în vedere și perisabilitatea mărfurilor.

În concluzie, ameliorarea modelului trebuie să aibă în vedere produse care au viteză mare de rotație și extinderea treptată către produsele care au o viteză de rotație foarte redusă.

#### *Exemple*

##### *Philips*

*Pentru a crea un avantaj în sectorul produselor electronice destinate publicului, Philips s-a lansat într-un program a cărui linie directoare este reprovizionarea magazinului fără a crea stocuri și la cel mai bun preț pentru parteneri. Din momentul în care un client cumpără un produs Philips, informația este trimisă de la punctul de vânzare către centrul de distribuție, apoi către uzinele Philips și către furnizorii de materii prime. Centrul de distribuție nu este un loc de stocaj, ci un centru de aprovizionare unde stocurile sunt minime.*

##### *Procter&Gamble*

*Wall Mart și P&G au pus la punct o metodă denumită PRC (Program de Reprovizionare Continuă). Acest sistem funcționează astfel: magazinul trimite comenzile centrului de distribuție. Aici sunt regrupate comenzile și transmise sub forma unei cereri de fabricație. După verificarea stocurilor și ajustarea în funcție de ofertele speciale avute în vedere sunt transmise comenzile definitive către P&G. Aceste ordine de fabricație personalizate sunt trimise apoi către întreprinderile care vor lansa fabricația. Avantajele pentru P&G sunt: ameliorarea serviciilor către clienți, o creștere cu 30% a volumelor comandate, o creștere a părții de piață cu 4%, reducerea costurilor de distribuție, scăderea cu 60% a retururilor, reducerea cu 20-40% a pierderilor din cauza deteriorărilor. Pentru clienții P&G avantajele sunt: reducerea volumului stocurilor, o mai bună utilizare a spațiului în centrele de distribuție, reducerea cheltuielilor administrative ca urmare a schimburilor electronice de date.*



*Cu acest program P&G știe încă din momentul în care produsul este cumpărat din magazin ce comandă va primi.*

### 3.4. Modele de gestiune a stocurilor

Modelele de gestiune a stocurilor, de la Wilson la modelele cele mai sofisticate, au la bază logica optimizării, iar formalizarea matematică le apropie mai mult de cercetările operaționale.

Ele servesc ca suport în luarea deciziilor privind aprovizionarea, iar utilizarea sau respingerea lor depinde de încrederea pe care utilizatorii le-o acordă. Bineînțeles că nu este suficientă cunoașterea modului de aplicare al acestor modele, ci și limitele pe care acestea le au.

#### 3.4.1. Categoriile de stocuri

Elementele componente ale stocului pentru producție sunt:

1. Stocul curent
2. Stocul de siguranță
3. Stocul de condiționare
4. Stocul pentru transport intern
5. Stocul pentru iarnă

**1. Stocul curent (Sc)** reprezintă cantitatea totală de materii prime și materiale necesară desfășurării procesului de producție în intervalul dintre două aprovizionări succesive.

$$Sc = Cz \times T$$

$Cz$  = consumul mediu zilnic

$T$  = intervalul de timp dintre două aprovizionări succesive

**2. Stocul de siguranță (Sg)** reprezintă cantitatea de materii prime și materiale necesară asigurării continuității în aprovizionarea fabricației, atunci când stocul curent a fost epuizat, iar livrările de la furnizori sunt în întârziere. În cazul epuizării stocului de siguranță acesta va fi completat în livrările următoare.

$$Sg = Cz \times Dm$$

$Cz$  = consumul mediu zilnic

$Dm$  = devierea medie calculată pe baze statistice

**3. Stocul de condiționare (Scd)** asigură continuitatea fabricației în cazul în care materiile prime trebuie să fie stocate înainte de a intra în procesul de prelucrare (avem în vedere procese de uscare). De obicei livrarea produselor se face la anumiți parametri, dar există situații când pe parcursul transportului nu pot fi asigurate anumite condiții.

$$S_{cd} = C_z \times T_{cd}$$

$C_z$  = consumul mediu zilnic

$T_{cd}$  = timpul de condiționare

**4. Stocul pentru transport intern ( $S_{ti}$ )** asigură continuitatea procesului de producție în cazul în care sunt necesare transporturi între un depozit central și locurile de consum.

$$S_{ti} = C_z \times T_{ti}$$

$C_z$  = consumul mediu zilnic

$T_{ti}$  = timp de transport de la depozit către centrele de consum

**5. Stocul de iarnă ( $S_i$ )** asigură continuitatea proceselor de producție, atunci când din cauza condițiilor climaterice nefavorabile, materiile prime nu pot fi exploatate și nici transportate. Cele mai frecvente cazuri le întâlnim în industria minieră și la materialele de construcții.

$$S_i = C_z \times T_i$$

$C_z$  = consumul mediu zilnic

$T_i$  = perioada de timp între întreruperea livrărilor și reluarea acestora

### 3.4.2. Factorii care influențează nivelul stocului

Cuantificarea efectelor pe care le determină procesul de stocaj presupune identificarea cheltuielilor induse de acest proces. Aceste cheltuieli sunt:

**a) Cheltuieli directe legate de menținerea stocului,** adică:

- cheltuieli cu salariile personalului care deservește depozitele;
- cheltuieli cu energia electrică, combustibili necesare desfășurării proceselor de stocaj, manipulare, conservare;
- cheltuieli cu amortizarea utilajelor;
- cheltuieli cu întreținerea și repararea mijloacelor fixe;
- cheltuieli pentru iluminat, încălzit și climatizarea unor spații de depozitare;
- cheltuieli cu materiale auxiliare necesare activității depozitului;
- cheltuieli legate de pierderi și perisabilități;
- cheltuieli determinate de imobilizarea fondurilor financiare (dobânzi).

**b) Cheltuieli indirecte** determinate de faptul că o parte din fonduri sunt temporar scoase din circuitul economic.

**Factorii care influențează nivelul stocului** pot fi grupați astfel:

**1. Frecvența livrărilor** depinde de natura cererii și de momentele de consum, adică de modul cum furnizorul își organizează livrările către beneficiari, atât în cazul producției cu caracter continuu, cât și în cazul fabricației periodice.

**2. Norma minimă de livrare** este un factor care influențează mai ales consumatorii de cantități mici. Norma minimă de livrare este dată de cantitatea minimă dintr-un produs posibil a fi comandată astfel încât producția să poată fi realizată la costuri minime.

**3. Corelația capacitate de transport – distanța de transport.**

**4. Amplasarea și apartenența stocurilor.** În această situație trebuie corelată amplasarea producătorilor și consumatorilor cu factorii specifici ai producției și consumului. Alternativele care pot fi avute în vedere pot fi:

- a) constituirea unor stocuri la unitatea consumatoare;
- b) constituirea unor stocuri într-un depozit en gros;
- c) constituirea unor stocuri în depozite de mare capacitate care să deservească o anumită zonă administrativă.

În funcție de modul de consum există câteva alternative strategice posibile:

a) în cazul unui consum constant, continuu și în cantități relativ mari, destinate unui singur consumator, stocul va fi format direct la utilizatori respectivi. Această situație permite desfășurarea activității în condiții optime fără imobilizări.

b) în cazul unui consum variabil, în cantități mici și un număr mare de consumatori amplasați într-o arie restrânsă se formează un stoc într-un depozit zonal la care să aibă acces toți consumatorii din zona respectivă;

c) în cazul în care consumul este variabil, cantitățile mici și numărul de consumatori redus se pot constitui stocuri în depozite care deservesc o zonă extinsă.

În ultimele două situații există o serie de avantaje legate de :

a) Producătorii vor fabrica loturi vagonabile care vor fi livrate către depozite, asigurându-se astfel optimizarea fabricației și transportului.

b) Depozitele vor avea posibilitatea formării unor stocuri care să permită transportul în condiții de eficiență și un ritm optim al livrărilor.

c) La unitatea consumatoare se evită formarea de stocuri, deoarece aprovizionarea se poate face operativ pe toată perioada de gestiune.

d) Se previne formarea de stocuri cu mișcare lentă la consumatorii care au un consum variabil.

e) Se evită formarea unor stocuri de siguranță.

f) Există posibilitatea cunoașterii existenței unor stocuri în zonă și valorificarea operativă a acestora.

**4. Condițiile naturale de climă.**

**5. Capacitatea de depozitare.**

### 3.4.3. Tipologia modelelor de gestiune a stocurilor

Nivelul stocului unui articol este rezultanta diferenței între viteza de curgere a două fluxuri: un flux de intrare legat de politica de aprovizionare și un flux de ieșire legat de viteza de consum.

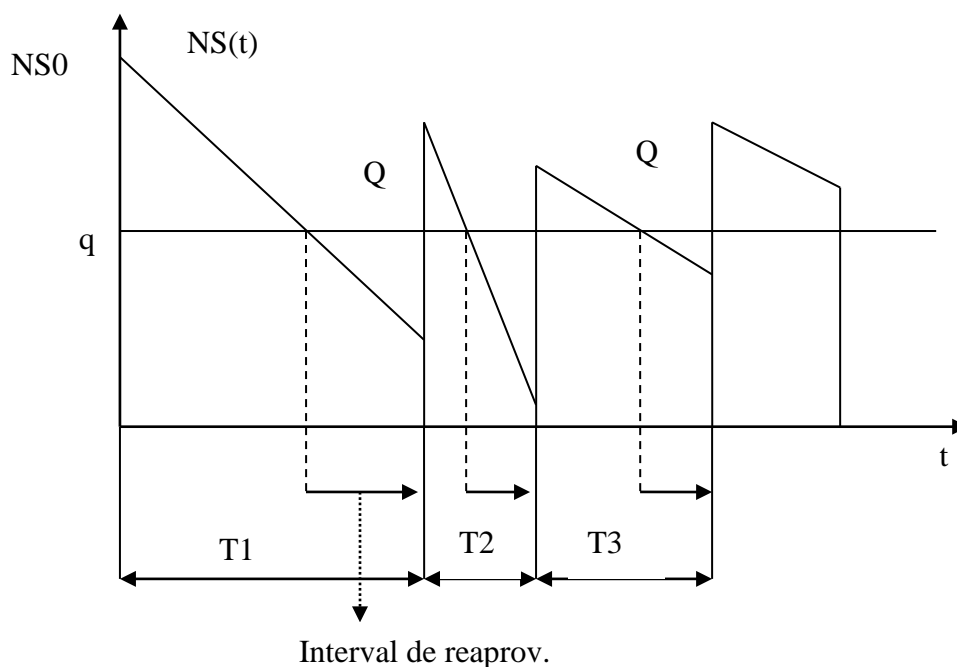
O tipologie a modelelor de gestiune a stocurilor ar putea fi realizată în funcție de cantitatea livrată și frecvența aprovizionării sau perioada de timp dintre două livrări.

**Tipologia modelelor de gestiune a stocurilor**

Tab. nr. 3.1.

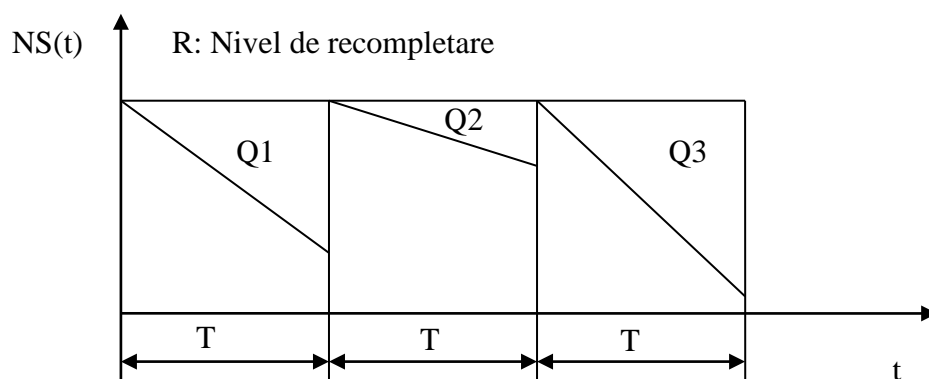
<b>T \ Q</b>	<b>Fixă</b>	<b>Variabilă</b>
<b>Fixă</b>	Wilson și Extensii	Punct de comandă sau permanent
<b>Variabilă</b>	Ciclic sau intermitent	Cantitate economică flotantă

Modelul cu punct de comandă răspunde la întrebarea „când trebuie să ne aprovizionăm?”, fixând un punct de comandă sau nivel de alertă care, atunci când este atins, declanșează ordinul de reprovizionare. Cantitatea de reprovizionat este fixată, iar ciclurile de aprovizionare sunt variabile ( $T1 \neq T2 \neq T3$ ) deoarece depind de evoluția consumului. Acest mod de gestiune presupune însă un control permanent al nivelului stocului.



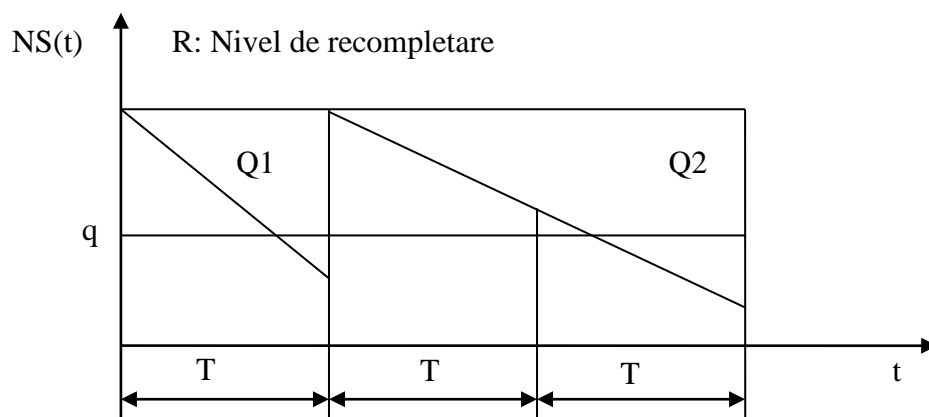
**Fig. nr. 3.4. Modelul cu punct de comandă**

În cazul modelelor ciclice stocurile sunt evaluate într-o manieră intermitentă, la perioade fixe ( $T$ ), iar cantitățile comandate sunt variabile ( $Q_1 \neq Q_2 \neq Q_3$ ), ele servind la reumplerea stocului până la nivelul maxim.



**Fig. nr. 3.5. Modelul ciclic**

În modelele hibride atunci când pragul de alertă nu este atins, comanda este reportată către ciclul următor.



**Fig. nr. 3.6. Modelul hibrid**

## Modelul lui Wilson

Unul din cele mai celebre modele în gestiunea stocurilor este modelul lui Wilson, care este pe de o parte simplu și ușor de înțeles, iar pe de altă parte riguros datorită formalizării matematice.

### Modelul fizic

Ipoteze:

*a) Ipoteze asupra mediului*

- I1) Mediul este cunoscut cu certitudine
- I2) Universul considerat este staționar (adică o istorie care se repetă)

*b) Ipoteze organizaționale*

- I3) Modelul lui Wilson este un model cu punct de comandă
- I4) Se refuză orice ruptură de stoc și cererea este satisfăcută în orice moment
- I5) Există posibilitatea constituirii unor stocuri de securitate.

### Modelul financiar

I6) Obiectivele organizaționale luate în considerare au în vedere problemele de trezorerie și nivelul de solicitare a serviciului aprovizionare.

Criteriile reprezentative pentru atingerea obiectivelor menționate sunt nivelul stocului mediu în perioada dată (de obicei un an) și numărul de comenzi din aceeași perioadă.

- I7) Agregarea acestor două criterii permite crearea unei funcții obiectiv, al cărei minim se obține ca soluție a ecuației  $K'(Q) = 0$

$$K(Q) = N/Q * C_l + Q/2 * C_s * \theta$$

În care:

$K(Q)$  = costul global de gestiune

$Q/2$  = stocul mediu

$C_s$  = costul de posesie al stocului

$N/Q$  = nr. de comenzi lansate într-un an

$n = N/Q = \theta/T$

$T$  = intervalul dintre două aprovizionări

$C_l$  = costul de lansare a unei comenzi

$\theta$  = perioada totală de gestiune (12 luni, 52 săptămâni)

$$K'(Q) = -N/Q^2 * C_l + 1/2 * C_s * \theta = 0$$

$$Q' = \sqrt{\frac{2 * N * C_l}{\theta * C_s}}$$

Având în vedere relațiile anterior prezentate vom determina:

$n'$  = numărul optim de reprovizionări în perioada  $\theta$

$T'$  = intervalul optim între două reprovizionări succesive

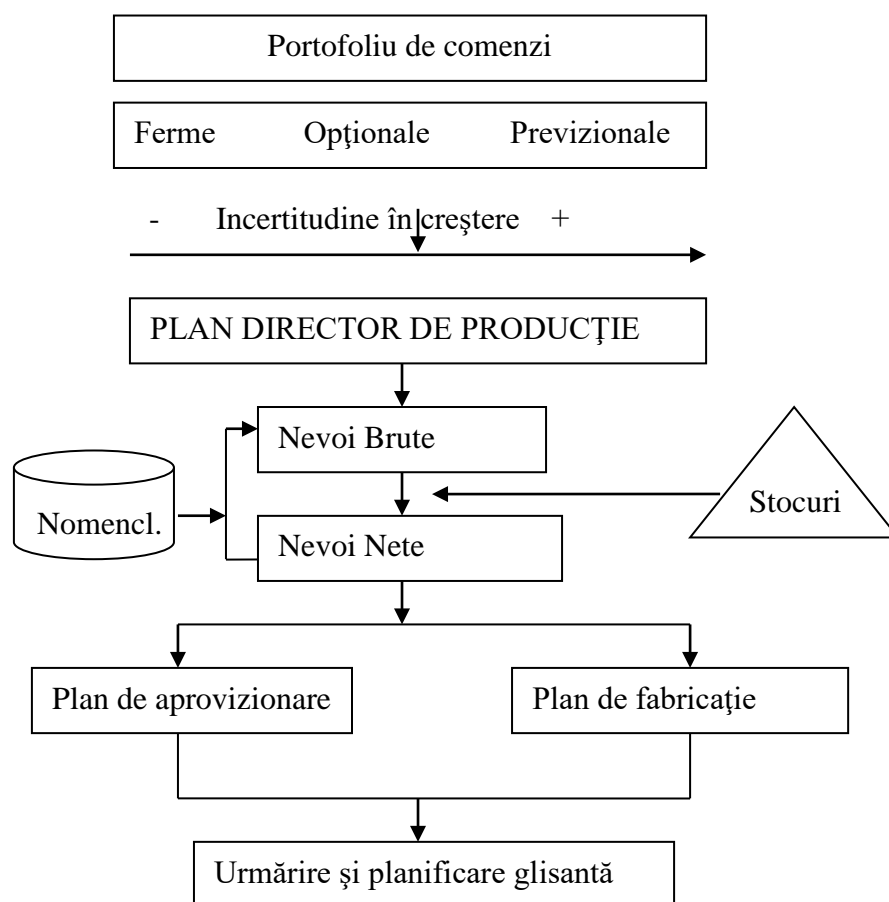
$$N' = N/Q' = \sqrt{\frac{N * \theta * C_s}{2 * Cl}}$$

$$T' = \theta/n' = \sqrt{\frac{2 * \theta * Cl}{N * C_s}}$$

$$K(Q') = \sqrt{2 * N * Cl * \theta * C_s}$$

### 3.4.4. Etapele planificării necesarului de aprovizionat

Planificarea necesarului de aprovizionat are la bază un principiu simplu, acela al descompunerii în subansamble, componente, materiale. Se au în vedere și stocurile existente pentru a evita comenzi inutile.



**Fig. nr. 3.7. Etapele planificării necesarului de aprovizionat**

Adaptat după A. Spalanzani<sup>12</sup>

1. <sup>12</sup> Spalanzani A., *Précis de gestion industrielle et de production*, Presses Universitaires de Grenoble, 1993

1) Punctul de plecare în această planificare este **carnetul de comenzi**. Comenzile ferme permit o bună programare a producției. Stabilitatea planificării depinde de fiabilitatea informațiilor comerciale și necesită o revizuire periodică. Planificarea glisantă are ca obiectiv o permanentă adaptare în funcție de datele cele mai actuale. Unele întreprinderi nu cunosc decât în proporție de 30% portofoliul de comenzi într-o manieră fermă și din acest motiv are loc o revizuire continuă a acestora. Se consideră că dincolo de 6 luni un portofoliu de comenzi nu poate fi decât opțional sau previzional. Perioada fixă, stabilită în mod convențional, în care nu se putea interveni asupra planificărilor făcute, nu mai este astăzi utilizată în întreprinderi.

2) **Planul director de producție** corespunde unei ajustări a carnetului de comenzi în funcție de capacitatea globală de producție pe termen mediu și apare ca rezultat al negocierii între responsabili producției și cei ai vânzărilor.

Ex.

	Ian.	Febr.	Martie	Aprilie
Carnet de comenzi	250	400	150	250
Capacitate maximă	300	300	300	300
Plan director de producție	300	300	200	250

Planul director de producție absoarbe depășirea cererii din luna februarie (400 unități față de capacitatea maximă de 300 de unități), anticipând prin realizarea a 50 de unități în luna ianuarie și reportând în martie celelalte 50 de unități.

3) **Calculul nevoilor brute și nete** ține cont de structura produsului și de stocurile disponibile.

a) Calculul necesarului de materii prime și materiale. Pentru aceasta fiecare produs este descompus în elementele sale cele mai simple (conform fișelor tehnologice).

b) Calculul nevoilor brute și nete. În această etapă este necesar un calcul al volumelor de producție și o eșalonare în timp a realizării acestor volume. Pe baza volumelor de producție se determină un necesar brut care este transformat în necesar net prin scăderea stocurilor disponibile.

$$N_{net\ j\ (t)} = N_{bj(t)} - Stocj(t)$$

în care:

$N_{net\ j(t)}$  = necesar net din reperul  $j$  la momentul  $t$

$N_{bj(t)}$  = necesar brut din reperul  $j$  la momentul  $t$

$Stocj(t)$  = stocul disponibil din reperul  $j$  la momentul  $t$

Dacă reperul  $j$  este parte componentă a mai multor produse se va face o centralizare a necesarului pentru toate produsele.



Eșalonarea în timp este necesară în momentul trecerii de la un nivel de nomenclatură la altul. Altfel spus, este posibil ca reperul  $j$  să fie necesar în faze diferite ale procesului de producție, iar aprovizionarea cu acesta să se facă eșalonat, în funcție de nevoi pentru a nu bloca inutil spațiile de depozitare.

**Planificarea glisantă** permite o revizuire a cantităților de aprovizionat, ca urmare a incertitudinilor legate de comenzi. Această revizuire se poate face prin reluarea integrală a calculului nevoilor sau prin simpla luare în considerare a ecarturilor, caz în care numai noile comenzi sunt luate în considerare.

### 3.4.5. Metode de determinare a necesarului de materiale

În activitatea operativă de determinare a necesarului de aprovizionare cu resurse materiale se pot utiliza diferite metode, în funcție de specificul producției și destinația de consum a materialelor.

Principalele metode folosite:

- ❖ Metoda de calcul direct (pe piesă sau produs);
- ❖ metoda de calcul pe bază de analogie;
- ❖ metoda de calcul pe baza sortimentului tip;
- ❖ metoda coeficienților dinamici.

#### 3.4.5.1. Metoda de calcul direct

Pentru determinarea necesarului de materiale se poate utiliza formula:

$$N_{pl} = \sum_{i=1}^n Q_i * n_{ci},$$

*Unde:*

$N_{pl}$  – necesarul planificat de resurse pentru realizarea cantității planificate

$Q_i$  – cantitatea de produs de tip  $i$  planificată a fi fabricată

$n_{ci}$  - norma de consum specifică, necesară realizării unei unități de produs  $i$

În cazul în care se are în vedere și producția în curs de execuție, formula de calcul devine:

$$N_{pl} = \sum_{i=1}^n Q_i * n_{ci} * (1 \pm \Delta N)$$

$$\Delta N = \sum_{i=1}^n (S_{pf} - S_{ip}) * n_{ci}$$

*Unde:*

$\Delta N$  – variația stocurilor de la începutul perioadei și la sfârșitul perioadei

$S_{pf}$  – stocul de produse neterminate la sfârșitul perioadei

$S_{ip}$ - stocul de produse neterminate la începutul perioadei.

Aplicarea acestei metode presupune cunoașterea exactă a cantității care urmează a fi fabricată și a volumului producției neterminate sau în curs de execuție.

### 3.4.5.2. Metoda de calcul pe bază de analogie

Se utilizează la determinarea necesarului de materiale pentru produsele noi ce urmează a fi fabricate, utilizându-se normele de consum apropiate produselor asemănătoare fabricate:

$$N_{pr} = \sum_{i=1}^n Q_i * n_{ci} * \beta_i$$

*Unde:*

$N_{pr}$  – necesarul de resurse pentru producția analogică programată

$Q_i$  – cantitatea de produs de tip  $i$  planificată a fi fabricată prin metoda analogică  
 $n_{ci}$ , - norma de consum specifică, necesară realizării unei unități de produs

$\beta_i$  – coeficientul care exprimă corelația dintre produsul nou și cel analog.

### 3.4.5.3. Metoda de calcul pe baza sortimentului tip

Este specifică unităților economice care utilizează aceeași resursă pentru a obține produse din aceeași gamă, dar care au norme de consum diferite (cazul industrie textile, de confecții, alimentare, de pielărie) și al căror plan de producție suportă modificări ca urmare a influențelor care se manifestă pe piață.

$$N_{pst} = Q_i * n_{cti} ;$$

$$n_{cti} = \left( \sum_{j=1}^n P_s * n_{cj} \right) / 100$$

*Unde:*

$N_{pst}$  – necesarul total de resurse pentru producția totală programată

$Q_i$  – cantitatea de produs din grupa  $i$  planificată pentru producția totală

$n_{cti}$  - norma de consum a sortimentului tip din cadrul grupei  $i$

$P_s$  - ponderea sortimentului  $j$  în cadrul grupei  $i$  de produse

$n_{cj}$  - norma de consum pentru sortimentul  $j$  din cadrul grupei  $i$  de produse

#### 3.4.5.4. Metoda coeficienților dinamici

Este folosită pentru determinarea consumurilor de materiale luând în calcul și progresele tehnice realizate :

$$N_{pd} = C_r * k * (100 - pr)/100$$

Unde:

$N_{pd}$  – necesarul planificat de resurse prin metoda coeficienților dinamici

$C_r$  – consumul de materiale înregistrat în perioada de bază

$K$  – coeficientul care exprimă modificarea structurii producției din anul de plan față de anul de bază

$Pr$  – procentul estimat de reducere a normei de consum ca urmare a măsurilor tehnico –organizatorice aplicate de îmbunătățire a condițiilor de producție.

#### 3.5. Bilanțul de materiale

Strategia finală de aprovizionare a întreprinderii se poate concretiza într-un bilanț de materiale care este format din:

##### Bilanțul de materiale

Tab. nr. 3.2

<b>ACTIV</b> <b>Necesitățile de resurse</b>	<b>PASIV</b> <b>Sursele de acoperire ale resurselor</b>
Necesarul de materiale pentru îndeplinirea programului de producție - $N_{pl}$	Stocul preliminar de materiale la începutul anului de plan - $S_{pi}$
Stocul normat de materiale la sfârșitul perioadei de plan - $S_{sf}$	Resurse interne de materiale ce pot fi mobilizate pentru acoperirea nevoilor - $R_i$
Necesarul total de materiale pentru îndeplinirea programului de producție - $N_t$	Necesarul de aprovizionare cu materiale din exteriorul întreprinderii <b><math>N_a</math></b>
<b><math>N_t = N_{pl} + S_{sf}</math></b>	<b><math>N_a = N_t - S_i - R_i</math></b>

Acest bilanț de materiale este format din:

1. **indicatori care reflectă necesitățile (cererile) de consum** de resurse materiale destinate îndeplinirii obiectivelor strategice finale (fabricația de produse sau prestarea de servicii);

**2. indicatori care evidențiază sursele și potențialul de acoperire** cantitativă și structurală cu resurse materiale a necesităților de consum.

Necesitățile de consum de resurse materiale exprimă cantitățile de materii prime, materiale, combustibili etc. care vor fi consumate pentru realizarea planului și formarea stocurilor de la sfârșitul perioadei de gestiune.

Sursele pentru acoperirea necesităților de consum, după proveniența lor, pot fi interne (proprii) și din afara întreprinderii. Sursele interne (proprii) ale întreprinderii sunt constituite din: stocul preliminar de resurse materiale pentru începutul perioadei de gestiune ( $S_{pi}$ ) și alte resurse interne ( $A_{ri}$ ).

Sursele din afara întreprinderii sunt exprimate prin cantitatea de aprovizionat cu resurse materiale ( $N_a$ ) a întreprinderii. Pentru ca activitatea generală a întreprinderii să se desfășoare în bune condiții trebuie să existe un echilibru perfect și stabil între necesități și resurse pe întreaga perioadă de gestiune.

Continuitatea procesului de producție impune existența unui stoc de materiale la începutul perioadei de gestiune.

Necesarul total de materiale cantitativ, valoric și pe categorii de surse de acoperire este sintetizat în bilanțul de materiale sub forma unui tabel.

### Întrebări și teme de discuție

1. Care sunt categoriile de stocuri constituite la nivelul întreprinderii?
2. Care sunt factorii care influențează nivelul stocului?
3. Care sunt costurile asociate stocurilor?
4. Care sunt metodele de determinare a necesarului de materiale?
5. Cum se elaborează bilanțul de materiale?
6. O întreprindere realizează două produse A și B. Cantitățile care vor fi fabricate sunt A 150.000 buc și B 230.000 buc. Pentru realizarea produsului A sunt necesare trei materii prime a căror consumuri specifice sunt:  $m_1=3\text{kg/buc}$ ,  $m_2=5\text{kg/buc}$ ,  $m_3=10\text{kg/buc}$ ; pentru realizarea produsului B sunt necesare 5 materii prime  $m_1=2\text{kg/buc}$ ,  $m_2=7\text{kg/buc}$ ,  $m_3=5\text{kg/buc}$ ,  $m_4=3\text{kg/buc}$ ,  $m_5=8\text{kg/buc}$ . Să se determine necesarul brut și necesarul net din fiecare materie primă pentru realizarea producției planificate știind că la începutul perioadei existau stocuri din următoarele materii prime:  $m_1=400\text{kg}$ ,  $m_3=1600\text{kg}$ ,  $m_4=300\text{kg}$ ,  $m_5=800\text{kg}$ .

## CAP. 4 GESTIUNEA RESURSELOR UMANE ÎN ACHIZIȚII

### Obiective

După parcurgerea acestui capitol veți ști:

- care este misiunea celor care lucrează în achiziții
- care sunt obiectivele celor care lucrează în achiziții
- ce calități și ce defecte ar trebui să aibă un bun achizitor
- care sunt meseriile posibile în domeniul achizițiilor

### 4.1. Misiunea și obiectivele celor care lucrează în achiziții

Principalele **misiuni** ale unei persoane care lucrează în achiziții sunt:

**1. Constituirea și întreținerea unei rețele de furnizori.** Această misiune presupune a dezvolta o anumită rețea de furnizori, a detecta noile oferte apărute pe piață, oferte care sunt în acord cu cerințele întreprinderii.

**2. Reprezentarea întreprinderii.** Această misiune impune celui care lucrează în achiziții să-și cunoască întreprinderea și obiectivele pe care aceasta le are, să fie disponibil și deschis, să aibă grijă de imaginea sa și de felul cum se prezintă.

**3. Negocierea care presupune cunoașterea nevoilor întreprinderii, evaluarea furnizorilor și luarea celor mai bune decizii în ce privește achizițiile.**

**4. A asigura circulația informației.** Aceasta presupune o evidență la zi a furnizorilor și o informare continuă în ceea ce privește ofertele și concurența.

Acceptarea acestor misiuni de bază implică o serie de elemente:

➤ A întreține o rețea de furnizori presupune a cunoaște un anumit mediu. Pentru aceasta este nevoie de implicare personală, de manifestarea unei anumite curiozități.

➤ Cel care lucrează în achiziții nu este un negustor de discounturi. Dincolo de cunoștințele tehnice pe care trebuie să le aibă, omul din achiziții trebuie să cunoască și elemente ale mixului de marketing, pentru a putea exploata aceste elemente, deoarece le reprezintă în totalitatea lor.

➤ Negocierea determină angajarea unei responsabilități. Pentru a ști care este marja de manevră cu care poți opera trebuie să cunoști realele posibilități tehnice, financiare și organizaționale ale întreprinderii.

➤ Așteptările întreprinderii de la oamenii săi din achiziții nu se limitează numai la aprovizionarea la prețul cel mai bun. Ele includ și punerea în valoare a dimensiunii „inteligență”, care presupune reperarea tendințelor de schimbare manifestate pe piață.

➤ Circulația informației presupune anumite competențe legate de colectarea, fiabilitatea, actualitatea și decodarea informațiilor, astfel încât informația să poată fi exploatată la momentul potrivit.

O dată ce informațiile au fost culese și clasificate, cel care lucrează în achiziții va trebui să se gândească la strategia ce va fi pusă în aplicare pentru a atinge obiectivul avut în vedere: a cumpăra sau a produce. Serviciului marketing îi revine sarcina de a stabili în linii mari strategia comercială, dar cei din achiziții au misiunea de a stabili strategia pentru cucerii sau fideliza furnizorii. Astfel fiecare își va pune în aplicare propriul său plan de acțiune, care va trebui să aibă în vedere următoarele elemente:

- furnizorii țintă;
- alegerea zonei de acțiune;
- planul de aprovizionare;
- modul de continuare.

**Alegerea furnizorilor țintă** va depinde de:

- oferta de produse (de la cine poate cumpăra?, care este utilitatea acordată produsului?)
- politica de preț (cărei categorii socio-profesionale îi este accesibil prețul?)
- mediul (nivelul ofertei, prezența concurenței).

**Alegerea zonei de acțiune** se va face pe baza următoarelor informații:

- repartizarea geografică (în cazul în care furnizorii sunt situați departe, stabilirea unei întâlniri este binevenită);
- obiceiuri și constrângeri ale profesiei (dacă știm că se ia masa nu este recomandat să facem vizite);
- rentabilitatea tehnicilor utilizate (a se vedea raportul între costuri și eficacitatea unui apel telefonic sau a unei vizite).

În **stabilirea planului de achiziții** se va ține cont de:

- tipul furnizorilor;
- modul de ofertare (dacă este importantă o demonstrație sau o încercare)
- mediul extern (valorizarea avantajelor concurențiale)
- sistemul de distribuție (existența exclusivității).

Continuarea relației are ca scop fidelizarea furnizorilor, iar în acest caz se va pune accent pe politica de distribuție, de comunicare (vizite frecvente) și financiară.

**Obiectivele** celor din achiziții vizavi de reacția furnizorilor sunt:

Să atragă **atenția**

Să suscite **interesul** furnizorilor

Să-i determine să **vândă** bunul la prețul negociat

## 4.2. Corelația nivel de dezvoltare a firmei – nivel de pregătire al achizitorilor

Tabelul 4.1. ilustrează în linii generale „profilul achizitorului” care va fi probabil cerut de organizații la diferite stadii de dezvoltare a funcției achizițiilor. În stadiul 1, funcția este percepută ca fiind în esență administrativă și reactivă, însă în stadiul 5 ea devine proactivă și foarte puțin implicată în activitățile de rutină legate de achiziții și aprovizionare — plasarea comenzilor, programarea în timp și accelerarea livrărilor sunt acum sarcini administrative sau automatizate, necesitând o implicare minimă din partea achizitorului.”

### Nivelul de dezvoltare a firmei și nivelul de pregătire al achizitorilor

Tab. nr. 4.1

Stadiul de dezvoltare	Caracteristicile generale și responsabilitățile achizitorului
„Embrion”	Nu are calificări speciale; atitudine de funcționar responsabil de gestiunea comenzilor; peste 80% activități pur administrative.
„Germinație”	Nu are calificări speciale; execută câteva sarcini de achiziții rudimentare, adică plasarea comenzilor de rutină; 60-79% activități pur administrative.
„Creștere”	Se cer calificări postliceale oficiale; implicare în negocieri; funcție de achiziții recunoscută, cu responsabilități privind sursele de aprovizionare și achizițiile de rutină; 40-59% din activitățile postului sunt pur administrative.
„Maturitate”	Se cer studii economice superioare; achizitori specializați în materii prime, cu un potențial de integrare cu alte sfere funcționale; implicare în toate aspectele creării de noi produse; o mare parte din responsabilitățile postului țin de negocieri și de dezvoltarea furnizorilor sau de reducerea costurilor; 20-30% din activitățile postului sunt pur administrative.
„Desăvârșire”	Se cer studii de specialitate sau postuniversitare; achizitorul este implicat în aspectele mai strategice ale activității; mai multă preocupare privind costul total de achiziție, gestiunea bazei de furnizori etc; mai puțin de 20% din activități sunt pur administrative.

Sursa: Baily, P. et al., Principiile și managementul achizițiilor, Ed. Arc, București, 2004

*Reck* a căutat să răspundă la următoarea întrebare: „Prin ce se deosebesc cei mai eficace achizitori de achizitorii mai puțin eficace?”. El s-a concentrat asupra factorilor legați de personalitate și a factorilor socio-economici. Printre altele „studiul lui a ajuns la concluzia că achizitorii eficace „tind să aibă o imagine mai bună despre ei înșiși”. Bineînțeles, această constatare poate fi aplicată oricărui domeniu de management. Totuși, dat fiind rolul pe care trebuie să-l joace un angajat din achiziții, este rezonabil să afirmăm

că această cerință este mai semnificativă în profesiunea achizițiilor decât în majoritatea celorlalte domenii. De exemplu, achizitorul trebuie să comunice cu responsabili de vârf din propria sa organizație, precum și cu cei din alte organizații. Achizitorul s-ar putea confrunta cu un spectru larg de ramuri economice și de tehnologii și va trebui să se asigure că are o percepție echilibrată a combinației de elemente tehnice sau comerciale. De asemenea, pentru a-și executa eficient și eficace sarcinile, achizitorul va trebui să fie capabil(ă) să perceapă întreprinderea în care lucrează ca pe un întreg. Este puțin probabil ca o persoană foarte timidă să poată fi capabilă să-și îndeplinească în mod eficace responsabilitățile în circumstanțe dificile.

O a doua constatare a fost că achizitorul tinde să aibă o „capacitate superioară de a comunica cu ceilalți”. Această concluzie este la fel de pertinentă ca și cea discutată mai sus. De fapt, am putea chiar afirma că este vorba de un aspect care se înțelege de la sine. Oricum am aborda acest subiect, metodele noastre tradiționale de selectare a achizitorilor nu au luat întotdeauna în considerare acest aspect sau cel puțin s-ar părea că nu l-au luat în considerare, dacă ar fi că judecăm după comentariile managerilor de achiziții privind personalul pe care l-au „moștenit” de la precursorii lor.

O a treia concluzie a fost că achizitorul eficace tinde „să aibă o capacitate superioară de a-și folosi aptitudinile interpersonale”. Printre domeniile citate în acest context se numărau: coordonarea departamentală, negocierea și coordonarea dintre întreprinderi.

În fine, *Reck* a descoperit că „achizitorii mai eficace tind să fie mai interesați de perfecționarea lor profesională ... și au obținut de regulă un nivel de educație formală mai înalt decât colegii lor mai puțin eficace”.

#### **4.3. Calitățile și defectele unui bun achizitor**

##### **1. Un bun ascultător**

„Oamenii care spun ceva nu sunt foarte mulți. Cei care ascultă sunt însă și mai puțini.” Calitatea de a fi un bun ascultător este una dintre cele mai importante pentru cineva care lucrează în achiziții, iar dacă nu o are va fi neapărat nevoie să o dobândească. Aceasta înseamnă că ne interesăm de celălalt, că dorim să îl înțelegem.

##### **Principii utilizate:**

- **nu presupuneți că știți ce vrea celălalt să spună;**
- **nu întotdeauna cuvintele spun lucrurilor pe nume.** Independent de definiția din dicționar, cuvintele au o semnificație proprie pentru fiecare dintre noi. Noi dăm un sens cuvintelor, pornind de la reprezentările noastre interioare și de la asocierile pe care le facem în mod conștient sau nu.



Pentru a avea noi o reprezentare completă a ceea ce interlocutorul vrea să spună putem utiliza întrebări de relație:

- a. „ce vreți să spuneți prin...”;
- b. „la ce vă referiți când...”;
- c. „îmi puteți da un exemplu...”;
- d. „ce înțelegeți prin...”.

**- treceți prin diferite niveluri de ascultare.**

Într-o primă etapă concentrați-vă asupra situației (despre ce este vorba, în ce context, cine este avut în vedere).

O a doua etapă este aceea în care vă concentrați atenția asupra celuilalt (ce simte, ce este important, ce vrea).

O a treia etapă este aceea în care vă concentrați asupra dvs. (ce vreau să dovedesc, ce părere am despre celălalt).

**treceți de obstacole, evitând să:**

- comparați (face mai bine, mai puțin bine);
- să dați sfaturi (aceasta înseamnă că nu sunteți preocupat să ascultați, ci să dați sfaturi);
- judecați, criticați (aceasta înseamnă că interpretați în funcție de propriile dvs. reprezentări);
- aveți tot timpul dreptate (nu ascult ce spui pentru că oricum am dreptate);
- fiți de acord cu orice (înseamnă să negi propria ta realitate, să fii lipsit de autenticitate);
- să nu fiți disponibil (din lipsă de timp);
- să aveți idei preconcepute și prejudecăți.

## **2. Empatia**

### **Ce este empatia?**

Este percepția unui cadru intern de referință al unei alte persoane, adică a componentelor emoționale și a semnificațiilor aferente, ca și cum am fi cealaltă persoană.

### **La ce servește în negocieri?**

Un proces de negociere cooperativ și eficient are în vedere o participare activă și conștientă a interlocutorilor pentru a lua decizii prin consens. Puterea de negociere depinde de calitățile de empatie ale negociatorilor, deoarece datorită lor, este posibilă înțelegerea valorii pe care ei o acordă propunerii. În plus, percepția obiectivelor celuilalt și înțelegerea diferențelor de valoare acordate punctelor de negociere sunt elemente cheie care permit deschiderea terenului pentru negociere.

## **3. Sincronizarea**

Sincronizarea înseamnă să te adaptezi la sistemul de percepție al celuilalt. Ne putem sincroniza în ce privește distanțele, tonul și ritmul vorbirii, mișcările.

Cele **10 calități** ale unui achizitor:

1. Negociator
2. Bun tehnician
3. Cultivat
4. Curios
5. Bun organizator
6. Disponibil
7. Ponderat
8. Onest
9. Comunicativ
10. Competent

Care sunt **așteptările** pe care le are un manager de la departamentul achiziții:

1. Cel mai bun preț și calitatea cea mai bună
2. Termene de livrare scurte
3. Motivat nu numai de salariu
4. De a răspunde prompt la toate solicitările
5. Să coste cât mai puțin
6. Să îl deranjeze cât mai rar

#### 4.4. Meserii posibile în domeniul achizițiilor

Domeniul marketingului achizițiilor este un domeniu al riscului, al îndrăzelii, al contradicțiilor, care trebuie să aibă la bază realismul și eficacitatea. Un manager eficient are un dublu rol: de „coach”<sup>13</sup> pe termen scurt și de manager de proiecte pe termen mediu și lung. Calitățile de negociator ale unui manager rezultă din faptul că:

- se pune de acord asupra dezacordurilor
- are argumente pentru a-și vinde ideile și proiectele subordonaților
- respectă valorile și diferențele față de ceilalți.

Managerul este în primul rând responsabilul unei echipe pe care el însuși o creează și o conduce spre autonomia în luarea deciziilor.

Trei elemente stau la baza unui management eficient al funcției de achiziții:

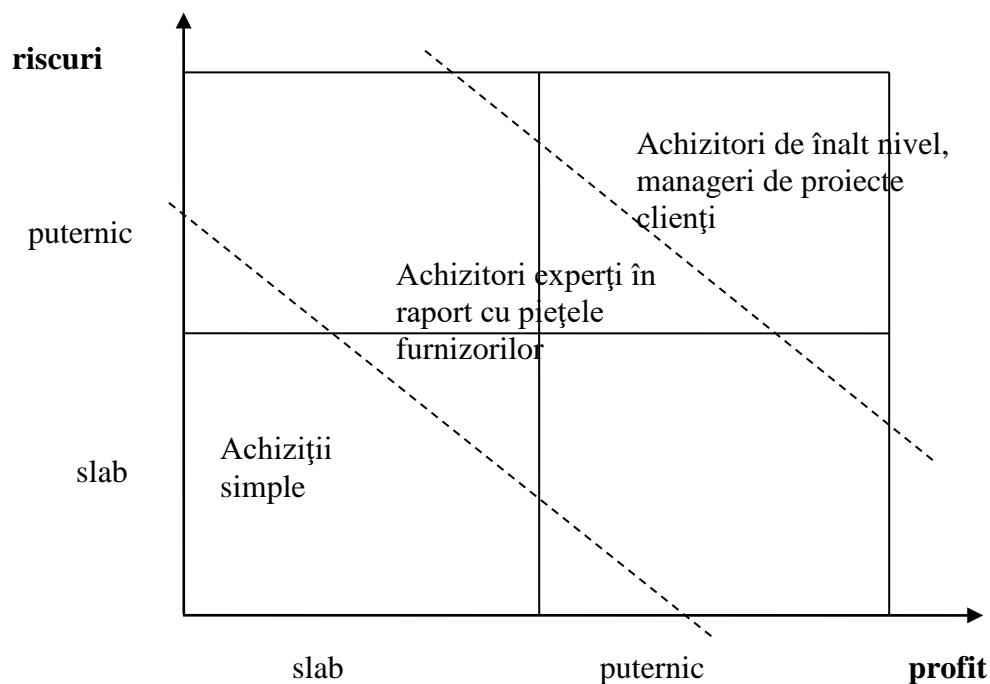
a) definirea criteriilor. Criteriile sunt cele care permit o corectă definire a obiectivelor și acționează ca filtre pentru a evita dispersia inițiativei. Pentru aceasta trebuie cunoscută piața și evoluția acesteia, a serviciilor noi, a potențialului furnizorilor existenți.

b) fixarea unor obiective realiste ca de exemplu fidelizarea furnizorilor, elaborarea unor proiecte de parteneriat.

c) urmărirea acțiunii. Într-un sistem dinamic avem de ales între a corecta traiectoria sau a evalua oportunitățile de progres.

---

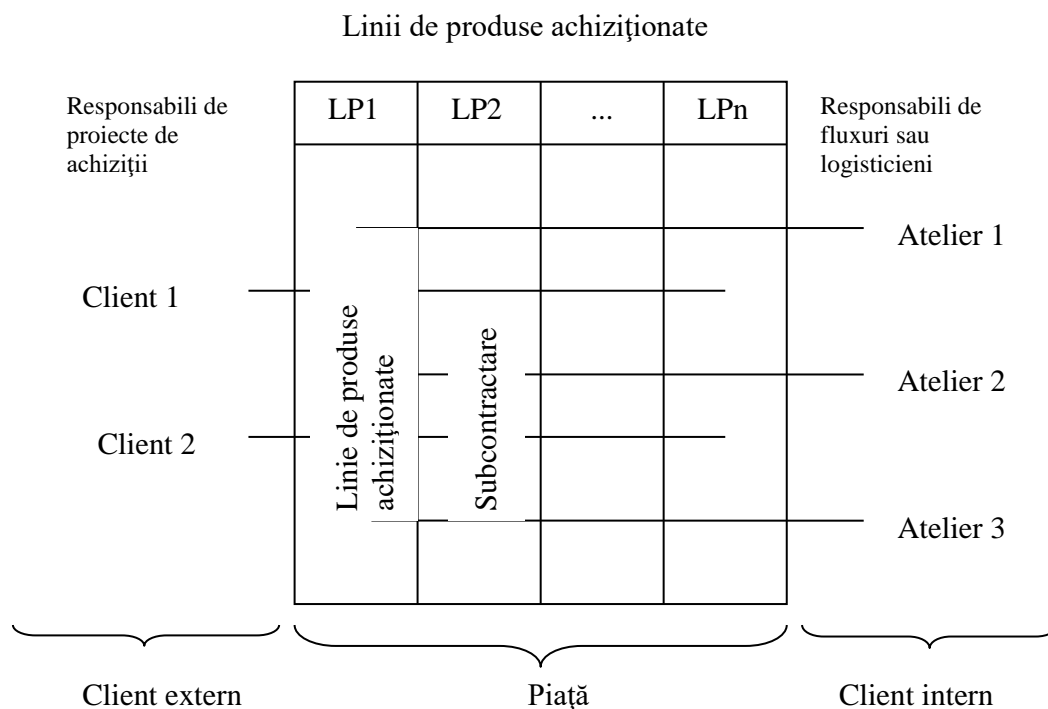
<sup>13</sup> antrenor



**Fig. nr. 4.1. Matricea competențelor achizitorilor**

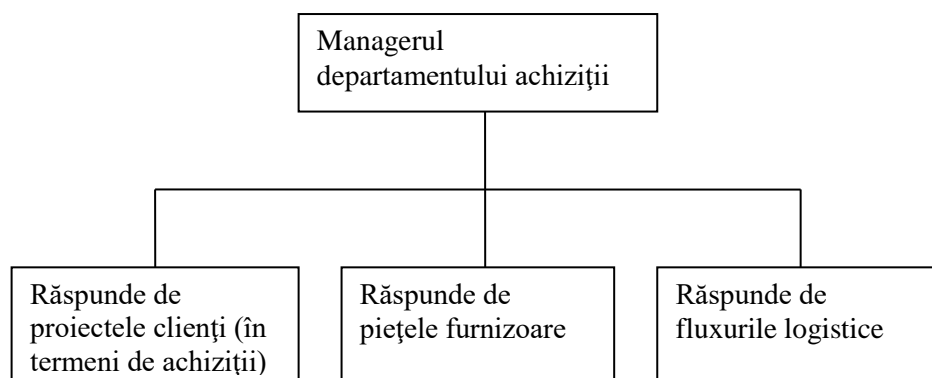
Pornind de la această matrice, organizarea funcției de achiziții trebuie să aibă în vedere fluxul fizic și cel de informații. Obținem astfel:

- O formă de organizare pe clienți, care presupune gestionarea pe proiect;
- O formă de organizare pe piețe necesară pentru a stabili strategiile de achiziții diferențiate pe linii de produse;
- O formă de organizare internă cu scopul de a satisface nevoile interne ale întreprinderii, mai ales în ceea ce privește termenele.



**Fig. nr. 4.2. Structura matriceală a achizițiilor**

Managerul în domeniul achizițiilor poartă răspunderea pentru buna funcționare a acestor trei elemente: clienți externi, piețe, clienți interni. Ei trebuie văzuți ca manageri ai unor centre de profit, dar nu în sensul contabil al cuvântului, ci în sensul responsabilităților care le revin.



**Fig. nr. 4.3. Responsabilitățile unui manager în achiziții**

Observăm că în cadrul funcției achiziții există responsabili pentru:

- proiectele de achiziții;
- piețele de achiziții;
- fluxurile din întreprindere.

Pentru fiecare dintre aceștia vom detalia responsabilitățile și misiunile pe care le au.

### ***Responsabilul pentru proiectele de achiziții***

Aceștia poartă răspunderea pentru achizițiile pe care le face întreprinderea în termeni de preț, calitate, termene.

*Misiunea sa:*

- stabilește bugetul de cheltuieli pentru achiziții;
- alege, împreună cu responsabilul pentru piețele de achiziții, soluțiile de aprovizionare cel mai bine adaptate proiectului avut în vedere;
- stabilește planul de achiziții și declanșează achizițiile critice din punct de vedere al termenelor;
- determină, împreună cu responsabilul pentru piețele de achiziții, obiectivele în materie de prețuri pe familii de produse în concordanță cu piața furnizoare;
- participă la negocierile importante;
- transmite responsabilului pentru piețele de achiziții orice modificare legată de clienții finali;
- administrează problemele de compensare sau transfer de tehnologie.

### ***Responsabilul pentru piețele de achiziții***

*Responsabilități*

Are același rol ca un adevărat manager al unei întreprinderi de dimensiuni mai mici, răspunzând de rezultatele relative la produsele administrate de echipa sa de achiziții.

Scopul este acela de a asigura pentru întreprinderea sa cele mai bune condiții pentru achiziția de produse și servicii, precum și respectarea înțelegerilor cu clienții în materie de termene și calitate.

*Misiunea sa:*

- asigură marketingul achizițiilor pentru piețele care i-au fost încredințate;
- facilitează accesul la furnizorii sau subcontractanții cei mai performanți;
- obține cele mai bune condiții de achiziție;
- garantează respectarea condițiilor de achiziție și a termenelor;
- veghează la respectarea calității produselor;
- stabilește strategia de achiziție pe termen scurt și lung.

Pentru fiecare piață de achiziție se poate constitui un „centru de achiziție” care să fie alcătuit din achizitori, responsabili cu aprovizionarea sau cu gestionarea fluxurilor și controlori de calitate.

Un centru astfel alcătuit poate avea următoarele atribuții:

- administrează un portofoliu de achiziție alcătuit din mai multe familii de produse;
- se preocupă de achizițiile importante precum și de cele strategice, având competențe în acest sens;
- întreprinde acțiuni privind marketingul achizițiilor;
- definește politica și strategia de achiziții și asigură respectarea acesteia;

- participă la negocierea „produselor dificile” și asistă colaboratorii pentru atingerea obiectivelor fixate;
- garantează respectarea cu promptitudine a nevoilor clienților;
- fixează, împreună cu celelalte departamente, obiectivele financiare ale fiecărui departament și asigură obținerea acestora.

#### ***Responsabilul pentru fluxurile logistice***

Logistica pentru achiziții are ca obiective satisfacerea în timp, cantitate și calitate a nevoilor interne ale întreprinderii.

#### ***Misiunea sa:***

- definește nevoile întreprinderii în ceea ce privește aprovizionarea și stabilește cadența acesteia;
- veghează ca produsele să fie livrate clienților la termenul stabilit;
- asigură interfața pe termen scurt și mediu în ceea ce privește fluxurile de aprovizionare;
- stabilește soluții logistice vizavi de furnizori.

Structura departamentului de achiziții trebuie adaptată mărimii întreprinderii, obiectului de activitate și strategiei avute în vedere. În general, organizarea departamentului de achiziții are în vedere o specializare pe cupluri de produse-piețe furnizoare, atunci când se are în vedere optimizarea părții amonte. Este de asemenea necesar ca, în mod complementar, să funcționeze un departament de achiziții care va avea în vedere studierea piețelor furnizoare (va efectua studii de piață), va supraveghea în permanență familiile de produse care prezintă un grad ridicat de risc, cu scopul de a furniza informații actualizate. Totodată acest departament va fi structurat având în vedere liniile de produse finite și legătura cu Managerii de produs.

### **4.5. Instrumente utile**

Scanarea activității de achiziții servește atât achizitorilor pentru a-și organiza timpul în funcție de valoarea adăugată a achizițiilor, cât și managerilor de achiziții care pot verifica modul de alocare a resurselor.

După unul sau doi ani petrecuți în aceeași zonă și pe măsură ce sarcinile operaționale devin tot mai acaparante, trebuie făcuți câțiva pași în spate pentru analiză. Timpul trebuie alocat acelor activități care conduc la realizarea obiectivelor, adică alocat sarcinilor situate cel mai adesea în amonte procesului de achiziție. Utilizarea acestui instrument arată că achizitorii alocă prea mult timp sarcinilor administrative și prea puțin pentru pregătirea întreprinderilor pentru negocieri.

#### **Repartizarea timpului pe activități în procesul de achiziție**

**Tab. nr. 4.2.**

Nr. crt.	Activități	Timp consumat (%)
1	Analiza nevoilor interne	5

2	Analiza pieței amonte	4
3	Definirea strategiilor	2
4	Selectarea furnizorilor	8
5	Exprimarea nevoilor	10
6	Consultarea furnizorilor	12
7	Negocierea	35
8	Elaborarea contractelor	4
9	Emiterea comenzilor	6
10	Emiterea ordinelor de livrare	1
11	Urmărirea execuției prestațiilor	8
12	Gestiunea performanței	5

Utilizarea acestui instrument presupune:

- O estimare scurtă a timpului consumat, iar apoi punerea în aplicare a unui plan simplu de acțiune:
  - ✓ Delegarea sarcinilor cu slabă valoare adăugată (recepție comenzi, verificare facturi)
  - ✓ Concentrare pe câteva sarcini cheie (analiza portofoliului, caiete de sarcini)
- O măsurare obiectivă este posibilă după ce s-au obținut câteva rezultate în primele luni;
- O repartizare ideală corespunde unei intervenții a achizitorilor cât mai în amonte procesului;
- Pentru managerul de achiziții este vorba de a transforma măsura temporală în una cuantificabilă în lei:

(Timp petrecut în zile) \* (Salariul anual cu tot cu taxe/Număr de zile lucrate pe an)

**Precauții în utilizare:**

Trebuie evitată transformarea acestui instrument într-un mijloc de presiune.

Încercarea de a crește precizia măsurării multiplicând numărul etapelor nu face decât să reducă eficiența utilizării acestui instrument.

**Întrebări și teme de discuție**

1. Care este misiunea celor care lucrează în achiziții?
2. Care sunt obiectivele celor care lucrează în achiziții?
3. Ce calități și ce defecte ar trebui să aibă un bun achizitor?
4. Care sunt meseriile posibile în domeniul achizițiilor?

## CAP. 5 ANALIZA ȘI EXPRIMAREA NEVOILOR

### Obiective

După parcurgerea acestui capitol veți ști:

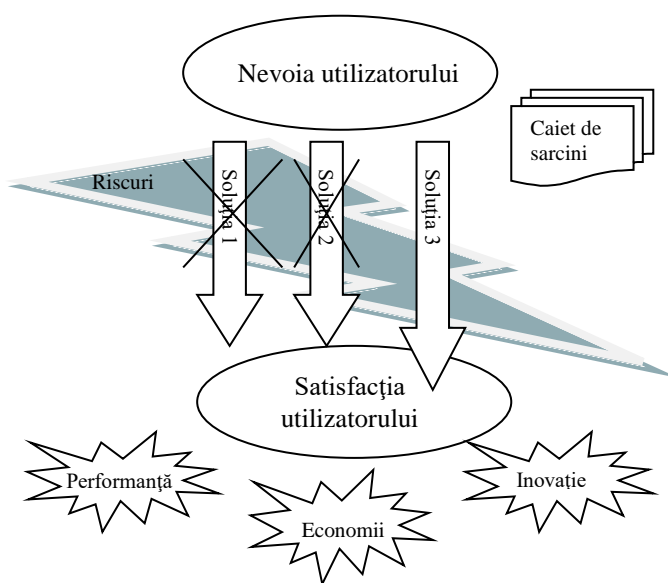
- cum se evaluează corect nevoile
- cum se face centralizarea nevoilor
- cum se exprimă nevoile

Această etapă este uneori foarte îndepărtată de procesul de achiziție propriu-zis, dar are un impact foarte important asupra relațiilor viitoare client-furnizor.

### 5.1. Exprimarea nevoilor

Exprimarea precisă a nevoilor este importantă deoarece:

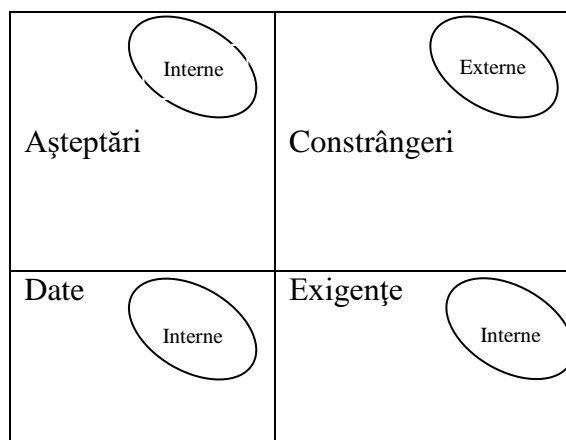
- Clientul intern nu face o descriere exhaustivă a nevoilor pe care le are (de multe ori consideră unele elemente ca fiind implicite)
- Clientul intern dorește un anumit furnizor (din acest motiv, uneori achizitorul are și rol de negociator intern).



**Fig. nr. 5.1. Nevoia utilizatorului versus satisfacția acestuia**

Nevoia exprimată de un client intern pentru a fi exhaustivă trebuie să se încadreze în următoarea matrice:





**Fig. nr. 5.2. Matricea ACDE**

Această matrice se recomandă a fi utilizată mai ales în situațiile în care există dificultăți în a exprima corect și complet o nevoie reală. Acest lucru ușurează redactarea unui caiet de sarcini complet pentru consultarea formală a mai multor furnizori.

#### **Așteptări**

- Ce este important pentru utilizator
- Care sunt rezultatele sau performanțele dorite

Așteptările sunt exprimate sub forma unor funcții și/sau caracteristici tehnice.

#### **Exigențe**

Solicitări interne nenegociabile care sunt obligatorii de îndeplinit.

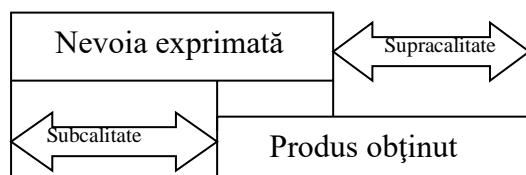
#### **Date**

Această zonă include toate informațiile cunoscute: volume, termene, locuri de livrare.

#### **Constrângeri**

Elemente care trebuie în mod imperativ respectate: norme interne, legislație, protecția mediului etc.

Ca și în alte domenii, supracosturile provin fie din elemente inutile, fie din elemente care lipsesc. Există tentația de a adăuga elemente superflue și din acest motiv este necesară cuantificarea costurilor.



**Fig. nr. 5.3. Generatorii de costuri suplimentare**

Supracalitate = suprapreț

Subcalitate = supracost, deci în final suprapreț

Tendința este de a oferi soluțiile utilizate în mod uzual, dar aceasta nu conduce în mod obligatoriu către cea mai bună soluție și, uneori, organizația poate fi privată de unele oportunități sau inovații apărute pe piață, care permit obținerea unui rezultat mai bun la un cost mai redus.

În analiza nevoilor achizitorul se află între utilizator și prescriptor și trebuie să satisfacă ambele părți în condiții de presiune.

În ce privește relația cu utilizatorul achizitorul trebuie să explice că neprecizarea clară a tuturor nevoilor va conduce ulterior la reproșuri, în cazul în care produsele și serviciile achiziționate nu satisfac întocmai dorințele utilizatorului (dacă s-ar putea și cele neprecizate încă).

Prescriptorul este un profesionist în domeniu și poate deveni ușor un aliat al achizitorului cu scopul de a garanta respectul față de meserie, furnizând în acest sens toate informațiile necesare.

## 5.2. Cuantificarea nevoilor unui client intern

Achizitorul ameliorează semnificativ exprimarea nevoilor trecând de la aspectele calitative la cele cantitative, astfel:

- cuantificând criteriile care permit atingerea nivelului de performanță dorit prin precizarea limitelor minime și maxime
- precizând nivelurile care sunt negociabile
- indicând costurile pentru ameliorarea valorilor obținute.

Satisfacția utilizatorului poate fi astfel verificată obiectiv prin pertinența soluțiilor propuse de furnizorii contactați.

Tabloul funcțional care permite formalizarea nevoilor furnizează bazele obiective pentru a pregăti negocierea și a efectua analiza costurilor (tab. nr. 5.1.).

**Tablou funcțional de formalizare a nevoilor**

**Tab. nr. 5.1**

Funcții	Criterii	Mod de măsurare	Nivel	Flexibilitate	Limite de acceptare	Rată de înlocuire

Într-o primă etapă este necesară stabilirea unei liste de funcții așteptate de la produs sau serviciu și apoi evaluarea fiecăreia prin:

- nivel – care indică valoarea dorită
- flexibilitate – care este marja de manevră în raport cu furnizorii, dacă nivelul nu este atins:
  - 0 – flexibilitate nulă, nivel nenegociabil;

- 1 – flexibilitate redusă, nivel puțin negociabil;
  - 2 – flexibilitate medie, nivel negociabil;
  - 3 - flexibilitate puternică, nivel total negociabil.
- limite de acceptare – nivelul de acceptare, adică limita dincolo de care nevoia este considerată nesatisfăcută;
  - rata de înlocuire – supracosturile necesare pentru a ameliora valoarea unui nivel. Adică ameliorarea temperaturii obținute (la achiziția unei instalații de aer condiționat) poate fi obținută măbind izolația, ceea ce duce la o creștere a costurilor cu 3% pentru fiecare grad celsius câștigat.

Este important de verificat dacă prescriptorul și/sau utilizatorul final nu impun constrângeri foarte importante. Scopul este acela de a găsi o soluție tehnică, dar nu înseamnă că prețul nu contează.

### **Întrebări și teme de discuție**

1. Elaborați o matrice ACDE pentru o instalație de climatizare.

## **CAP. 6 ANALIZA PIEȚEI AMONTE ȘI EVALUAREA FURNIZORILOR**

### **Obiective**

**După parcurgerea acestui capitol veți ști:**

- cum se elaborează o cerere de ofertă
- cum se face analiza ofertelor
- care sunt metodele de selecție a furnizorilor
- care sunt metodele de evaluare a riscului de faliment
- cum măsurăm performanța furnizorilor

Indiferent de scop, fie că se vrea construirea unei noi piețe, fie că se vrea o extindere a pieței furnizoare, achizitorul trebuie să aducă la cunoștința furnizorilor potențiali esențialul în ce privește nevoile pe care întreprinderea le are. Ei trebuie să vândă nevoile întreprinderii.

### **6.1. Analiza pieței furnizoare**

Analiza pieței furnizoare, înțelegerea dinamicii pieței de pe care se achiziționează permite identificarea oportunităților și riscurilor, dar și adecvarea la nevoile interne ale întreprinderii. Studiul pieței furnizoare este o activitate consumatoare de timp, care trebuie să fie în concordanță cu mizele pe care întreprinderea le are în materie de achiziții.

Analiza pieței presupune:

#### **1. O permanentă veghe de marketing**

Cercetarea informațiilor pe care piețele le oferă este foarte importantă pentru pertinenta deciziilor. Colectarea informațiilor se poate face de pe Internet, presa generală sau specifică, informații de la bănci, publicații, norme, rețele de contacte.

#### **2. Analiza sistemului concurențial**

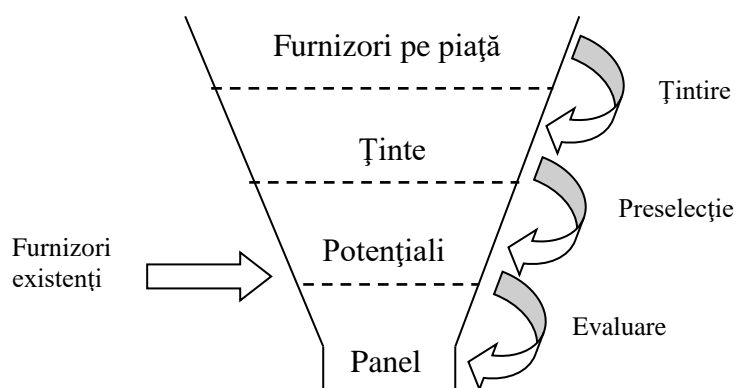
Punerea în concurență este una dintre pârgurile importante pe care achizitorul le are la dispoziție. Este important să se înțeleagă mecanismele concurențiale care generează maximum de profit.

#### **3. Înțelegerea dinamicii pieței furnizoare**

Înțelegerea dinamicii pieței în care se situează furnizorii actuali și viitori este cea mai bună modalitate de a anticipa evoluțiile pieței și de a selecta furnizorii potriviți. Dinamica pieței va

depinde de nivelul de maturitate a ciclului de viață al pieței și de forțele concurențiale care acționează pe piață (modelul lui Porter).

Cu scopul de a câștiga timp și de fi eficace, achizitorul va încerca să identifice și să selecteze cei mai buni furnizori. Aceasta înseamnă că vor fi consultați un număr limitat de furnizori care răspund nevoilor întreprinderii și pot asigura o continuitate a relațiilor comerciale.



**Fig. nr. 6.1. Selecția furnizorilor**

Pentru alegerea furnizorilor se recomandă parcurgerea următoarelor etape:

1. Țintirea. Constă într-o triere preliminară a furnizorilor de pe piață pe baza unor criterii generale simple ca de exemplu dimensiunea întreprinderii, proximitatea, constrângeri specifice. Această etapă nu necesită contact direct cu furnizorii.
2. Preselecția. Dintre furnizorii avuți în vedere vor fi reținuți doar cei care răspund unor exigențe foarte punctuale. Majoritatea informațiilor necesare nu pot fi obținute decât prin chestionarea furnizorilor pe baza unui set de întrebări *Request For Information* (RFI).
3. Evaluarea. În practică această etapă se numește „calificare”, „omologare”, „acreditare”, „agregare”. Scopul este de a evalua furnizorii actuali și potențiali din mai multe puncte de vedere și reținerea acelorora cu ajutorul cărora organizația își poate îndeplini obiectivele. Această etapă presupune:
  - ✓ evaluarea capacității de a răspunde nevoilor întreprinderii, fie prin analiza RFI, fie prin realizarea unui audit la furnizor, audit prin care se vor analiza competențele distinctive din lanțul valorii. În anumite cazuri poate fi util și un audit tehnic;
  - ✓ analiza corelației dintre nivelul de expertiză și cel de competitivitate;
  - ✓ analiza gradului de dependență economică față de întreprinderea noastră;
  - ✓ a stabili care este motivația pentru care ar lucra cu noi o perioadă mai mare de timp;
  - ✓ evaluarea stării de sănătate financiară.

La final se va stabili un cerc restrâns de furnizori cu care se vor continua discuțiile până la faza de contractare.

Demersul în analiza pieței amonte presupune:

1. Evaluarea riscului

2. Evaluarea profitului sau a câștigurilor posibile

**1. La modul general vorbind, riscul este inerent în acțiunea de achiziție.** Evaluarea sa are în vedere, într-o primă fază, identificarea constrângerilor și, într-o a doua fază, identificarea riscurilor.

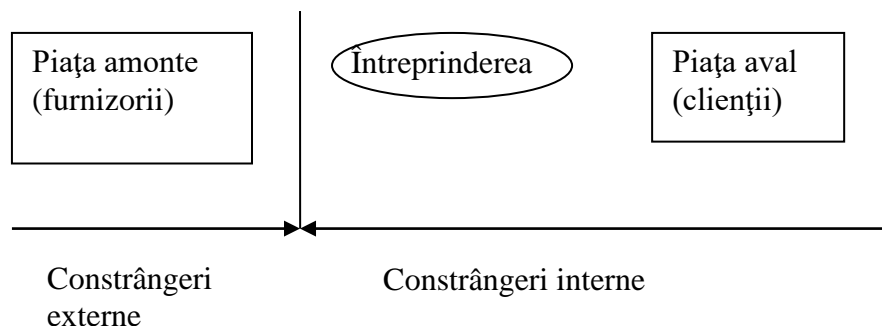
a) Identificarea constrângerilor

O constrângere în achiziții înseamnă o inadecvare între nevoile întreprinderii și piața furnizorilor. Dacă nevoile întreprinderii sunt cunoscute, ceea ce trebuie analizat este piața, adică identificarea naturii și valorii „greutăților” situate de o parte și de alta a balanței pieței.

Revenind la faza de identificare a constrângerilor în achiziții, putem spune că există două elemente care pot caracteriza constrângerea:

- originea: externă sau internă;
- cauza: comercială sau tehnică.

Într-o manieră foarte generală, apreciem că orice constrângere care acționează din aval spre amonte este o constrângere internă și orice constrângere care poate exercita o anumită influență asupra mediului înconjurător global sau specific este o constrângere externă.



**Fig. nr. 6.2. Definirea constrângerii**

După ce portofoliul de achiziții a fost stabilit se va face o reuniune cu reprezentanții departamentelor de cercetare-dezvoltare, tehnic, calitate, achiziții cu scopul de a elabora o listă a constrângerilor existente. Fiecare din aceste constrângeri va fi clar definită pentru a se evita exagerările. În funcție de influența pe care o are asupra procesului de achiziție o constrângere poate fi:

- fără impact asupra achizițiilor;
- un impact redus asupra achizițiilor;
- influențează achizițiile numai în anumite cazuri;
- este o sursă de dificultăți;
- este un obstacol în procesul de achiziție.

Toate constrângerile identificate pot fi inventariate într-un tabel de forma:

**Tabel de analiză a constrângerilor în achiziții**

Tab. nr. 6.1

<b>Produs</b> <b>Tipul constrângerii</b>	<b>Produs 1</b>	<b>Produs 2</b>	<b>...</b>	<b>Produs <i>n</i></b>
<b>Constrângeri interne comerciale</b> Furnizor impus Rezistență la schimbare Securitatea aprovizionării Termene foarte reduse Asigurarea calității				
<b>Constrângeri interne tehnice</b> Caiet de sarcini Securitatea produsului Validarea produsului Furnizor monosursă				
<b>Constrângeri externe comerciale</b> Înțelegeri existente pe piață Piața furnizoare foarte îngustă Cantități minime la cumpărare Brevete				
<b>Constrângeri externe tehnice</b> Utilaje scumpe Monopol tehnologic Timp de fabricație Tehnologie slab stăpânită Serii minime de fabricație				

#### **b) Identificarea riscurilor**

Nu toate constrângerile au același impact asupra achizițiilor întreprinderii. Unele sunt blocante, antrenând rupturi în aprovizionare, altele nu prezintă nici un risc pentru întreprindere.

Exemple de constrângeri:

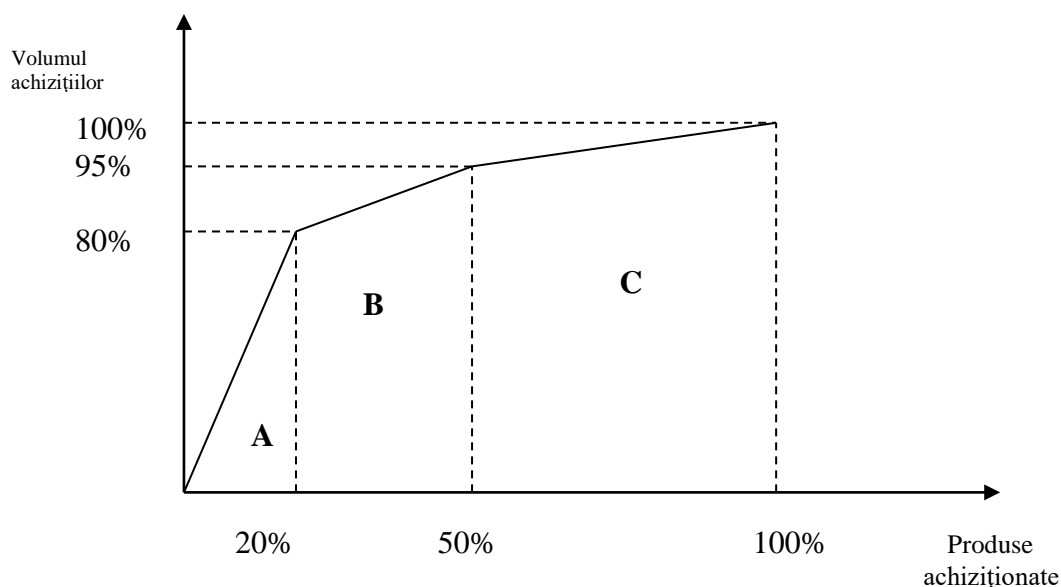
- un caiet de sarcini foarte strict poate determina neîndeplinirea unor funcții ale produsului;
- controlul tehnologiei de către un grup restrâns de furnizori periclitează perenitatea activității;
- reactivitatea redusă a furnizorilor poate determina nerespectarea termenelor de livrare ca urmare a unei logistici defectuoase, a intervențiilor pentru depanare în cadrul serviciilor după vânzare, a calității cerute de client ca urmare a unui control slab al furnizorilor.

Pe de altă parte, o serie de constrângeri de genul: lipsa comunicării interne, birocrăția internă, subvenții publice primite de furnizor, nu prezintă, a priori, riscuri pentru întreprindere.

**2) În ce de-a doua etapă de evaluare a profitului sau a câștigurilor potențiale** avem în vedere două elemente:

- aplicabilitatea legii 20/80 pentru portofoliul de achiziții;
- tipologia produselor achiziționate.

Pentru aplicarea legii 20/80 se va stabili ponderea fiecărui produs achiziționat în total achiziții. Produsul care respectă legea 20/80, aceea că 20% din produse reprezintă 80% din volumul achizițiilor, are cel mai mare potențial de profit. Figura următoare ilustrează această lege:



**Fig. nr. 6.3. Legea 20/80 în achiziții**

În ceea ce privește cel de-al doilea element, tipologia achizițiilor, cu cât funcția de achiziții intervine în amonte procesului decizional, cu atât câștigul este mai important.

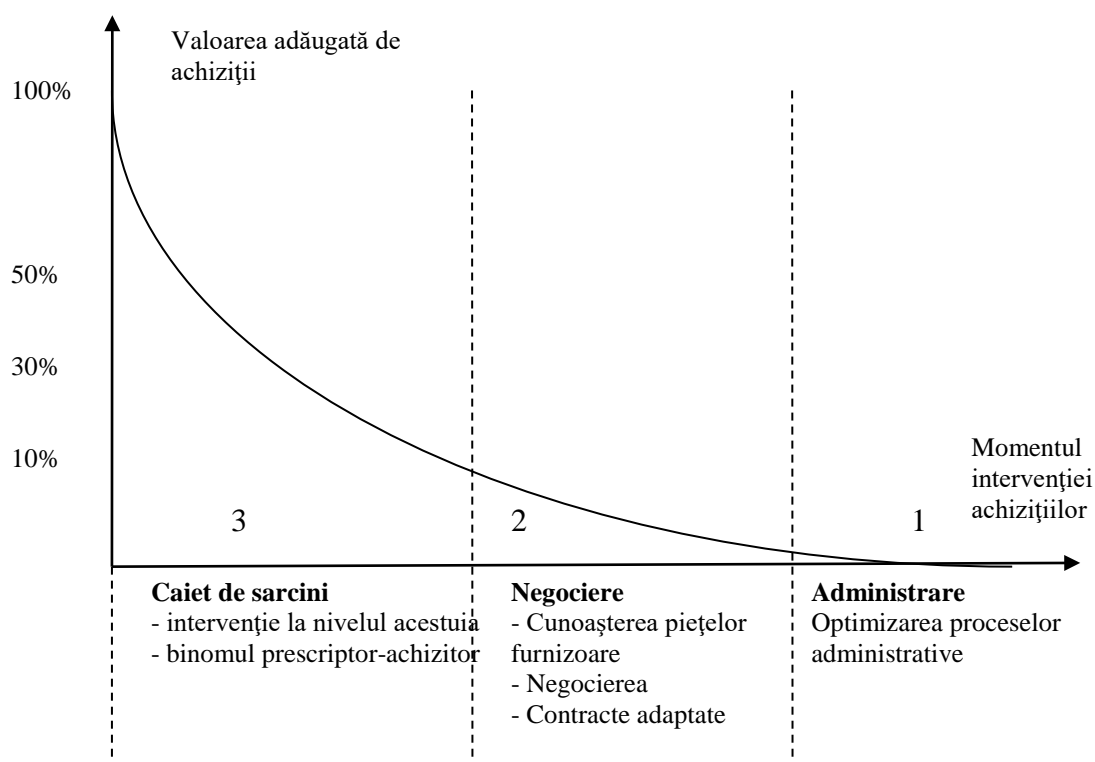
Momentul intervenției achizitorului îl vom defini la trei niveluri<sup>14</sup>:

- participarea la elaborarea caietului de sarcini;
- negocierea propriu-zisă;
- încheierea contractelor.

Figura următoare prezintă valoarea adăugată de funcția de achiziție:

<sup>14</sup> Perrotin R., Loubère J.M., *Stratégies d'achat*, Ed. d'Organisation, Paris, 2002

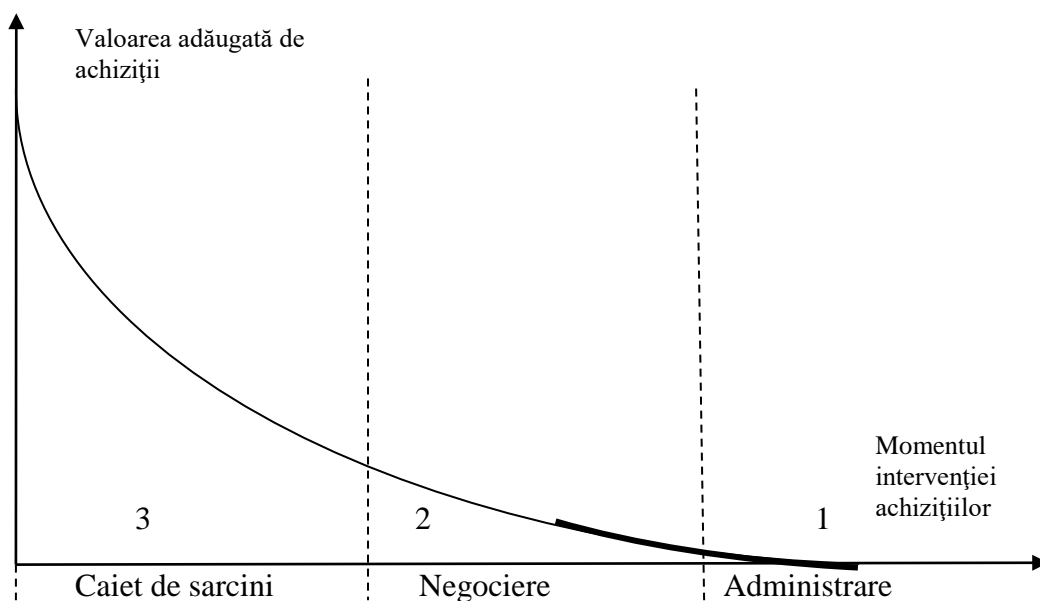




**Fig. 6.4. Valoarea adăugată în achiziții**

În funcție de produsele achiziționate achizitorul poate interveni în una sau în toate cele trei faze astfel:

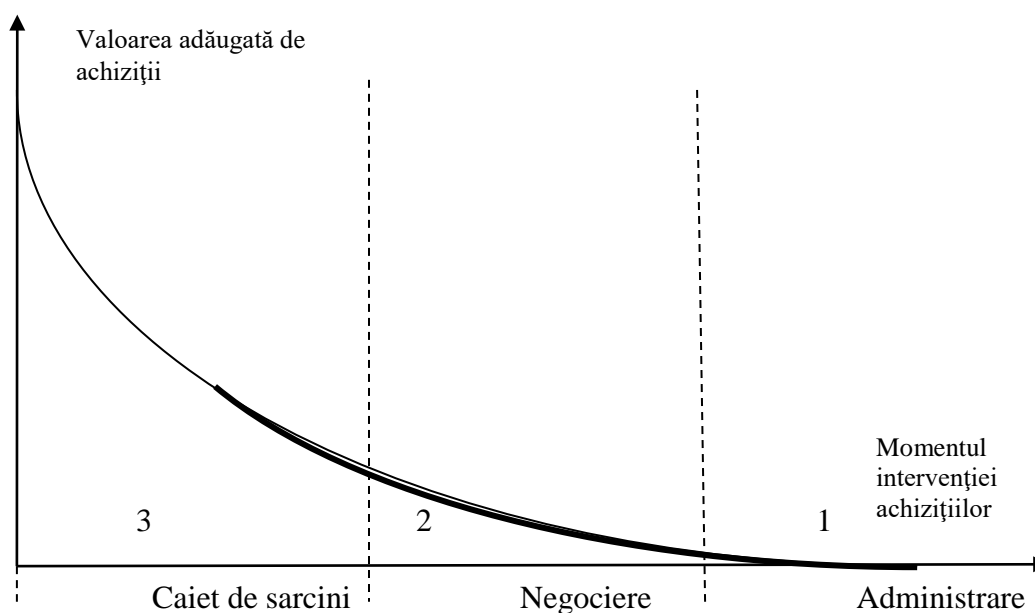
- pentru produsele banale, care pot fi achiziționate și pe bază de catalog;
- pentru achizițiile complexe, dar care au un caracter repetitiv, iar demersul de cumpărare a fost inițiat deja, intervenția este ilustrată în figura următoare:



**Fig. 6.5. Achiziții de tipul I**

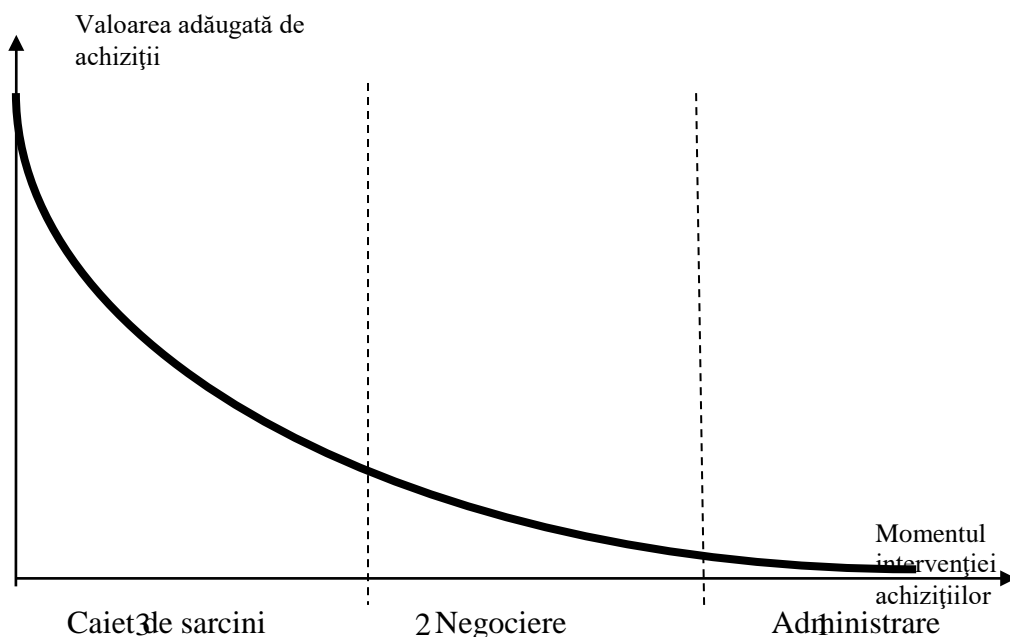
În cazul achizițiilor „specifice” sau „specificate” de către specialiști (cel mai adesea produsele cu înalt nivel tehnic), proiectantul este determinant în alegerea furnizorului de la care va cumpăra sau cu care va dezvolta un produs. Achizitorul nu are competențe în elaborarea caietului de sarcini, acesta fiind elaborat pe măsura evoluției dialogului client-furnizor, iar caracteristicile tehnice puse în joc nu sunt stăpânite de achizitor.

De asemenea în cazul achizițiilor modeste sau importante nu este productiv să se repună în discuție elemente ale caietului de sarcini. Achizitorul optimizează achizițiile sale pe baza negocierilor cu furnizorii apti (care satisfac toate condițiile pentru a livra un produs în condițiile cerute). Toate achizițiile „standard” intră în această categorie.



**Fig. 6.6. Achiziții de tipul II**

În cea de-a treia categorie intră produsele care au un potențial puternic de profit, achizitorul intervenind în toate cele trei faze ale procesului.



**Fig. 6.7. Achiziții de tipul III**

### 6.1.1. Analiza ofertei

Obiectivul este acela de a evalua furnizorii potențiali și de a identifica segmentele de piață susceptibile de a interesa întreprinderea. Vor fi detectați furnizorii care au o capacitate de producție adecvată și o bună sănătate financiară.

#### 1. Evaluarea pieței furnizoare

Pentru a evalua piața amonte trebuie să identificăm ansamblul furnizorilor existenți și să îi selecționăm pe cei care pot să răspundă exigențelor noastre. Trebuie să cunoaștem cotele de piață ale acestora și evoluția probabilă pe piață (dacă sunt lideri de piață, sau noi sosiți).

#### 2. Analiza capacităților de producție

Studiul permite a răspunde unor întrebări fundamentale: dacă furnizorii sunt capabili a se adapta nevoilor în creștere ale pieței? Care este capacitatea de producție actuală și care sunt posibilitățile de creștere a acesteia?

#### 3. Analiza situației financiare

În acest fel vor fi reținute numai întreprinderile cu un potențial interesant și sănătoase din punct de vedere financiar. Se va vedea dacă furnizorii au fondurile necesare pentru exploatarea curentă sau pentru a investi în ameliorarea echipamentelor.

#### 4. Analiza produselor propuse

Pentru a cumpăra un produs acesta trebuie să răspundă nevoilor noastre.

#### 5. Analiza serviciilor oferite

Noțiunea de serviciu este o atitudine în comportamentul furnizorilor, o stare de spirit care însoțește produsele pentru a satisface cât mai bine clientul.

#### *6. Analiza prețurilor propuse*

În acest stadiu se va face o comparație între prețurile diferiților furnizori, se va determina prețul pieței și se va vedea din ce motive unele prețuri se situează sub sau peste prețul pieței. Descompunerea prețului și analiza pe componente poate explica unele diferențe. O analiză a variației prețurilor în anii anteriori ar fi utilă precum și o proiecție în viitor este necesară.

#### *7. Analiza motivației furnizorilor*

Care sunt motivele pentru care unii furnizori vând foarte ușor unor întreprinderi? Trebuie văzut dacă întreprinderea voastră este o țintă pentru furnizorii potențiali.

#### *8. Studiul și analiza furnizorilor furnizorilor noștri*

Acest studiu permite înțelegerea dinamicii pieței și controlul unor elemente propuse de furnizori: controlul surselor de aprovizionare, controlul variației prețului. Totodată ar putea fi anticipate creșterile de preț sau posibilele rupturi în aprovizionare.

### **6.1.2. Analiza cererii**

Acest studiu are în vedere o trecere în revistă a tuturor întreprinderilor care cumpără de pe piața furnizoare, a caracteristicilor acestora, precum și evaluarea punctelor forte și a slăbiciunilor.

#### *1. Definirea cererii*

Cererea de cumpărare este alcătuită din nevoile dvs. și din nevoile pe care le au concurenții. Concurența directă la cumpărare este atunci când ansamblul întreprinderilor cumpără produse și servicii identice cu scopul de a satisface nevoi identice sau diferite.

Concurența indirectă la cumpărare este atunci când trebuie satisfăcute nevoi identice cu ajutorul unor produse și servicii diferite.

#### *2. Studiul și analiza întreprinderilor concurente*

După ce au fost trecute în revistă este bine de observat poziția acestora (leader, nou sosit), strategia lor globală, strategia de achiziție și motivația de a evolua pe o piață sau alta.

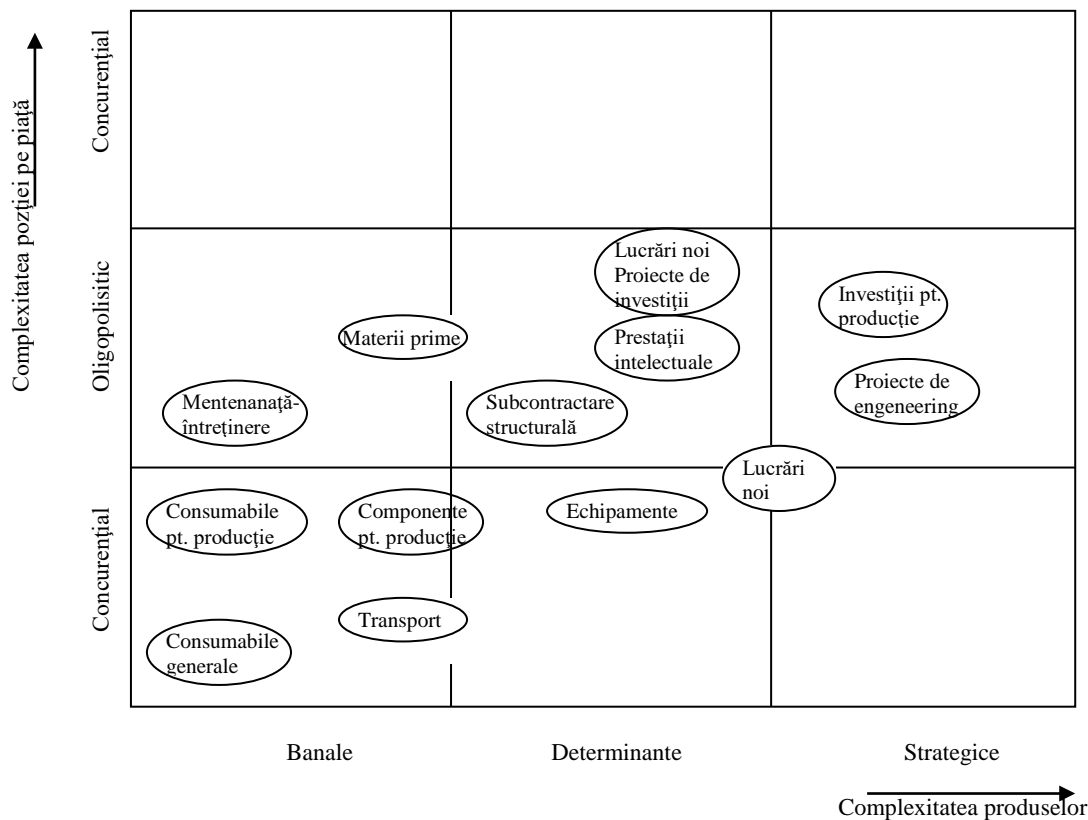
#### *3. Studiul și analiza nevoilor și produselor lor*

Este important de știut ce nevoi au aceste întreprinderi precum și importanța pe care o acordă acestor produse. Obiectivul este acela de a detecta concurenții care pot periclita poziția noastră pe piața furnizoare.

#### *4. Studiul și analiza modului de comunicare a ofertei*

Este utilă identificarea mijloacelor utilizate de concurență pentru a se face cunoscuți pe piața furnizoare. Această etapă permite cunoașterea politicilor de achiziție ale întreprinderilor concurente.

În funcție de complexitatea poziției pe piață, precum și a complexității produselor putem identifica treisprezece segmente de achiziție la nivelul întreprinderii, segmente prezentate în figura de mai jos:



**Fig. nr. 6.8. Vizualizarea segmentelor de achiziții la nivelul întreprinderii**

Adaptat după Perrotin R., Loubère J.M., *Stratégies d'achat*, Ed. d'Organisation, Paris, 2002

## 6.2. Instrumente utilizabile

### 6.2.1. Request for information (RFI)

Informațiile cheie pentru o preselecție a furnizorilor pot fi obținute utilizând instrumentul de mai jos:

#### **RFI (Request for information)**

**Tab. nr. 6.2**

Nr. crt.	Domeniu	Criterii și indicatori	Nevoi	Scor
1	Structura întreprinderii	Acționariat (structura juridică și de capital)		

		Organizare (număr de filiale)		
2	Date financiare	CA, Rentabilitate, Grad de îndatorare		
3	Activitate comercială	Sectorul (domeniul) de activitate Clienți principali		
4	Inovare	Servicii dedicate (R&D, Marketing) Brevete, licențe, mărci		
5	Producție și tehnologie	Volume Capacități (capacitate maximă, tipuri de utilaje)		
6	Resurse umane	Efectiv Organigramă		
7	Calitate	Certificări deținute		
8	Achiziții și supply chain	Fluxuri (interne, distribuție logistică) Subcontractări		
9	Strategia întreprinderii	Orientări principale comunicate		

Pentru utilizarea acestui instrument trebuie avute în vedere următoarele elemente:

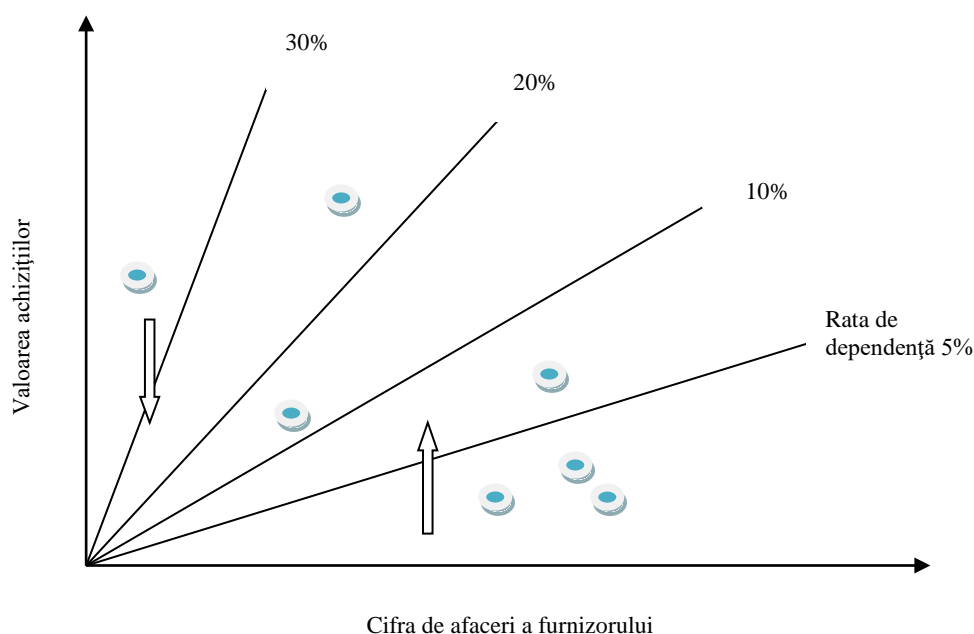
- Stabilirea unei liste globale de criterii care trebuie satisfăcute (dimensiune, stare financiară);
- Pentru fiecare indicator general se va stabili modul de măsurare (de exemplu dimensiunea va fi apreciată din punct de vedere a cifrei de afaceri și a numărului de salariați);
- Se va indica un interval de acceptare a valorilor, sau condiții eliminatorii;
- Pentru eficiența analizei preliminare, fiecare furnizor va completa un document tip.
- Scorul poate fi calculat în raport cu nevoia definită astfel: 0 – criteriu nesatisfăcut, furnizorul este eliminat, 1 – criteriu mulțumitor, 2 – criteriu satisfăcut.

**Precauții în utilizare:**

- Pentru o analiză rapidă și eficientă este important să nu ne complicăm cu amănunte;
- O anticipare a cererilor de ofertă ar fi utilă pentru a avea un spectru al alegerilor mai larg și se va evita alegerea acelorași furnizori din lipsă de timp;
- Este importantă implicarea clienților interni cu scopul de a evita „surprizele” din faza finală de elaborare a cererilor de ofertă.

### 6.2.2. Rata de dependență economică

Rata de dependență economică sau rata de penetrare a unui furnizor se poate determina ca raport între achizițiile de la acel furnizor și CA a acestuia. O cartografiere a furnizorilor permite evidențierea acelor care sunt mult prea dependenți de întreprinderea noastră, adică a acelor a căror rată de dependență depășește 30%.



**Fig. nr. 6.9. Rata de dependență economică**

Chiar dacă nu este unicul parametru de analiză, totuși o rată de dependență mai mare de 5% vă poziționează între clienții importanți ai furnizorului.

Importanța determinării acestei rate permite un mai bun control al riscurilor juridice și/sau operaționale.

#### **Precauții în utilizare**

În cazul grupurilor de întreprinderi este preferabil un calcul la nivel local și nu la nivelul grupului pe baza datelor consolidate, deoarece la nivel de grup puteți fi nesemnificativ (sun 0,5%), dar la nivel local să fiți un client semnificativ (mai mult de 15%).

#### **Matricea expertizei furnizorilor**

Această matrice permite poziționarea furnizorilor existenți și potențiali într-un cadru de referință, deoarece este important de știut dacă furnizorii asigură o suficientă diversitate pentru a răspunde nevoilor întreprinderii. Prin nivel de expertiză înțelegem competențele distinctive posibil a crea valoare adăugată pentru întreprinderea noastră (competență tehnică, un know how distinctiv, un nivel superior al serviciilor, capacitate de R&D pentru a furniza noi soluții).

Nivelul de expertiză	Puternic	Furnizor „Expert”	Furnizor „Best in Class”
	Slab	Furnizor „de renunțat”	Furnizor „Good Deal”
		Competitivitate comercială	Ridicat

**Fig. nr. 6.10. Matricea expertizei furnizorilor**

În funcție de nivelul de expertiză și de competitivitatea comercială distingem patru categorii de furnizori:

- „Best in class” – furnizori care aduc expertiză și valoare adăugată la un cost foarte bun;
- „Experți” – furnizori care aduc o puternică expertiză la un preț ridicat;
- „Good deal” – furnizori foarte competitivi care nu aduc valoare adăugată suplimentară;
- „De renunțat” – furnizori scumpi care nu aduc decât foarte puțină valoare adăugată.

**Precauții în utilizare:**

Această analiză este utilă și de preferat în cazul achizițiilor recurente despre care avem multe cunoștințe.

Utilizarea ei este recomandată pentru o familie de produse și nu pentru un portofoliu de achiziții.

Pentru partea tehnică ar trebui implicați experți în domeniu.

### 6.2.3. Matricea de atractivitate

Acest instrument permite o selectare a furnizorilor în funcție de interesul de colaborare pe care îl aveți cu aceștia.

Această matrice evaluează nivelul de atractivitate pe care întreprinderea îl are în raport cu furnizorii săi sau, mai general, în raport cu piața furnizoare, având în vedere patru niveluri:

- Conturi cheie: zona ideală pentru achizitor, deoarece furnizorul va căuta să ofere cele mai bune servicii. Este o zonă indispensabilă pentru familiile de produse strategice;
- Conturi de dezvoltat: este de asemenea o zonă de confort pentru achizitor, deoarece în ciuda volumelor reduse, sunteți un client potențial pentru care furnizorul merită să consume timp și resurse;
- Conturi dilemă: furnizorul încearcă să obțină avantaje pe termen scurt, ceea ce reprezintă o sursă de conflicte. Fie sporiți atractivitatea, fie rupeți relația.
- Conturi cu interes redus: furnizorul nu va căuta o continuare a relației.



Puternic	Conturi de dezvoltat	Conturi cheie
	Interes redus	Dileme
Slab	%din Vânzări	
		Ridicat

**Fig. nr. 6.11. Matricea de atractivitate**

Pentru utilizarea acestui instrument ar trebui:

- Identificată partea întreprinderii în cifra de afaceri a furnizorului și stabilit dacă facem parte din top 10 clienți pentru furnizorul nostru;
- Elaborată o listă cu elementele pozitive și negative referitoare la atractivitate (imagine, în ce măsură sunteți o referință pe piață, oferiți garanții în materie de plăți, volume, stabilitate).

#### **Precauții în utilizare**

O analiză obiectivă este dificilă, dar absolut necesară.

### **6.3. Elaborarea cererii de ofertă**

Pentru a prezenta pieței furnizoare o ofertă de cumpărare achizitorii trebuie să realizeze:

1. o prezentare generală a cumpărării pe care o vor face;
2. o prezentare a specificațiilor de aprovizionare.

#### **Prezentarea generală a ofertei de achiziție**

##### **I. Prezentarea generală a cumpărării**

Această prezentare trebuie să cuprindă trei rubrici:

##### **a) Prezentarea succintă a societății**

Aceasta va conține:

- informații generale (adresă, telefon, fax capital social);
- evoluția cifrei de afaceri pe ultimii trei ani;
- numărul de salariați;
- o descriere sumară a activității.

##### **a) Identificarea liniilor de produse cumpărate**

Aceasta ar trebui să conțină o listă a liniilor de produse cumpărate, indicându-se suma previzionată pentru anul următor (sau o exprimare mai neutră în termeni de cantități ce vor fi achiziționate);

##### **b) Organigrama funcției de aprovizionare**

Această rubrică va conține numele, funcția și responsabilitățile fiecărui achizitor. Aceste date denotă profesionalismul celor implicați în activitatea de achiziție.

## **II. Specificația de aprovizionare**

În toate cazurile aceasta trebuie să includă:

- a. caiet de exprimare a nevoilor (caietul de sarcini)
- b. condiții generale de cumpărare
- c. rezultate și performanțe așteptate de la viitorul partener

### **a. Caietul de sarcini**

Acesta trebuie să aibă o formă funcțională și, într-o manieră simplificată, să exprime:

- funcțiile ce trebuie îndeplinite;
- criteriile de selecție a furnizorilor și a produselor;
- constrângeri și exigențe legate de performanța așteptată;
- la nevoie pot fi adăugate elemente tehnice necesare unei mai bune înțelegeri a nevoii

pe care o are achizitorul.

Exemplu de caiet de sarcini pentru întreținerea unui parc de ascensoare<sup>15</sup>

#### *a) Obiective și funcționalități așteptate*

##### *a1) Obiective:*

- întreținerea completă a parcului de ascensoare;
- reducerea numărului celor care se ocupă de întreținere;
- cost optim (preț/cantitate/termene/service);
- angajament ferm în ce privește rezultatele ce vor fi obținute;
- alte obiective necesar a fi definite.

##### *a2) Funcționalități*

- întreținere preventivă;
- rapiditatea intervenției,
- furnizarea de piese detașate;
- punerea la dispoziție a informațiilor tehnice privind aparatele;
- consultanță tehnică (de exemplu legată de greutatea admisă)

##### *b) Constrângeri.* Nerespectarea uneia din aceste constrângeri este eliminativă.

- respectarea legislației în vigoare;
- maxim admis, două defectiuni pe aparat și pe lună;
- termen de ajungere la destinație în caz de avarie: 1 oră
- termen de ajungere la destinație pentru o descarcerare: 30 min.
- nivel de calificare a personalului corespunzător cu tipul intervenției.

*c) Criterii de alegere.* Aceste criterii trebuie clasate în ordinea importanței. Scopul prezentării acestora este acela de a explica cât mai bine ce înseamnă (pentru achizitor) întreținerea parcului de ascensoare.

---

<sup>15</sup> Perrotin R., Loubère J.M., *Stratégies d'achat*, Ed. d'Organisation, Paris, 2002

- timp de întreținere
- echipele programate a se ocupa de anumite activități
- organizare
- calitatea și disponibilitatea informațiilor tehnice despre aparat
- originalitatea soluțiilor

O mai bună flexibilitate a constrângerilor s-ar putea obține prin precizarea nivelului defectelor.

### **Exemplu de redactare a unei specificații de cumpărare pentru produsul „ambalaj”.**

Definirea defectelor

1. Defecte minore sunt cele care nu reduc posibilitatea de a utiliza ambalajul.
2. Defecte majore sunt cele care reduc semnificativ utilizarea ambalajului antrenând o creștere a costurilor de producție sau o prezentare necorespunzătoare a produsului finit.
3. Defecte critice sunt cele care fac imposibilă utilizarea uneia sau a mai multor ambalaje din lot, sau duc la realizarea unui produs finit care nu va putea fi comercializat.

#### **Tipuri de defecte**

**Tab. nr. 6.3**

<b>Caracteristici tehnice</b>	<b>Clasificarea defectelor</b>
<i>Calitatea materialului</i>	
- respectarea canelurilor	Critic
- greutate	Critic
- densitate	Critic
<i>Îmbinare</i>	
- poziție	Major
- dimensiuni	Major
- lipire sau capsare	Critic
<i>Dimensiuni</i>	Critic
<i>Impresie</i>	
- calitatea culorii	Major
- respectarea culorilor	Major
<i>Elemente de identificare</i>	
- marca de fabricație	Major
- codul comenzii	Minor
- codul articolului	Minor

#### **b. Condiții generale de cumpărare**

Acest document este de ordin juridic și cuprinde toate clauzele necesar a fi respectate.

#### **c. Rezultate și performanțe așteptate de la viitorul partener**

Căutarea inovațiilor în domeniul tehnic este destul de răspândită, dar noțiunea de inovație comercială este aproape necunoscută. A căuta inovații comerciale ale furnizorilor înseamnă a căuta oferte de natură diferită.

Specificațiile prezentate constituie cadrul administrativ obligatoriu. Aceste puncte nu sunt negociabile. Compararea ofertelor mai multor furnizori plecând numai de la aceste elemente nu permite o selecție judicioasă, deoarece aceste elemente sunt imaginate de achizitor și nu corespund decât unui minim obligatoriu.

Alte întrebări care ar trebui puse au în vedere:

Care sunt avantajele concurențiale ale diferiților furnizori abordați? Astfel vom putea vedea care dintre furnizori oferă o soluție tehnică care îi este proprie, care oferă un stoc de securitate gratuit sau mentenanță gratuită timp de un an. Acestea sunt concesiile ușor de făcut în procesul de negociere și nu sunt nici prevăzute, nici obligatorii.

#### 6.4. Alegerea preliminară a furnizorilor

Plecând de la o evaluare făcută după criteriile enumerate vor fi aleși furnizorii cu care se va merge în continuare. Este recomandabilă recapitularea criteriilor de apreciere într-un tabel astfel:

- ++ pentru o condiție foarte bine îndeplinită
- + pentru o condiție îndeplinită
- pentru o condiție slab îndeplinită
- pentru o condiție neîndeplinită

#### Alegerea furnizorilor

Tab. nr.6.4

Furnizori						
Criterii de alegere	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Efectiv	++	+	-	++	--	+
Apartenența la un grup	+	++	+	+	+	+
Distanța	+	+	+	--	+	-
Întrep. deja cunoscută	+	-	-	++	+	-
Întrep. obține >30% din CA din prod. avute în vedere	++	+	-	--	++	++
Referințe client	++	++	+	-	+	++
Nivel tehnic	++	+	-	+	-	+
Asigurarea calității	+	-	+	+	-	+
Situația financiară	-	+	+	-	--	+
Total	+11	+7	+1	+1	0	+7

Analiza ofertelor este o operațiune care are în vedere stabilirea obiectivelor pentru negociere. Astfel vor fi stabiliți parametri cei mai importanți, apoi fiecăruia dintre aceștia i se va acorda o notă în funcție de gradul de importanță al criteriului. Pentru a stabili nota ce va fi acordată este bine să fie consultate și celelalte servicii din întreprindere (calitate, servicii după vânzare, comercial) sau să se lucreze în echipă cu aceștia. Lucrul în comun ar elimina neajunsurile legate de o abordare parțială, datorată unei viziuni unilaterale (analiza făcută numai de achizitor pe baza cunoștințelor acestuia).

#### 6.4.1. Exemple de analiză a ofertelor și de selecție a furnizorilor

O primă metodă are în vedere acordarea unor note fiecărui criteriu în funcție de importanța acordată, iar apoi va fi atribuită celui mai bun furnizor pentru parametrul considerat nota maximă egală cu coeficientul de importanță.

##### Clasificarea ofertelor

Tab. nr. 6.5

Oferta furnizorilor/Clauze	F1	F2	F3
Preț	100.000 euro	106.000	104.000
Termene	3 săpt.	Disponibil	10 săpt.
Calitate	Ameliorări ușoare pentru a respecta caietul de sarcini	Respectă caietul de sarcini	Eforturi mari pentru îndeplinirea celor prevăzute în caietul de sarcini
Ambalaj/Transport	Franco	5%din preț	3,5% din preț
Garanție	1 an	6 luni	8 luni
Condiții de plată	90 zile	30 zile	90 zile
Penalități de întârziere	-	-	-
Stoc de securitate	80% din lot	Lotul în întregime	40% din lot

##### Cotarea ofertelor

Tab. nr. 6.6

Oferta furnizorilor/Clauze	Coeficient de importanță	F1	F2	F3
Preț	20	20	14	16
Termene	15	12	15	5
Calitate	30	24	30	18
Ambalaj/Transport	8	8	0	0
Garanție	10	10	4	6
Condiții de plată	5	5	0	5
Penalități de întârziere	5	0	0	0

Stoc de securitate	7	6	7	4
Total	100	90	72	54

Pentru compararea furnizorilor astfel cotați există mai multe posibilități:

- poate fi reținut furnizorul care prezintă cel mai bun total (în cazul nostru furnizorul 1);
- poate fi selecționat furnizorul care prezintă nota cea mai mare pentru parametrul considerat cel mai important (în cazul nostru furnizorul 2).

După ce selecția a fost făcută se vor stabili elementele care vor fi supuse negocierii. Clauzele care vor fi negociate au în vedere acele elemente ale ofertei care sunt mai puțin avantajoase decât cele ale concurenței, adică punctele slabe ale ofertei vor fi discutate. În cazul nostru criteriile supuse negocierii sunt diferite. Pentru fiecare criteriu achizitorul va cere furnizorului să-și orienteze propunerea astfel încât aceasta să tindă spre nota maximă.

#### Condiții care trebuie negociate cu furnizorul 1

Tab. nr. 6.7

Condiții	Oferta furnizorului 1	Obiective
Cantitate	Ușoare ameliorări pentru a respecta caietul de sarcini	Revizuirea caietului de sarcini împreună cu furnizorul pentru a-l ajuta să atingă nota maximă
Stoc de securitate	80% din lot	Alinierea la furnizorul 2 (întregul lot)

#### Condiții care trebuie negociate cu furnizorul 2

Tab. nr. 6.8

Condiții	Oferta furnizorului 2	Obiective
Preț	106.000	100.000
Ambalaj/Transport	5% din 106.000	Franco
Garanție	6 luni	1 an
Condiții de plată	30 zile	90 zile

#### Metoda utilității globale în alegerea furnizorilor

Această metodă presupune utilizarea „utilității” ca măsură a gradului în care o variantă este preferată alteia. Se pune problema transformării tuturor consecințelor în utilități care să ierarhizeze corect variantele decizionale. Utilitatea măsoară importanța pe care o are pentru decident o anumită variantă decizională, dintr-o mulțime de variante. Limita modelului este dată de aprecierea subiectivă a coeficienților de importanță ai criteriilor folosite pentru optimizarea deciziei. Concret, dacă avem de ales între patru furnizori și pentru fiecare dintre aceștia cunoaștem prețul cu care vinde produsul, calitatea produsului și distanța până la aceștia putem calcula utilitatea globală a fiecărui furnizor. Furnizorul ales va fi cel care va avea cea mai mare utilitate globală.

### Exemplu

Furnizor	Preț (lei/kg)	Distanța până la furnizor (km)	Calitatea produsului livrat
F1	21000	500	Foarte bună
F2	19000	250	Bună
F3	20000	350	Bună
F4	19000	200	Satisfăcătoare

Furnizor	Preț (lei/kg)	Distanța până la furnizor (km)	Calitatea produsului livrat
F1	0	0	1
F2	1	0,6	0,6
F3	0,5	0,4	0,6
F4	1	1	0
Coeficient de imp.	0,5	0,2	0,3

Utilitatea globală a fiecărui furnizor se va calcula astfel:

Pentru F1 avem  $Ug1 = 0*0,5+0*0,2+1*0,3 = 0,3$

Pentru F2 avem  $Ug2 = 1*0,5+0,6*0,2+0,6*0,3 = 0,8$

Pentru F3 avem  $Ug3 = 0,5*0,5+0,4*0,2+0,6*0,3 = 0,51$

Pentru F4 avem  $Ug4 = 1*0,5+1*0,2+0*0,3 = 0,7$

Max  $Ug = 0,8$ , deci furnizorul ales va fi F2 care oferă produsele la prețul de 19000lei/kg, se află la o distanță de 250 de km, iar calitatea produselor livrate este bună.

### 6.5. Evaluarea economică a furnizorului

Demersul în marketingul achizițiilor impune ca achizitorul să procedeze la certificarea furnizorului, certificare care trebuie să răspundă unor întrebări ca:

Furnizorul prezintă garanții pentru a dezvolta o relație de durată?

Furnizorul are disponibilitate pentru a se dezvolta și a investi?

Care este riscul pe care îl prezintă dezvoltarea unei relații cu acesta?

Cum controlează structura costurilor?

Calitatea produselor furnizate este bună?

Este furnizorul în acord cu preocupările noastre?

În cazul în care achizitorul are în vedere o relație pe termen mediu sau lung el nu se poate orienta după informații generale despre furnizor sau după reputația pe care acesta o are.

Analiza furnizorului trebuie să se desfășoare pe trei planuri:

1. evaluarea economică a furnizorului;
2. controlul performanței furnizorului;
3. asigurarea calității la furnizor

Această evaluare se va face din două puncte de vedere:

**În planul achizițiilor**, mai ales când avem în vedere o relație plurianuală, furnizorul va accepta să investească dacă este vorba de contracte de mentenanță pe termen lung, iar în cazul subcontractării industriale este vorba de un contract bazat pe durata de amortizare a utilajelor și pe durata de viață a produsului finit.

**În plan financiar** evaluarea va avea în vedere analiza contului de rezultate, calculul unor indicatori relevanți de analiză și a unor scoruri utile în luarea deciziilor.

**Indicatori esențiali** utilizați în certificarea furnizorilor:

1. Activitatea și structura contului de rezultate
2. Productivitatea
3. Gestiunea curentă
4. Rentabilitatea
5. Structura financiară

### **1. Activitatea și structura contului de rezultate**

#### **a) Activitatea**

În acest caz se are în vedere variația față de anul precedent a cifrei de afaceri și a valorii adăugate.

#### **b) Structura contului de rezultate care va fi apreciată la trei niveluri:**

- ponderea valorii adăugate în cifra de afaceri
- ponderea cheltuielilor cu personalul în valoarea adăugată
- ponderea excedentului brut de exploatare în valoarea adăugată

În medie, pentru un subcontractant, aceste valori ar trebui să fie cuprinse în următoarele intervale:

- ponderea valorii adăugate în cifra de afaceri între 55-60%;
- ponderea cheltuielilor cu personalul în valoarea adăugată între 60-65%;
- ponderea excedentului brut de exploatare în valoarea adăugată între 30-35%.

Excedentul brut de exploatare este resursa fundamentală pe care întreprinderea o obține în urma unui ciclu de exploatare.

### **2. Productivitatea**

În calculul productivității trebuie să se aibă în vedere faptul că obținerea numărului mediu de personal este dificilă ca urmare a contractelor de angajare cu timp parțial și că



productivitatea calculată este o productivitate globală (un amestec între productivitatea industrială și administrativă).

### 3. Gestiunea curentă

Achizitorul trebuie să aibă în vedere trei elemente:

- condițiile de decontare cu clienții
- condițiile de decontare cu furnizorii
- rata de acoperire a stocurilor

#### a) Decontările cu clienții

Calculul se va face în cifră de afaceri pe zi.

Achizitorul va putea să compare condițiile sale cu cele ale concurenților și să se convingă de existența unui cost de oportunitate în prețul pe care îl va obține de la subcontractant (acest cost corespunde în mare parte cheltuielilor financiare suportate de subcontractant).

#### b) Decontări cu furnizorii

Se va avea în vedere creditul comercial acordat.

Este necesară izolarea furnizorilor de investiții.

#### c) Rata de acoperire a stocurilor se va calcula de asemenea în zile astfel:

$$Ra = (\text{stoc mediu}/\text{consum}) \times 360$$

Această rată de acoperire a stocurilor ar trebui calculată pentru mărfuri (destinate vânzării), materii prime, semifabricate și produse finite (aceasta din urmă în special pentru a aprecia calitatea gestiunii stocurilor la un subcontractant).

### 4. Rentabilitatea

Aceasta va fi apreciată cu ajutorul a doi indicatori: rentabilitatea financiară și rentabilitatea economică.

#### a) Rentabilitatea financiară

$$Rf = \text{Rezultat net}/\text{capitaluri proprii}$$

Acest indicator interesează mai ales pe cei care vor face investiții la un subcontractant. Acest rezultat globalizează rezultatul de exploatare, financiar și excepțional și este obținut după plata impozitelor. Nu ia însă în calcul deciziile adunării generale cu privire la repartizarea rezultatului. Din acest motiv achizitorul va avea în vedere modul cum s-a făcut repartizarea rezultatului net în anii anteriori. Această apreciere nu este inutilă deoarece ne arată dorința subcontractantului de a conserva rezultatul în întreprindere sau dorința de a distribui rezultatul, ceea ce arată achizitorului că subcontractantul nu caută a se dezvolta prin autofinanțare (aceasta poate fi o constrângere importantă atunci când se caută realizarea unui parteneriat cu subcontractantul).

Este ușor pentru achizitor a aprecia modul de formare a acestei rentabilități cu ajutorul **efectului de levier**:

$$\text{Rez.Net/Capitaluri proprii} = (\text{Rez. Net/ CA}) * (\text{CA/Total Activ}) * (\text{Total Pasiv/Cap. Propriu})$$

(1)(2)(3)

- (1) Este componenta comercială, măsurată în procente (1-6%);
- (2) Este componenta industrială, măsurată în valoare absolută (0,8-1,2). Avem în vedere activul deoarece acesta include imobilizările, stocurile și creanțele.
- (3) Este componenta financiară, măsurată în valoare absolută (2-5) arată gradul de încredere în aptitudinile financiare ale subcontractantului.

Din aceste date intervalul de variație al rentabilității financiare este 1,6% - 36%, dar în mod frecvent ea variază între 15-25%.

*a) Rentabilitatea economică*

**Re = Capacitate de autofinanțare/CA**

Capacitatea de autofinanțare cuprinde două părți:

- rezultatul net (înainte de distribuirea dividendelor, deoarece în caz contrar este vorba de autofinanțare și nu de capacitate de autofinanțare);
- amortizări și provizioane (din acest punct de vedere există întotdeauna o parte de incertitudine, dar ar trebui avute în vedere numai provizioanele cu caracter de rezerve, sau din motive de prudență a se reține 50% din totalul provizioanelor).

Această rentabilitate permite analiza posibilităților subcontractantului în ce privește.

- menținerea mijloacelor de producție și realizarea de investiții de înlocuire;
- realizarea de noi investiții;
- acoperirea datoriilor financiare.

**5. Structura financiară**

Doi indicatori permit analiza acestei structuri:

- a) Capitaluri proprii/Capitaluri permanente (limita inferioară acceptabilă este de 0,5)
- b) Capitaluri proprii/Total pasiv (considerat normal în jurul valorii de 0,35). Dacă acest indicator este calculat izolat o valoare de 0,20 (care în contextul efectului de levier nu ar părea suspectă) poate arăta o diminuare a capitalurilor proprii (deci pierderi) sau o creștere a pasivului din cauza măririi datoriilor față de furnizori, a celor fiscale sau a celor sociale.

Achizitorul trebuie să fie preocupat de *echilibrul global al trezoreriei* subcontractantului a cărei expresie este:

$$FR = NFR + T(+)$$

Tehnic acest indicator poate fi calculat în maniera următoare

- *Fondul de rulment* este excedentul capitalurilor permanente asupra finanțării activului imobilizat

$$FR = \text{Cap permanent} - \text{Imobilizări nete}$$

- *Nevoia de fond de rulment*

$$NFR = \text{Stocuri} + \text{Creanțe clienți} - \text{Datorii (furnizori, financiare, sociale)}$$

Această resursă trebuie să asigure acoperirea stocurilor și creanțele clienți, deducerea creditului furnizor, social și fiscal fiind făcută.

- *Trezoreria*

Trezoreria arată dezechilibrele dintre fondul de rulment și nevoia de fond de rulment. În subcontractare nevoia de fond de rulment reprezintă una sau două luni de cifră de afaceri fără taxe. Trei cauze determină evoluția nefavorabilă a trezoreriei: rentabilitatea insuficientă, o gestiune tolerantă a nevoii de fond de rulment și o nerespectare a echilibrului mijloace resurse.

a) Rentabilitatea insuficientă

Autofinanțarea alimentează fondul de rulment (rezultat, amortizări, provizioane). Dacă autofinanțarea este insuficientă fondul de rulment de degradează.

b) Gestiunea tolerantă a nevoii de fond de rulment. Dacă nu se realizează un control al stocurilor și creanțelor clienți, politica subcontractantului va fi aceea de a reduce propriul credit furnizor fie din cauza faptului că are o bună evoluție a cifrei de afaceri, fie din cauza unor produse și/sau activități obsolete.

c) Nerespectarea echilibrului mijloace resurse

Principiul corect este acela de a finanța mijloace costisitoare prin resurse repartizate pe perioade lungi (rezerve și împrumuturi). Dacă acest principiu nu este respectat putem înlocui investițiile prin rezerve și împrumuturi cu leasingul sau închirierea, care însă măresc sarcinile financiare.

## 6.6. Instrumente utilizabile

Acest instrument este util pentru selecția furnizorilor, mai ales când se demarează un proiect cu miză, dar și pentru o evaluare anuală a furnizorilor existenți.

Înainte de intervenția unui expert financiar o analiză a sănătății financiare a furnizorului este necesară. Se au în vedere patru indicatori din conturile de rezultate și trei din bilanț. Urmărind evoluția lor în timp și comparând cu referința domeniului se poate avea o viziune asupra perenității financiare a furnizorilor.

### Fișă de analiză a sănătății financiare a furnizorului

Tab. nr. 6.9

Numele furnizorului Forma juridică Cod CAEN					
		Explicații	Anul N	Anul N-1	Anul N-2
Conturi de rezultat	<b>Profitabilitate</b>				
	Evoluția CA				
	Valoare adăugată/Nr. de personal	Măsoară productivitatea			
	Excedent brut de exploatare EBE/CA	Măsoară profitabilitatea operațională, adică marja care provine direct din activitatea principală a			

		furnizorului			
	Rezultat net/CA	Furnizorul degajă marje și după plata taxelor			
Bilanț	<b>Structura financiară</b>	Evaluează echilibrul			
	Capitaluri proprii/total bilanț	>20% - autonomie financiară			
	Nevoia de fond de rulment/Fond de rulment NFR/FR)	FR trebuie să asigure 50% din NFR (nevoia de finanțare a activității curente a firmei)			
	Datorii/Capacitatea de autofinanțare (CAF)	Cash flow curent care arată că furnizorul va putea onora la scadență datoriile și va putea finanța investițiile viitoare			

### Precauții în utilizare

Analizele financiare sunt utile și asigură protecție dacă discutăm pe termen mediu și lung. Pe termen scurt însă este necesară o stare de veghe pentru a repera eventualele semnale slabe emise de furnizori: creșteri frecvente de preț, solicitări comerciale frecvente, mișcări ale personalului.

## 6.7. Modele de evaluare a riscului de faliment

În evaluarea furnizorilor este deosebit de importantă aprecierea riscului de faliment al acestora. Din modelele existente vom prezenta două care necesită date la care accesul este facil. Există mai multe modele pentru a aprecia riscul de faliment, dar necesită o serie de date contabile care nu sunt accesibile celor din exteriorul întreprinderii.

### 6.7.1. Modelul lui Conan și Holder

$$Z = 0,24R1 + 0,22R2 + 0,16 R3 - 0,87R4 - 0,15R5$$

În care:

R1 = Excedent brut de exploatare/Datoria globală

R2 = Cap permanente/Total activ

R3 = (Stocuri+Creanțe+Disponibilități)/Total activ

R4 = Ch. Financiare/CA

R5 = Ch. De personal/VA

Această relație permite clasificarea furnizorilor în patru categorii astfel:

Scor	Situația întrep.	Risc de faliment
$Z > 0,1$	Bună	Risc inferior lui 30% și chiar lui 10% dacă $Z > 0,16$
$0,04 > Z > 0,1$	Alertă	30-65%
$-0,05 < Z < 0,04$	Pericol	65-90%
$Z < -0,05$	Eșec	Peste 90%

### 6.7.2. Modelul lui Altman cu 5 variabile

Altman a studiat un eșantion de companii, atât dintre cele care au dat faliment, cât și dintre cele care au supraviețuit și a reușit să prevadă 75% din falimente cu 2 ani înainte de a se produce.

$$Z = 3,3 * (\text{Profit brut} / \text{Activ total}) + 1 * (\text{Vânzări} / \text{Activ total}) + 0,6 * (\text{Capitalizare bursieră} / \text{Valoarea contabilă a împrumuturilor}) + 1,4 * (\text{Beneficii reinvestite} / \text{Activ total}) + 1,2 * (\text{Activ circulant} / \text{Activ total})$$

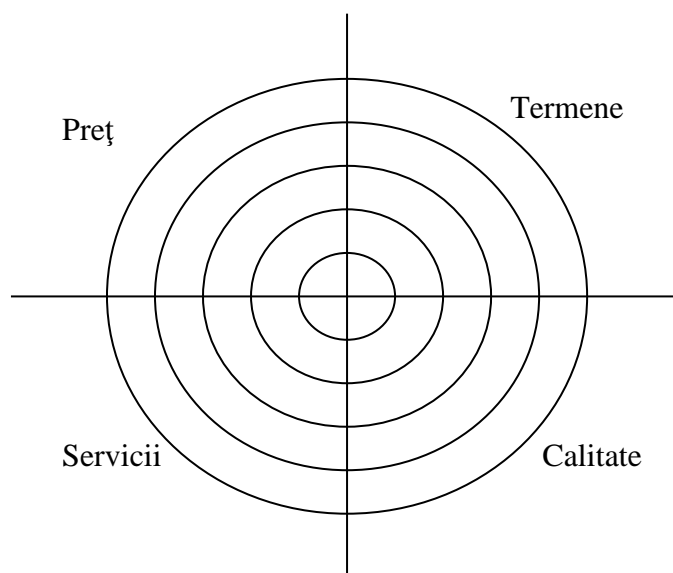
$Z \leq 1,8$ , societatea este aproape de faliment;

$1,8 < Z < 3$ , societatea este într-o situație dificilă și trebuie urmărită atent activitatea ei;

$Z > 3$ , societatea este profitabilă.

### 6.8. Măsurarea performanței furnizorilor

Una dintre metodele care permit evaluarea performanțelor furnizorilor este metoda grafică. Aceasta constă în reprezentarea performanței globale a furnizorilor sub formă grafică. Grila de evaluare se prezintă sub forma unei ținte al cărei centru este asociat unei note minime.



**Fig. nr. 6.12. Metoda grafică pentru reprezentarea performanței globale a furnizorului**

Cercurile concentrice ale țintei corespund unui barem de la 1 la 5. Fiecare cadran reprezintă unul din cei patru parametri principali: preț, calitate, termene, service. Fiecare dintre acești parametri poate fi descompus. De exemplu, parametrul preț poate fi avut în vedere din următoarele puncte de vedere:

- descompunerea prețului de vânzare (prin aceasta înțelegem suma informațiilor pe care furnizorul o dă cumpărătorului asupra structurii costului de producție privind produsele care le fabrică.

- nivelul prețului furnizorilor comparativ cu cel al concurenței;

- condițiile de plată propuse de furnizori.

Aceste elemente nu pot fi impuse. Ele depind de:

- natura produselor aprovizionate. De exemplu descompunerea prețului de vânzare nu prezintă interes pentru cumpărător în cazul produselor standard

- în funcție de politica financiară a întreprinderii, parametrul condiții de plată propuse de furnizori poate să nu fie adecvat.

### Factori luați în considerare în analiza ofertei

Tab. nr.6.10

1. Factorul preț	3. Factorul calitate
Calculul prețului de vânzare Nivelul prețului în raport cu concurența Condiții de plată	Nivelul calității Permanența calității Fiabilitatea
2. Factorul termen de plată	4. Factorul service
Perioada de timp Respectarea termenelor	Service în planul calitate preț Service în planul calitate termene Service după vânzare

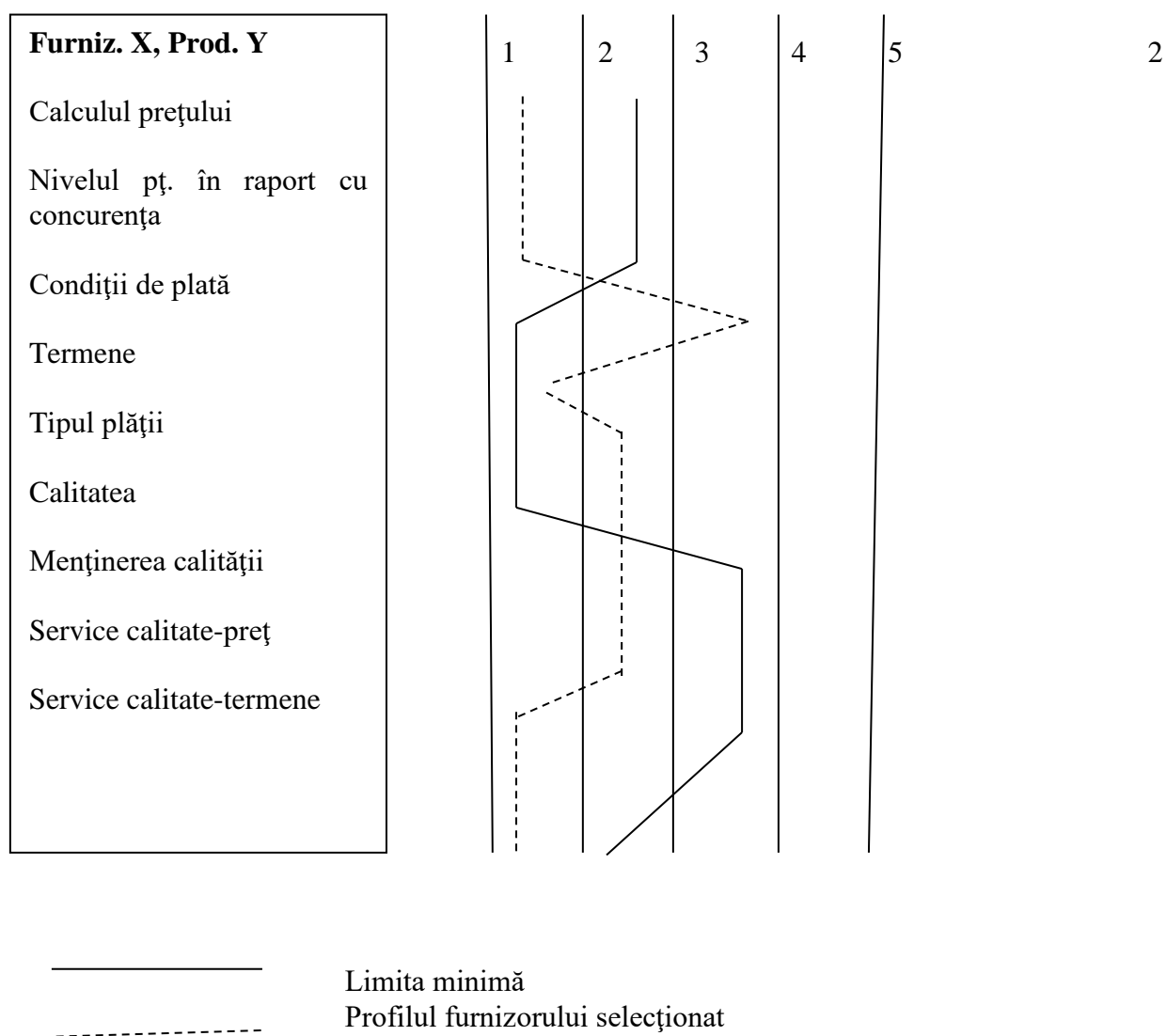
### Evaluarea parametrului „descompunerea prețului de vânzare”

Tab. nr. 6.11

Analiza ofertei furnizorilor	Barem
Furnizorul prezintă descompunerea detaliată a prețului de vânzare (materii prime, salarii, ch. generale, marjă de profit). Se prezintă și reducerile care se acordă în funcție de cantitățile achiziționate.	5
Furnizorul acceptă să discute structura prețului și condițiile de modificare a acestuia.	4
Furnizorul nu poate furniza decât o analiză aproximativă a prețului. Poate totuși furniza o analiză aproximativă a prețului.	3
Furnizorul acceptă analiza prețului făcută de cumpărător.	2
Furnizorul încearcă să evite descompunerea prețului de vânzare.	1
Furnizorul ignoră el însuși elementele prețului de vânzare.	0

Diagrama poate fi utilizată astfel:

- se trasează o suprafață care corespunde unei performanțe minime cerute, iar aceasta se compară cu cele obținute pentru diverși furnizori;
- poate fi selecționat un furnizor având în vedere un anumit parametru (de exemplu, calitatea);
- poate fi trasat și un grafic care să corespundă unor obiective minime.



**Fig. nr. 6.13. Grila de evaluare a furnizorilor**

Instrumente utilizabile

Matricea de concentrare

Matrice forțelor concurențiale a lui Porter

Ciclul de viață al pieței

### Întrebări și teme de discuție

1. Care sunt pașii de urmat pentru analiza ofertelor?
2. Care sunt metodele de selecție a furnizorilor?
3. Care sunt metodele de evaluare a riscului de faliment?
4. Cum măsurăm performanța furnizorilor?
5. Pentru achiziționarea unui produs s-a făcut o prospectare de piață și s-au găsit trei furnizori. Ofertele acestora sunt clasificate în tabelul de mai jos. După analiza acestora alegeți un furnizor și precizați care vor fi elementele care vor fi aduse în discuție la negociere.

Oferta furnizorilor/Clauze	F1	F2	F3
Preț	100.000 euro	106.000	104.000
Termene	3 săpt.	Disponibil	10 săpt.
Calitate	Ameliorări ușoare pentru a respecta caietul de sarcini	Respectă caietul de sarcini	Eforturi mari pentru îndeplinirea celor prevăzute în caietul de sarcini
Ambalaj/Transport	DDP	EXW	3,5% din preț
Garanție	1 an	6 luni	8 luni
Condiții de plată	90 zile	30 zile	90 zile
Penalități de întârziere	-	-	-
Stoc de securitate	80% din lot	Lotul în întregime	40% din lot



## CAP. 7 ANALIZA COSTULUI ÎN ACHIZIȚII

Contribuția achizițiilor la rezultatele întreprinderii se poate cuantifica plecând în primul rând de la reducerea costurilor de achiziție. În acest sens este necesară o bună cunoaștere a pieței, dar și a structurii prețurilor propuse de furnizori. Prețul de achiziție este de fapt un cost pentru întreprinderea care achiziționează. Când simpla punere în concurență nu este suficientă pentru a obține cel mai bun preț, achizitorul are nevoie de pârghii economice suplimentare rafinate pentru a negocia.

### 7.1. Noțiunile de preț și cost în achiziții

Prețul reprezintă expresia monetară a valorii unei tranzacții. Uneori numai o simplă comparare a prețurilor pe piața furnizoare poate aduce câștiguri importante. Prețul reflectă valoarea percepută de client. El este fixat în funcție de nivelul costului, dar și în funcție de nivelul concurenței și a cererii.

Costul însă este rezultatul unui calcul obiectiv, dar este și rezultatul unor alegeri pe care întreprinderea le-a făcut la un moment dat.

A cunoaște diferite instrumente de analiză a costurilor reprezintă pentru achizitor un mijloc de atingere a obiectivelor economice. Miza unui adevărat achizitor nu este de a găsi nici prețul corect al pieței, nici structura corectă a costului, ci aceea de a consuma cât mai puțin timp și energie pentru a atinge obiectivele stabilite.

Costul complet include toate costurile prealabile și consecutive ale actului de achiziție în interiorul întreprinderii achizitoare.

În raport cu un preț fixat un furnizor va avea patru strategii posibile de preț:

#### Strategii posibile ale furnizorilor

Tab. nr.7.1

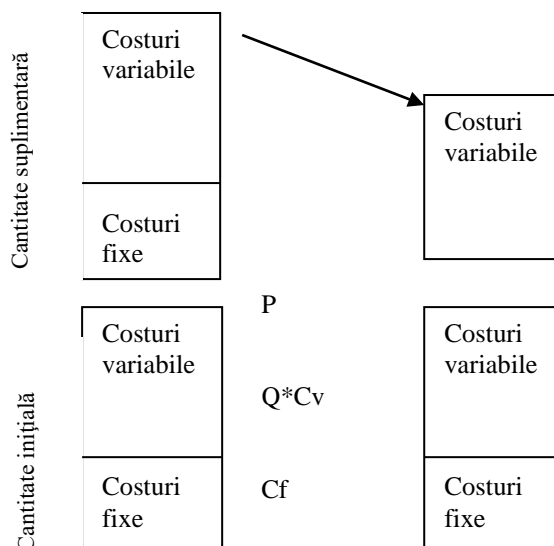
Preț Reduc	<i>Smântânire</i> Calitate medie pentru un preț ridicat (piețe noi)	<i>Premium</i> Preț ridicat pentru calitate ridică
	<i>Low cost</i> Preț redus pentru o calitate slabă	<i>Penetrare</i> Preț inferior pieței cu o calitate peste medie
	Reducă	Ridică
	Calitate	

În zona low cost, prețul este corespunzător calității și, din acest motiv, este necesară o verificare a calității, dacă aceasta corespunde unei nevoi reale, sau produsul furnizat în această zonă nu este de calitate. Zona de penetrare reprezintă o bună oportunitate, dar prezintă și riscuri în sensul că un furnizor poate propune prețuri inițiale avantajoase pentru a le crește

ulterior. Prețul uneori poate arăta o stare de dificultate financiară. Indiferent de situație trebuie înțelese motivele.

În fața unei strategii de smântânire este important să fii activ în raport cu furnizorii (negocieri ofensive, oferirea de provocări).

## 7.2. Efectul de scară în achiziții



$$P = Q \cdot C_v + C_f$$

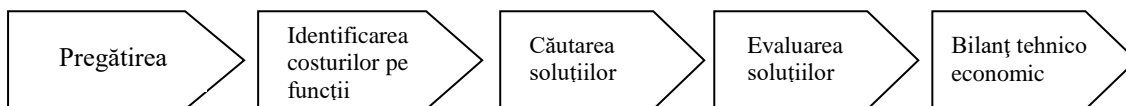
**Fig. nr. 7.1. Efectul de scară**

Un raționament în termeni de cost marginal ne permite determinarea prețului pe bucată la furnizori în situația creșterii cantităților. Acest calcul estimativ poate constitui un element principal în negociere.

Scenariul 1	Scenariul 2
Se cunoaște sau se estimează $C_f$ din oferta inițială Se dorește dublarea cantității	Se cunoaște (sau se obține) o altă ofertă de preț corespunzătoare unei cantități diferite
$Q = 500$ buc a 10 lei/buc Valoare totală = $500 \cdot 10 = 5000$ lei $C_f = 20\%$ adică $5000 \cdot 0,2 = 1000$ lei $C_v = 4000$ lei $(5000 - 1000) / 500 \text{ buc} = 8$ lei/buc Dublând cantitatea $Q = 1000$ buc Prețul de achiziție va fi = $1000 \cdot 8 + 1000 = 9000$ lei, deci 9 lei/buc (față de 10 lei inițial)	Pentru 2000 de produse la un preț de 7,5 lei/buc, valoarea achiziției este de 15000 lei. În situația în care $C_f$ este același (1000 lei) indiferent de cantitate obținem din ambele situații egalitatea: $5000 - 500 \cdot C_v = 15000 - 2000 \cdot C_v$ Utilizând același raționament ca în Situația 1 vom obține un preț care poate fi comparat cu propunerea furnizorului și care poate constitui un punct important în negociere.

Această abordare pleacă de la premisa că o cantitate suplimentară nu generează creșterea costurilor fixe. Este oarecum evident că orice vânzător va respinge acest raționament, dar se va simți provocat să facă o detaliere a costurilor. Totuși metoda permite o trecere de la un raționament calitativ la unul cantitativ mult mai util.

### 7.3. Analiza simplificată a valorii



**Fig. nr. 7.2. Analiza simplificată a valorii**

Utilizarea analizei valorii permite o reducere a costului fie în amonte procesului de achiziție în faza de exprimare a nevoilor, fie în aval prin căutarea productivității.

Valoarea în acest caz este dată de satisfacerea nevoilor clientului și de resursele necesare în acest scop. Din punct de vedere a achizițiilor, valoarea este dată de raportul între funcțiile produsului achiziționat și costul său complet.

Pentru aplicarea acestei metode ar trebui parcurse câteva etape:

1. Stabilirea zonei de acțiune și a fezabilității în termeni de: potențial de câștig, flexibilitate, relații cu furnizorii, relații cu clienții interni și finali;
2. Constituirea unei echipe care să adune informații tehnico-comerciale referitoare la produs și la structura costurilor;
3. Evaluarea costurilor pe funcțiuni;
4. Brainstorming pentru reducerea costurilor;
5. Evaluarea fezabilității și impactului ideilor obținute.

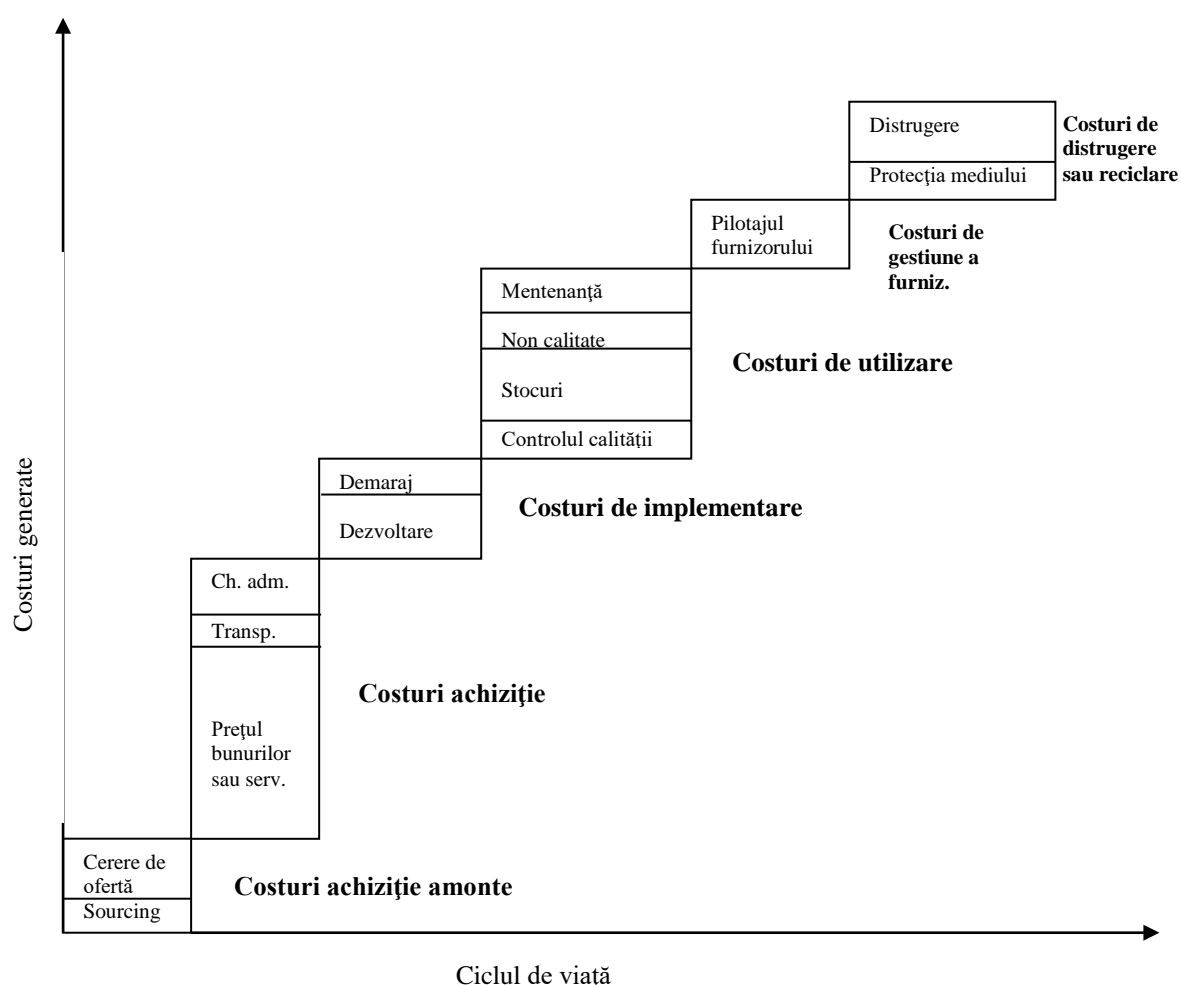
Analiza valorii trebuie realizată în echipă, alcătuită din persoane care lucrează în diferite departamente, atât din interior cât și la furnizor, echipă care dispune de timp și este capabilă a avea o viziune asupra situației existente. Câteva piste care merită explorate ar putea fi:

- schimbarea structurii, a designului;
- schimbarea materiilor prime;
- standardizarea componentelor produsului;
- alegerea altei modalități de fabricație;
- reconsiderarea nivelului de performanță așteptat;
- eliminarea operațiilor inutile;
- lărgirea câmpului de specificații, toleranțe...

## 7.4. Total Cost of Ownership

Total Cost of Ownership înseamnă costul complet al unui produs sau serviciu, adică faptul că dincolo de preț, există o serie de costuri inerente din momentul inițierii achiziției până în momentul distrugerii sau al reciclării, care trebuie luate în considerare.

Analiza TCO este pertinentă mai ales în cazul furnizorilor pentru care se recomandă regruparea în sensul diminuării numărului lor (valori reduse) sau în cazul achizițiilor unde bugetul este fluctuant dacă ne referim la durata de viață (produse informatice, materiale noi, lucrări). Totodată, este util a fi folosit ca și instrument în cazul dezvoltării durabile, atunci când se achiziționează materiale a căror reciclare sau tratare a deșeurilor este foarte costisitoare.



**Fig. nr. 7.3. Costul complet**

Criteriile după care sunt alese piețele de achiziție se bazează în majoritatea cazurilor pe preț sau alte exigențe contractuale. Analiza TCO permite evaluarea performanțelor furnizorilor în aval de contract. Compararea ofertelor sau soluțiilor tehnice pe baza costului

complet permite a avea o viziune pe termen cel puțin mediu, spre deosebire de alte metode care prezintă situația la un moment dat și permit o orientare pe termen scurt.

Metoda propune a analiza costurile pe centre de cost astfel:

**Costuri de achiziție în amonte:**

- analiza și omologarea furnizorilor (vizite, audit, cereri de informare – RFI (request for information) );
- conceperea caietului de sarcini;
- consultare, negociere, contractare.

Pentru a le cuantifica se recomandă fie determinarea timpului consumat (pentru identificarea furnizorilor, punerea în concurență), fie, mai global, câte dosare de achiziții sunt în raport cu numărul de angajați din departament.

**Costul de achiziție:**

- prețul bunurilor sau al serviciilor avute în vedere;
- costul de transport, în cazul în care nu este inclus în preț;
- costuri administrative inerente procesării comenzii.

**Cost de implementare:**

- demarajul relației cu furnizorii;
- formarea personalului;
- instalarea și punerea în funcțiune.

Acest cost este cel mai adesea subestimat, deoarece timpul necesar utilizatorilor interni este necunoscut.

**Cost de utilizare (costuri generate pe parcursul utilizării):**

- controlul de calitate;
- stocuri (cost de stocaj, imobilizări financiare)
- mentenanță, întreținere.

**Cost de gestiune a furnizorilor:**

- administrarea contractului;
- costuri de schimbare a furnizorilor.

**Cost de distrugere sau reciclare:**

- preluarea deșeurilor;
- costuri de protecție a mediului (pentru unele produse aceste costuri sunt foarte ridicate).

## **7.5. Analiza stucturii costului (tablou Cost Model)**

Înțelegerea aprofundată a modului de lucru al furnizorilor permite evidențierea, pentru un produs sau serviciu, a tuturor elementelor de cost. Analiza permite căutarea elementelor care generează costuri și a celor care influențează modificarea acestora. Pentru un produs sau prestație, achizitorul împreună cu un specialist intern sau de la furnizor vor face o

descompunere a prețului și o analiză aprofundată. Aceasta este bine să se facă din faza de cercetare a pieței și până la stabilirea surselor de achiziție.

Un generator de cost este un factor care influențează în mod direct o componentă a acestuia. El este extern atunci când nu depinde de întreprinderea noastră (preț de achiziție, localizarea furnizorului, reglementări ale pieței) și intern când depinde exclusiv de noi (caiet de sarcini, constrângeri tehnice, nivel de service cerut, specificații). De foarte multe ori generatorii interni sunt subestimați.

### Centralizator generatori de costuri

Tab. nr. 7.2.

		Generatori cost							
		interni				externi			
		Specificații	Tehnologie	Cantități		Localizare	Reglementări		
Materii prime	25%	■	■	■					
Componente	18%	■		■		■	■		
Subcontractare	5%		■	■					
Resurse umane	9%						■		
Altele	21%								
Cheltuieli generale	16%				■				

Acest instrument permite achizitorului să identifice și să intervină asupra costului la diferite niveluri în procesul de achiziție. Încă din faza de explorare a pieței amonte achizitorul poate analiza costurile în funcție de filiera de achiziție care poate cuprinde unul sau mai mulți intermediari. Prin evidențierea numeroaselor piste de diminuare a costurilor, achizitorul își dezvoltă proactivitatea și își sporește credibilitatea. Întrucât un achizitor nu se poate substitui unui expert tehnic, asigurarea și animarea unor întâlniri între prescriptor și un specialist al furnizorului poate fi o bună sursă de noi idei. În cadrul acestor întâlniri achizitorul poate contribui prin prezentarea unor informații disponibile pe piață.

## CAP. 8 STRATEGII ÎN ACHIZIȚII

### Obiective

După parcurgerea acestui capitol veți ști:

- cum se face segmentarea portofoliului de achiziții
- care sunt strategiile posibile în achiziții
- care este tipologia relațiilor client-furnizor
- ce sunt partenerialele în achiziții și care sunt efectele lor

### 8.1. Analiza riscurilor

Analiza riscurilor relativ la produsele (sau prestațiile) achiziționate și cele legate de piața furnizorilor sunt la baza segmentării achizițiilor.

#### *1) Analiza riscurilor interne*

Analiza riscurilor interne presupune observarea caracteristicilor nevoilor de satisfăcut pe termen mediu și scurt:

- riscuri de natură tehnică: probleme legate de definirea produselor sau de respectarea caietului de sarcini;
- riscuri legate de prelucrarea produselor, adică gradul de compatibilitate cu mijloacele de producție din aval;
- riscuri legate de concepția și dezvoltarea produselor (compatibilitate între posibilitățile de dezvoltare a întreprinderii și cele ale furnizorilor);
- riscuri logistice (importanța termenelor de livrare, punctualitatea, rapiditatea în efectuarea livrărilor, necesită adesea o bună coordonare a întregului lanț logistic);
- riscuri legate de service (pentru unele achiziții este necesară asistența tehnică și este importantă documentația tehnică, sunt necesare încercări sau formarea și perfecționarea personalului;
- riscul de know-how, adică crearea involuntară a unei dependențe tehnice vizavi de furnizor (dificultăți legate de confidențialitatea informațiilor tehnice sau comerciale).

#### *2) Analiza riscurilor legate de piața furnizorilor*

În analiza acestui tip de riscuri trebuie să avem în vedere două elemente: trebuie să ținem cont de structura concurențială a pieței furnizoare și de caracteristicile tehnologice ale pieței în ansamblul său și nu ale fiecărui furnizor.

În ceea ce privește analiza concurențială trebuie să vedem dacă întreprinderile operează pe o piață concurențială sau pe o piață mult mai îngustă (monopolistă sau oligopolistă, dar care prezintă riscul alinierii furnizorilor). Un alt aspect privește stabilitatea

structurii pieței în timp. Aceasta impune achizitorului să înțeleagă jocul strategic pe piața furnizoare și să poată anticipa evoluțiile probabile. Este foarte important:

- de știut dacă regrupări între furnizori sunt posibile (cazul în care un furnizor poate fi cumpărat de unul din concurenți);
- de a analiza echilibrul cerere-ofertă în viitor și a aprecia posibile închideri (sau deschideri) de unități de producție care vor micșora (mări) capacitățile de producție instalate și vor modifica echilibrul pieței;
- de a estima posibilitatea emergenței unor noi producători;
- a înțelege natura nevoilor și motivațiile concurenților în a cumpăra pentru că piața furnizoare riscă să fie atrasă în sens opus intereselor întreprinderii.

Este la fel de importantă aprecierea complexității tehnice a pieței în strânsă legătură cu tehnologiile existente. Pe acest plan mai multe preocupări trebuie luate în considerare:

- durata de viață previzională a tehnologiilor existente în comparație cu durata de viață probabilă a produsului aflat în faza de concepție. Unele întreprinderi elaborează aplicații de înaltă tehnologie care pot fi utilizate în scop civil sau militar și care au în mod curent o durată de viață de 10 ani. Pentru unele tehnologii, componentele nu au decât o durată de viață de 3-5 ani, dată fiind reînnoirea lor rapidă și de aici problemele legate de achizițiile specifice.
- stabilitatea tehnologiilor în timp, adică posibilitatea de substituție între două tehnologii;
- caracteristicile tehnologice ale furnizorilor potențiali (unii sunt specializați în unele tehnologii, alții au un spectru de competență mai larg).

Orice achiziție trebuie precedată de evaluarea acestor riscuri care vor permite poziționarea achiziției avute în vedere în raport cu piața.

## **8.2. Segmentarea portofoliului de achiziții**

În cadrul unui plan de ameliorare a achizițiilor este utilă o analiză a portofoliului de cumpărare cu scopul de a împărți achizițiile în familii omogene.

Acest demers urmărește o segmentare în amonte, așa cum marketingul clasic tinde a segmenta în aval. Practica vorbește de segmente de achiziții identificate în raport cu piețele din amonte și în paralel cu segmentarea aval la nivelul produselor finite și în raport cu piețele pe care întreprinderile sunt prezente. În acest fel vom putea identifica un segment țintă în funcție de familia de produse sau prestațiile omogene care vor fi achiziționate. Putem vorbi de mai multe strategii de cumpărare dacă avem mai multe segmente de achiziții bine identificate.

Demersul metodologic al segmentării portofoliului de cumpărare cuprinde:

- identificarea familiilor de produse sau prestații omogene din punct de vedere al cumpărării și al diverselor caracteristici tehnice sau comerciale;
- pentru fiecare familie vor fi delimitate piețele furnizoare corespunzătoare (limite geografice, comerciale și tehnice);

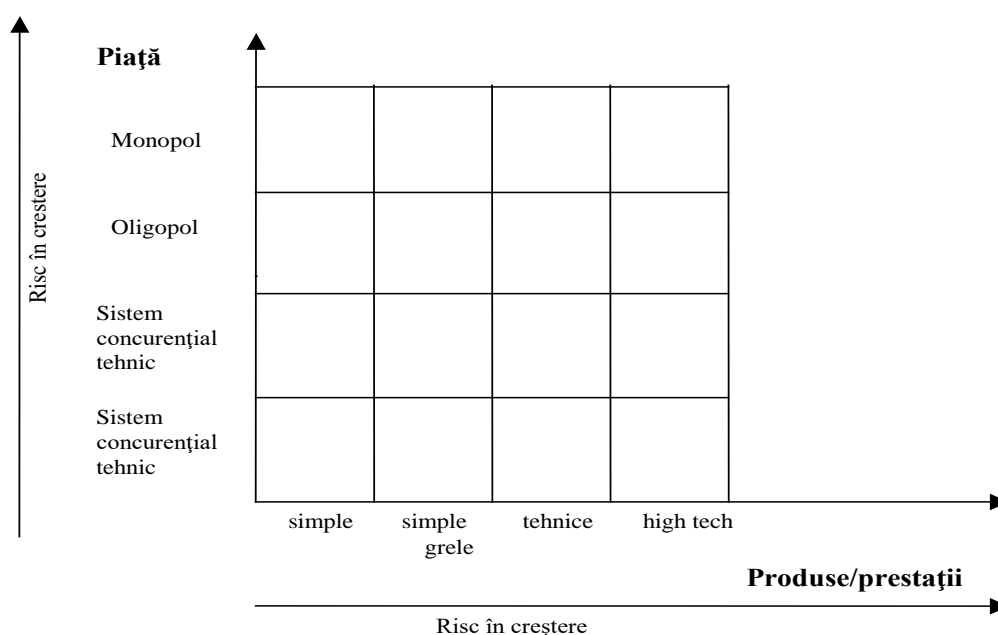


- pentru fiecare cuplu produs (familie)/ piață este necesară determinarea mecanismelor pieței și identificarea diverselor riscuri la care se expune întreprinderea;
- definirea strategiei de cumpărare cu acțiuni în două sensuri: fie asupra nevoilor de cumpărare, fie asupra piețelor furnizoare.

Această manieră de abordare are în vedere pe de o parte o analiză precisă a nevoilor ce trebuie satisfăcute din punct de vedere cantitativ și calitativ, iar pe de altă parte necesită un studiu privind identificarea furnizorilor care pot satisface aceste nevoi. O analiză comparativă a acestora ne furnizează elementele principale ale unei strategii de achiziție al cărei obiectiv principal este acela de a defini diferitele mijloace care pot fi puse în operă simultan pentru a apropia nevoile de ceea ce piața poate oferi. Acest demers va fi făcut în funcție de nevoile identificate și de specificul segmentului de achiziție avut în vedere (cost de obținere, termene, servicii, altele). Analizele de piață sunt similare cu cele din marketingul vânzărilor, dar interpretate simetric (în spiritul unui marketing interîntreprinderi calificat ca marketing invers).

### 8.3. Segmentarea încrucișată și strategii de achiziție

Figura de mai jos oferă posibilitatea analizei segmentării cumpărărilor pentru producție (materii prime, componente, echipamente, prestații).



**Fig. 8.1. Matricea produse/piețe de achiziție**

Pe verticală sunt prezentate 4 situații referitoare la piața furnizorilor de la situația cea mai puțin riscantă până la situația de monosursă (monopolul). Pe orizontală este prezentată o clasificare a produselor cumpărate în funcție de volum, grad de complexitate sau tehnicitate a produsului.

În acest fel toate familiile de produse pot fi inventariate, pot fi stabilite riscurile și dispuse într-o matrice de evaluare. Obiectivul acestei analize este acela de a defini posibilități

similare de abordare pentru familii diferite, aparținând aceleiași clase de risc. Această abordare permite alegerea unor strategii coerente și în număr limitat, favorizând și motivând cumpărătorul. De asemenea este posibilă și o structurare a departamentului achiziții, repartizând familii de produse care trebuie cumpărate între achizitori specializați în funcție de gradul lor de similitudine.

#### 8.4. Strategii posibile în achiziții

O strategie de achiziții nu este neutră, ci este o componentă a politicii generale. Dacă avem în vedere o abordare exogenă strategia de achiziție trebuie să fie parte integrantă a planului de afaceri al întreprinderii.

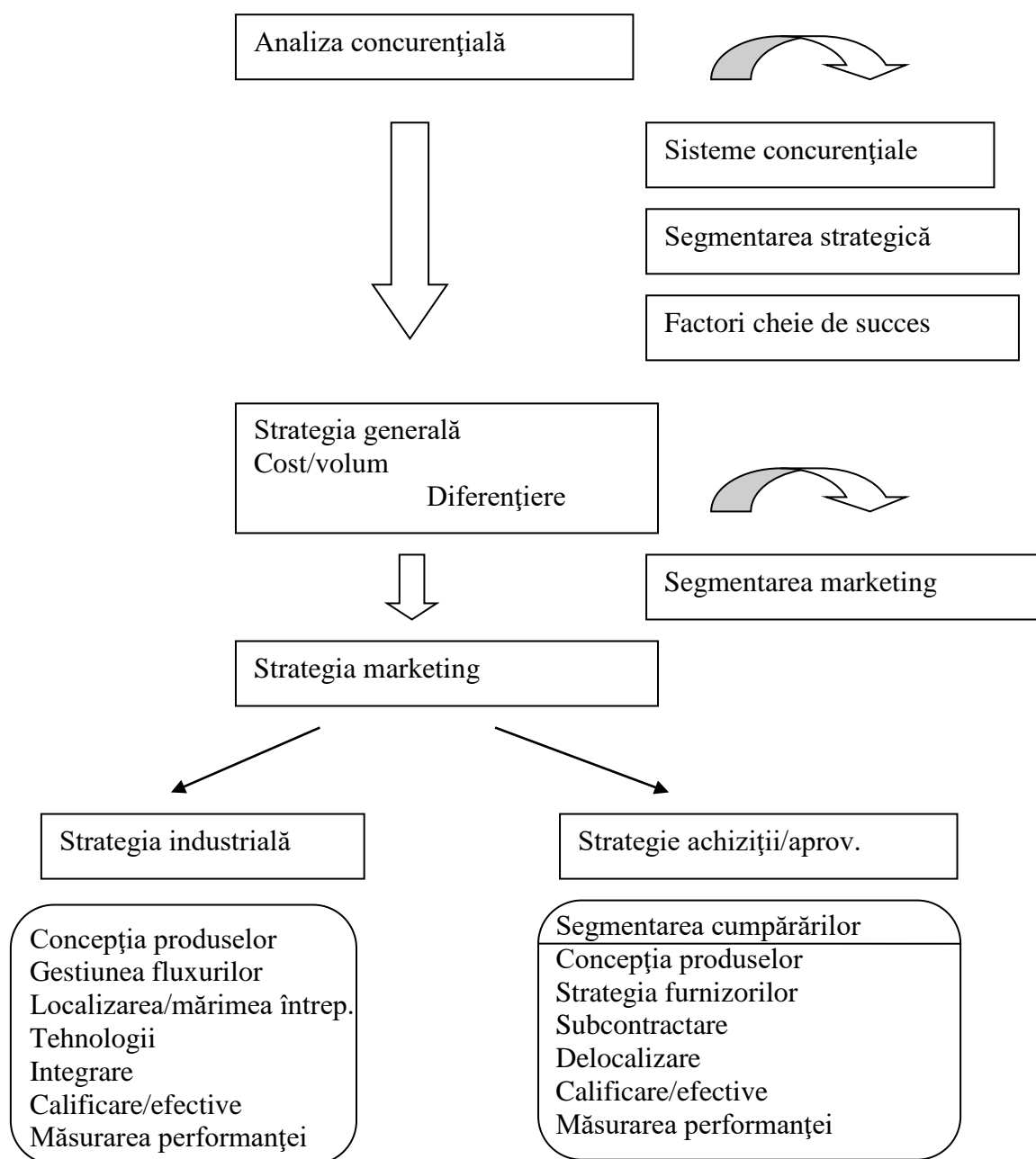


Fig. 8.2. Politica generală și strategia de cumpărare

Dacă numim segment strategic la nivelul produselor finite un ansamblu de produse care satisfac așteptările unei anumite categorii de clientelă, atunci fiecărui segment strategic îi corespund anumite priorități în materie de achiziții, deci strategiile avute în vedere vor fi diferite. De exemplu, o întreprindere care produce pantaloni propune două tipuri de articole (corespunzătoare unor segmente strategice diferite):

- o serie de articole de tip „jeans”, care sunt permanent propuse în catalog. Pentru acestea prețul de achiziție joacă un rol important;
- o serie de articole la modă cu ciclu de viață de 4 luni, ținând cont de combinațiile de materiale, croiuri și culori și pentru care prioritatea este aceea de a putea satisface comenzile foarte rapid.

În ciuda tentativelor de diferențiere prin marcă și stil, global vorbind, primul segment strategic se caracterizează printr-o logică de volum, valabilă pentru toți producătorii importanți. Aceștia caută obținerea unor părți de piață printr-o strategie orientată spre preț. În cel de-al doilea caz vorbim de activități fragmentate. Clientul este dispus să plătească diferențierea. Există și o a doua posibilitate de determinare a unei strategii de achiziție, care este în fapt o strategie de apartenență la un anumit domeniu în funcție de furnizori.

Din acest punct de vedere ansamblul produselor care generează un portofoliu de achiziții regrupează toate nevoile prezente și viitoare ale firmei susceptibile a fi structurate după o segmentare dată de caracteristicile pieței din amonte (și nu în funcție de caracteristicile liniilor de produse finite). Această abordare o putem numi abordare endogenă a achizițiilor. Prin portofoliu de achiziții înțelegem ansamblul produselor, referințelor elementare, serviciilor și prestațiilor de orice natură cumpărate de întreprindere. În toate cazurile politica de cumpărare și strategiile asociate rezultă dintr-o abordare încrucișată.

Organizarea departamentului de achiziții trebuie să respecte două dimensiuni: o specializare verticală pe meserii sau pe tehnologii și una orizontală care pune în legătură directă cumpărătorii cu managerii de produs.

## **8.5. Variabile asupra cărora se poate acționa în strategia de achiziție**

După ce segmentarea a fost făcută o strategie de achiziție alcătuită din mai multe acțiuni va fi definită cu scopul de a realiza politica generală a firmei. Aceste mijloace de acțiune constituie levieri asupra cărora se poate acționa reținând cele care sunt prioritare în funcție de situația constatată.

Principalele levieri ale strategiei de achiziție pot fi regrupate în trei grupe:

- 1) cele care sunt relative la o nevoie și/sau produs achiziționat cu următoarele componente:
  - definirea caietului de sarcini cu ajutorul compartimentului cercetare-dezvoltare;

- dezvoltarea unui sistem intern de normalizare care să acționeze ca un filtru pentru noile filiere tehnologice;
  - standardizarea nevoilor;
  - crearea din punct de vedere cantitativ a unui sistem fiabil de previziune și planificare a nevoilor ce trebuie satisfăcute.
- 2) cele care au în vedere toate acțiunile posibile sau furnizorii cu următoarele componente:
- realizarea unor studii pentru a cunoaște mai bine piețele din punct de vedere comercial și tehnologic;
  - punerea în concurență a apelurilor de ofertă sau utilizarea unei alte metode de consultare a ofertelor.

Este deosebit de importantă o analiză în detaliu a structurii costurilor de producție a produselor care trebuie achiziționate pentru a putea negocia pe componente (mai ales în cazul subcontractărilor). Pentru achizițiile care prezintă un grad ridicat de risc pot fi utilizate diferite forme de colaborare (parteneriat). În cazul achizițiilor la nivel național sau european va fi utilizat un demers de internaționalizare structurat care vizează obținerea de profit dintr-o politică de „sourcing” internațional. Internaționalizarea portofoliului de cumpărare presupune analiza riscurilor externe legate de sourcingul internațional (riscuri politice, financiare, juridice).

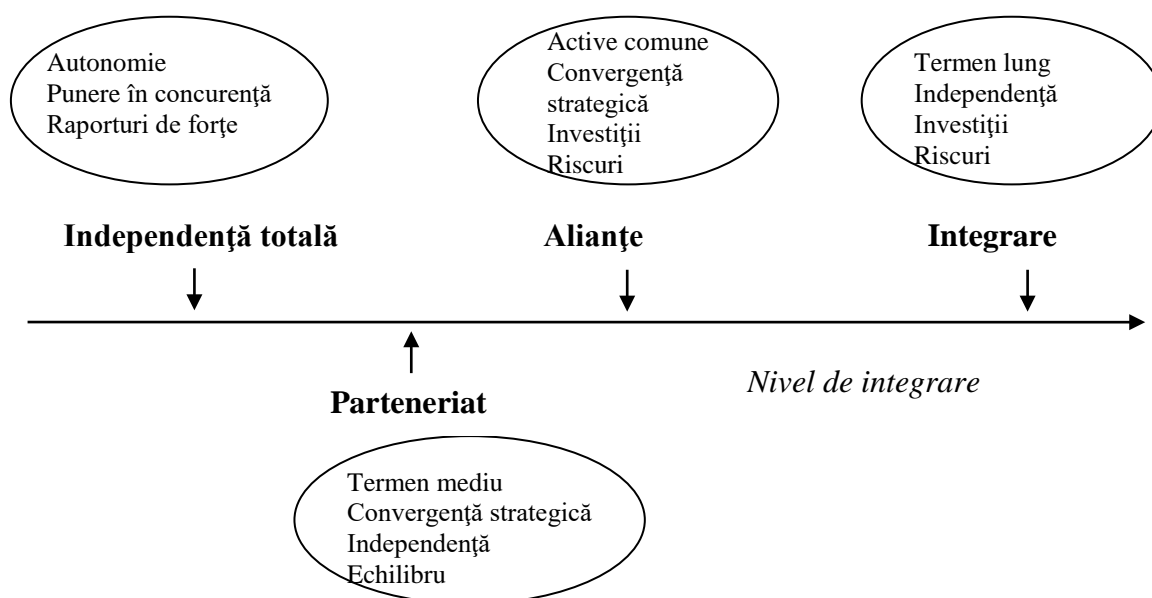
- 3) cele care au în vedere organizația și procedurile interne care trebuie puse în operă cu următoarele elemente:
- structură adecvată a departamentului de achiziții;
  - nivel corespunzător de competență al achizitorilor;
  - o bună coordonare a achizițiilor în întreprinderile dispersate teritorial;
  - alegerea formelor contractuale adecvate;
  - alegerea unui sistem informațional fiabil.

## **8.6. Noi relații client – furnizor și parteneriat**

Politica furnizorilor și alegerea tipului de relație ce va fi dezvoltată cu ei constituie pilonul central al dispozitivului strategic al achizițiilor. În acest domeniu evoluția actuală tinde a promova o nouă relație cu furnizorii calificată ca parteneriat.

Practicienii ar defini parteneriatul ca fiind „un mod de cooperare durabilă între client și furnizorul său, depășind cadrul unor raporturi comerciale obișnuite, având ca obiectiv ameliorarea prestațiilor către clientul final și creșterea competitivității întreprinderilor partenere”. Comparat cu relația convențională client-furnizor, parteneriatul apare ca o modalitate de cooperare, mai degrabă decât un raport de forțe la nivelul strategiei generale a întreprinderii.

Parteneriatul este un mod de colaborare între întreprinderi neconcurente, dar situate într-o relație de tranzacție comercială după dimensiunea verticală a modelului lui Porter (1987). El constituie uneori, pentru întreprinderea clientă, o alternativă la integrarea verticală și la preluarea unui control rigid al furnizorilor (participare la capital, achiziții, investiții). Conceptual vorbind parteneriatul nu este o formă conflictuală bazată pe o relație „dominant – dominat”, ci trebuie să se organizeze pe o bază de egalitate și complementaritate între două societăți care își păstrează autonomia, dar au un interes strategic major în a colabora. Pe termen mediu și lung, parteneriatul nu presupune în mod necesar o structură juridică comună nouă: el se bazează pe faptul că întreprinderea își păstrează know-how-ul propriu și se favorizează specializarea fiecăruia dintre parteneri. Astfel se poate beneficia de o experiență complementară fără investiții, minimizând riscurile, dar creând obligații reciproce. O asemenea viziune este totuși simplistă, deoarece practica parteneriatului are în vedere și o serie de obligații strategice ca ameliorarea competitivității, creșterea cifrei de afaceri dincolo de o simplă tranzacție pe termen scurt.



**Fig. 8.3. Poziționarea în cadrul parteneriatului**

Sursa: Williamson, 1985

### 8.6.1. Tipologia relațiilor client – furnizor

Gândirea teoreticienilor în materie de achiziții rezumată de Giorgio Merli<sup>16</sup> și întărită de practicieni identifică trei forme principale de colaborare între clienți și furnizori dincolo de modelul tradițional de tip conflictual sau raport de forțe. Acesta poate fi caracterizat prin:

<sup>16</sup> Merli G., *Co-markership. The New Supply Strategy for Manufacturers*, Productivity Press, Cambridge, Mass, 1991

- relațiile se organizează după un simplu raport de forțe între client și furnizori;
- punerea în concurență predomină ca modalitate unică de selecție;
- furnizorul rămâne pentru achizitor o „cutie neagră” care nu se interesează decât de outputuri în termeni de preț și de conformitatea cu un caiet de sarcini.

Diversele forme de colaborare observate pot fi considerate în două modalități diferite:

- în manieră statică, adică forme alternative posibile;
- în manieră dinamică, ca proces de evoluție progresiv care trebuie parcurs.

Putem identifica trei forme posibile de colaborare:

- modul tradițional planificat (Convențional);
- colaborarea logistică care are în vedere optimizarea operațională (Asociere);
- colaborarea de concepție (Parteneriat).

#### *Modul tradițional planificat (Convențional)*

Acest tip de politică vizavi de furnizori este adesea căutată când achizițiile au în vedere obiective în termeni de profit prin controlul costurilor complete de aprovizionare. Acest model strategic de achiziție este orientat în principal spre:

- un marketing al achizițiilor generalizat (justificând prezența specialiștilor pentru segmentele de cumpărare „critice”) și o internaționalizare a achizițiilor;
- o politică furnizori care favorizează o permanentă punere în concurență, dar care se bazează pe sisteme formale de evaluare, omologare și certificare. Această politică se caracterizează prin angajamente pe termen mediu (sub formă de contract tip sau comenzi deschise) în contrapartidă cu o planificare a nevoilor. Acest obiectiv impune o previziune fiabilă și globalizarea nevoilor.

#### *Optimizarea operațională (Asociere)*

Acesta este un stadiu care îl succede pe precedentul. Este prima formă de alianță care a primit calificativul de parteneriat. Un plan strategic corespunde unei situații caracterizate prin:

- clienții finali sau industriali au și alte exigențe în afară de costul la furnizor, ca de exemplu calitatea totală (calitatea produselor, a serviciilor, un control cât mai bun al termenelor);
- clientul caută și o ameliorare progresivă a performanțelor interne, axându-și eforturile pe diverse procese prin care vor fi atinse obiectivele fixate (demers de tip calitate totală).

Întreprinderile au tendința de a păstra în fabricație subansamblele strategice și de a externaliza realizarea altor componente.

În acest context strategiile de achiziție evoluează în următoarele direcții:

- punerea în aplicare a unor sisteme de pilotaj al fluxurilor fizice între întreprindere și furnizorii săi după principiul fluxurilor trase, într-un demers JIT, utilizând sisteme de tratare a informațiilor operaționale. O bună funcționare în plan logistic între întreprindere și furnizorii săi necesită o dimensiune operațională foarte importantă: interfața logistică între cei doi parteneri din punct de vedere a soluțiilor de transport (mod, frecvență, cantitate), de condiționare și tipul sistemului de pilotaj al fluxurilor de aprovizionare.

- stabilirea unor reguli de asigurare a calității;
- diminuarea numărului de furnizori.

Întreprinderea clientă poate impune furnizorilor anumite exigențe, dar poate asista, în unele cazuri, procesul de producție la furnizor.

#### *Colaborarea de Concepție (Parteneriat)*

În acest tip de colaborare întreprinderile caută aceleași obiective operaționale (cost, calitate, termene, flexibilitate) și anume:

- personalizarea produselor;
- adaptarea progresivă la schimbările de orice natură;
- inovarea și dezvoltarea de produse în termen scurt (aplicarea conceptului time-to-market);
- pentru unele întreprinderi situate pe piețele de înaltă tehnologie ca informatica, electronica, aeronautica sau apărarea este necesară punerea în aplicare a tehnologiilor cu risc și/sau în evoluție permanentă.

În fața acestor cerințe succesul este dificil de obținut fără a adopta o politică Furnizori orientată către elementele următoare:

- stabilirea unor relații pe termen lung cu un număr limitat de furnizori, mai ales pentru produsele strategice;
- punerea în aplicare a unui sistem de informare transparent între întreprinderile care constituie rețeaua;
- colaborarea în plan juridic pe două planuri: unul operațional, pe termen mediu care se referă fie la timp, fie la durata de viață a produselor și unul pe termen lung care să aibă la bază acorduri cadru.

Parteneriatul leagă întreprinderile între ele pentru cel puțin o activitate, neputând fi asimilat unei integrări verticale deghizate. În această situație întreprinderile își păstrează un anumit grad de autonomie, dat de alte activități. Unii practicieni consideră acest tip de relație destul de riscantă, deoarece implică o relație de dependență reciprocă care face destul de dificilă ieșirea din sistem după o anumită perioadă. Există și posibilitatea achiziționării tehnologiei vizate prin achiziția furnizorului, dar credem că această cale ridică mai multe dificultăți decât colaborarea în cadrul parteneriatului. În termeni de achiziții, vizavi de piețele din amonte, achizitorii trebuie să devină specialiști în marketing strategic și tehnologic.

## Forme de colaborare între întreprinderi

Tab. nr. 8.1

Niveluri de relație	Logistică	Calitate	Dezvoltare produs-proces	Măsurarea performanței
<b>Clasa I</b> <b>Convențional</b> (termen scurt)	Termene specifice Stoc de securitate	Pe bază de cerințe Control la recepția prod.	Specificat de client Înțelegere asupra prototipurilor	Preț Respectarea termenelor Asigurarea calității
<b>Clasa II</b> <b>Asociere</b> Termen mediu	Controlul nivelului stocurilor Aprov. JIT	Asigurarea calității Certificarea prod. Omologarea furnizorului Programe de ameliorare Livrări directe	Specificat de client Adaptarea la Know-how-ul furnizorului (a proceselor)	Cost total de aprov. Auditarea cal. Auditarea logisticii Audit tehnic Servicii
<b>Clasa III</b> <b>Parteneriat</b> (termen lung)	Integrarea proceselor logistice client-furnizor Partajarea fluxului de informații și sistemelor de planificare	Partenerul răspunde în întregime de o funcțiune Ameliorarea progresivă Co-definirea standardelor de calitate	Furnizorul este implicat într-o funcțiune a întrep. Furnizor implicat în planificare	Evaluări globale (cost, calitate, servicii, procese, management) Coerență strategică între parteneri

### 8.7. Parteneriatul strategic în achiziții

Cercetările făcute în domeniul dezvoltării alianțelor între întreprinderi dezvăluie un câmp de studiu din ce în ce mai vast, pornind de la clasicele înțelegeri, ele înglobează astăzi toate tipurile de parteneriate, în scopul internaționalizării produselor, combinării sau difuzării tehnologiilor.

#### 8.7.1 Domenii acoperite de parteneriat

Întrebarea care se pune este cum identificăm (după ce criterii) produsele, prestațiile sau serviciile, sau, la modul general, segmentele de achiziții care se pretează la o astfel de strategie? Pentru a răspunde la această întrebare o să facem referire la segmentarea sistematică



a portofoliului de cumpărare la nivelul întreprinderii. F. Pardoux<sup>17</sup> propune o analiză puțin diferită, plecând de la o segmentare a portofoliului de achiziții după două dimensiuni:

- nivelul competiției pe piață;
- puterea de negociere a întreprinderii achizitoare (poziția achizitorului în termeni de pondere și potențial).

La nivelul funcției comerciale în amonte este posibil un parteneriat operațional pe termen scurt care are în vedere ansamblul furnizorilor și un parteneriat tehnologic, de concepție. Aceasta presupune ca achizițiile să fie organizate pe fiecare segment astfel:

- un furnizor partener spre care ne îndreptăm obiectivele de inovare. Acesta trebuie să fie reactiv, dar nu și cel mai ieftin;
- unul sau mai mulți furnizori cărora le vor fi încredințate produse stabile și care vor fi selecționați în funcție de capacitatea de a produce în condiții de productivitate maximă.

Aceasta implică o reducere a numărului de furnizori, o globalizare a nevoilor și o repartizare asupra unui număr de surse limitate. Este însă absolut necesar a defini un sistem de selecție a viitorilor parteneri. Aceasta presupune a avea deja pe segmentul de achiziții avut în vedere un sistem de omologare a furnizorilor și de selecție pe baza unor criterii tradiționale (costuri, termene, calitate, prestații), care triază la un prim nivel furnizorii. După o anumită perioadă de timp (câțiva ani), selecția adevăraților parteneri va fi făcută.

### **8.7.2. Condiții ale unui parteneriat de succes**

Înainte de a angaja un parteneriat extern trebuie văzut dacă întreprinderea este pregătită. Aceasta implică mai întâi o bună organizare internă, adică calitate și eficacitate în relațiile între departamente. O organizare internă inefficientă explică eșecul unui număr mare de colaborări.

În cadrul parteneriatului vom considera partenerul de pe picior de egalitate dacă talia întreprinderilor este relativ similară. Noțiunea de durată a parteneriatului este foarte importantă. Operațiunea va fi lansată cu un orizont de timp plurianual, iar rezultatele vor avea o ameliorare continuă și în manieră progresivă. Este utilă realizarea de grupe mixte de lucru, fie în etapa de concepție a produsului, fie în cea de analiză a valorii, ceea ce va permite un transfer de exigențe în vederea atingerii nivelului de excelență dorit.

Parteneriatele reușite au la bază transparența informației economice, tehnice și comerciale, deoarece este imposibil de discutat de reducerea costurilor dacă partenerii nu acceptă o prezentare reciprocă a structurii costurilor sau a rentabilității. Aceasta este o obligație ce revine ambilor parteneri. Clientul trebuie să aibă acces la structura costurilor de

---

<sup>17</sup> Pardoux F., *Le partenariat client-fournisseurs dans l'industrie: une stratégie achats à utiliser sélectivement*, Revue française de gestion, vol.9, nr.2, 1990

fabricație și a celor logistice pentru a se asigura de progresele realizate de furnizorul său. În contrapartidă furnizorul trebuie să aibă un feed-back din partea clientului (de exemplu în ceea ce privește calitatea produselor), pentru a putea ajusta în permanență nivelul de exigență.

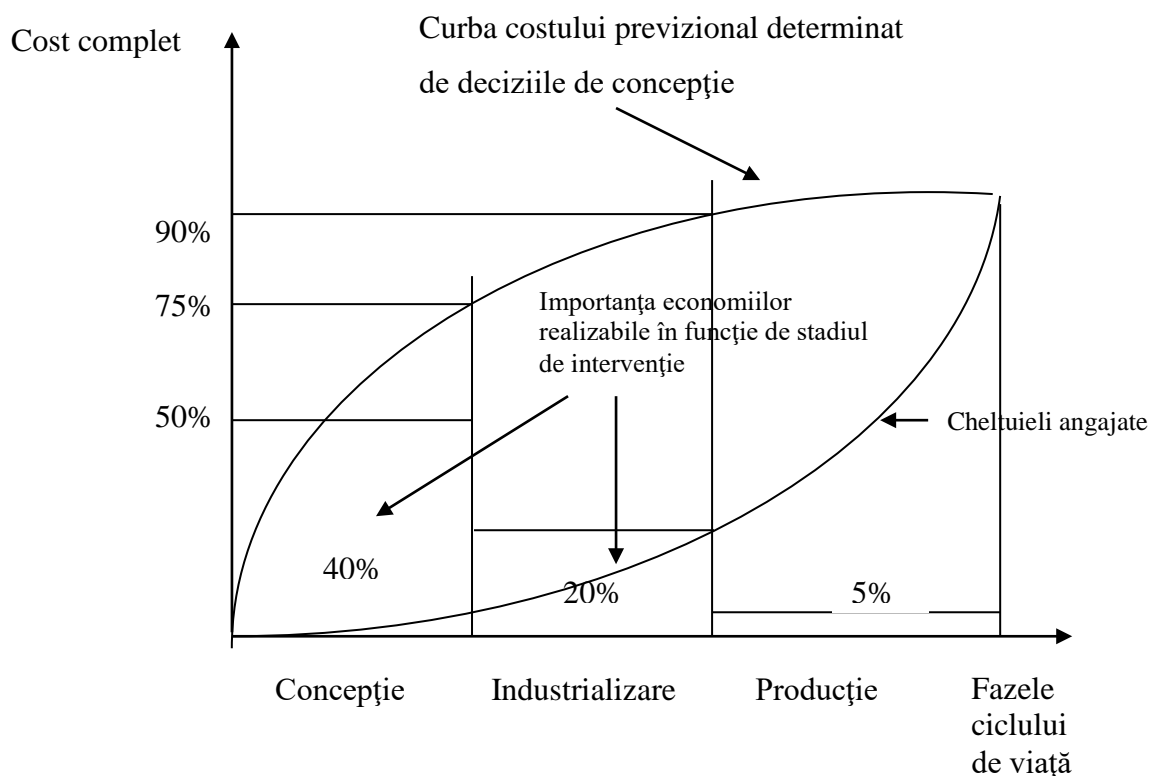
Un ultim element al reușitei parteneriatului ar fi acela al existenței unui cadru contractual care să precizeze natura relațiilor, principii, mod de funcționare și sistemul de măsurare a performanței. Uneori se spune că parteneriatul nu are decât o valoare formală, deoarece depinde de oamenii care îi dau viață. Oricum un contract dacă există asigură un anumit grad de securitate morală. Multe parteneriate au pierdut deoarece creatorii lor au dispărut sau au pierdut responsabilitatea pilotajului operațiilor.

### 8.7.3. Achizițiile și procesul de concepție al produsului

Întrebarea este dacă și de ce trebuie să promovăm o intervenție atât de în amonte în procesul de concepție? Deoarece altfel achizițiile preiau un portofoliu de achiziție la definirea căruia nu au contribuit și care prezintă o serie de riscuri (aprovizionarea din monosursă, tehnologii imature sau aflate spre sfârșitul duratei de viață). Deci este necesar ca achizițiile să le putem orienta către momentul de debut în care deciziile fundamentale sunt luate.

Dacă analizăm figura următoare constatăm că 75% din costul de producție previzionat al produselor (în condiții industriale și de utilizare normală) sunt determinate de deciziile luate în faza de concepție.

Acest concept corespunde costului de producție previzional al produsului pe ansamblul ciclului de viață pentru client, deci include și servicii după vânzare. Până la 80-90% din costul previzionat este dat de elementele din faza de industrializare. Rămâne cam 5% marjă de manevră asupra costurilor dacă intervenim în faza de producție.



### **Fig.8.4. Curba constituirii costurilor directe în funcție de fazele ciclului de concepție**

Adaptat după Bellut S., 1990

Achizițiile influențează o parte importantă a competitivității viitoare a produsului (direct prin costul de achiziție și de logistică și indirect prin disfuncționalități generate de alegeri tehnice inadecvate în planul securității și perenității aprovizionărilor.

#### **Elemente care influențează competitivitatea**

##### *1. Integrarea achizițiilor în procesul de concepție al produselor*

Achizițiile trebuie avute în vedere în fazele inițiale de concepție, deoarece le revine responsabilitatea influențării unor decizii majore ca:

- lotizarea și împărțirea în subansamble omogene;
- evaluarea economică a fiecărei alternative tehnice majore;
- analiza devizului în detaliu pentru orice component a priori subcontractat sau cumpărat.

În cazul parteneriatelor de concepție furnizorul intervine direct în procesul de concepție, adică de fiecare dată când funcțiile produselor sunt repuse în discuție și optimizate. Aceste elemente impun un nou tip de achizitor cu o mare disponibilitate și o competență tehnică care să îi permită să fie un interlocutor valabil pentru cei din concepția produsului. Trebuie să fie un specialist de interfață cu alte departamente, obișnuit cu lucrul în echipă și pe proiecte.

##### *2. Achiziții în amonte și contribuții la managementul filierelor tehnologice*

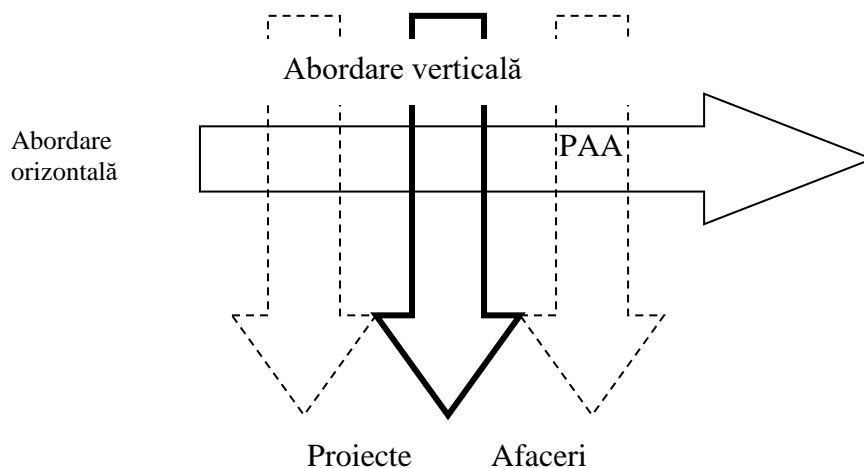
Trei niveluri de preocupări ar putea mobiliza achizițiile:

- nivelul amonte, anterior și independent de dezvoltarea fiecărui produs, care corespunde alegerilor filierelor sau domeniilor tehnologice necesare dezvoltării viitoarelor produse;
- nivelul intermediar, legat de produse în care se cere și se gestionează optimizarea costului global al produselor, subcontractărilor și se asigură coerența tuturor alegerilor tehnice efectuate;
- nivelul funcțiilor sau al subsistemelor produsului sau afacerii în care se cercetează soluții noi din punct de vedere funcțional cu intervenția directă a furnizorului pe bază de caiete de sarcini funcționale.

Pe fiecare din aceste niveluri funcția Achiziții trebuie să fie foarte activă. Procesul de achiziție în amonte trebuie să fie puternic legat de ciclul de dezvoltare al produsului, legătură care poate fi prezentată și în manieră încrucișată.

Pe de o parte, reprezentate vertical avem produse noi sau afaceri în dezvoltare. Pot exista mai multe proiecte sau produse noi paralele în stadii de dezvoltare diferite. Pe de altă

parte în plan orizontal, avem ansamblul politicilor de achiziție în amonte (PAA), care trebuie determinate și actualizate regulat pentru a permite identificarea de domenii tehnologice comune diferitelor produse dezvoltate.



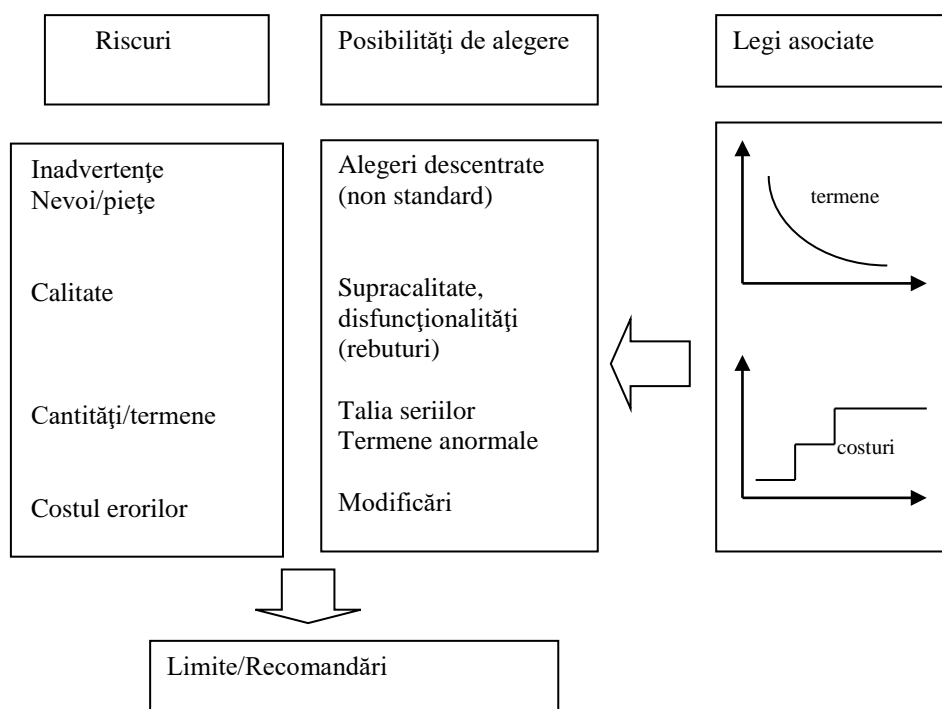
**Fig. 8.5. Procesul de dezvoltare a produselor și Politica de achizitii în amonte**

Concret, ce este o politică de achiziție în amonte (PAA)? Este vorba de ansamblul regulilor formalizate, cuprinzând date contabile, recomandări, limite definite din punct de vedere al achizițiilor care vor servi ca ghid sau constrângeri în luarea deciziilor pentru o familie tehnic determinată.

Există deci câteva familii omogene de produse sau prestații susceptibile de a constitui un portofoliu de achiziții care justifică o abordare preventivă sau o optimizare prealabilă. Acest demers este eficient din punct de vedere al optimizării produselor, al achiziției de componente sau tehnologii. Definirea politicii de cumpărare trebuie să rezulte dintr-o reflexie comună a celui ce concepe produsele și a achizitorului. Aceasta are la bază o comparație între „profilul” nevoilor tehnice ale societății (rezultate din concepția produselor în fabricație sau care urmează a fi lansate) și caracteristicile pieței furnizoare. Este vorba în fapt de o analiză a riscurilor economice și calitative care rezultă din ecartul între nevoile interne și capacitățile (capabilitățile) externe. Aceste riscuri pot fi grupate în următoarele categorii:

- riscuri legate de calitate (mai ales în cazurile unei supracalități costisitoare);
- supracosturi determinate de exigențele legate de termene sau cantități;
- orice erori sau nerespectarea procedurilor care antrenează costuri ascunse ale noncalității.

Politica de achiziție în amonte (PAA) nu poate rezolva toate problemele. Chiar și o încercare ar fi inutilă și ar limita creativitatea conceptorilor.



**Fig. 8.6. Tipuri de riscuri în Politica de achiziții în amonte**

A considera longevitatea unei alianțe ca un semn de reușită este un lucru contestabil, deoarece durata alianței poate fi determinată de agravarea relației de dependență dintre aliați. La fel, o ruptură nu este în mod neaparat un eșec al relației, ci o atingere a obiectivelor de către unul dintre aliați.

### Tipuri de alianțe

Tab. nr. 8.2

Alianțe	
Parteneriate între întreprinderi care nu aparțin aceluiași sector de activitate și care nu sunt în concurență unele cu altele	Alianțe între firme concurente
Joint ventures multinaționale	Alianțe de co-integrare
Parteneriate verticale	Alianțe de pseudo-concentrare
Acorduri inter-sectoriale	Alianțe complementare

Determinate de cauze diferite, alianțele strategice vor fi apreciate după criterii diferite. Astfel, succesul unui acord în ceea ce privește cercetarea-dezvoltarea va fi măsurat în funcție de numărul și de importanța descoperirilor făcute, o cooperare în domeniul distribuției va fi apreciată după cifra de afaceri suplimentară generată, o cooperare în ceea ce privește producția va fi apreciată în funcție de vânzări, de partea de piață obținută sau după beneficiile obținute.

#### 8.7.4. Parteneriate verticale

Parteneriatul vertical asociază întreprinderi care operează în două sectoare diferite, în cadrul aceleiași filiere de producție.

Japonia anilor '70 oferea o nouă lume industrială total diferită. Practicile industriale nu se bazau nici pe producția de masă, nici pe diviziunea tayloriană a muncii. Managerii întreprinderilor se refereau la noțiuni ca producția JIT, economia de varietate și structuri flexibile. Principiul acestei organizări "japoneze" era simplu: asamblând subansambluri concepute și fabricate de furnizori specializați, obținem produse de calitate superioară. Acest lucru duce și la o creștere a rentabilității economice fără a mai fi necesară producția unor cantități foarte mari.

Întreprinderile occidentale s-au văzut nevoite să revadă modul lor de organizare industrială care se baza pe producția de masă. Acest sistem permite standardizarea unor subansambluri sau produse, iar pe baza economiilor de scară și a efectului experienței se obținea o reducere a costurilor unitare. Deși acest sistem a fost la originea puterii industriale occidentale, a pierdut teren din cauza inadaptării la o cerere în creștere din punct de vedere al varietății și calității.

În producția de masă fluxul de producție nu se întrerupe, controlul și rectificările se fac asupra produsului finit. Aportul esențial al sistemului „lean production” este că inversează prioritățile. Controlul de calitate este continuu și orice muncitor poate opri fluxul dacă identifică o anomalie. Scopul este de a atinge calitatea totală, rezolvând fiecare problemă la locul unde se produce.

##### Relațiile client-furnizori în producția de masă

În producția de masă pentru a atinge volumul necesar obținerii economiilor de scară, două strategii sunt posibile:

- a) fie întreprinderea produce tot ceea ce are nevoie în cantități suficiente;
- b) fie externalizează producția anumitor componente către furnizori capabili să atingă rapid volumul cerut.

Primul mod de organizare corespunde integrării verticale, iar cel de al doilea subcontractării.

Alternativă a integrării, subcontractarea este o relație de subordonare, înscrisă într-un contract, prin care subcontractantul se obligă să respecte cerințele clientului, în ceea ce privește sarcinile care îi sunt încredințate.

În producția de masă, scopul principal este acela de reducere a costurilor, iar o întreprindere care dorește externalizarea producției unui component sau a unui produs, trebuie să înceapă prin a pune în relație de concurență un mare număr de subcontractanți potențiali, pentru ca în final să îi rețină pe cei care propun prețurile cele mai mici. Fiind selecționat, subcontractantul are obligația de a executa comanda clientului, respectând cu strictețe caietul de sarcini definit de client. La fiecare nouă ofertă procesul de selecție se repetă.

În cazul în care coordonarea între client și subcontractant este bună, externalizarea este, în general, mai puțin costisitoare decât menținerea furnizorilor integrați.

Uneori subcontractarea este o formă de organizare care se bazează pe dominație și oportunism:

- a) clientul concepe întregul produs și stabilește metodele de fabricație, iar subcontractantul nu face decât să execute comanda, fără a propune o îmbunătățire;
- b) clientul nu se angajează niciodată (sau foarte rar) să asigure subcontractantului său o altă activitate dincolo de comanda în curs;
- c) subcontractantul nu are decât o grijă: să-și maximizeze marja de manevră. De aceea el nu împarte cu clientul decât o singură informație: prețul de vânzare. Subcontractantul are tot interesul în a ascunde unele câștiguri generate de creșterea productivității, pentru ca să nu i se impună de către client o reducere a prețului.
- d) uneori clientul poate limita oportunismul subcontractantului, impunându-i proceduri de control grele și costisitoare.

Subcontractarea face dificilă comunicarea și coordonarea între furnizori. Responsabilitatea fiecăruia dintre ei se limitează la componenta pe care o produce, ceea ce poate pune serioase probleme la nivelul produsului final. De asemenea subcontractantul nu garantează reducerea costurilor.

#### Relațiile client-furnizori în producția „cea mai justă”

Inconvenientele integrării verticale și cele ale subcontractării clasice au făcut necesară căutarea unei alte căi. Obiectivul era de reducere a costurilor de producție, ameliorarea termenelor, calitate ridicată, producție fără stoc, profitând de competențele furnizorilor. Astfel a apărut un nou model al relațiilor client-furnizori: parteneriatul.

Parteneriatul vertical se bazează pe trei principii:

a) Furnizorii sunt organizați în piramidă. În vârful piramidei se găsește clientul. Pe primul rang se găsesc furnizorii asociați clientului din faza de concepție a produsului. Fiecare din acești furnizori dispune la rândul său de o rețea de furnizori de rangul doi, care dispun la rândul lor de furnizori de rangul trei, etc. Cu cât rangul unui furnizor este mai ridicat, cu atât sarcinile care îi sunt încredințate sunt mai complexe, iar cu cât rangul este mai mic, sarcinile încredințate sunt elementare.

b) Clientul are o participare minoritară la capitalul fiecăruia din furnizorii de rangul unu, care vor avea aceleași relații cu întreprinderile de rang inferior. O astfel de legătură protejează clientul împotriva unor eventuale comportamente oportuniste din partea furnizorilor;

c) Furnizorii aceluiași client sunt organizați într-un fel de club (kyoryokukai) de întreprinderi, care schimbă între ele personal, informații sau tehnologie.

În sistemul producției „juste” fixarea prețului nu se face în baza costurilor furnizorilor, ci pe baza prețurilor de piață. Altfel spus, plecând de la un preț de vânzare țintă, clientul caută împreună cu furnizorii săi de prim rang cea mai bună manieră de a atinge acel

preț, care să-i permită acestuia din urmă obținerea unei anumite marje. Împreună ei aplică metoda „Kaizen”: ei descompun costurile fiecărei etape și izolează sursele de economie. Dacă aceste economii sunt rezultatul unei acțiuni conjugate între client și furnizor, câștigurile sunt împărțite. Dacă economiile se obțin numai ca urmare a acțiunilor furnizorului, atunci drepturile îi revin în totalitate.

Astfel, parteneriatul între un client și furnizorul său este un contract care rezultă din alegerea strategică a ambelor părți; el stabilește relațiile fondate pe împărțirea sarcinilor și responsabilităților pentru a atinge un obiectiv determinat.

Noțiunea de parteneriat nu trebuie confundată cu cea de cumpărare a bunurilor din exterior în locul producerii lor. O putem mai bine defini astfel: dacă o întreprindere este plasată în fața opțiunii „make or buy”<sup>18</sup>, alege cea de a doua alternativă, în cadrul căreia putem identifica trei forme<sup>19</sup>:

- a) marketingul achizițiilor,
- b) cooperarea operațională;
- c) parteneriatul de concepție, care poate fi caracterizat și ca parteneriat strategic.

a) Marketingul achizițiilor este un demers marketing aplicat pe o piață în amonte de către un cumpărător. Misiunea sa este de a găsi cea mai bună legătură între nevoile întreprinderii și ofertele existente pe această piață<sup>20</sup>;

b) Cooperarea operațională este o relație de aprovizionare într-un sistem de producție „justă”. Într-o organizare de tip JIT, furnizorii trebuie să se adapteze fluxurilor industriale ale clientului. De exemplu, de fiecare dată când se vinde o mașină, comanda este instantaneu înregistrată în uzina de asamblare, care programează linia de montaj pentru opțiunile clientului. Simultan, furnizorul de scaune primește ordin de fabricație. Câteva ore mai târziu vor fi livrate scaunele în loturi ordonate și se va efectua montajul. Astfel pentru Citroën ZX trec șase ore între recepția comenzii de către fabricantul de scaune și montajul la uzinele Citroën.

Istoric vorbind, cooperarea operațională a apărut în Japonia, unde calitatea totală, fluxurile trase și producția JIT constituiau baza relațiilor verticale. Fiecare întreprindere care compunea piramida furnizorilor știa că aparține unui sistem de fluxuri trase și că orice livrare defectuoasă se repercutează asupra întregii filiere. Cluburile de întreprinderi mai sus amintite, schimburile de personal, negocierile colective asupra prețurilor sunt suportul acestei cooperări operaționale.

c) Parteneriatul de concepție (parteneriatul strategic) este o veritabilă colaborare strategică. Acest tip de relație se bazează pe o reală împărțire a sarcinilor și pe o dependență reciprocă: performanța furnizorului depinde de comportamentul clientului, iar performanța

---

<sup>18</sup> „make or buy” – a produce sau a cumpăra

<sup>19</sup> Merli G., Co-markership. The New Supply Strategy for Manufacturers, Productivity Press, Cambridge, 1991

<sup>20</sup> Sostènes M.J., *Le partenariat dans l'optique marketing achats*, Revue française de gestion, ian.-feb., 1994



clientului depinde de comportamentul furnizorului. În această situație partenerii cooperează pentru creșterea câștigurilor și obținerea avantajelor concurențiale. Mai mult, clientul se adresează furnizorului ca unui partener specialist. În elaborarea caietului de sarcini detaliat clientul cooperează cu furnizorul pentru precizarea specificațiilor necesare și pentru stabilirea mijloacelor de producție.

Parteneriatul strategic nu se justifică pentru produsele banalizate. Pentru a selecta produsele care pot face obiectul unui parteneriat, întreprinderea trebuie să facă o analiză riguroasă a cumpărăturilor sale. Acest portofoliu de produse care trebuie cumpărate poate fi construit pornind de la: intensitatea concurenței între furnizori și ponderea cumpărătorilor.

Intensitatea concurenței între furnizori depinde de numărul furnizorilor potențiali. Acest număr este ridicat dacă produsul se bazează pe o tehnologie relativ banală și larg difuzată. Intensitatea este slabă dacă produsul cere competențe tehnologice specifice.

Ponderea cumpărătorilor depinde de partea din cifra de afaceri pe care o reprezintă pentru sectorul furnizor. (De exemplu, Boeing are o pondere ridicată în raport cu fabricanții de motoare de avion, pentru că industria aeronautică este singurul lor debușeu, iar Boeing reprezintă 70% din activitate. În schimb, un editor are o pondere slabă în raport cu furnizorii de hârtie pentru că editarea nu reprezintă decât 4% din piața papetăriei). Prin intersectarea celor două criterii distingem patru categorii de produse în portofoliul de cumpărare.

*Intensitatea concurenței între furnizori*

Ridică	1	3
	Produse cu impact slab	Produse care determină gâtui
Slabă	2	4
	Produse cu potențial puternic	Produse strategice

*Ponderea cumpărătorului*  
Slabă                      Ridică

Sursa: Pardoux F., op.cit., p. 47-58

Cazul 1 Produsele cu slab impact încorporează o tehnologie relativ banală, deținută de un număr mare de furnizori. În plus cumpărătorul are o pondere redusă în negociere, deoarece el nu reprezintă un debușeu strategic pentru furnizor. Relația client-furnizor se încadrează în procedurile tradiționale, în care negocierea are în vedere prețul și volumul.

Cazul 2 Produsele care determină gâtui sunt produse propuse de un număr restrâns de furnizori specializați și cumpărate de clienți care au o pondere redusă în negociere. Furnizorul are o poziție dominantă și nu va accepta un parteneriat cu clientul.

Cazul 3 Produsele cu un puternic potențial sunt produse specifice clientului, dar producția este deținută de un număr mare de furnizori. Cumpărătorul are interes în realizarea unei subcontractări: clientul este cel care poate pune în concurență mai mulți subcontractanți potențiali. Acest demers îi permite întreprinderii cliente să obțină un oarecare câștig asupra acestui tip de produse.

Cazul 4 Produsele strategice cer tehnologii specifice pe care furnizorul trebuie să le dețină și de asemenea sunt produse specifice clientului. Parteneriatul strategic apare ca cea mai bună soluție, atât din punct de vedere al clientului, cât și din punct de vedere al furnizorului.

Parteneriatul însă nu se justifică decât pentru un număr limitat de produse. Studiile realizate în diferite sectoare industriale arată că în medie 15-25% din cumpărăturile unei firme sunt susceptibile de a face obiectul parteneriatelor<sup>21</sup>.

#### **8.7.5. Consecințele pe termen lung ale parteneriatelor strategice**

Așa cum rezultă din cele prezentate până acum, parteneriatul strategic nu are numai avantaje. Riscul și incertitudinea se ameliorează, dar acest lucru nu înseamnă că dispar. Chiar dacă prezintă reușite imediate (ameliorarea rentabilității, creșterea calității), consecințele pe termen lung nu sunt întotdeauna pozitive. Parteneriatul strategic nu înlocuiește o stare conflictuală cu una de liniște deplină.

Cooperarea verticală transformă rolul pe care furnizorul îl are în procesul de producție. Ea substituie o multitudine de subcontractanți specializați cu un număr restrâns de parteneri cu atribuții extinse. Pentru a se putea adapta furnizorul trebuie să-și câștige noi competențe tehnice și să-și extindă capacitatea industrială. Competențele de cercetare – dezvoltare devin astfel absolut necesare. Există situații când un furnizor are de realizat un anumit subsansamblu, dar nu are posibilitatea realizării tuturor componentelor necesare și trebuie, la rândul său, să dezvolte relații cu alți furnizori sau subcontractanți.

Ca urmare a concentrării sectorului de activitate, furnizorii care nu se pot rapid adapta vor dispărea pur și simplu. Cei vulnerabili vor dispărea, iar ceilalți vor căuta să atingă talia critică. Unii dintre ei, profitând de concentrarea sectorului pot deveni cu timpul mari întreprinderi.

Există și posibilitatea ca un client, cedând furnizorului său „savoir-fair-ul” într-un domeniu să piardă în timp competența în acest domeniu și să asistăm la o inversare a rolurilor (Exemplu IBM și Microsoft: sistemul de exploatare a microcalculatoarelor a fost dezvoltat de IBM, dar Microsoft s-a impus în lumea întreagă). Această situație particulară de dependență apare atunci când clientul nu stăpânește competențele furnizorului său.

Noțiunea de parteneriat înseamnă înțelegere, încredere și echilibru, dar acest lucru nu înseamnă că dependența dispare. Ea schimbă numai natura lucrurilor.

Evoluția parteneriatelor determină o dezintegrare în sectorul client și o concentrare în sectorul furnizor. În sectorul furnizor, concurenții slabi sunt incapabili să devină parteneri

---

<sup>21</sup> Ven Katesan R., *Faire ou faire faire, un choix stratégique*, Harvard l'Expansion, nr.68, 1993

fiabili și vor avea poziții marginale sau vor dispărea, în timp ce concurenții care dispun de resursele necesare își vor consolida poziția.

### Alianțe între firme concurente

Tab. nr. 8.3

	Alianțe complementare	Alianțe de co-integrare	Alianțe pseudo-concentrare
Definiție	Pe o piață unde ea este deja implantată, o întreprindere comercializează un produs dezvoltat inițial de o firmă concurentă.	Mai multe firme concurente dezvoltă și/sau fabrică un element comun care va fi integrat în produsele proprii.	Un consorțiu de întreprinderi concurente dezvoltate fabrică și comercializează un produs comun firmelor partenere.
Exemplu	GM – Toyota	Motorul V6 (Peugeot, Renault, Volvo)	Airbus
Obiectiv	Exploatează complementaritatea aporturilor, evitând ca fiecare firmă să investească în active identice cu cele ale partenerului.	Atingerea taliei critice asupra unei funcții sau a unui compus fără a face apel la un furnizor extern.	Atingerea taliei critice asupra sectorului de activitate, evitând concentrarea.
Efecte asupra concurenței	Concurența frontală este evitată prin diferențierea produsului.	Concurența subzistă asupra produsului final.	Concurența dispare asupra produsului comun.
Organizare	Fiecare aliat realizează sarcinile în funcție de activele disponibile. Uneori fabricația sau comercializarea sunt făcute de o filială comună.	Repartizarea lucrărilor de dezvoltare între aliați și fabricația într-o uzină comună.	Proiect în cooperare decupat în subansamble, iar dezvoltarea și producția sunt repartizate între aliați. Uneori comercializarea este încredințată unei filiale comune.
Industrii unde se întâlnește frecvent	Telecomunicații, automobile	Automobile, informatică	Aerospațială, armament
Naționalitatea într. implicate frecvent	Japonia-Europa Japonia-S.U.A.	Intra-Europa Intra-S.U.A	Intra-Europa

Adaptat după Dussauge P., Garrette B., „Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes. L'exemple des industries aérospatiales et de l'armement”, Revue Française de gestion, nr. 80, 1990

### 8.8. Subcontractarea

Întreprinderile caută să externalizeze o parte din activitățile lor pentru a obține un avantaj concurențial. Subcontractarea presupune un dezangajament parțial sau total.

Managerii întreprinderilor sunt astăzi în măsură să fragmenteze lanțul valorii, realizând în interiorul întreprinderii elementele strategice cheie, iar restul elementelor pot fi achiziționate la cel mai mic cost, din orice colț al pământului. Rezultatul este acela că

întreprinderea va realiza ceea ce știe să facă cel mai bine, evitând dispersarea resurselor umane și financiare pe elemente secundare ale lanțului valorii. Pe lângă activitatea de producție propriu-zisă, întreprinderea integrează și o parte importantă a serviciilor. De exemplu, în SUA 76% dintre salariați sunt angajați în sectorul terțiar: comunicații, transporturi, finanțe etc. Dintre cei care lucrează în întreprinderile industriale 65-75% efectuează activități în domeniul serviciilor legate de activitatea de producție (cercetare, logistică, mentenanță, design) sau servicii administrative (contabilitate, comunicații etc). De multe ori întreprinderea își poate crea un avantaj durabil prin calitatea colaboratorilor, capacităților logistice, avantaje specifice care influențează valoarea percepută de client. Este important a elimina sau subcontracta acea activitate (activități) în care întreprinderea nu poate fi cea mai bună.

### 8.8.1. Criterii care influențează decizia în subcontractare

Astăzi subcontractarea nu privește numai realizarea de piese și subansamble pentru producție, ci are în vedere diferite funcțiuni ale întreprinderii. Această subcontractare lărgită permite întreprinderii să-și conserve sau să genereze un avantaj concurențial.

Criteriile care stau la baza deciziei de a subcontracta sunt: financiar, al capacității, al avantajului concurențial.

1. **Criteriul financiar** este un criteriu de rentabilitate pură.

#### Criteriul rentabilității în decizia de subcontractare

Tab. nr. 8.4

Echipament existent	Capacitate disponibilă	Volum ridicat	Prețul subcontractantului < (cost de producție + o cotă parte din ch.gen.)	Subcontractare
			Prețul subcontractantului > (cost de producție + o cotă parte din ch.gen.)	Producție
		Volum redus	Prețul subcontractantului < cost de producție	Subcontractare
			Prețul subcontractantului > cost de producție	Producție
	Nu există capacitate disponibilă	Rentabilitatea producției< rentabilitatea sperată		Subcontractare
		Rentabilitatea producției> rentabilitatea sperată		Producție
Sunt necesare noi investiții	Rentabilitatea producției< rentabilitatea sperată		Subcontractare	
	Rentabilitatea producției< rentabilitatea sperată		Producție	

Acest criteriu va avea în vedere raportul între a face o nouă investiție sau a subcontracta. O nouă investiție trebuie abordată din punct de vedere comercial (poziționare pe piață, previziunea vânzărilor), precum și din punct de vedere al finanțării investiției. În cazul în care nu avem capacitate de producție disponibilă trebuie avute în vedere:

- costurile generate de orele suplimentare;
- costul întreținerii utilajelor (mai ridicat decât în cazul condițiilor normale de exploatare);
- costuri legate de iluminat, încălzire, energie.

Un avantaj ar fi acela că termenele de plată sunt mai lungi în cazul subcontractării decât în cazul plății salariilor.

## **2. Criteriul capacității**

Acest criteriu este unul destul de delicat, dar indiferent de volumul producției (ridicat sau redus) există trei posibilități:

- dacă prețul la subcontractant este inferior costului de producție, decizia este aceea de a subcontracta;
- dacă prețul la subcontractant este superior prețului cesiunii, decizia este aceea de a produce;
- dacă prețul la subcontractant este cuprins între costul de producție și prețul cesiunii, cheltuielile generale pot fi înregistrate de două ori (o dată la subcontractant și o dată la cumpărător ca și cheltuieli inițiale care trebuie suportate de acesta).

## **3. Criteriul avantajului concurențial**

În cadrul acestui criteriu, etapele premergătoare luării deciziei vor fi:

- definirea fiecărei activități din lanțul valorii și evaluarea modului de realizare (producție proprie sau subcontractare);
- pentru fiecare dintre aceste activități se vor avea în vedere: resursele disponibile, posibilitățile de subcontractare, sau de realizare a unei alianțe strategice;
- focalizarea pe două categorii de activități: o categorie care include activitățile pentru care întreprinderea poate crea un avantaj concurențial durabil, decisiv și apreciat de clienți și o categorie de activități pentru care întreprinderea trebuie să-și conserve avantajul concurențial obținut deja.

## 8.8.2. Avantajele și dezavantajele subcontractării

### Avantajele și dezavantajele subcontractării

Tab. nr. 8.5

Avantaje	Dezavantaje
<p>Oferă posibilitatea unei analize comparative între preț (pe piață) și cost</p> <p>Un control mai bun al costului global</p> <p>Diminuarea stocurilor (în sens contabil). În realitate există un stoc încredințat spre execuție subcontractantului.</p> <p>Reducerea termenelor.</p> <p>Utilizarea subcontractării pentru a regulariza încărcarea capacităților de producție.</p> <p>Creșterea productivității fără investiții.</p> <p>Răspunsuri prompte atunci când e vorba de consultarea furnizorilor.</p> <p>Posibilitatea de a utiliza și know-how-ul subcontractantului.</p> <p>Surse de informații tehnice și comerciale.</p> <p>Specializarea puternică pe una sau mai multe meserii ale întreprinderii.</p> <p>Transfer de risc și asupra subcontractantului.</p> <p>Flexibilitate în gestiunea mijloacelor de producție.</p>	<p>Prețul rezultă din poziționarea achizitorului pe piața subcontractantului (achizitorul este un client țintă pentru subcontractant?)</p> <p>Raportul încărcare/capacitate de pe piață.</p> <p>Prețuri remanente (există un preț de referință care poate fi supraevaluat și dacă oprim producția pierdem controlul asupra prețului).</p> <p>Dificultatea de a controla termenele de execuție.</p> <p>Riscul de faliment al subcontractantului.</p> <p>Riscul de degradare a calității produselor și de aici necesitatea realizării unui audit periodic la furnizor.</p> <p>Pierdere de know-how industrial.</p> <p>Pierdere contactului cu fabricația produsului.</p> <p>Dependența de structura financiară a subcontractantului (în special de capacitatea sa de autofinanțare).</p> <p>Dificultăți în recuperarea utilajelor, în cazul în care subcontractantul nu este proprietar sau în a-l determina să preia utilaje care provin de la un alt subcontractant.</p> <p>Dificultăți în a reintegra în întreprindere o activitate care a fost subcontractată mult timp.</p> <p>Riscul apariției unor noi concurenți.</p> <p>Riscul pierderii credibilității vizavi de clienți.</p> <p>Lipsa de formare a personalului pentru produsele (piese, subansamble) subcontractate.</p>

## 8. 9. Fuziuni, achiziții și competitivitate

Achiziția este cumpărarea unei firme de către altă firmă și absorbirea ei ca parte operațională a acesteia din urmă. Firma achiziționată dispare ca unitate independentă, dar poate rămâne ca unitate strategică de afaceri sau divizie și operează în același mod ca înainte.

Fuziunea este o tranzacție ce implică două sau mai multe firme și în urma căreia rămâne o singură firmă. Fuziunea se realizează, în general, între firme de aceeași mărime, acestea fiind de acord cu efectuarea tranzacției.

Câștigurile nu sunt întotdeauna cele așteptate, deoarece de multe ori întreprinderea achiziționată a fost supraevaluată, iar prețul plătit a fost prea mare. Studiile realizate asupra

performanțelor regroupărilor au ajuns la concluzii îngrijorătoare: o fuziune din două s-a soldat cu un eșec<sup>22</sup>.

### **8.9.1. Efectele pozitive ale fuziunilor și achizițiilor**

#### **1) Reducerea costurilor**

Concentrarea contribuie la reducerea costurilor de funcționare internă a întreprinderii, dacă randamentele de scară sunt realizate datorită punerii în comun a activelor între activități concurente (economies of scale), sau datorită împărțirii activelor între activități diferite (economies of scope). Economii de scară și de scop pot fi exploatate în sânul diferitelor funcțiuni ale întreprinderii: producția, cercetarea-dezvoltarea, servicii comerciale, logistica și servicii administrative.

Producția: realizarea economiilor de scară legate de producție necesită raționalizarea activelor pentru producție, regroupându-le în sânul unor entități comune, sau specializând unitățile de producție existente. Realizarea unui volum de producție important permite o productivitate crescută a factorilor de producție, datorită unei specializări puternice. În cazul sectoarelor în declin, fuziunile permit raționalizarea activelor pentru producție prin înlăturarea celor care sunt depășite și regrouparea celor performante. În schimb însă, în sectoarele în creștere, realizarea randamentelor de scară prin fuziune este mai puțin justificată comparativ cu creșterea internă, în măsura în care creșterea externă necesită suportarea prețului de achiziție a altor întreprinderi, precum și raționalizarea activelor acestora.

Mai mulți factori (introducerea unui nou produs, adoptarea unui nou proces de producție) pot impulsiona întreprinderea să-și mărească volumul de producție, dacă dorește să-și mențină competitivitatea. Întreprinderile care dispun de resurse tehnologice, manageriale și financiare, vor putea dezvolta întreprinderi de talie mare, ceea ce le va permite reducerea costurilor și realizarea unei oferte competitive. Acest lucru va compromite existența întreprinderilor de talie mică, care nu dispun de mijloace financiare și manageriale pentru a se dezvolta. Ele pot prezenta însă, un oarecare interes pentru marile întreprinderi în situația în care dețin unele active greu de achiziționat.

Cumpărarea unui concurent mai slab permite accesul pe o nouă piață, dar acesta nu este lucrul cel mai important. Întreprinderile care se văd amenințate de evoluția sectorială și nu sunt capabile să se adapteze, pot fi tentate ca înainte de lichidare să reducă prețurile. Cumpărarea acestor firme de către întreprinderile puternice evită compromiterea echilibrului sectorial dintre cerere și ofertă.

Cercetarea- dezvoltarea. Economii în acest domeniu pot proveni din:

---

<sup>22</sup> Lugham M., *Management stratégique et compétitivité*, Ed. De Boeck-Wesmael S.A., Bruxelles, 1995

- reducerea costurilor de cercetare-dezvoltare pe unitate de produs, ca urmare a repartizării lor asupra unei cifre de afaceri mai mare, datorită unei simple regrupări a două întreprinderi care nu au acordat aceeași atenție cercetării-dezvoltării;

- economiile de scară realizate prin raționalizarea activelor din cercetare-dezvoltare (fuziunea sau specializarea centrelor de cercetare).

Distribuția și marketingul. Economii provin din:

- repartizarea cheltuielilor de distribuție și de publicitate asupra unui volum mai mare al vânzărilor. Scăderea costurilor unitare de promovare necesită realizarea unei campanii publicitare asupra unui număr mai mare de produse, integrarea noilor produse sub mărcile existente și suprimarea mărcilor cu o slabă notorietate;

- economii de scară, datorită fuziunii sau specializării rețelei de vânzare;

- difuzarea noilor produse în rețeaua existentă.

Logistica și serviciile administrative. Aceste funcțiuni de suport, deși nu sunt direct legate de meseria întreprinderii, fac, în general, obiectul unei prime raționalizări, deoarece pot influența sensibil natura ofertei propuse. Aceste economii pot fi realizate în cazul integrării verticale și orizontale și în cazul diversificării.

## **2) Puterea asupra pieței**

Puterea asupra pieței se poate defini ca fiind capacitatea unei întreprinderi de a acționa, într-o oarecare măsură, independent de concurenți, de clienți și nu în ultimul rând de consumatori. Această independență conferă întreprinderii posibilitatea de a determina prețul, sau de a controla producția sau distribuția pentru o parte din produse. Amploarea efectelor fuziunii asupra concentrării depinde de natura activităților regrupate. Cu cât numărul de activități identice va fi mai mare cu atât impactul asupra concentrării va fi mai puternic. În ceea ce privește dominarea pieței, fuziunea generează trei tipuri de efecte: orizontale, verticale și conglomerale.

### 2a) Dominarea pieței și efectele orizontale.

Fuziunea are efecte asupra concentrării, deoarece întreprinderile implicate dezvoltă un ansamblu de activități sau o parte a unei activități pe aceeași piață. Fuziunile de tip vertical sau conglomeral pot avea și ele efecte orizontale, în măsura în care o parte din activitățile regrupate este comună. Impactul pe care îl au fuziunile orizontale asupra concurenței depinde de: natura pieței, de gradul său de concentrare și de poziția concurenților.

Natura pieței: Într-un domeniu ajuns la maturitate, fuziunile orizontale, permit curățarea sectorului, reducând capacitățile excedentare. Această restructurare sectorială se realizează reducând sau recombinaând activele de producție. Micii producători sunt tentați să reducă prețul și din această cauză constituie ținte privilegiate pentru firmele dominante, care caută să-și mențină marja comercială. Acesta a fost unul din principalele motive care au dus la formarea cartelurilor în S.U.A. și care aveau ca obiectiv controlarea cantităților produse în scopul menținerii prețurilor.



*Gradul de concentrare a pieței:* un grad ridicat de concentrare într-un sector atenuază efectul regрупării orizontale.

Poziția concurenților: efectele orizontale ale fuziunii nu se limitează numai la reunirea părților de piață. Noua entitate poate beneficia de o putere comercială ridicată, datorită complementarității dintre gamele de produse ale întreprinderilor care fuzionează. Aceste efecte indirecte sunt semnificative și constituie un avantaj semnificativ pentru întreprinderile care oferă o gamă completă de produse.

Creșterea gradului de concentrare al unei industrii duce la multiplicarea barierelor existente la intrare.

#### 2b) Dominarea pieței și efectele verticale.

O fuziune poate antrena efecte verticale, adică să întărească poziția întreprinderii pe piețele din aval sau amonte. Putem distinge două tipuri de efecte verticale:

b1) efecte de integrare;

b2) efecte de dependență economică.

#### Efecte de integrare:

- creșterea valorii adăugate în cazul activităților care aparțin aceluiași proces de fabricație;

- apariția unor efecte de antrenare, în cazul activităților care nu reprezintă diferite stadii ale aceluiași proces de producție, dar care prezintă interconexiuni susceptibile de a favoriza efecte de vânzare legată (legături în plan comercial între sectorul telecomunicațiilor și cel al informaticii);

- crearea unei cereri captive în cazul cumpărării unui client.

Efecte de dependență economică. Constau în acțiuni anticoncurențiale și duc la apariția efectului de excluziune. O fuziune verticală poate exclude concurenții neintegrați în cazul în care cel care cumpără practică o politică de preț discriminatorie ( vânzând concurenților la un preț mult mai mare decât prețul cesiunii interne).

#### 2c) Fuziuni și efecte conglomerale.

Creșterea puterii financiare și comerciale a unui grup de întreprinderi permite utilizarea resurselor generate de o activitate, în scopul finanțării altor activități aflate în dezvoltare sau în dificultate. Paralel cu crearea unei poziții dominante, o fuziune poate modifica natura raporturilor dintre concurenți. Aprecierea efectului de concentrare trebuie să țină seama și de posibilitatea obținerii unei poziții dominante. Într-o lucrare a sa *Stigler*<sup>23</sup> a arătat că atunci când un sector este mai concentrat coordonarea între competitori este mai eficientă.

### **3) Accesul la resursele complementare.**

În achiziționarea de noi resurse întreprinderea poate întâmpina o serie de dificultăți:

---

<sup>23</sup> Stigler G.J., *A Theory of Oligopoly*, Journal of Political Economy, 1964

3a) Raritatea resurselor existente pe piață. Cei care sunt primii pe piață pot acapara o serie de resurse, care în cazul în care sunt rare pot frâna dezvoltarea întreprinderii.

3b) Transferabilitatea resurselor. O parte a resurselor dezvoltate în interiorul întreprinderii nu pot fi ușor imitate de către concurenți, deoarece ele sunt legate de dezvoltarea întreprinderii, de experiența indivizilor. *Nelson și Winter*<sup>24</sup> disting două tipuri de resurse: cele care sunt legate de individ sau sunt codificate în scris și cele care sunt legate de ansamblul organizației și sunt fructul experienței indivizilor. Cele de primul tip sunt transferabile, iar cel de al doilea tip, datorită caracterului lor tacit, nu sunt transferabile în mod direct prin intermediul pieței.

3c) Încetineala dezvoltării interne. Dezvoltarea internă a unor resurse poate crea o serie de incompatibilități cu rapiditatea de reacție impusă de evoluția mediului concurențial. Creșterea volumului producției în scopul obținerii unor economii de scară, determină creșterea concomitentă și a capacității de distribuție. Acest lucru cere însă timp și, cel mai adesea, este dificil de realizat datorită existenței rețelelor de distribuție controlate de concurență.

### **8.9.2. Dificultăți care pot apărea în cazul fuziunii sau achiziției**

Faza de consolidare a regrupării întreprinderilor comportă o serie de riscuri legate de integrarea diferitelor funcțiuni ale întreprinderii.

Producția: raționalizarea activelor pentru producție comportă riscuri în măsura în care centralizarea crește omogenitatea produsului. Această standardizare prezintă riscul pierderii unei părți a pieței, datorită diversității așteptate de clientelă. Acest efect este accentuat de exigențele distribuitorilor care caută să prezinte clienților o ofertă complementară. Specializarea unităților de producție nu poate fi avută în vedere decât în cazul produselor puțin diferențiate.

Cercetarea-dezvoltarea: realizarea economiilor de scară în ceea ce privește cercetarea și dezvoltarea, prin constituirea unor centre de talie importantă sau prin specializarea centrelor de cercetare comportă riscuri pe termen mediu și lung. O fuziune poate avea efecte negative asupra capacității de inovare, noua entitate putând reduce productivitatea cercetătorilor. Centralizarea funcțiunii de cercetare-dezvoltare determină creșterea gradului de formalizare a sarcinilor și apariția unor proceduri birocratice care nu favorizează creativitatea.

---

<sup>24</sup> Nelson R., Winter G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Boston, 1982

Marketingul și serviciile comerciale: fuziunea mărcilor este o operație sensibilă și delicată. Menținerea mai multor mărci concurente puternice în cadrul aceluiasi grup, constituie un atu incontestabil, mai ales dacă imaginile lor sunt complementare (menținerea în cadrul grupului *SEB* a mărcilor *SEB*, *Rowenta*, *Calor* și *Tefal*). Absorbția unei mărci mai slabe de către una puternică, sau regrouparea unor mărci mai puțin cunoscute sub o marcă comună comportă de asemenea o serie de riscuri. Dispariția unei mărci de notorietate regională duce la pierderea unei părți importante de piață, care nu va putea fi compensată de dezvoltarea unei mărci puternice pe plan național.

Fuziunea serviciilor comerciale este mai greu de realizat din cauza blocajului psihologic al reprezentanților. Dacă până în momentul fuziunii aceștia au fost obișnuiți să-și laude produsele lor, acum trebuie să facă același lucru și pentru cele concurente.

Logistica și serviciile administrative: aceste funcțiuni sunt cel mai ușor de raționalizat. Fuziunea permite specializarea activelor logistice și realizarea unor investiții pentru modernizare, a căror cheltuieli de amortizare vor fi repartizate asupra unor serii mai mari.

Fuziunea permite și reducerea cheltuielilor generale, ca urmare a grupării serviciilor administrative.

## 8.10. Instrumente utilizabile

### 8.10.1. Matricea Risc/Profit a portofoliului de achiziții



**Fig. 8.7. Matricea Risc/Profit**

#### **Zona tactică**

Un produs plasat în această regiune are următoarele caracteristici:

- surse de aprovizionare numeroase, deci risc redus din acest punct de vedere;
- există produse de substituție;

- ca o caracteristică generală, produsele au valoare redusă sau sunt cumpărate în cantități reduse.

În acest caz o bună strategie de achiziții constă în a reduce la minim resursele utilizate. Negocierile cu furnizorii nu pot aduce un câștig prea mare, cu excepția serviciilor. Sursele de câștig se află în interiorul întreprinderii, iar acțiunile care trebuie realizate au în vedere:

- utilizarea unui circuit administrativ de aprovizionare simplificat;
- externalizarea funcției de achiziție,
- reducerea costurilor interne prin reducerea numărului de comenzi și gestionarea unui număr minim de furnizori;
- menținerea unui stoc minim;
- standardizarea produselor.

### **Zona profit**

Caracteristicile acestei zone sunt:

- ca și în zona tactică, sursele de aprovizionare sunt numeroase, de unde și riscul scăzut;
- piața este dinamică și există produse de substituție;
- produsele au valoare ridicată și un puternic potențial de câștig, fiind incluse în cea de-a treia categorie, în care achizitorul poate interveni în toate fazele procesului de achiziție.

În această zonă o bună strategie de achiziție este cea care generează maximum de profit. Această strategie are la baza principiul **atacului în forță** cu următoarele acțiuni:

- achiziții „spot”;
- stabilirea unei relații client-furnizor care are se bazează pe punerea sistematică în concurență;
- explorarea pieței,
- a cere furnizorilor o mare flexibilitate;
- reducerea stocului;
- în negociere, exploatarea întregii puteri de cumpărare pe baza analizei costurilor, efectului experienței și a volumului cifrei de afaceri cu furnizorii;

### **Zona de securitate**

Caracteristicile acestei zone sunt următoarele:

- puține surse de aprovizionare împart piața, deci puține produse de substituție disponibile;
- un produs plasat în această regiune are o calitate de vârf, ca urmare a specificității sale.

Această zonă este un loc îngust, iar riscurile sunt fie tehnice, fie comerciale, fie ambele în același timp. Obiectivul este în acest caz unul foarte clar: **perenitatea aprovizionărilor**. Principiul care stă la bază este unul al securității și acțiunile care trebuie întreprinse sunt următoarele:

- stabilirea de relații pe termen lung cu furnizorii, oferindu-le previziuni în acest sens;

- studierea produselor de substituție;
- o permanentă veghe economică și comercială;
- a gândi posibilități de integrare verticală.

### **Zona strategică**

În această zonă sunt incluse achizițiile strategice, care îmbină un risc puternic cu un angajament puternic, adică produse care au o puternică valoare adăugată.

Scopul strategiei în această zonă este acela de a pereniza aprovizionările, generând în același timp și un câștig important.

### **8.10.2. Matricea SWOT**

Matricea SWOT prezintă într-o manieră sintetică informațiile rezultate din analiza portofoliului, evidențiind:

- Forțele (Strengths) care pot fi utilizate ca avantaj competitiv al întreprinderii în raport cu piața furnizoare;
- Slăbiciunile (Weaknesses) care trebuie minimizate;
- Oportunitățile (Opportunities) – situații nou apărute de care achizitorii trebuie să profite;
- Amenințările (Threats) care trebuie parate.

Utilizarea acestei matrici permite sintetizarea și comunicarea informațiilor cheie rezultate din analiza strategică a unei familii de produse, cu scopul de a stabili un diagnostic. Fiind un instrument strategic, folosirea ei se recomandă o dată pe an, atunci când se formulează strategiile de achiziții.

	<i>Favorabil +</i>	<i>Nefavorabil -</i>
	<b>S</b>	<b>W</b>
<i>Intern</i>	Achiziții importante (valoare mare)	Variație puternică a cererii (>30%)
	Imagine atractivă	Exigențe tehnice specifice pieței
	Expertiză internă a produselor	Insuficientă cunoaștere a structurii costurilor
	e- procurement performant	
	<b>O</b>	<b>T</b>
<i>Extern</i>	Noi furnizori intrați pe piață	Concentrarea pieței furnizoare
	Inovații care permit schimbarea tehnologiei	Creșterea prețului la materii prime (între 30 și 100%)

### **Cum se utilizează?**

În primul rând se recomandă o inventariere a punctelor cheie rezultate din analiza strategică (portofoliu, nevoi, piață, costuri).

În al doilea rând este importantă separarea corectă a factorilor interni de cei externi.

Factori interni:

- Forțele reprezintă avantaje competitive și atractive pe piață (volumul achizițiilor, imagine întreprinderii, sinergia dintre achizitori și prescriptori);
- Slăbiciunile din contră, reprezintă un handicap competitiv (modul de exprimare a nevoilor, cunoașterea structurii costurilor la furnizori).

Factori externi:

- Oportunitățile constituie schimbări externe favorabile achizitorilor: noi intrați pe piața furnizoare, apariția unor produse de substituție mai ieftine, dereglementări. Se recomandă a se avea în vedere numai acele oportunități care pot influența în mod direct activitatea firmei.
- Amenințările sunt schimbări nefavorabile pentru achizitori: fuziuni pe piața furnizoare, penurie de materii prime, creșterea taxelor.

#### **Precauții în utilizare**

Pentru a fi cu adevărat utilă această matrice în domeniul achizițiilor ar fi bine ca în construirea ei să se utilizeze date cantitative.

### **8.10.3. Matricea lui Kraljic**

Această matrice permite o segmentare strategică a portofoliului de cumpărare din punct de vedere a cheltuielilor angajate și riscurilor interne și externe. Totodată este un excelent instrument atunci când se dorește o priorizare a achizițiilor.

În momentul elaborării unei strategii de achiziții, achizitorul va trebui să identifice riscurile și oportunitățile fiecărei familii de produse cu scopul de a-și adapta demersul și a alocă resursele necesare.

Riscuri interne și externe	Puternice	<b><i>Achiziții critice</i></b> Contractare pe termen lung Standardizare, simplificare Noi furnizori Opțiunea Make or buy	<b><i>Achiziții strategice</i></b> Integrare foarte în amonte Piață restrânsă Co-dezvoltare/Co-concepție Concepție la cost obiectiv Analiza valorii Benchmarking Plan de dezvoltare
		<b><i>Achiziții simple</i></b> Achiziții fără miză majoră e-procurement (e-catalog) Externalizare	<b><i>Achiziții de tip levier</i></b> Masificare Analiza costurilor Punere în concurență Licitații on line
	Slabe		
			Cheltuieli

**Fig. nr. 8.8. Matricea lui Kraljic**

Achizițiile strategice sunt achiziții care presupun o gestiune pe termen mediu și/sau lung. Miza acestui tip de achiziții este aceea de a stabili parteneriate cu furnizorii cu scopul de a partaja riscurile, dar și câștigurile, de a inova pentru găsi o sursă de diferențiere față de concurență. Este categoria de achiziții căreia trebuie să i se acorde o mare atenție și mult timp.

Achizițiile de tip levier sunt achizițiile pentru care obiectivul achizitorilor trebuie să fie acela de a degaja maximul de profit, chiar în cazul unei concurențe puternice.

Achizițiile critice sunt acele achiziții amenințate de situații de monopol în care există puține alternative strategice, iar specificațiile tehnice sunt complexe. Acestea nu sunt generatoare de profituri, dar consumă mult din timpul achizitorilor.

Achizițiile simple sunt achiziții fără miză pentru întreprindere, dar nu și pentru achizitori. Valoarea facturilor nu este mare, dar numărul achizitorilor implicați este important. Este importantă ameliorarea eficienței actului de achiziție.

#### **Precauții în utilizare:**

Acest instrument se utilizează pentru portofolii de achiziție și nu pentru familii specifice.

Reprezintă o “fotografie” la un moment dat a portofoliului și nu ia în considerare evoluția pe familii de produse.

#### **8.10.4. Matricea contribuției strategice a furnizorilor**

Această matrice definește nivelul de relaționare cu furnizorii în funcție de:

- Contribuția economică așteptată: reducerea costurilor (costuri variabile, fixe, diminuarea nevoii de fond de rulment) sau crearea valorii (creșterea vânzărilor, câștigarea cotelor de piață, accelerarea punerii pe piață);
- Nivelul de integrare al furnizorilor în lanțul valorii întreprinderii (sunt integrați în procesul de inovare, cercetare-dezvoltare, producție, service).

În funcție de obiectivele și de mizele fiecărei familii de produse contribuția așteptată a fiecărui furnizor va fi diferită.

Contribuția economică	Crearea valorii		Colaborare strategică
	Reducerea costurilor	Colaborare tactică	Colaborare operațională
		Tranzacțional	Integrat
Nivelul de integrare a furnizorilor			

**Fig. nr. 8.9. Matricea contribuției strategice**

Sursa: Adaptat după Philippart M., 2005 și Bruel O., 2007

Colaborarea tactică: abordare pe termen scurt/mediu bazată pe independența părților. Discuții ocazionale asupra prețurilor și condițiilor de achiziție;

Colaborarea operațională: cooperare de termen mediu/lung bazată pe ameliorarea reciprocă a performanței operaționale. Discuții regulate asupra simplificării proceselor comune, asupra planului de ameliorare a TCO (total cost of ownership) și a calității;

Colaborarea strategică: parteneriat pe termen lung bazat pe integrarea inovației furnizorilor ca factor de diferențiere în procesele de co-concepție și co-dezvoltare. În acest tip de colaborare este necesară partajarea câștigurilor, dar și a riscurilor cu posibilitatea punerii în comun a activelor.

Relația cu furnizorii strategici implică toată organizația și presupune clarificarea a șase dimensiuni esențiale:

1. Strategice: care este nivelul de relație/parteneriat cu furnizorii? Pentru cât timp? Care este frecvența întâlnirilor?
2. Organizaționale: cine, ce, cu ce furnizori? Ce tip de comunicare?
3. Metode și instrumente: segmentarea furnizorilor, planul de progres.
4. Comportamentale: evaluarea relației – încredere, putere, reciprocitate și a principiilor etice.
5. Juridice: tipul contractelor utilizate, confidențialitate.
6. Sisteme informaționale: care este instrumentul SRM (Supplier relationship management) care susține acțiunea.

#### **8.10.5. Matricea alegerilor LCC (Leading Competitive Countries)**

Această matrice include familiile de produse eligibile pentru sourcing internațional în țări competitive și permite ameliorarea competitivității și optimizarea unui supply chain global al întreprinderii. În contextul internaționalizării portofoliului de achiziții, numai unele familii de produse se dovedesc a fi eligibile pentru un demers de sourcing din țări considerate a fi competitive. Acest instrument se utilizează foarte devreme în procesul de achiziție pentru a identifica și studia diferitele scenarii posibile în funcție de țară.

Matricea alegerilor LCC permite identificarea a trei zone de prioritate:

- Zona eligibilă: subfamilii de produse având o structură a costului favorabilă țărilor LCC, care prezintă riscuri reduse;
- Zona intermediară: subfamilii de produse potențial eligibile, începând din momentul în care întreprinderea va implementa planuri de securitate specifice;
- Zona neeligibilă: subfamilii de produse care prezintă puține riscuri și aduc profituri reduse.



Riscurile achizițiilor interne și externe	Puternic	Neeligibilă		
			Intermediară	
	Slab			Eligibilă
		Slab		Ridicat

Câștiguri potențiale nete

**Fig. nr. 8.10 Matricea LCC**

Etapele care trebuie parcurse pentru utilizarea acestui instrument sunt:

- Descompunerea costurilor pentru a calcula câștigul potențial pe produs identificând elementele de cost asupra cărora se înregistrează variații. Calculul se va face pentru un produs reprezentativ din sub familia achiziționată dintr-o țară anume;
- Se consideră costurile suplimentare deja identificate (auditul furnizorilor, costurile de transfer, costurile non calității) și se calculează câștigul potențial net;
- Se cuantifică riscurile interne și riscurile potențiale ale țărilor considerate.
- Practica arată că un câștig de sub 10% pe produs nu este suficient pentru a acoperi riscurile potențiale. Un câștig potențial net sub 100.000 euro pe an este insuficient pentru a justifica angajarea de mijloace pentru a achiziționa din țări îndepărtate, cu excepția situațiilor în care întreprinderea are deja delocalizări în țările respective și riscurile sunt reduse.

**Precauții în utilizare:**

Necesită o bună cunoaștere a structurii costurilor pe sub familii

Reușita unui sourcing internațional dintr-o țară competitivă depinde, înainte de toate de maturitatea întreprinderii și de gradul de interculturalitate acceptat.

### **Întrebări și teme de discuție**

1. Cum se face segmentarea portofoliului de achiziții?
2. Care sunt strategiile posibile în achiziții?
3. Care este tipologia relațiilor client-furnizor?
4. Ce sunt partenerialele în achiziții și care sunt efectele lor?
  1. Care sunt motivele pentru care firmele recurg la subcontractare?
  2. Care sunt criteriile care influențează decizia de subcontractare?
  3. Care sunt avantajele și dezavantajele subcontractării?
4. Tocmai ai fost numit director al departamentului de achiziții. Ai avut la dispoziție trei zile pentru a cunoaște portofoliul de produse care trebuie achiziționate. Constatările tale privind caracteristicile piețelor de achiziție sunt următoarele:
  - sursele de aprovizionare sunt numeroase, de unde și riscul scăzut;
  - piața este dinamică și există produse de substituție;
  - produsele au valoare ridicată și un puternic potențial de câștig.Mâine dimineață trebuie să prezinți Consiliului de Administrație strategia (strategiile) de achiziții pe care o ai în vedere. Care este aceasta?
5. Încearcă să construiești cu ajutorul instrumentelor prezentate, o strategie de achiziție pentru un domeniu dorit.

## CAP. 9 ACHIZIȚIILE PUBLICE

### Obiective

#### După parcurgerea acestui capitol veți ști:

1. care sunt domeniile de aplicare ale legislației achizițiilor publice
2. concepte de bază în domeniul achizițiilor publice
3. care sunt etapele procesului de achiziție publică
4. care sunt modalitățile de estimare a valorilor contractelor de achiziție publică
5. care sunt procedurile de atribuire ale contractului de achiziție publică
6. cum se întocmește documentația de atribuire

### 9.1. Achizițiile publice – concepte și procese

În general termenul de achiziții publice este folosit pentru a descrie obținerea de activități, stocuri și servicii de către autorități publice naționale, regionale sau locale. Sectorul public, utilitățile și alte corpuri specializate ale guvernului menționate ca "autorități contractante" trebuie să obțină produse și servicii pentru o varietate largă de activități.

Achizițiile publice reprezintă oportunități semnificative și potențial de profit pentru companiile private cu scopul de a alimenta sectorul public în țară cât și în afară.

Tipurile de contracte folosite la achizițiile publice variază considerabil. Unele exemple includ furnizarea de produse ca tehnica de birou, echipamente de calcul și programe cu licență, materiale de iluminat stradal și produse medicale, precum și servicii în domeniul financiar, asigurări, IT sau facilități de "know-how".

Procesul de achiziții publice reprezintă ansamblul activităților ce se întreprind pentru:

- atribuirea,
- încheierea,
- îndeplinirea

unui contract de achiziție publică și prin care se dobândesc, definitiv sau temporar, produse, lucrări sau servicii.

#### 9.1.1. Procesul de achiziții publice

##### Definiții

În sensul legislației în vigoare, următorii termeni au următoarele semnificații:

**Acceptarea ofertei câștigătoare** - actul juridic prin care autoritatea contractantă își manifestă acordul de a se angaja juridic în contractul de achiziție publică ce va fi încheiat cu ofertantul a cărui ofertă a fost desemnată câștigătoare;

**Acord-cadru** - înțelegerea scrisă intervenită între una sau mai multe autorități contractante și unul sau mai mulți operatori economici, al cărei scop este stabilirea elementelor/condițiilor

esențiale care vor guverna contractele de achiziție publică ce urmează a fi atribuite într-o perioadă dată, în mod special în ceea ce privește prețul și, după caz, cantitățile avute în vedere;

**Candidat** - oricare operator economic care a depus candidatura în cazul unei proceduri de licitație restrânsă, negociere sau dialog competitiv;

**Candidatură** - documentele prin care un candidat își demonstrează situația personală, capacitatea de exercitare a activității profesionale, situația economică și financiară, capacitatea tehnică și profesională, în vederea obținerii invitației de participare pentru depunerea ulterioară a ofertei, în cazul aplicării unei proceduri de licitație restrânsă, negociere sau dialog competitiv;

**Concurent** - oricare operator economic care a prezentat un proiect în cadrul unui concurs de soluții;

**Contract de achiziție publică** - contractul care include și categoria contractului sectorial, cu titlu oneros, încheiat în scris între una sau mai multe autorități contractante, pe de o parte, și unul sau mai mulți operatori economici, pe de altă parte, având ca obiect execuția de lucrări, furnizarea de produse sau prestarea de servicii, în sensul prezentei ordonanțe de urgență;

**Contract de concesiune de lucrări publice** - contractul care are aceleași caracteristici ca și contractul de lucrări, cu deosebirea că în contrapartida lucrărilor executate contractantul, în calitate de concesionar, primește din partea autorității contractante, în calitate de concedent, dreptul de a exploata rezultatul lucrărilor pe o perioadă determinată sau acest drept însoțit de plata unei sume de bani prestabilite;

**Contract de concesiune de servicii** - contractul care are aceleași caracteristici ca și contractul de servicii, cu deosebirea că în contrapartida serviciilor prestate contractantul, în calitate de concesionar, primește din partea autorității contractante, în calitate de concedent, dreptul de a exploata serviciile pe o perioadă determinată sau acest drept însoțit de plata unei sume de bani prestabilite;

**Contractant** - ofertantul care a devenit, în condițiile legii, parte într-un contract de achiziție publică;

**Documentație de atribuire** - documentația ce cuprinde toate informațiile legate de obiectul contractului de achiziție publică și de procedura de atribuire a acestuia, inclusiv caietul de sarcini sau, după caz, documentația descriptivă;

**Drept special sau exclusiv** - dreptul care rezultă din orice formă de autorizare acordată, conform prevederilor legale sau ca urmare a emiterii unor acte administrative, de o autoritate competentă și care are ca efect rezervarea desfășurării de activități în domeniul anumitor servicii publice numai de către una sau de către un număr limitat de persoane, afectând în mod substanțial posibilitatea altor persoane de a desfășura o astfel de activitate;

**Întreprindere publică** - persoana juridică ce desfășoară activități economice și asupra căreia se exercită direct sau indirect, ca urmare a unor drepturi de proprietate, a participațiilor financiare sau a regulilor specifice prevăzute în actul de înființare a întreprinderii respective,

influența dominantă a unei autorități contractante; prezumția de exercitare a influenței dominante se aplică în orice situație în care, în raport cu o astfel de persoană, una sau mai multe autorități contractante se află, direct ori indirect, în cel puțin unul dintre următoarele cazuri:

- dețin majoritatea capitalului subscris;
- dețin controlul majorității voturilor în organul de conducere, cum ar fi adunarea generală;
- pot numi în componența consiliului de administrație, a organului de conducere sau de supervizare mai mult de jumătate din numărul membrilor acestuia;

**Licitatie electronică** - procesul repetitiv realizat după o primă evaluare completă a ofertelor, în care ofertanții au posibilitatea, exclusiv prin intermediul mijloacelor electronice, de a reduce prețurile prezentate și/sau de a îmbunătăți alte elemente ale ofertei; evaluarea finală trebuie să se realizeze în mod automat prin mijloacele electronice utilizate;

**Mijloace electronice** - utilizarea echipamentelor electronice pentru procesarea și stocarea de date care sunt difuzate, transmise și recepționate prin cablu, radio, mijloace optice sau prin alte mijloace electromagnetice;

**Ofertant** - oricare operator economic care a depus ofertă;

**Ofertă** - actul juridic prin care operatorul economic își manifestă voința de a se angaja din punct de vedere juridic într-un contract de achiziție publică; oferta cuprinde propunerea financiară și propunerea tehnică;

**Operator economic** - oricare furnizor de produse, prestator de servicii ori executant de lucrări - persoană fizică/juridică, de drept public sau privat, ori grup de astfel de persoane cu activitate în domeniul care oferă în mod licit pe piață produse, servicii și/sau execuție de lucrări;

**Operatorul sistemului electronic de achiziții publice** - persoană juridică de drept public care asigură autorităților contractante suportul tehnic destinat aplicării, prin mijloace electronice, a procedurilor de atribuire – în prezent ASSI (Agenția pentru Serviciile Societatii Informatiionale);

**Procedură de atribuire** - etapele ce trebuie parcurse de autoritatea contractantă și de către candidați/ofertanți pentru ca acordul părților privind angajarea în contractul de achiziție publică să fie considerat valabil; procedurile de atribuire sunt: licitația deschisă, licitația restrânsă, dialogul competitiv, negocierea, cererea de oferte, concursul de soluții;

**Propunere financiară** - parte a ofertei ce cuprinde informațiile cu privire la preț, tarif, alte condiții financiare și comerciale corespunzătoare satisfacerii cerințelor solicitate prin documentația de atribuire;

**Propunere tehnică** - parte a ofertei elaborată pe baza cerințelor din caietul de sarcini sau, după caz, din documentația descriptivă;

**Sistem de achiziție dinamic** - proces în întregime electronic, limitat în timp și deschis pe întreaga sa durată oricărui operator economic care îndeplinește criteriile de calificare și selecție și care a prezentat o ofertă orientativă conformă cu cerințele caietului de sarcini.

**Sistemul informatic colaborativ pentru achiziții publice - SICAP** - desemnează sistemul informatic de utilitate publică, accesibil prin internet la o adresă dedicată, utilizat în scopul aplicării prin mijloace electronice a procedurilor de atribuire;

**Vocabularul comun al achizițiilor publice - CPV** - desemnează nomenclatorul de referință aplicabil contractelor de achiziție publică, adoptat prin Regulamentul nr. 2.195/2002/CE al Parlamentului European și al Consiliului privind vocabularul comun al achizițiilor publice, publicat în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene nr. L 340 din 16 decembrie 2002, asigurând corespondența cu alte nomenclatoare existente.

**Agenția Națională pentru Achiziții Publice - ANAP** - este institutia care gestioneaza sistemul de achizitii publice din România, având ca rol fundamental formularea la nivel de concepție, promovarea și implementarea politicii în domeniul achizițiilor publice;

#### **Oficiul Național pentru Achiziții Centralizate – O.N.A.C.**

**Consiliul Național pentru Soluționarea Contestațiilor** – CNSC (organism administrativ-jurisdicțional independent) – soluționează contestațiile formulate în cadrul procedurilor de atribuire, înainte de încheierea contractelor.

**Unitatea pentru Coordonarea și Verificarea Achizițiilor Publice** – UCVAP – verifică aspectele procedurale aferente procesului de atribuire a contractelor de achiziție publică prin observatori.

**Procesul de achiziții publice** reprezintă ansamblul activităților ce se întreprind pentru:

- atribuirea
- încheierea
- îndeplinirea

unui **contract de achiziție publică** și prin care se dobândesc, definitiv sau temporar, produse, lucrări sau servicii.

#### **Legislație aplicabilă**

**Legea nr. 98/2016** privind achizițiile publice – publicată în: Monitorul Oficial nr. 390 din 23 mai 2016

**Legea nr. 99/2016** privind achizițiile sectoriale – publicată în: Monitorul Oficial nr. 391 din 23 mai 2016

**Legea nr. 100/2016** privind concesiunile de lucrări și concesiunile de servicii – publicată în: Monitorul Oficial nr. 392 din 23 mai 2016

**Legea nr. 101/2016** privind remediile și căile de atac în materie de atribuire a contractelor de achiziție publică, a contractelor sectoriale și a contractelor de concesiune de lucrări și concesiune de servicii, precum și pentru organizarea și functionarea Consiliului Național de Soluționare a Contestațiilor - publicată în: Monitorul Oficial nr. 393 din 23 mai 2016

#### **Legislație secundară:**

**Hotărârea nr. 395/2016** pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractului de achiziție publică/acordului-cadru din Legea nr.

98/2016 privind achizițiile publice - publicată în: Monitorul Oficial nr. 423 din 6 iunie 2016  
- **Hotărârea nr. 394/2016** pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractului sectorial/acordului-cadru din Legea nr. 99/2016 privind achizițiile sectoriale - publicată în: Monitorul Oficial nr. 422 din 6 iunie 2016

#### **Legislație terțiară:**

**Ordin nr. 264/2016** privind stabilirea metodologiei de selecție pentru evaluarea ex-ante a documentațiilor de atribuire aferente contractelor/acordurilor-cadru de achiziție publică care intră sub incidența art. 23 alin. (2) din anexa la Hotărârea Guvernului nr. 395/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractului de achiziție publică/acordului-cadru din Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice, respectiv contractelor/acordurilor-cadru sectoriale care intră sub incidența art. 25 alin. (2) din anexa la Hotărârea Guvernului nr. 394/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractului sectorial/acordului-cadru din Legea nr. 99/2016 privind achizițiile sectoriale, precum și pentru stabilirea modului de interacțiune cu autoritățile/entitățile contractante verificate - publicat în: Monitorul Oficial nr. 432 din 9 iunie 2016

**Ordin nr. 281/2016** privind stabilirea formularelor standard ale Programului anual al achizițiilor publice și Programului anual al achizițiilor sectoriale - publicat în: Monitorul Oficial nr. 487 din 30 iunie 2016

**O.U.G. nr. 13/2015** privind înființarea, organizarea și funcționarea Agenției Naționale pentru Achiziții Publice - publicat în: Monitorul Oficial nr. 362 din 26 mai 2015

#### **Legislație europeană:**

**Directiva 2014/24/UE** a Parlamentului European și a Consiliului din 26 Februarie 2014 privind Achizițiile Publice și de abrogare a Directivei 2004/18/CE

**Regulamentul de Punere în Aplicare (UE) 2016/7** al Comisiei de stabilire a formularului standard pentru documentul european de achiziție unic din 5 Ianuarie 2016

### **9.1.2. Contractul în achizițiile publice**

**Contractul de achiziție publică este un act juridic cu titlu oneros, încheiat în formă scrisă, între autoritatea contractantă și contractant.**

După **natura acțiunii** deosebim contract de:

➤ **furnizare**, al cărui obiect este dobândirea definitivă sau temporară a unui sau mai multor produse, pe baza:

- cumpărării,
- cumpărării în rate,
- închirierii,
- leasing-ului, cu sau fără opțiune de cumpărare.

- **servicii**, al cărui obiect este prestarea uneia sau mai multor activitati, al căror rezultat este nematerial, inclusiv cele de:
  - întreținere,
  - reparație,
  - instalare,
  - proiectare.
- **lucrări**, al cărui obiect este:
  - execuția
  - proiectarea cât și execuția uneia sau mai multor lucrări de construcții

### 9.1.3. Autoritatea contractantă

Oricare:

- **autoritate publică**
  - ◆ așa cum este definită în Constituție, inclusiv autoritatea judecătorească
- **instituție publică de interes local sau general**,
  - ◆ autonomă sau
  - ◆ aflată în subordinea sau sub controlul unei autorități publice.
- **persoană juridică**, alta decât cele de mai sus, și care a fost înființată pentru a **desfășura activități de interes public fără caracter comercial** și care:
  - ◆ fie este finanțată din fonduri publice;
  - ◆ fie este în subordinea sau sub controlul unei autorități sau instituții publice;
  - ◆ fie în componența organului de conducere sau de supervizare, mai mult de jumătate din numărul membrilor sunt numiți de către o autoritate sau o instituție publică;
- **persoană juridică de drept privat** ce desfășoară activități relevante în unul dintre sectoarele de utilități publice - apă, energie, transporturi și telecomunicații și care:
  - ◆ se află, direct sau indirect, sub influența dominantă a uneia dintre persoanele juridice de mai sus, sau
  - ◆ beneficiază de drepturi speciale sau exclusive pentru desfășurarea unor astfel de activități.
  - ◆ **Persoană fizică sau juridică care a obținut o finanțare de la un organism de drept public** dacă respectivul contract este finanțat sau subvenționat în mod direct, mai mult de 50% de către un organism de drept public, în condițiile art. 9 lit.c și c<sup>1</sup> și art. 10 din OUG 34.

**Notă:** Autoritatea contractantă, care dobândește calitatea de concesionar în urma unui contract pentru concesiune de lucrări, are obligația de a aplica prevederile legii când atribuie contracte



de lucrări către terțe părți cu scopul îndeplinirii obligațiilor asumate prin contractul de concesiune de lucrări.

***Atenție!** Este posibilă asocierea între autorități contractante cu scopul atribuirii, în comun, a unui contract de achiziție publică. Prin această asociere nu se constituie o nouă persoană juridică.*

#### 9.1.4. Contractantul

Oricare persoană fizică sau juridică, de drept privat, română sau străină și căreia în calitate de:

- **furnizor,**
- **executant sau**
- **prestator**

i s-a atribuit un contract de achiziție publică.

Furnizorul, executantul sau prestatorul are dreptul de a participa la procedura de atribuire a contractului:

- fie în nume propriu
- fie în asociere
- fie ca subcontractor.

***Notă:** Nu au dreptul de a participa la o procedură, sub sancțiunea excluderii, două sau mai multe filiale/sucursale ale aceleiași societăți-mamă.*

***Atenție!** Furnizorul, executantul sau prestatorul străin beneficiază în România de același regim privind participarea de care beneficiază și cel român în țara în care furnizorul, executantul sau prestatorul străin este rezident.*

#### Obiectul contractului

Obiectul **acțiunii** contractului de achiziție publică poate fi:

- unul sau mai multe produse
- una sau mai multe lucrări de construcții
- unul sau mai multe servicii.

#### Definiții

- **Produs** - orice obiect fizic sau altfel de bun, cuprins în CPV, care nu este definit ca fiind serviciu sau lucrare.
- **Produsele similare** - acele produse cu același uz sau uz similar care pot fi interschimbabile și care, potrivit schemei de structură a CPV, sunt grupate, de regulă, în aceeași subclasă elementară.
- **Serviciu** - orice activitate al cărei rezultat este nematerial, ca de exemplu activitățile de întreținere, instalare, reparare, inclusiv de proiectare.
- **Serviciile similare** - acele servicii care sunt grupate, în conformitate cu schema de structură a CPV, în aceeași subclasă elementară.
- **Lucrare** - oricare dintre activitățile de construcții cuprinse în Anexa 1 la OUG 34 sau orice combinație a acestora care conduce sau nu la un rezultat menit să îndeplinească, prin el însuși, o funcție tehnico-economică.
- **Lucrările similare** - acele lucrări de construcții care sunt grupate, în conformitate cu schema de structură a CPV în aceeași subclasă elementară.

## 9.2. Etapele procesului de achiziție publică

Cu cât etapele și activitățile din cadrul unui proces sunt mai bine identificate și planificate, cu atât eficiența și eficacitatea procesului, cât și maniera de desfășurare și monitorizare a acestuia sunt semnificativ îmbunătățite. Calendarul întregului proces (etapele precum și activitățile din cadrul acestora) trebuie stabilit în avans. Dacă activitățile nu sunt definite în mod clar în fază incipientă acest lucru se va reflecta în timp adițional pentru definitivarea acestora.

Aceste aspecte trebuie avute permanent în vedere pentru realizarea cât mai eficientă a managementului următoarelor etape:

- 1. Planificarea achizițiilor**
- 2. Inițiere și lansare procedură**
- 3. Derulare procedură**
- 4. Finalizare procedură**
- 5. Administrare contract**

### 9.2.1. Planificarea achizițiilor publice

Planificarea achizițiilor nu se limitează doar la alegerea procedurii de achiziție publică și stabilirea calendarului activităților, aceste faze reprezentând de fapt doar finalul acestei etape.

O obligație de mare importanță pe care autoritatea contractantă are obligația să o respecte este aceea de a elabora un program anual al achizițiilor publice. Programul anual al achizițiilor publice trebuie întocmit provizoriu până la sfârșitul ultimului trimestru al anului în curs și trebuie să conțină o listă cu contractele sau acordurile – cadrul pe care autoritatea contractantă dorește să le atribuie sau încheie pe parcursul următorului an. Pentru elaborarea acestui program, autoritatea trebuie să țină cont de anumite reguli privind necesitatea reală de produse, lucrări și servicii, gradul de prioritate al acestora și prognoza privind fondurile alocate pentru următorul an. Programul trebuie să fie definitivat după aprobarea bugetului propriu și trebuie corelat cu fondurile aprobate prin buget și cu posibilitatea de a atrage noi fonduri.

**Succesiunea** activităților în cadrul etapei de planificare:

#### **A. Identificarea nevoilor și stabilirea priorităților la nivel de autoritate contractantă prin:**

- a) cumularea “referatelor de necesitate” transmise de fiecare departament al autorității contractante, în care sunt precizate următoarele:
  - **CE** anume avem nevoie;
  - **CAND** avem nevoie;
  - **PENTRU CE** am nevoie;
  - **EFACTE** previzionate a se obține sub aspect tehnico-economic, raportate la costul de

viață al produsului/serviciului/lucrării ce urmează a se achiziționa.

**b)** analiza fiecărei nevoi

**c)** stabilirea priorităților.

În ierarhizarea priorităților, compartimentul specializat în achiziții, șeful autorității și departamentul financiar contabil au în vedere:

- durata de realizare
- anticiparea fluxului de numerar
- importanța contractului

**Notă:** Atunci când stabilește prioritățile, autoritatea contractantă trebuie să aibă în vedere și “costul de viață” al produsului/serviciului sau lucrării ce va face obiectul contractului și care cuprinde costurile tuturor activităților ce pot apărea pe parcursul duratei de viață, începând cu momentul dobândirii acestuia până în momentul abandonării acestuia.

#### **B. Identificarea dispozițiilor legale aplicabile**

- **specificul achiziției determină ce dispoziții legale sunt aplicabile**

**Notă:** Pentru unele contracte **nu există obligația respectării procedurilor prevăzute de lege**, dar este obligatorie **respectarea principiilor** care guvernează procesul de achiziții publice.

#### **C. Obținerea de informații privind:**

- nivelul curent al prețurilor pentru produsele identificate (nivelul calitativ al acestora face parte din cercetarea de piață) prin consultarea bazei de date la nivelul autorității contractante și/sau prin realizarea de cercetări de piață.
- capacitatea companiilor locale ce activează pe piața produsului/lucrărilor/serviciilor din categoria celor ce prezintă interes pentru autoritatea contractantă.
- interesul companiilor române sau străine de a participa la procedură, pentru o corectă opinie asupra potențialului pieței.

Aceste informații sunt utile și pentru a decide dacă se aplică procedura de atribuire a contractului prin licitație deschisă sau prin licitație restrânsă.

**Notă:** în situația în care se estimează o participare numeroasă (peste 10 participanți), se recomandă alegerea procedurii de atribuire a contractului prin licitație restrânsă.

*Crearea și actualizarea sistematică a unei baze de date sunt activități utile pentru observarea și monitorizarea trendului evoluției pieței (principalii actori de pe piață, posibili furnizori, nivelul calitativ și prețuri practicate etc.).*

*Baza de date astfel constituită este un simplu instrument de observare a evoluției pieței și nu instrument de restrângere a competiției.*

*Autoritățile contractante au posibilitatea de a se asocia la realizarea și actualizarea bazei de date, pentru a o utiliza în comun.*

#### **D. Identificarea și evaluarea potențialelor riscuri ce pot apărea pe parcursul derulării procedurii de achiziție publică.**

*Riscurile generate de constrângeri de timp și / sau natură tehnică pot afecta procedura. Aceste riscuri trebuie avute în vedere pe parcursul etapei de planificare.*

#### **E. Alegerea procedurii de atribuire a contractului de achiziție publică**

##### **9.2.2. Estimarea valorii contractului în achizițiile publice**

Această activitate trebuie să răspundă la trei întrebări: De ce, când și cum?

###### **DE CE ESTE NECESARĂ ESTIMAREA VALORII CONTRACTULUI?**

- Pentru alegerea procedurii de atribuire a contractului
- Pentru stabilirea valorii garanției de participare
- Pentru determinarea resurselor financiare necesare

###### **CÂND SE FACE ESTIMAREA VALORII CONTRACTULUI?**

- Înainte de inițierea procedurii

###### **CUM SE ESTIMEAZĂ VALOAREA CONTRACTULUI?**

- Prin însumarea tuturor costurilor plătibile necesare pentru îndeplinirea contractului, fără TVA, în lei sau euro (se ține cont de eventuale majorări de preț și cantitate)

În estimarea valorii contractului se ține seama de:

- Informații obținute din cercetarea de piață
- Durata previzionată a contractului
- Costuri legate de îndeplinirea contractului
- Posibilitate de costuri accidentale
- Posibilitatea suplimentării cantității

###### **Metode de estimare:**

- Estimare pe baza experienței anterioare (Rationament expert)
- Estimare prin analogie
- Estimare prin trei puncte
- Descompunerea activităților

*Estimarea pe baza experienței anterioare (Rationament expert) presupune agregarea tuturor costurilor, astfel:*

- tarif manopera,
- materiale,
- transport,
- utilaje,
- inflație,

factori de risc și altele (cote legale, cheltuieli indirecte, profit)

pornindu-se de la informațiile istorice din baza de date cu Evidența proiectelor anterioare.

### Estimare prin analogie

Utilizarea de informatii din contracte similare prin insumarea costurilor efective ajustate cu diferentele cunoscute la nivelul complexitatii proiectului, folosindu-se si tehnica de rationament expert.

Cand nu exista o evidenta a efortului consumat (timp si resursa umana) in proiectele anterioare, activitatile pot fi estimate prin analogie cu proiecte similare anterioare. Managerul proiectului anterior trebuie sa aiba cel putin o estimare initiala a efortului cantitativ si/sau a duratei. Chiar daca nu a fost urmarit efectiv efortul consumat, managerul cunoaste estimarea initiala a acestuia.

### Estimare prin trei puncte

Metoda de estimare statistica ponderată (PERT) - se realizeaza prin 3 estimări în vederea definirii unui interval aproximativ pentru valoarea estimată a contractului.

Cel mai probabil (R)	Evaluarea realista a efortului aferent contractului	
Optimist (O)	Evaluarea celui mai favorabil scenariu pentru indeplinirea contractului	
Pesimist (P)	Evaluarea celui mai nefavorabil scenariu pentru indeplinirea contractului	

Valoarea estimată se determină după formula:  $V_e = (O + 4R + P) / 6$

► **Nu este permisă:**

- **Divizarea** contractului în mai multe contracte distincte de valoare mai mica
- **Utilizarea de metode** de calcul care să conducă la o subevaluare a valorii estimate a contractului,

- **cu scopul de a** evita aplicarea prevederilor OUG care instituie obligatii ale autoritatii contractante in raport cu anumite praguri valorice.

### Reguli de estimare a valorilor în achizițiile publice

Tab. nr. 9.1.a

#### Produse

Produse care urmează a fi furnizate în anumiți termeni comerciali	$V_e = V_p + V_{cf}$	$V_p$ = pret mediu produse nr. buc. x preț unitar
		$V_{cf}$ = cost livrare (transport, asigurare, garantii etc)
Produse care necesită lucrări de instalare și punere în funcțiune	$V_e = V_p + V_{cf} + V_{mipf}$	$V_p$ = pret mediu produse = nr. buc. x preț unitar
		$V_{cf}$ = cost livrare (transport, asigurare, garanții)
		$V_{mipf}$ =valoare manoperei, instalării si punerii în funcțiune
Produse pentru care nu este stabilită modalitatea de dobândire	$V_e = V_{pmax}$	$V_{pmax}$ = valoarea celei mai scumpe modalități de dobândire (cumpărare, cumpărare în rate, închiriere sau leasing, cu sau fără opțiune de cumpărare)

Produse pentru care s-a stabilit modalitatea de dobândire, prin cumpărare în rate, prin închiriere, cu sau fără opțiune de cumpărare și pentru care durata contractului este mai mică sau egală cu 12 luni	$Ve = Vr \times n$	$Vr$ = valoarea ratei plătibile $n$ = nr. de luni $\leq 12$ luni
Contractul de furnizare se încheie pe o durată nedeterminată sau dacă durata acestuia nu poate fi determinată la data estimării	$Ve = Vr \times 48$ luni	$Ve$ = valoarea estimată $V$ = valoarea ratei plătibile $N$ = nr. de luni $> 12$ luni $V_{rez}$ = valoarea reziduală
Contract de furnizare care trebuie reînnoit într-o perioadă dată	$Ve = \Sigma V_{psa}$	$V_{psa}$ = Valoarea ajustată a contractelor de furnizare similare atribuite în ultimul an (ajustarea se efectuează de regula cu indicele de inflație)
	$Ve = \Sigma V_{psv}$	$V_{psv}$ = valoarea contractelor de furnizare similare care urmează a fi atribuite în următoarele 12 luni, începând din momentul primei livrări.
Produse similare, dar defalcate pe loturi a căror cumpărare se realizează prin atribuirea mai multor contracte de furnizare	$Ve = \Sigma V_{lot}$	$V_l$ = valoarea unui lot

**Tab. nr. 9.1.b**

### Servicii

Servicii pentru care nu se poate anticipa prețul total al prestației, dar este posibilă estimarea unui tarif mediu lunar (durata contractului $> 48$ luni)	$Ve = V_{tm} \times N$	$V_{tm}$ = valoarea tarifului mediu lunar $N$ = număr luni Durata contractului este stabilită
Servicii pentru care nu se poate anticipa prețul total al prestației, dar este posibilă estimarea unui tarif mediu lunar (durata contractului $< 48$ luni)	$Ve = V_{tm} \times 48$ luni	$V_{tm}$ = valoarea tarifului mediu lunar $N$ = număr luni Durata contractului nu este stabilită
Servicii care trebuie reînnoite într-o perioadă dată	$Ve = \Sigma V_{ssa}$	$V_{ssa}$ = valoarea contractelor de servicii similare atribuite în ultimele 12 luni, ajustată
	$Ve = \Sigma V_{ssv}$	$V_{ssv} = \Sigma$ valoarea contractelor de

		servicii similare atribuite în următoarele 12 luni
Servicii similare, dar defalcate pe loturi a căror achiziționare face obiectul unor contracte distincte de servicii	$V_e = \sum V_l$	$V_l$ – valoarea unui lot
Servicii de asigurări	$V_e = P_a \times n + A$	Pa = prima de asigurare n-numar de luni A= alte remunerații
Servicii bancare sau servicii financiare	$V_e = T + C + D + A$	T= taxe C= comision D= dobânda A=alte remunerații
Servicii de proiectare, urbanism, inginerie sau alte servicii tehnice	$V_e = O \times N_z + C$	O = onarariu/tarif mediu/zi/om Nz = număr zile A = alte costuri (materiale, transport, telefon, echipamente)

**Tab. nr. 9.1.c**

### Lucrări

Lucrări pentru care urmează să se pună la dispoziția executantului materiale, utilaje, echipamente tehnologice sau orice alte amenajări și dotări necesare execuției lucrărilor	$V_e = Cl + \sum Vf$	Cl = costul lucrării Vf = valoarea facilităților puse la dispoziție
Execuția unui ansamblu de lucrări care presupune, după caz, și furnizarea de echipamente, instalații, utilaje sau alte dotări aferente	$V_e = V_{ee} + V_{ei} + V_{eu} + V_{ed}$	Vee = valoarea estimată a echipamentelor Vei = valoarea estimată a instalațiilor Veu = valoarea estimată a utilajelor Ved = valoarea dotărilor aferente
Lucrarea permite execuția pe obiecte sau loturi, pentru care AC își propune să atribuie, unuia sau mai multor executanți contracte distincte de lucrări	$V_e = \sum V_l$	$V_l$ = valoarea unui lot

La contractele de servicii pentru investiții publice și/sau a lucrărilor de intervenție, precum și la cele de lucrări, Ve cuprinde și cuantumul aferent procentului de diverse și neprevăzute definite de către proiectant în DG, prin raportarea acestui procent la Ve.

### 9.2.3. Alegerea procedurii

Alegerea procedurii este responsabilitatea exclusivă a autorității contractante. Pentru **selectarea procedurii**, autoritatea contractantă va lua în considerare:

- ✓ **Complexitatea** contractului
- ✓ **Costurile** implicate
- ✓ **Nivelul** de dezvoltare și **concurența** pe piață
- ✓ **Constrângerile**: urgența, compatibilitatea cu produse, servicii deja existente în cadrul autorității contractante, existența unui singur furnizor, prestator sau executant.

Regula de atribuire a oricărui **contract de achiziție publică** o constituie aplicarea procedurilor de:

- **licitație deschisă**
- **licitație restrânsă**

Regula de atribuire a oricărui **contract sectorial** o constituie aplicarea procedurilor de:

- **licitație deschisă**
- **licitație restrânsă** sau
- **negociere cu publicarea prealabilă a unui anunț de participare**

**Excepții de la regulă:**

- *negocierea*
- *cererea de oferte*
- *dialogul competitiv*

**Excepții de la regulă la contractele sectoriale:**

- *negocierea fără publicare prealabilă a unui anunț de participare*
- *cererea de oferte*

Se aplică aceeași procedură pentru produse, servicii sau lucrări care se regăsesc în cadrul aceleiași grupe cod CPV, selectată în funcție de valoarea estimată cumulată a contractelor previzionate, urmând însă a fi achiziționate prin contracte separate.

**ATENȚIE:** Când contractul înglobează produse, servicii sau lucrări cu mai multe coduri CPV, procedura de atribuire se alege în funcție de **valoarea cumulată** a acestora.

În Jurnalul Oficial al Uniunii Europene nr. L279/2019 au fost publicate Regulamentele delegate (UE) nr. 2019/1827, nr. 2019/1828, nr. 2019/1829 și nr. 2019/1830 ale Comisiei Europene de modificare a Directivelor 2014/23/UE, 2014/24/UE, 2014/25/UE și 2009/81/CE, ale Parlamentului European și ale Consiliului, privitoare la cuantumul noilor praguri valorice aplicabile în cadrul procedurilor de achiziție publică la nivel național.

Aceste modificări ale Directivelor sus-menționate au intrat în vigoare de la data de 1 ianuarie 2020 și sunt valabile și aplicabile tuturor procedurilor lansate după acest moment. Regulamentele sunt obligatorii în toate elementele lor și se aplică direct în toate statele membre. Aceste modificări sunt operate de către Comisia Europeană și au un caracter regulat.



În cadrul legii nr. 98/2016 se prevede că autoritatea contractantă are obligația publicării unui anunț de participare și/sau de atribuire în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene la atribuirea contractelor de achiziție publică/acordurilor-cadru a căror valoare estimată, fără TVA, este egală sau mai mare decât următoarele praguri valorice:

- suma pentru lucrări este de 25.013.925 lei;
- suma pentru produse și servicii este de 649.895 lei;
- suma pentru produse și servicii AC regionale/locale este de 1.000.557;
- suma de 3.376.500 lei, pentru contractele de achiziție publică/acordurile-cadru de servicii care au ca obiect servicii sociale și alte servicii specifice, prevăzute în anexa nr. 2.

Cu titlu de exemplu, valorile pragurilor exprimate în euro se micșorează astfel:

- de la 5.548.000 euro la 5.350.000 euro;
- de la 144.000 euro la 139.000 euro;
- de la 221.000 euro la 214.000 euro.

Cu toate acestea, valorile în lei ale pragurilor vor crește dată fiind evoluția cursului de schimb leu-euro în perioada avută în vedere de Comisia Europeană pentru calculul conversiei.

Autoritatea contractantă are dreptul de a achiziționa direct produse sau servicii în cazul în care valoarea estimată a achiziției, fără TVA, este mai mică decât 132.519 lei, respectiv lucrări, în cazul în care valoarea estimată a achiziției, fără TVA, este mai mică decât 441.730 lei.

#### **9.2.4. Tipuri de proceduri**

Fiecare procedură de atribuire a contractelor de achiziție publică trebuie să respecte o serie de etape premergătoare inițierii procedurii de atribuire a contractelor, în funcție de procedura de achiziție publică specifică situației în cauză. Unul dintre cele mai importante aspecte care trebuie avut în vedere este cel referitor la respectarea termenului situat între data transmiterii spre publicare a anunțurilor sau a invitațiilor de participare și data limită la care se pot depune ofertele sau candidaturile. Aceste termene trebuie adaptate în funcție de gradul de complexitate al contractului sau în funcție de cerințele specifice ale acestuia, astfel încât să se asigure posibilitatea tuturor operatorilor economici interesați de a elabora ofertele și documentele necesare conform documentației de atribuire.

Procedura de **licitație deschisă** se desfășoară, de cele mai multe ori, într-o singură etapă, dar, după caz, autoritatea contractantă își rezervă dreptul de a organiza o etapă suplimentară de licitație electronică, însă are obligația de a specifica această decizie în anunțului de publicare și în documentația de atribuire. În cazul în care valoarea estimată a contractului de achiziție publică este egală sau mai mare decât cea prevăzută în art. 55 alin. (2) din O.U.G. nr. 34/2006, perioada cuprinsă între data transmiterii anunțului de participare spre publicare în

Jurnalul Oficial al Uniunii Europene și data limită de depunere a ofertelor trebuie să fie de minimum 52 de zile.

Totodată, în cazul în care autoritatea contractantă publică în Sistemul Electronic de Achiziții Publice întreaga documentație de atribuire și permite, de la data publicării anunțului de participare, accesarea acesteia de către toți operatorii economici interesați, atunci autoritatea are dreptul de a reduce perioada prevăzută anterior cu 5 zile. În ceea ce privește solicitările de clarificări transmise de către operatorii economici către autoritățile contractante, acesta fiind un drept al operatorilor, cele din urmă au obligația de a răspunde în termen de 3 zile lucrătoare de la primirea unei astfel de solicitări. Deschiderea ofertelor propuse de către operatorii economici se va face la data, ora și adresa care sunt indicate în anunțul de participare sau în erată, dacă este cazul, excepție făcând situația în care procedura de atribuire a fost suspendată, iar termenul de depunere a ofertelor decalat.

Procedura de **licitație restrânsă** se desfășoară în două etape, cea de selectare a candidaților, prin aplicarea criteriilor de selecție, și cea de evaluare a ofertelor depuse de candidații selectați, prin aplicarea criteriului sau criteriilor de atribuire. Ca în cazul licitației deschise, autoritatea contractantă are dreptul de a organiza o etapă suplimentară, iar perioada cuprinsă între data transmiterii anunțului de participare spre publicare în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene și data limită de depunere a candidaturilor trebuie să fie de 37 de zile. Autoritatea contractantă are dreptul de a limita numărul de candidați care vor fi selectați pentru a depune oferte, cu condiția să existe un număr suficient de candidați disponibili, cei din urmă fiind selectați în urma unor criterii obiective și nediscriminatorii, acestea fiind prevăzute și în anunțul de participare. Acesta mai cuprinde și numărul minim al candidaților care pot fi selectați, iar pentru a asigura o concurență reală, acesta nu trebuie să fie mai mic de 5, și, dacă este cazul, numărul maxim al acestora.

Procedura de **dialog competitiv** poate fi aplicată dacă sunt îndeplinite, împreună, următoarele condiții: contractul de achiziție este de o complexitate deosebită, iar aplicarea procedurilor de licitație descrise anterior nu ar permite finalizarea procedurii, aceasta constând în încheierea unui contract de achiziție publică. Un contract de complexitate deosebită este acel contract de achiziție publică pentru care autoritatea contractantă nu este în măsură, din punct de vedere obiectiv, să definească specificațiile tehnice capabile să îi satisfacă necesitățile și exigențele și să stabilească montajul financiar și/sau cadrul juridic de implementare a proiectului. Acest tip de procedură se desfășoară în trei etape: prima etapă este preselecția candidaților, a doua etapă de dialog cu candidații admiși în urma preselecției pentru identificarea soluției sau soluțiilor apte să răspundă necesităților autorității contractante și în baza căreia sau cărora candidații vor elabora și vor depune oferta finală, iar ultima etapă este de evaluare a ofertelor depuse. Ca și în cazul licitației publice deschise, perioada cuprinsă între data transmiterii anunțului de participare spre publicare în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene și data limită de depunere a candidaturilor trebuie să fie de 37 de zile. Cu referire la numărul de minim de candidați, acesta nu poate fi mai mic de 3, iar

numărul de candidați admiși în a doua etapă trebuie să fie cel puțin egal cu numărul minim indicat în anunțul de participare

Autoritatea contractantă derulează dialogul cu fiecare candidat admis în parte, în cadrul acestuia discutându-se opțiunile referitoare la aspectele tehnice, financiare, modul de rezolvare a unor probleme legate de cadrul juridic, precum și orice alte elemente ale viitorului contract, astfel încât soluțiile identificate în timpul dialogului să corespundă necesităților obiective ale autorității contractante. Totodată, pe durata acestui dialog, autoritatea contractantă trebuie să respecte principiul nediscriminării între participanții la dialog și nu are dreptul de a divulga informații confidențiale doar anumitor participanți, activitate ce ar putea conduce la crearea unor avantaje ale unor operatori economici față de ceilalți operatori participanți la procedură. După ce s-a încheiat etapa de dialog și a anunțat participanții cu privire la acest aspect, autoritatea contractantă are obligația de a invita participanții selectați să depună oferta finală, aceasta elaborându-se pe baza soluției sau soluțiilor identificate în timpul dialogului.

**Negocierea cu publicarea prealabilă a unui anunț de participare** se poate aplica în următoarele cazuri:

- atunci când, în urma aplicării licitației deschise, restrânse, dialog competitiv sau a cererii de ofertă, nu a fost depusă nici o ofertă sau au fost depuse numai oferte inacceptabile ori neconforme. Aplicarea acestui tip de procedură este posibilă numai după anularea procedurii inițiale de licitație deschisă, restrânsă, dialog competitiv sau cerere de ofertă și numai dacă cerințele inițiale prevăzute în documentația de atribuire nu sunt modificate substanțial;
- în situații excepționale, temeinic motivate, atunci când natura lucrărilor/ produselor/ serviciilor sau riscurile implicate de executarea/ livrarea/ prestarea acestora nu permit o estimare inițială globală a prețului viitorului contract de achiziție publică;
- atunci când serviciile care urmează să fie achiziționate, îndeosebi serviciile financiare, astfel cum sunt acestea prevăzute în categoria 6 din anexa nr.2A, sau serviciile intelectuale, cum ar fi cele care implică proiectarea lucrărilor, sunt de așa natură încât caietul de sarcini nu poate fi elaborat cu precizia pe care o impune atribuirea unui contract de achiziție publică prin licitație deschisă sau licitație restrânsă;
- atunci când lucrările ce urmează a fi executate sunt necesare exclusiv în scopul cercetării științifice, experimentării sau dezvoltării tehnologice, și numai dacă acestea nu se realizează pentru obținerea unui profit și nici nu urmăresc acoperirea costurilor aferente.

Perioada cuprinsă între data transmiterii anunțului de participare spre publicare în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene și data limită de depunere a candidaturilor trebuie să fie de 37 de zile. Cu referire la numărul de minim de candidați, acesta nu poate fi mai mic de 3, iar numărul de candidați admiși în etapa finală trebuie să fie cel puțin egal cu numărul minim indicat în anunțul de participare.

Autoritatea contractantă derulează negocieri cu fiecare candidat selectat în parte, scopul fiind de a determina toate aspectele tehnice financiare și juridice ale viitorului contract. Pe durata acestor negocieri, autoritatea contractantă are obligația să aplice un tratament egal față de toți participanții și nu are dreptul de a oferi informații într-o manieră discriminatorie care ar putea conduce la favorizarea unui operator economic în raport cu ceilalți și, totodată, autoritatea contractantă are obligația de a nu dezvălui, fără acordul candidatului în cauză, propunerea de ofertă sau alte informații confidențiale prezentate de acesta. Autoritatea contractantă are dreptul să prevadă în cadrul documentației descriptive posibilitatea de a desfășura negocierile în runde succesive cu scopul de a reduce numărul de propuneri de oferte care intră în negociere.

**Negocierea fără publicarea prealabilă a unui anunț de participare** se poate aplica în următoarele cazuri:

- în cazul în care contractul de achiziție publică poate fi atribuit numai unui anumit operator economic, din motive tehnice, artistice sau pentru motive legate de protecția unor drepturi de exclusivitate;
- atunci când celelalte proceduri de achiziție publică nu pot fi aplicate din cauza unor motive de urgență, care nu sunt imputabile autorității contractante. În acest caz, autoritatea contractantă nu are dreptul de a stabili durata contractului pe o perioadă mai mare decât cea necesară datorită stării de urgență, iar în caz de forță majoră sau un caz temeinic motivat, poate emite un ordin de începere a serviciilor/lucrărilor în același timp cu inițierea procedurii de negociere fără publicarea prealabilă a unui anunț de participare;
- atunci când produsele ce urmează a fi livrate sunt fabricate exclusiv în scopul cercetării științifice, experimentării, studiilor sau dezvoltării tehnologice, și numai dacă acestea nu se realizează pentru obținerea unui profit și nici nu urmăresc acoperirea costurilor aferente.
- în cazul în care se face achiziționarea de la furnizorul inițial a unor cantități de produse suplimentare cu scopul de a înlocui parțial sau de a extinde echipamentele sau instalațiile livrate anterior, doar atunci când schimbarea furnizorului ar conduce la o serie de incompatibilități sau dificultăți tehnice sporite de operare și întreținere. Un astfel de contract nu poate fi încheiat pe o perioadă mai mare de 3 ani;
- în cazul achiziționării unui materii prime cotate la bursele de mărfuri, achiziționarea acestora realizându-se ca urmare a tranzacțiilor de pe piață la disponibil;
- atunci când produsele pot fi achiziționate în condiții deosebit de avantajoase, de la un operator economic care își lichidează definitiv afacerile, de la un judecător-sindic care administrează afacerile unui operator economic în stare de faliment sau lichidare, printr-un aranjament cu creditorii unui operator economic în stare de faliment sau lichidare ori printr-o altă procedură similară cu cele anterioare, reglementată prin lege;

- atunci când, ca urmare a unui concurs de soluții, contractul de servicii trebuie să fie atribuit, conform regulilor stabilite inițial, concurentului câștigător sau unuia dintre concurenții câștigători ai concursului respectiv, în acest din urmă caz, autoritatea contractantă având obligația de a transmite invitație la negocieri tuturor concurenților câștigători;
- atunci când este necesară achiziționarea unor lucrări sau servicii suplimentare/adicionale, care nu au fost incluse în contractul inițial, dar care datorită unor circumstanțe imprevizibile au devenit necesare pentru îndeplinirea contractului în cauză, și numai dacă se respectă, în mod cumulativ, următoarele condiții:
  - atribuirea să fie făcută contractantului inițial;
  - lucrările sau serviciile suplimentare/adicionale să nu poată fi, din punct de vedere tehnic și economic, separate de contractul inițial fără apariția unor inconveniente majore pentru autoritatea contractantă sau, deși separabile de contractul inițial, să fie strict necesare în vederea îndeplinirii acestuia;
  - valoarea cumulată a contractelor care vor fi atribuite și a actelor adiționale care vor fi încheiate pentru lucrări și/sau servicii suplimentare ori adiționale să nu depășească 20% din valoarea contractului inițial;
- atunci când, ulterior atribuirii unui contract de lucrări sau de servicii, autoritatea contractantă își propune să achiziționeze noi lucrări, respectiv noi servicii, care sunt similare lucrărilor ori serviciilor achiziționate prin atribuirea contractului inițial și numai dacă se respectă, în mod cumulativ, următoarele condiții:
  - atribuirea se face contractantului inițial, iar noile lucrări, respectiv noile servicii, constau în repetarea unor lucrări sau servicii similare celor prevăzute în contractul atribuit inițial și sunt conforme cu cerințele prevăzute în caietul de sarcini elaborat cu ocazia atribuirii respectivului contract;
  - contractul de lucrări/servicii inițial a fost atribuit prin procedura de cerere de oferte/licitație deschisă sau restrânsă;
  - valoarea estimată a contractului inițial de lucrări/servicii s-a determinat prin luarea în considerare inclusiv a lucrărilor/serviciilor similare care pot fi achiziționate ulterior;
  - în anunțul de participare la procedura aplicată pentru atribuirea contractului inițial s-a precizat faptul că autoritatea contractantă are dreptul de a opta pentru achiziționarea ulterioară de noi lucrări similare, respectiv noi servicii similare, de la operatorul economic a cărui ofertă va fi declarată câștigătoare în cadrul procedurii respective;
  - autoritatea contractantă are dreptul de a aplica această procedură într-un interval care nu poate depăși 3 ani de la atribuirea contractului inițial.

**Cererea de ofertă** este procedură simplificată de atribuire a contractelor de achiziție publică, aplicabilă pentru următoarele praguri valorice:

- Produse/ servicii  $\geq 135.000 \text{ LEI} \leq 649.895 \text{ LEI}/1.000.557 \text{ LEI SAU } 2.001.114 \text{ LEI}$
- Lucrari  $\geq 445.000 \text{ LEI} \leq 25.013.925 \text{ LEI}$

Din momentul aderării României la Uniunea Europeană, procedura cererii de oferte se inițiază prin publicarea în SICAP a unei invitații de participare la această procedură de atribuire.

În cazul în care nu au fost depuse cel puțin două oferte corespunzătoare, în urma transmiterii invitației de participare, autoritatea contractantă are obligația de a anula procedura de cerere de ofertă. După anularea procedurii, autoritatea contractantă are obligația ca, în caz de aplicare a unei noi proceduri de cerere de oferte, să trimită invitații de participare și către alți operatori economici care au posibilitatea de a emite o ofertă. În cazul în care, după realizarea unei noi proceduri, autoritatea contractantă primește doar o singură ofertă care corespunde cu cerințele emise, aceasta are dreptul de a atribui contractul de achiziție publică ofertantului respectiv.

Autoritatea contractantă are dreptul de a organiza un **concurs de soluții**, ca o procedură independentă, în care concurenții pot obține premii și/sau prime de participare, sau ca parte a unei alte proceduri care conduce la atribuirea unui contract de servicii. Totodată, autoritatea contractantă este obligată să precizeze în cadrul documentației de concurs orice informație, cerință, regulă, criteriu sau altele asemenea, necesare pentru a asigura potențialilor concurenți o informare completă și corectă cu privire la modul de aplicare a concursului de soluții.

În cadrul acestei proceduri, autoritatea contractantă are posibilitatea de a realiza o selecție preliminară a concurenților, utilizând în acest scop o serie de criterii clare, obiective și nediscriminatorii, care să fie prezentate în mod explicit în documentația de concurs. În urma aplicării acestor criterii, numărul de concurenți selectați trebuie să fie suficient încât să asigure o concurență reală.

Proiectele depuse de către operatorii economici vor fi evaluate de un juriu format din cel puțin 3 membri, persoane fizice independente față de concurenți, care trebuie să aibă o pregătire profesională și o experiență relevantă în domeniu, precum și integritate morală. În urma evaluării, juriul va întocmi un raport, care va fi semnat de către toți membrii săi, acesta cuprinzând evaluarea calitativă a fiecărui proiect, observații specifice, precum și problemele care trebuie clarificate, dacă este cazul.

În cazul în care autoritatea contractantă dispune de resurse financiare certe (prevăzute în bugetul de venituri și cheltuieli aprobat în condițiile legii) are dreptul de a iniția proceduri de atribuire a contractelor de achiziții publice, în limita fondurilor alocate.

În cazul în care autoritatea contractantă nu dispune de resurse financiare certe sau încă acestea nu sunt aprobate (inclusiv cazul rectificărilor de buget) se aplică organizarea și derularea de procedurilor de achiziții cu finalitatea în încheierea de acorduri-cadru și respectiv contracte subsecvente (în funcție de fonduri aprobate și disponibile).

**Cumpărarea directă** se aplică în cazul în care se achiziționează produse, servicii a căror valoare, fără TVA, cumulată pe parcursul unui an este mai mică decât 132.519 lei, respectiv lucrări, în cazul în care valoarea estimată a achiziției, fără TVA, este mai mică decât 441.730 lei. Se realizează pe bază de document justificativ: contract, factură fiscală, care trebuie să fie păstrate.

### **9.2.5. Criterii de atribuire a contractului de achiziție publică, stabilirea ofertei câștigătoare și încheierea contractului sau a acordului-cadru**

Criteriile de atribuire a contractului de achiziție publică stabilite prin ordonanță sunt oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere economic și prețul cel mai scăzut.

În cazul în care autoritatea contractantă aplică primul criteriu, ofertă care este stabilită ca fiind câștigătoare este acea ofertă care are cel mai mare punctaj rezultat din aplicarea unui sistem de factori de evaluare care au ponderi relative. În cazul în care autoritatea contractantă nu poate stabili aceste ponderi, are obligația de a preciza, în anunțul de participare și în documentația de atribuire, o ordine descrescătoare a acestor factori, în funcție de importanță. Niște exemple de factori de evaluare, pe lângă preț, pot fi: caracteristici calitative, tehnice sau funcționale, de mediu, costuri de funcționare, raportul cost – eficiența, servicii post-vanzare și asistență tehnică, termenul de livrare sau de execuție, garanția și alte elemente semnificative.

În documentația de atribuire se va explica și metodologia de calcul sau algoritmul de punctare a avantajelor care vor rezulta din propunerile tehnice și financiare depuse de către ofertanți. În cazul în care se produce o modificare sau o completare a factorilor de evaluare, procedura de atribuire a contractului de achiziție publică este anulată.

Autoritatea contractantă trebuie să stabilească, în termen de 25 de zile de la data deschiderii ofertelor, pe baza criteriului sau criteriilor de atribuire, dacă oferta depusă de către operatorul economic este conformă, adică îndeplinește toate condițiile de admisibilitate, sau neconformă. Dacă operatorul economic se consideră nedreptățit în ceea ce privește evaluarea ofertei, acesta poate depune o contestație la Consiliul Național de Soluționare a Contestațiilor, ca primă instanță, iar apoi se poate adresa unei instanțe judecătorești, iar dacă deciziile sunt favorabile, atunci autoritatea contractantă trebuie să reevalueze oferta.

În ceea ce privește criteriul prețului cel mai scăzut, oferta câștigătoare este acea propunere tehnică și financiară care are prețul cel mai scăzut dintre ofertele depuse la procedura de atribuire organizată de către autoritatea contractantă. În cazul în care unei oferte care are un preț aparent neobișnuit de scăzut în raport cu ceea ce urmează a fi furnizat, executat sau prestat, autoritatea contractantă are obligația de a solicita ofertantului, în scris, și înainte de a lua o decizie de respingere a acelei oferte, detalii și precizări semnificative cu privire la aceasta, precum și de a verifica răspunsurile care justifică prețul respectiv, astfel, dorindu-se să se afle care este fundamentarea economică a modului de formare a prețului aferent metodelor de execuție utilizate, procesului de producție sau serviciile prestate. Prețul unei oferte se consideră neobișnuit de scăzut atunci când acesta reprezintă mai puțin de 70% din valoarea estimată a contractului ori, dacă sunt cel puțin 5 oferte care sunt inacceptabile și/sau neconforme, 85% din media aritmetică a ofertelor, fără a se lua în considerare propunerea financiară cea mai mică și cea mai mare.

La încheierea procedurii de evaluare a ofertelor depuse de către operatorii economici, autoritatea contractantă are obligația de a încheia un contract de achiziție publică sau un acord – cadru cu ofertantul a cărui ofertă a fost stabilită ca și câștigătoare. Dacă acesta nu poate încheia contractul, invocând clauze de forță majoră sau se află în imposibilitatea fortuită de a executa contractul, atunci autoritatea contractantă are dreptul să declare câștigătoare oferta clasată pe locul doi, dacă aceasta este admisibilă. În caz contrar, se va anula procedura pentru atribuirea contractului de achiziție publică.

#### **9.2.6. Sistemul Informatic Colaborativ pentru Achiziții Publice**

Sistemul Informatic Colaborativ pentru Achiziții Publice, denumit și SICAP, este o platformă publică pentru achiziții publice accesibil oricărui operator economic sau autoritate contractantă, la adresa [www.e-licitatie.ro](http://www.e-licitatie.ro), și este utilizat pentru a efectua achiziții publice electronice, dar și pentru a participa la acestea.

Operatorul acestui site este Agenția pentru Agenda Digitală a României (AADR) este o persoană juridică de drept public, care asigură, conform prevederilor legislației în vigoare și a condițiilor care au fost stabilite de către autoritatea contractantă, suportul tehnic necesar atribuirii contractelor de achiziție publică, utilizând o procedură electronică.

Autoritatea contractantă, cum ar fi o instituție publică, are posibilitatea prin SICAP de a achiziționa bunuri, produse sau servicii, asigurând astfel transparența procesului și eficiența acestuia, deoarece sunt folosite fonduri publice. Totodată s-a realizat o standardizare a procedurilor de lucru, astfel acestea devenind mai eficiente, datorită faptului că prețurile de achiziție sunt mai mici, implicit și cheltuielile publice au scăzut, prin intermediul SICAP se asigură și accesul la informațiile publice despre orice proces de achiziție, dar este și asigurat un cadru legal și securizat pentru derularea activităților ce privesc gestionarea fondurilor publice.

Acest sistem informatic a fost creat pentru a se asigura un grad ridicat de transparență a procedurilor de achiziții publice, dar și un acces în mod egal al operatorilor economici la acestea. La orice procedură de achiziție inițiată de către o autoritate contractantă se vor găsi informații legate despre instituția care o organizează, modul în care este organizată, oferta declarată câștigătoare în urma evaluării, cât și numele operatorului economic căruia i-a fost atribuit contractul de achiziție publică.

Procedurile de achiziție, care sunt în acest sistem, sunt conforme cu clasificarea din punct de vedere european în domeniu, lucru transpus și mai bine de către Uniunea Europeană în Small Business Act și anume, principiul 5 denumit și accesul la piețele publice, presupune facilitatea accesului la informații privind oportunitățile legate de achizițiile publice, prin instalarea unor portaluri electronice pentru a spori accesul la informării, lucru care a fost și realizat prin intermediul sistemului SICAP.



### 9.2.7. Întocmirea Documentației de atribuire (DA)

Elaborarea documentației de atribuire trebuie să respecte o serie de reguli impuse de ordonanță. Autoritatea contractantă este obligată să precizeze, în cadrul documentației de atribuire, informații, criterii, reguli sau cerințe referitoare la modalitatea de aplicare a procedurii de atribuire, care sunt necesare pentru o informare corectă și explicită a candidatului sau ofertantului. Documentația de atribuire a contractului de achiziție publică trebuie să cuprindă o serie de elemente obligatorii: fișa de date a achiziției, caietul de sarcini sau documentația descriptivă, în cazul aplicării procedurii de dialog competitiv ori negociere, și informații cu privire la clauzele contractuale obligatorii.

Documentația de atribuire cuprinde:

#### I. **FISA DE DATE A ACHIZITIEI**

Fișa de date a achiziției reprezintă Secțiunea I din DA . Ea specifică, printre altele, următoarele:

- ✓ cerințele de calificare;
- ✓ modul de elaborare a ofertei (inclusiv conținutul acesteia);
- ✓ modalitatea de prezentare și data limită pentru prezentarea ofertelor;
- ✓ momentul și locul deschiderii ofertelor;
- ✓ criteriul aplicat pentru atribuirea contractului de achiziție public;
- ✓ factorii luați în considerare pentru evaluarea ofertelor.

**Atenție:**

- *Scopul cerințelor de calificare este de a reduce riscul neîndeplinirii sau îndeplinirii necorespunzătoare a contractului de către ofertantul declarat câștigător. De aceea, acestea trebuie să fie solicitate avându-se în vedere specificul și complexitatea contractului. Pe de altă parte, aceste cerințe nu trebuie să limiteze în mod artificial competiția.*
- *A nu se confunda **criteriile de evaluare a contractului cu criteriile de calificare a operatorilor economici. Criteriile de evaluare a contractului se referă numai la propunerea tehnică și financiară.***
- *Elementele ce caracterizează capacitatea tehnico-financiară a ofertantului ( capacitate tehnică și capacitatea economico-financiară) nu constituie factori de evaluare a contractului deoarece ele nu caracterizează oferta.*
- *Atunci când se aplică criteriul “oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere economic”, se vor preciza în mod clar punctajele și algoritmul de acordare al acestora. Punctele acordate trebuie să reflecte avantajele pe care autoritatea contractantă le așteaptă și pentru care nu dispune de capacitatea de a le evidenția prin caracteristici tehnice. Dacă ar beneficia de această capacitate atunci aceste avantaje așteptate s-ar transforma în cerințe minime obligatorii și ar aplica criteriul “prețul cel mai scăzut”.*

#### II. **CAIETUL DE SARCINI**

**Caietul de sarcini reprezintă Secțiunea II din DA**

Acesta conține specificațiile tehnice ale produselor / lucrărilor / obiectului serviciului ce urmează a fi achiziționat.

Reprezintă documentul în baza căruia se întocmește propunerea tehnică și determină propunerea financiară.

Pentru ca ofertanții să răspundă în mod realist la cerințele autorității contractante și pentru a nu afecta competiția, asigurați-vă că specificațiile tehnice sunt definite clar și concis și nu sunt restrictive.

Prin **specificațiile tehnice** se stabilesc **caracteristici** referitoare la:

- ✓ nivelul calitativ,
- ✓ nivelul tehnic,
- ✓ nivelul de performanță,
- ✓ siguranța în exploatare,
- ✓ dimensiunile,
- ✓ terminologie și simboluri,
- ✓ teste și metode de testare,
- ✓ mod de ambalare, etichetare, marcare,

Pentru **contractele de lucrări**, specificațiile tehnice conțin și prescripții privind:

- ✓ proiectare și calcul, dacă este cazul
- ✓ verificări
- ✓ inspecții
- ✓ tehnici, procedee și metode de construcție
- ✓ orice alte condiții cu caracter tehnic în legătură cu:
  - materii prime și materiale utilizate,
  - părți ale lucrării,
  - lucrarea în ansamblul ei, și pe care autoritatea contractantă este capabilă să le descrie
- ✓ condiții de recepție a lucrărilor.

Specificațiile tehnice se prezintă numai prin referire la:

- standarde naționale care adoptă standarde europene,
- alte autorizări/omologări sau specificații tehnice comune utilizate în Comunitatea Europeană

În cazul în care nu există astfel de standarde, atunci specificațiile tehnice vor fi definite prin:

- referire la alte standarde naționale
- alte referințe de natură tehnică, cu precizarea mențiunii „sau echivalent”.

**Se interzice:** definirea unor specificații tehnice prin indicarea:

- unei anumite origini/surse sau producție,
- unui procedeu special,
- unei mărci de fabrică sau de comerț,
- unui brevet de invenție,
- unei licențe de fabricație,
- oricăror alte cerințe care ar avea ca efect favorizarea unuia sau mai multor ofertanți.

În cazul în care nu există posibilitatea de a descrie specificația tehnică fără precizarea unei mărci, procedeu, licențe etc. se va preciza în mod obligatoriu mențiunea “sau echivalent”

Se recomandă ca, acolo unde este posibil, caracteristicile tehnice și de performanță considerate esențiale (minime și obligatorii) să fie prezentate sub forma unui tabel. Valorile parametrilor trebuie să fie exprimate prin minime și maxime sau intervale.

### **III. FORMULARE**

- **cu caracter obligatoriu,**
  - **cu caracter opțional,**
- considerate necesare de către autoritatea contractantă.

### **IV. CONTRACTUL**

**Contractul de achiziție publică** este un act juridic cu titlu oneros, în care fiecare parte urmărește a-și procura un avantaj (satisfacere necesități – oportunitate de a vinde, noi contracte, demonstrare eficientă și calitate, competitivitate, referință).

**Părțile contractului:**

- *Autoritatea contractantă*
- *Contractantul*

**Tipul contractului** este dat de obiectul *preponderent ca valoare:*

- *De furnizare*
- *De servicii*
- *De lucrări*

Contractul de achiziție publică conține:

- Preambul (temeiul legal, denumire părți, definiții aplicabile, interpretare)
- Clauze contractuale obligatorii (obiectul, prețul, durata, sancțiuni, documente, obligații)
- Clauze contractuale specifice (subcontractori, garanția de bună execuție, modalitate ajustare preț, termene, recepții, inspecții, teste, ambalare, marcare, transport, asigurări, alte condiții).

Se recomandă preluarea tuturor clauzelor prezentate în modelele din Documentatia de atribuire (la care se pot adăuga și altele specifice) și care, în caz de litigiu, fac posibilă recunoașterea drepturilor încălcate.

## **9.3. Practica achizițiilor publice**

### ***Practica achizițiilor publice în cazul licitațiilor***

Experiența practică în domeniul achizițiilor publice ne indică o serie de elemente care ne-ar putea conduce la concluzia că licitațiile sunt trucate:

- Plicurile de la companii diferite prezintă aceleași ștampile sau însemne poștale
- Oferte identice (scrise de aceeași persoană, același format)
- Prețurile ofetelor cresc uniform
- Ofertele conțin greșeli identice de calcul
- Documentele de licitație fac referire la ofertele concurenților
- Reduceri semnificative față de prețurile anterioare în urma unei oferte de la un furnizor nou sau care nu licitează în mod frecvent
- Creșterea subită și identică a prețului

- Diferența mare între prețul ofertei câștigătoare și alte oferte
- Furnizorii locali ofertează prețuri mai mari local decât la destinații îndepărtate
- Nivel identic al prețului
- Costuri similare de transport pentru companiile locale și cele externe.
- O companie depune atât propria sa ofertă cât și oferta unui concurent

### ***Practica achizițiilor publice în cazul întocmirii Documentației de atribuire***

Este importantă concordanța dintre informațiile conținute în secțiunile Documentației de atribuire și anunțurile aferente procedurii de achiziție.

a) Secțiunea I - Fișa de date a achiziției reflectă informațiile prezentate în anunțul de participare.

b) cuantumul garanției de participare este în sumă fixă și se verifică utilizând relația:  
 $0.5\% \times (\text{val. estimată a contractului}) < \text{valoarea garanției de participare} < 2\% \times (\text{val. estimată a contractului})$

c) în Secțiunea III ați introdus formularul „SCRISOARE DE GARANȚIE BANCARĂ pentru participare cu ofertă la procedura de atribuire a contractului de achiziție publică”.

d) există concordanță între termenul de valabilitate al ofertei și termenul minim de valabilitate al garanției pentru participare:

*valabilitatea garanției pentru participare (exprimată în zile) > valabilitatea ofertei (exprimată în zile)*

e) Asigurați-vă că ați precizat clar coordonatele utilizate pentru obținerea de clarificări la Documentația de atribuire: adresa, telefon, fax, data și ora limită recomandate de primire a solicitărilor de clarificări.

f) Asigurați-vă că adresa și data limită pentru transmiterea ofertelor sunt precizate în mod clar. Este indicat să scoateți în evidență toate aceste informații (caractere îngroșate). Este de preferat să stabiliți data limită în una din zilele lucrătoare ale săptămânii. Precizați clar ora până la care se primesc ofertele la sediul autorității contractante.

g) Asigurați-vă că adresa și termenul limită pentru transmiterea contestațiilor sunt precizate în mod clar.

h) Verificați dacă factorii de evaluare sunt prezentați în ordinea descrescătoare a ponderii acestora în total.

i) Verificați dacă paginile din Documentația de atribuire sunt numerotate corespunzător. Se recomandă formatul „pagina 1 din n”.

j) Asigurați-vă că documentul reprezintă un tot unitar și nu este constituit din foi volante.

#### **Întrebări și teme de discuție**

1. Care sunt domeniile de aplicare ale legislației achizițiilor publice?
2. Care sunt etapele procesului de achiziție publică?
3. Care sunt modalitățile de estimare a valorilor contractelor de achiziție publică?
4. Care sunt procedurile de atribuire a contractului de achiziție publică?

## **CAP. 10 REPERE LEGISLATIVE PRIVIND ACHIZIȚIILE INTRACOMUNITARE**

### **10.1. Achizițiile intracomunitare în condițiile aderării României la Uniunea Europeană**

#### **10.1.1. Definirea achizițiilor intracomunitare**

Începutul anilor '90 a fost marcat de schimbări politice și economice majore în majoritatea regiunilor lumii. Succesul economiilor de piață, eșecurile sistemelor centralizate bazate pe economia de comandă și ineficiența întreprinderilor publice au învins rolul puternic al statului din economiile centralizate.

Aceasta perioadă a reprezentat începutul schimbărilor în societatea românească, și anume trecerea la democrație și de la economia centralizată la economia de piață. Amplul proces de tranziție spre economia de piață a avut loc pe fondul și în corelație cu un alt proces complex și major, cel al integrării europene.

“Mirajul” integrării a devenit atractiv prin prisma avantajelor de care se bucurau țările membre.

Datorită “pieței comune”, statele Comunității Europene au reușit să delimiteze un spațiu economic omogen, în care barierele vamale și comerciale au fost suprimate, la baza acestui concept aflându-se o serie de libertăți fundamentale<sup>25</sup>: libera circulație a mărfurilor, a persoanelor, a serviciilor și a capitalurilor.

Dobândirea statutului de membru al UE a constituit o prioritate absolută a politicii externe românești. Începând cu semnarea, în 1993, a Acordului European de Asociere, toate Guvernele României și-au fixat fără excepție ca obiectiv prioritar al programelor lor de guvernare imperativul aderării la Uniunea Europeană, pe baza îndeplinirii cât mai rapide a criteriilor de aderare de la Copenhaga și Madrid, astfel încât acest obiectiv a devenit realitate la 1 ianuarie 2007.

Din punct de vedere legislativ, aderarea României a adus multiple modificări, cu impact direct asupra operațiunilor comerciale desfășurate de agenții economici, după cum rezultă din tabelul. nr. 1.1.

---

<sup>25</sup> Ionascu, V., Popescu, M., *Economia comerțului*, Ed. Universitara, București, 2003, p. 216

## Modificări legislative produse prin aderarea la Uniunea Europeană

**Tab. Nr. 10.1**

Înainte de Aderare	După Aderare
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exporturi către Statele Membre</li> <li>• Importuri din Statele Membre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livrări Intracomunitare</li> <li>• Achiziții Intracomunitare</li> </ul>
Înainte de Aderare	După Aderare
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tariful Vamal al României</li> <li>• Operațiuni de perfecționare activă/pasivă cu Statele Membre</li> <li>• Antrepozite vamale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarif vamal comun</li> <li>• Servicii asupra bunurilor mobile corporale – non transferuri</li> <li>• Stocuri în consignație sau la dispoziția clientului</li> <li>• Regimuri speciale - mijloace de transport noi, bunuri accizabile</li> </ul>

Prin armonizarea legislației românești cu cea comunitară, termenul de import<sup>26</sup> din Statele Membre a fost înlocuit cu cel de achiziție intracomunitară<sup>27</sup>, definită drept “obținerea dreptului de a dispune, ca și un proprietar, de bunuri mobile corporale expediate sau transportate la destinația indicată de cumpărător, de către furnizor, de către cumpărător sau de către altă persoană, în contul furnizorului sau al cumpărătorului, către un stat membru, altul decât cel de plecare a transportului sau de expediere a bunurilor”.

De asemenea, sunt asimilate unei achiziții intracomunitare cu plată următoarele:

- Utilizarea în România, de către o persoană impozabilă, în scopul desfășurării activității economice proprii, a unor bunuri transportate sau expediate de aceasta sau de altă persoană, în numele acesteia, din statul membru pe teritoriul căruia aceste bunuri au fost produse, extrase, achiziționate, dobândite ori importate de către aceasta, în scopul desfășurării activității economice proprii, dacă transportul sau expedierea acestor bunuri, în cazul în care ar fi fost efectuat din România în alt stat membru, ar fi fost tratat ca transfer de bunuri în alt stat membru;
- Preluarea de către forțele armatei române, pentru uzul acestora sau pentru personalul civil din cadrul forțelor armate, de bunuri pe care le-au dobândit în alt stat membru, care este parte a Tratatului Atlanticului de Nord, semnat la Washington la 4 aprilie 1949, și la a căror achiziție nu s-au aplicat regulile generale de impozitare din acel alt stat membru, în situația în care importul bunurilor respective nu a putut beneficia de scutire; Prevederea

<sup>26</sup> Importul de bunuri reprezintă intrarea pe teritoriul Comunității de bunuri care nu se află în liberă circulație.

<sup>27</sup> Legea 571/2003 privind Codul Fiscal, art. 130.1 al. (1)

legală se aplică în cazul în care aceste bunuri, după ce au fost folosite de forțele armate, sunt expediate în România<sup>28</sup>;

- Se consideră, de asemenea, că este efectuată cu plată achiziția intracomunitară de bunuri a căror livrare, dacă ar fi fost realizată în România, ar fi fost tratată drept o livrare de bunuri efectuată cu plată;
- Este asimilată unei achiziții intracomunitare și achiziționarea de către o persoană juridică neimpozabilă a unor bunuri importate de acea persoană în Comunitate și transportate sau expediate într-un alt stat membru decât cel în care s-a efectuat importul. Persoana juridică neimpozabilă va beneficia de rambursarea taxei plătite în România pentru importul bunurilor, dacă dovedește că achiziția sa intracomunitară a fost supusă taxei în destinație a bunurilor expediate sau transportate.

Modificările privind regimul achizițiilor intracomunitare prezintă multiple avantaje pentru agenții economici din țara noastră, respectiv:

- proceduri mai simple;
- costuri reduse în comparație cu tratamentul tranzacției înainte de aderare (înregistrări contabile, plăți pentru servicii adiționale);
- eliminarea declarației vamale de import;
- de asemenea, întrucât TVA se plătește în statul de destinație<sup>29</sup>, clientul, persoană impozabilă înregistrată ca plătitor de TVA în România înregistrează TVA aplicând mecanismul taxării inverse.

Ca și dezavantaje, menționăm: costurile aferente noilor obligații de raportare, costuri de pregătire pentru personal și implementarea noului software sau actualizarea celui existent.

Noul regim privind achizițiile și livrările intracomunitare a afectat și încasările bugetului de stat în primul an de aderare. Încasările din TVA au scăzut față de 2006, din cauza noilor proceduri de plată a taxei în relațiile comerciale cu statele UE și a duratei acestora, de care unele firme au profitat, eludând statul.

Regimul TVA este reglementat la nivelul Uniunii Europene în ceea ce privește baza de impozitare, scutirile și exceptările de la plată. În schimb, nivelul taxei este stabilit de fiecare stat în parte și variază de la 15% (cota standard în Luxemburg și Cipru), până la 25% în Suedia.

"Evaziunea pe TVA există în toată Uniunea Europeană, tocmai pentru că nu este reglementată cota taxei la nivelul UE și se exploatează diferențele dintre state", a explicat

---

<sup>28</sup> Hotărârea nr.44/2004 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 571/2003 privind Codul Fiscal, Titlul VI, Norma metodologică nr. 9, al. (3)

<sup>29</sup> Locul achiziției intracomunitare se consideră a fi locul unde se găsesc bunurile în momentul în care se încheie expediția sau transportul.

Gelu Diaconu, președintele Autorității Naționale a Vănilor<sup>30</sup>. "Fiecare țară dintre cele zece care au aderat în 2004, de exemplu, a avut o pierdere de 3-4% din TVA, față de perioada anterioară aderării, pe seama livrărilor și achizițiilor intracomunitare. 99% din evaziunea pe TVA este cauzată de regimul livrărilor și achizițiilor intracomunitare", a declarat acesta. O scădere similară a încasărilor din TVA a avut loc și în România.

## **10.2. Obligații de raportare ale operatorilor economici privind achizițiile intracomunitare**

Odată cu adoptarea modificărilor privind taxa pe valoarea adăugată și armonizarea ei cu legislația europeană, agenților economici le revin noi obligații de înregistrare, evidențiere și declarare, în plus față de cele cu care erau obișnuiți. Birocrația suplimentară este impusă, pe de-o parte, de necesități la nivel național, inclusiv în ceea ce privește schimbul de informații, și, pe de altă, de imperative la nivel european<sup>31</sup>.

Pentru a putea face față cerințelor europene la nivel electronic, de urmărire a TVA, informația trebuie inclusă în documente cu formate speciale.

Astfel, departamentele financiar-contabile ale firmelor românești au fost nevoite să se adapteze noilor cerințe și să învețe să utilizeze corect toate instrumentele de raportare: jurnalele de vânzări/cumpărări, noul decont de TVA, declarația recapitulativă pentru livrări sau achiziții intracomunitare, registrul non-transferurilor, registrul bunurilor primite, registrul bunurilor de capital și, acolo unde este cazul, declarația Intrastat și noul decont special de TVA.

Modificarea legislației privind TVA permite agenților economici personalizarea jurnalelor de vânzări și cumpărări în funcție de specificul activității și de nevoile de raportare, astfel încât să faciliteze preluarea automată a cât mai multor informații din acestea în decontul de TVA; de aceea, modelele de jurnale conțin rânduri distincte pentru: achiziții intracomunitare, livrări intracomunitare scutite, achiziții de bunuri destinate nevoilor firmei, achiziții de bunuri destinate revânzării, achiziții de bunuri de capital.

Pentru livrări intracomunitare se emite factura fără TVA – cu mențiune „scutit cu drept de deducere”.

Factura (invoice) se întocmește în limba română sau în orice limbă oficială a statelor membre ale Uniunii Europene, urmând ca la solicitarea organelor de control să fie tradusă în

---

<sup>30</sup> <http://www.newschannel.ro/stiri/36/8581/Evaziunea-fiscala-a-redus-incasarile-din.html>

<sup>31</sup> [www.capital.ro](http://www.capital.ro) - Doicin, A., *Contabilii simt prima birocratie importata de la Bruxelles*



limba romana. Pentru inregistrarea in jurnalele de vanzari, baza impozabila va fi convertita in lei utilizand cursul de schimb valutar comunicat de B.N.R. de la data emiterii facturii sau cursul valutar comunicat de banca prin care se realizeaza tranzactia, conform art. 139<sup>1</sup> alin. (2) Cod fiscal .

In ce priveste obligatiile de raportare ale furnizorului din Romania **pentru livrarile intracomunitare scutite de TVA**, trebuie amintite:

- declaratia recapitulativa (390 VIES) care se depune la organele fiscale pana in a 25-a zi a lunii urmatoare celei in care se incheie perioada de raportare in care s-au realizat livrarile, conform OPANAF 3162/2011;
- decontul de TVA (formularul 300) care se depune la organele fiscale pana in a 25-a zi a lunii urmatoare celei in care se incheie perioada de raportare (luna sau trimestrul calendaristic ori o alta perioada fiscala aprobata de organele fiscale) conform OPANAF 3665/2011;
- declaratia Intrastat (doar daca volumul livrarilor intracomunitare realizate de furnizorul din Romania depaseste plafonul de declarare de 900.000 lei), conform Ordin INS 1183/2011. Declaratia se depune pana in a 15-a zi a lunii urmatoare celei in care s-au realizat livrarile.

In ce priveste obligatiile de raportare pentru persoanele care efectueaza **achizitii intracomunitare** de bunuri, acestea sunt:

- declaratia recapitulativa (390 VIES) care se depune la organele fiscale pana in a 25-a zi a lunii urmatoare celei in care se incheie perioada de raportare in care s-au realizat livrarile, conform OPANAF 3162/2011;
- decontul de TVA (formularul 300) care se depune la organele fiscale pana in a 25-a zi a lunii urmatoare celei in care se incheie perioada de raportare (luna sau trimestrul calendaristic ori o alta perioada fiscala aprobata de organele fiscale) conform OPANAF 3665/2011;
- declaratia Intrastat (doar daca se depaseste plafonul 300.000 lei pentru introduceri intracomunitare de bunuri), conform Ordin INS 1183/2011. Declaratia se depune pana in a 15-a zi a lunii urmatoare celei in care s-au realizat achizitiile intracomunitare de bunuri.

#### **10.2.1. Decontul de TVA (300)**

Firmele plătitoare de impozit pe profit sau pe veniturile microintreprinderii plătitoare de tva sau care aplică regimul de scutire, persoanele fizice autorizate, întreprinderile individuale și nu numai, trebuie să analizeze periodic încadrarea în plafoanele legale, pentru a aplica reglementările fiscale corecte, pentru îndeplinirea obligațiilor declarative la timp, dar și pentru a evita plata unor amenzi și penalități considerabile în caz de aplicare eronată. În

rezumat, cele mai importante praguri fiscale aplicabile în 2022 și cursul de schimb valutar la care se calculează fiecare plafon sunt:

### **1. Microintreprinderi**

**Plafonul pentru încadrarea la microintreprinderi** – venituri sub 1.000.000 euro (cursul de schimb pentru determinarea echivalentului în EUR este cel valabil la închiderea exercițiului financiar în care s-au înregistrat veniturile. În baza unei circulare MFP valabile pentru anii precedenți se considera cursul publicat în ultima zi a anului – deci 4.9481 lei/euro prin urmare plafonul este: **4.948.100 lei**).

### **2. Platitor de TVA**

**Plafonul pentru care ai obligația de a te înregistra ca platitor de TVA** – cifra de afaceri: 88.500 euro (Mai precis, persoana impozabilă stabilită în România a cărei cifră de afaceri anuală, declarată sau realizată, este inferioară plafonului de 88.500 euro, al cărui echivalent în lei se stabilește la cursul de schimb comunicat de Banca Națională a României la data aderării și se rotunjește la următoarea mie, respectiv **300.000 lei**, poate aplica scutirea de TVA (regim special de scutire).

### **3. TVA la încasare**

Plafonul pentru a trece de la TVA la încasare la TVA normal – cifra de afaceri (determinată potrivit prevederilor art. 282 alin. (3) lit. a) CF ): **4.500.000 lei**.

### **4. Achiziții intracomunitare de bunuri sub 10.000 euro fără cod special**

**Nu sunt considerate operațiuni impozabile în România** – achizițiile intracomunitare de bunuri care îndeplinesc printre altele și condiția ca valoarea totală a acestor achiziții intracomunitare să nu depășească pe parcursul anului calendaristic curent sau nu a depășit pe parcursul anului calendaristic anterior plafonul de 10.000 EUR .

Atenție! echivalentul în lei este **34.000 lei**, fiindcă conversia se realizează la cursul valutar de schimb comunicat de BNR la data aderării).

### **5. Schimbarea perioadei fiscale a TVA**

**Plafonul pentru trecerea de la platitor trimestrial de TVA la platitor lunar** – este cifra de afaceri de **100.000 euro** ( din operațiuni taxabile și/sau scutite cu drept de deducere și/sau neimpozabile în România conform art. 275 și 278, dar care dau drept de deducere conform art. 297 alin. (4) lit. b) CF) ) . Contravaloarea în lei se determină pe baza cursului de schimb comunicat de BNR valabil pentru data de 31 decembrie a anului 2021 respectiv - publicat în 30.12.2021: 4.9486 lei/euro). Astfel plafonul la 2022 este de: **494.860 lei**.

### **6. Trecerea de la norma la sistem real**

Contribuabilii pentru care venitul net se determină pe baza de norme de venit și care în anul fiscal anterior au înregistrat un venit brut anual mai mare decât echivalentul în lei al sumei de 100.000 euro, începând cu anul fiscal următor, au obligația determinării venitului

net anual în sistem real (cursul de schimb valutar utilizat pentru determinarea echivalentului în lei al sumei de 100.000 EUR este cursul de schimb mediu anual comunicat de BNR, la sfârșitul anului fiscal 2021). Cursul mediu anual la EUR pe 2021: *4,9204 lei/eur* , prin urmare plafonul în lei este : **492.040 lei**.

## **7.Vanzari la distanta si servicii electronice**

Locul prestării este în România dacă în cursul anului calendaristic precedent valoarea totală, fără TVA, a serviciilor TBE și livrărilor intracomunitare de bunuri la distanță nu depășește plafonul de **10.000 euro** în echivalent lei: **46.337 lei** (valoarea echivalentă în lei a sumei de 10.000 euro stabilită conform legislației europene privind TVA prin aplicarea ratei de schimb publicate de Banca Centrală Europeană la data adoptării Directivei (UE) 2017/2.455 a Consiliului din 5 decembrie 2017 de modificare a Directivei 2006/112/CE și a Directivei 2009/132/CE în ceea ce privește anumite obligații privind taxa pe valoarea adăugată pentru prestările de servicii și vânzările de bunuri la distanță.

## **8.Intrastat**

Pentru anul 2022, pragurile valorice au rămas la fel ca pentru anul 2021 astfel:

900.000 lei pentru expedieri intra-UE de bunuri și, respectiv,

900.000 lei pentru introduceri intra-UE de bunuri.

## **9. Pragul pentru aplicarea TVA cu cota redusa pentru livrarile de locuinte**

Potrivit O.U.G. Nr. 130 din 17 decembrie 2021 care modifică și completează Legea nr. 227/2015 privind Codul fiscal, cota redusă de 5% se aplică asupra bazei de impozitare pentru livrarea de locuințe care au o suprafață utilă de maximum 120 mp, exclusiv anexele gospodărești, a căror valoare, inclusiv a terenului pe care sunt construite, nu depășește suma de **450.000 lei**, exclusiv taxa pe valoarea adăugată, achiziționate de persoane fizice. Se extinde aplicarea cotei reduse de TVA de 5% pentru livrarea de locuințe care au o suprafață utilă de maximum 120 mp, exclusiv anexele gospodărești, a căror valoare, inclusiv a terenului pe care sunt construite, depășește suma de **450.000 lei**, dar nu depășește suma de **700.000 lei**, exclusiv taxa pe valoarea adăugată, achiziționate de persoane fizice în mod individual sau în comun cu altă persoană fizică/alte persoane fizice

## **10.Obligatia de auditare**

Sunt supuse auditului entitățile care, la data bilanțului, depășesc limitele a cel puțin două dintre următoarele 3 criterii:

a) totalul activelor: 16.000.000 lei;

b) cifra de afaceri netă: 32.000.000 lei;

c) numărul mediu de salariați în cursul exercițiului financiar: 50.

Obligația de auditare pentru entitățile prevăzute la prezentul alineat se aplică atunci când acestea depășesc limitele respective în două exerciții financiare consecutive.

### **Inregistrarea în scop de TVA**

Aceasta poate avea loc în mai multe situații:

#### **Inregistrarea în scop de TVA prin depasire plafon**

Ai obligația să te înregistrezi ca platitor de TVA dacă cifra de afaceri anuală depășește plafonul de 300.000 lei. Până la depășirea plafonului se va factura fara TVA, iar după obținerea codului de TVA se va factura cu TVA. Tot de la această se va putea deduce suma de TVA aferentă achizițiilor efectuate. Solicitarea înregistrării în scop de TVA se face în termen de 10 zile de la sfârșitul lunii în care s-a atins sau s-a depășit acest plafon.

#### **Inregistrarea în scop de TVA prin opțiune**

Dacă cifra de afaceri din cursul unui an nu depășește 300.000 lei, dar din motive economice diverse dorești să devii platitor de TVA, poți să îți exprimi această opțiune, iar organul fiscal va aproba sau respinge acest lucru, în funcție de parcurgerea anumitor pași.

#### **Inregistrarea în scop de TVA pentru operațiuni intracomunitare**

Un tip special de înregistrare în scop de TVA este cea care derivă din derularea anumitor tranzacții intracomunitare de către neplătitori de TVA. Pentru plătitorii de TVA din România, cu regim normal, codul pe care îl au le dă dreptul să intre în tranzacții cu parteneri din UE. Nu același lucru se întâmplă cu neplătitorii de TVA. Potrivit legii, un neplătitor de TVA este obligat să solicite obținerea codului special de TVA de la ANAF, dacă efectuează următoarele operațiuni:

- achiziții intracomunitare de bunuri în valoare mai mare de 34.000 lei/an
- prestări intracomunitare de servicii către persoane impozabile din UE;
- achiziții intracomunitare de servicii de la persoane impozabile din UE.

După dobândirea acestui cod, va trebui comunicat partenerilor de tranzacții. Dobândirea codului special de TVA nu înseamnă că devii plătitor de TVA pentru toate operațiile. În continuare, pentru tranzacțiile în țară se va factura utilizând codul de neplătitor de TVA până în momentul în care firma se va încadra la situațiile de la punctul 1 sau 2. O entitate nu poate avea și cod special, și cod normal de TVA. Dacă un neplătitor de TVA cu cod special de TVA devine plătitor de TVA în regim normal, atunci codul special va fi anulat.

De asemenea, o persoană impozabilă neînregistrată în scopuri de TVA în România (indiferent dacă are sau nu un sediu fix în țara noastră), care intenționează să efectueze o achiziție intracomunitară de bunuri, pentru care este obligată la plata taxei, sau o livrare intracomunitară de bunuri scutită de taxă, va solicita înregistrarea în scopuri de TVA înainte efectuării respectivei operațiuni.

Toate persoanele înregistrate în scop de TVA, trebuie să depună la organele fiscale, pentru fiecare perioadă fiscală, un decont, până la data de 25 inclusiv a lunii următoare celei în care se încheie perioada fiscală respectivă.

Perioada fiscală poate fi considerată luna calendaristică, sau, în unele cazuri, trimestrul calendaristic<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Ordinul Ministerului Finanțelor Publice nr. 35/2007 privind decontul de TVA (formularul 300), publicat în M.O. nr. 62/25.01.2007

Prin Normele de aplicare ale Codului Fiscal se stabilește că, organele fiscale competente pot aproba, la solicitarea justificată a persoanei impozabile, o altă perioadă fiscală<sup>33</sup>, respectiv:

- semestrul calendaristic, dacă persoana impozabilă efectuează operațiuni impozabile numai pe maximum trei luni calendaristice dintr-un semestru;
- anul calendaristic, dacă persoana impozabilă efectuează operațiuni impozabile numai pe maximum șase luni calendaristice dintr-o perioadă de un an calendaristic.

Reglementările referitoare la decontul de TVA sunt cuprinse în Codul Fiscal. Informațiile raportate prin decontul de TVA sunt prezentate în tabelul nr.1.2.:

### Conținutul decontului de TVA

Tab. nr. 10.2

Elemente cuprinse în decontul de TVA	Nu se înscriu în decont
<ul style="list-style-type: none"> <li>• suma taxei deductibile pentru care ia naștere dreptul de deducere în perioada fiscală de raportare;</li> <li>• suma taxei pentru care se exercită dreptul de deducere;</li> <li>• suma taxei colectate a cărei exigibilitate ia naștere în perioada fiscală de raportare;</li> <li>• suma taxei colectate care nu a fost înscrisă în decontul perioadei fiscale în care a luat naștere exigibilitatea taxei;</li> <li>• alte informații prevăzute în modelul stabilit de Ministerul Finantelor Publice.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• taxa pe valoarea adăugată din facturile de executare silită, de către persoanele abilitate prin lege să efectueze vânzarea bunurilor supuse executării silite;</li> <li>• diferențele de taxă pe valoarea adăugată de plată constatate de organele de control, pentru care nu este reglementată includerea în decont;</li> <li>• documentele neevidențiate în jurnalele pentru cumpărări sau vânzări, constatate de organele de control fiscal;</li> <li>• taxa pe valoarea adăugată pentru care a fost aprobată înlesnire la plată.</li> </ul>

Datele înscrise incorect într-un decont de taxă se pot corecta prin decontul unei perioade fiscale ulterioare și se vor înscrie la rândurile de regularizări.

### 10.2.2. Decontul special de TVA (301)

Persoanele impozabile care nu sunt înregistrate și care nu au obligația să se înregistreze, sau persoane juridice neimpozabile care intenționează să efectueze o achiziție intracomunitară în România, au următoarele obligații:

<sup>33</sup> Hotărârea nr .44/2004 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 571/2003 privind Codul Fiscal, Titlul VI, Norma metodologică nr. 80, al. (2).

- să solicite înregistrarea în scopuri de TVA înainte efectuării achiziției intracomunitare, în cazul în care valoarea achiziției intracomunitare respective depășește plafonul pentru achiziții intracomunitare (10.000 euro) în anul calendaristic în care are loc achiziția intracomunitară;
- să depună un decont special de taxă.

Prevederile legale privind persoanele obligate să depună decontul special de TVA și operațiunile cuprinse în acesta<sup>34</sup> sunt prezentate în tabelul nr.1.3.

### Informații cuprinse în decontul special de TVA

**Tab. nr. 10.3**

Operațiuni cuprinse în decontul special de taxă pe valoarea adăugată	Contribuabilii pentru care există obligația de raportare
Achiziții intracomunitare - altele decât mijloacele de transport noi și produsele accizabile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• persoanele impozabile care efectuează numai livrări de bunuri sau prestări de servicii pentru care taxa nu este deductibilă (operațiuni scutite sau supuse regimului special de scutire pentru întreprinderile mici), care nu sunt înregistrate în scopuri de TVA și nici nu au obligația de a se înregistra;</li> <li>• persoanele juridice neimpozabile, care sunt înregistrate în scopuri de TVA.</li> </ul>
Operațiuni pentru care beneficiarii sunt obligați la plata taxei	<ul style="list-style-type: none"> <li>• persoanele obligate la plata taxei, respectiv persoanele impozabile neînregistrate, care beneficiază de servicii prestate de o persoană impozabilă care nu este stabilită în România, chiar dacă este înregistrată în scopuri de TVA în România;</li> <li>• persoanele obligate la plata taxei, respectiv persoanele impozabile neînregistrate, și persoanele juridice neimpozabile înregistrate, care beneficiază de servicii prestate de o persoană impozabilă care nu este stabilită în România, chiar dacă este înregistrată în scopuri de TVA în România;</li> <li>• persoanele obligate la plata taxei, respectiv persoanele impozabile neînregistrate, și persoanele juridice neimpozabile înregistrate, care au calitatea de beneficiar al livrărilor de gaze naturale sau de energie electrică, dacă aceste livrări sunt realizate de o persoană impozabilă care nu este stabilită în România, chiar dacă este înregistrată în scopuri de TVA în România;</li> <li>• persoanele obligate la plata taxei, respectiv persoanele impozabile neînregistrate, și persoanele juridice neimpozabile, indiferent dacă sunt sau nu sunt înregistrate, care sunt beneficiare ale unei livrări de bunuri sau prestări de servicii care au loc în România, dacă sunt realizate de o</li> </ul>

<sup>34</sup> Ordinul Ministerului Finanțelor Publice nr. 36/2007 privind decontul special de TVA (formularul 301)

	persoană impozabilă care nu este stabilită în România și care nu este înregistrată în România.
Achiziții intracomunitare de mijloace de transport noi	<ul style="list-style-type: none"> <li>persoanele care nu sunt înregistrate, care efectuează achiziții intracomunitare de mijloace de transport noi, pentru care exigibilitatea taxei intervine în perioada de raportare.</li> </ul>
Achiziții intracomunitare de produse accizabile	<ul style="list-style-type: none"> <li>persoanele impozabile care nu sunt înregistrate și persoanele juridice neimpozabile, indiferent dacă sunt sau nu sunt înregistrate, care efectuează achiziții intracomunitare de produse accizabile, pentru care exigibilitatea taxei intervine în perioada de raportare.</li> </ul>

Achizițiile intracomunitare de produse accizabile sunt întodeauna operațiuni impozabile, de aceea nu se are în vedere plafonul pentru achiziții intracomunitare. Fac excepție achizițiile intracomunitare efectuate de către persoanele fizice sau în contul acestora, care sunt scutite în cadrul unui plafon cantitativ (nevoi personale). În categoria produselor accizabile<sup>35</sup> sunt cuprinse: produsele energetice, alcoolul, băuturile alcoolice și tutunul prelucrat (astfel cum sunt definite de legislația în vigoare), cu excepția gazului distribuit prin sistemul de distribuție a gazelor naturale și a energiei electrice.

Decontul special de taxă pe valoarea adăugată se depune până la data de 25 inclusiv a lunii următoare celei în care ia naștere exigibilitatea operațiunilor. Obligația de raportare se referă numai la perioadele în care ia naștere exigibilitatea taxei.

### **10.2.3. Declarația recapitulativă privind livrarile/achizițiile intracomunitare de bunuri (390)**

În vederea îndeplinirii cerințelor Regulamentului CE nr. 1798/2003 (modificat prin Regulamentul 143 din 2008), persoanele impozabile înregistrate în scopuri de TVA, care realizează operațiuni intracomunitare, au obligația să depună la organele fiscale competente, până la data de 25, inclusiv, a lunii următoare unei luni calendaristice, declarația recapitulativă privind livrarile/achizițiile intracomunitare de bunuri (390 VIES).

Acest tip de declarație informativă este reglementată prin O.M.E.F. nr. 552 din 28 martie 2008, publicată în M.Of. nr. 294 din 15 aprilie 2008, modificată prin O.M.F.P. nr. 788 din 24 aprilie 2009, publicată în M.Of. nr. 281 din 29 aprilie 2009 și se întocmește doar de către persoanele impozabile înregistrate în scopuri de TVA, care realizează operațiuni intracomunitare constând în livrări și achiziții intracomunitare de bunuri.

Declarația mai poartă denumirea de declarație 390 VIES și are codul MEF 14.13.01.02/r.

<sup>35</sup> Ibidem, art. 125.1, al. (1), pct. 7

Declarația 390 cuprinde următoarele informații privind achizițiile intracomunitare <sup>36</sup>:

- suma totală a achizițiilor intracomunitare de bunuri, pe fiecare furnizor, pentru care această persoană impozabilă este obligată la plata taxei și pentru care exigibilitatea taxei a intervenit în trimestrul calendaristic respectiv;
- suma totală a achizițiilor de bunuri efectuate în cadrul unei operațiuni triunghiulare pentru care furnizorul a desemnat persoana impozabilă beneficiară drept persoana obligată la plata taxei.

Declarațiile recapitulative se depun numai pentru perioadele în care ia naștere exigibilitatea taxei pentru astfel de operațiuni.

Verificarea declarațiilor recapitulative de către organul fiscal competent vizează următoarele elemente <sup>37</sup>:

- corectitudinea codului de înregistrare în scopuri de TVA al persoanei impozabile care realizează operațiuni intracomunitare, prin verificarea datelor de identificare din declarație cu cele existente în Registrul persoanelor impozabile înregistrate în scopuri de TVA;
- integralitatea codurilor de înregistrare în scopuri de TVA ale operatorilor străini înscrși în declarație: înscrierea corectă a codului de țară, precum și a numărului de caractere al codului;
- corelarea totalului sumelor aferente livrărilor/achizițiilor intracomunitare din declarația recapitulativă cu cele înscrise în rândurile corespunzătoare din decontul de

**Achiziții + achiziții în cadrul unei operațiuni triunghiulare din declarația recapitulativă**

**=**

**Achiziții intracomunitare din decontul de TVA sau decontul special de TVA**

TVA sau decontul special de TVA, după caz, astfel:

- îndeplinirea obligației de depunere a declarației recapitulative, prin încrucișarea informațiilor referitoare la persoanele impozabile care au declarat livrări/achiziții în deconturile de TVA și deconturile speciale de TVA depuse, cu informațiile referitoare la persoanele impozabile care au depus declarații recapitulative.

<sup>36</sup> Legea 571/2003 privind Codul Fiscal, art. 156.4, al. (2)

<sup>37</sup> Ordinul Ministerului Finanțelor Publice nr. 537/2007, Procedura de gestionare a Declarației recapitulative privind livrările/achizițiile intracomunitare de bunuri, art. 4, al. (1)



Valabilitatea datelor de identificare ale persoanelor plătitoare de TVA din celelalte state membre UE poate fi verificată și de plătitorii de TVA din România prin intermediul sistemului informatic VIES <sup>38</sup> (VAT Information Exchange System), care a devenit operațional la 1 ianuarie 2007 și în țara noastră.

Sistemul informatic VIES asigură schimbul de informații cu statele membre ale Uniunii Europene privind taxa pe valoare adăugată. VIES este sistemul care creează baza de date pentru determinarea contribuției statelor membre, deci și a României, după data aderării, la bugetul comunitar. Sistemul este o bază de date online care îi include pe toți plătitorii de TVA din statele membre UE, iar informațiile privind tranzacțiile comerciale sunt actualizate periodic.

#### **10.2.4. Declarația statistică Intrastat**

Intrastat reprezintă sistemul de colectare a datelor statistice privind comerțul cu bunuri între țările din Uniunea Europeană. În momentul în care o țară devine membră a Uniunii Europene (UE) și parte a Pieței Unice, controlul vamal asupra mișcării bunurilor între această țară și celelalte state membre UE dispare, iar comercianții nu mai au obligația completării declarațiilor vamale pentru aceste bunuri.

Pentru a înlocui această sursă de date, a fost creat și dezvoltat sistemul statistic Intrastat, pentru colectarea informațiilor direct de la operatorii economici din țările membre UE care realizează schimb de bunuri cu alte state membre UE.

Rolul informațiilor<sup>39</sup> astfel colectate se referă la:

- permit cunoașterea volumului schimburilor internaționale ale fiecărei țări;
- stau la baza calculului indicatorilor macroeconomici care evidențiază evoluția economică și socială a unei țări;
- sunt utilizate pentru fundamentarea politicilor comunitare în diferite domenii (politici comerciale, monetare, vamale etc) și pentru determinarea cotei din bugetul comunitar care îi revine fiecărui Stat Membru al Uniunii Europene.

Acest sistem statistic este operațional de la 1 ianuarie 1993 la nivelul Uniunii Europene și are la bază o serie de regulamente care se aplică în toate statele membre UE. În prezent sunt în vigoare Regulamentul Consiliului nr. 638/2004 privind statisticile de comerț între statele membre UE și Regulamentul Comisiei nr. 1982/2004 de implementare a Regulamentului Consiliului nr. 638/2004.

---

<sup>38</sup> [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/vies/en/vieshome.htm](http://ec.europa.eu/taxation_customs/vies/en/vieshome.htm).

<sup>39</sup> [www.intrastat.ro](http://www.intrastat.ro)

Reglementările sunt completate la nivel național prin Legea nr. 422/2006 și prin actele emise de către președintele Institutul Național de Statistică, respectiv Ordinul privind Normele de completare a Declarației Statistice Intrastat și Ordinul anual cuprinzând informații referitoare la pragurile valorice Intrastat.

Sistemul Intrastat a devenit operațional începând cu data 1 ianuarie 2007, data aderării României la Uniunea Europeană. Impactul asupra agenților economici constă în faptul că, trebuie să-și adapteze sistemele informatice/contabile în așa fel încât acestea să fie capabile să poată genera informațiile necesare.

Obligația furnizării de date statistice Intrastat revine tuturor operatorilor economici care îndeplinesc simultan următoarele condiții<sup>40</sup>:

- sunt înregistrați în scopuri de TVA (au cod de identificare fiscală);
- realizează schimburi de bunuri cu alte state membre ale Uniunii Europene;
- valoarea totală anuală a schimburilor de bunuri cu alte state membre ale Uniunii Europene pentru fiecare din cele două fluxuri, introduceri și, respectiv, expedieri, depășește pragul valoric Intrastat stabilit pentru fiecare an.

Declarația Statistică Intrastat trebuie să cuprindă următoarele elemente: fluxul (introduceri/expedieri), perioada de referință, date de identificare ale firmei, țară de destinație/țară de expediție, cod marfă (format din 8 cifre), natura tranzacției, modul de transport, termenii de livrare, cantitatea în kg și în unități de măsură suplimentare, valoarea facturată și cea statistică.

Operatorii economici care în anul anterior au depășit pragurile valorice stabilite pentru anul în curs transmit declarația Intrastat pentru toate lunile anului. Pentru cei ce înregistrează depășirea pragurilor valorice în cursul anului, obligația transmiterii declarației se aplică începând cu luna în care au fost depășite pragurile valorice.

Pragurile reprezintă limita valorică a schimburilor intracomunitare sub care operatorii economici sunt scutiți să transmită declarația Intrastat; acestea se stabilesc separat și pot avea valori diferite pentru introduceri și respectiv expedieri intracomunitare de bunuri.

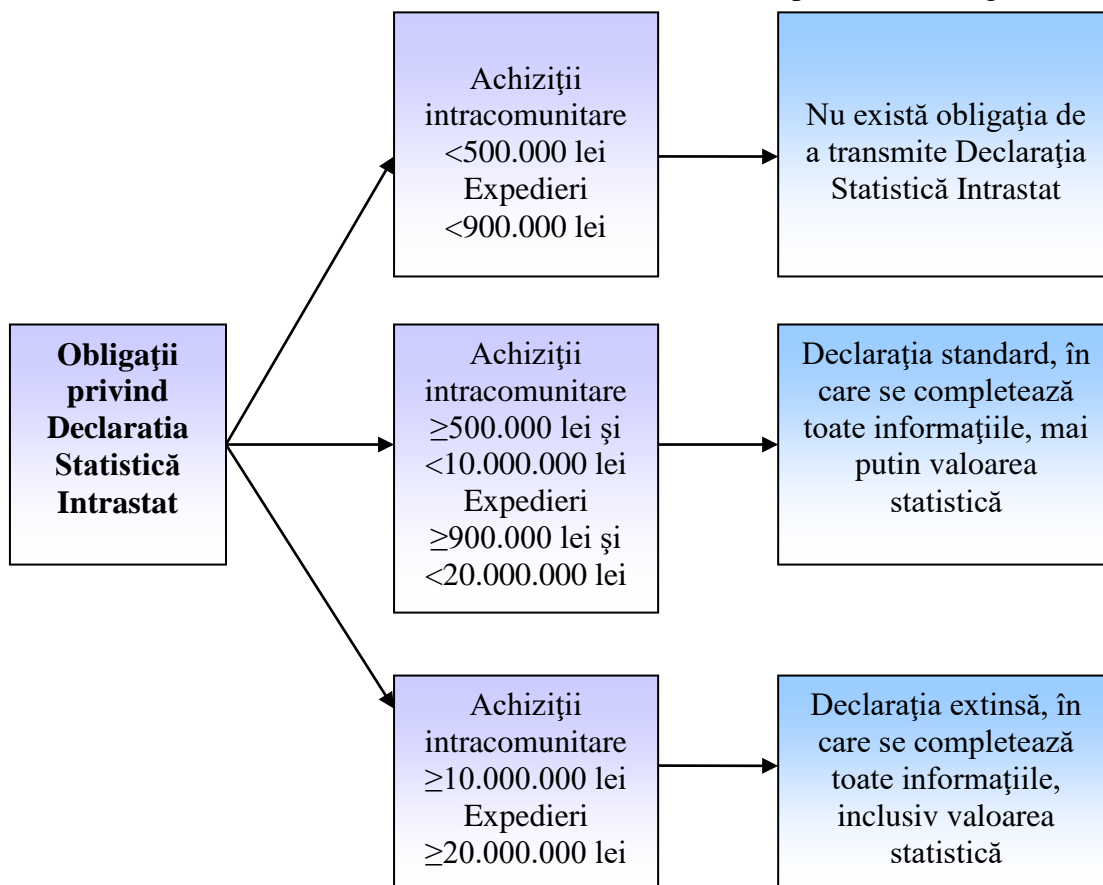
Informațiile privind pragurile valorice INTRASTAT se publică anual, în Monitorul Oficial al României, la sfârșitul anului anterior celui pentru care pragurile valorice sunt în vigoare. Informațiile privind pragurile valorice Intrastat se publică anual, în Monitorul Oficial al României, la sfârșitul anului anterior celui pentru care pragurile valorice sunt în vigoare. Pragurile valorice INTRASTAT stabilite pentru anul 2022 sunt:

- pentru introduceri intracomunitare: 900.000 lei

---

<sup>40</sup> Legea nr. 422/2006 privind organizarea și funcționarea sistemului statistic de comerț internațional cu bunuri, art. 6, al. 2

- pentru expedieri intracomunitare: 900.000 lei
- Operatorii economici furnizori de date Intrastat trebuie să transmită lunar la INS, în format electronic, o declarație statistică în care sunt folosite următoarele noțiuni specifice:
- introducere de bunuri: sosirea bunurilor în România din Statele Membre ale Uniunii Europene;
  - expediere de bunuri: ieșirea bunurilor din România către Statele Membre ale Uniunii Europene.
- Obligațiile operatorilor economici privind furnizarea de date statistice Intrastat, în funcție de valoarea anuală a achizițiilor intracomunitare sunt prezentate în fig. nr. 10.1.



**Fig. nr. 10.1. Obligații privind Declarația Statistică Intrastat**

Sesizăm astfel diferența privind declarația standard și cea extinsă, respectiv furnizarea informațiilor privind valoarea facturată<sup>41</sup> și cea statistică<sup>42</sup>.

<sup>41</sup> Valoarea facturată este cea înscrisă în documentele de achiziție; se completează în RON, fără zecimale și nu cuprinde TVA sau alte taxe.

Datele statistice Intrastat trebuie furnizate în mod obligatoriu, lunar, într-un interval de cel mult 15 zile calendaristice de la expirarea lunii de referință.

Pentru a responsabiliza operatorii economici în legătură cu corectitudinea activității de raportare, Institutul National de Statistica realizează periodic verificări.

Informațiile puse la dispoziție de către aceștia sunt comparate cu cele furnizate de către Ministerul Finanțelor Publice.

Se verifică astfel ca, valoarea facturată totală a bunurilor declarate prin sistemul Intrastat să fie egală cu cele cuprinse în decontul de taxă pe valoarea adăugată și în declarația recapitulativă privind sistemul de schimb de informații cu privire la taxa pe valoarea adăugată (trimestrial).

### **10.3. Particularități privind managementul achizițiilor intracomunitare**

#### **10.3.1. Gestionarea achizițiilor intracomunitare în cadrul organizației**

Pornind de la definiția clasică a gestiunii aprovizionării<sup>43</sup>, putem defini managementul achizițiilor intracomunitare drept procesul prin care organizația își asigură echilibrul dintre necesitățile și disponibilul de resurse ce poate fi procurat apelând la sursele de aprovizionare de pe teritoriul Uniunii Europene .

Activitatea de aprovizionare de pe piața intracomunitară urmărește asigurarea completă și complexă a unității economice cu resurse necesare, corespunzătoare calitativ, la locul și termenele solicitate și cu un cost minim.

Particularitățile managementului achizițiilor intracomunitare pot fi definite atât prin prisma funcțiilor pe care le îndeplinește (planificarea, organizarea, influențarea și controlul), dar și prin evidențierea activităților specifice<sup>44</sup>, cu un grad de complexitate și dificultate diferit, derulate în cadrul acestui proces.

**Planificarea** vizează fundamentarea obiectivelor și acțiunilor de urmat în activitatea de aprovizionare, stabilirea necesarului de resurse și a căilor de realizare. Îndeplinirea acestei funcții presupune derularea următoarelor activități:

- dimensionarea consumurilor, respectiv elaborarea de norme de consumuri specifice analitice, fundamentate tehnic și economic, prevenindu-se astfel consumul irațional;

---

<sup>42</sup> Valoarea statistică conține - în afară de valoarea bunului - costul transportului și al asigurării până la frontiera română.

<sup>43</sup> Simionescu, A., Schvab, M., Bud, N., *Op. cit.*, p. 88

<sup>44</sup> preluare din Bășanu, Gh., Pricop, M., *Op. cit.*, p. 18

- dimensionarea pe criterii economice a nivelurilor cantitative sau momentelor calendaristice de comandă (de emitere a comenzilor de aprovizionare); acțiunea este de natură complexă, având în vedere importanța economică a acesteia, și se desfășoară în contextul activității generale de elaborare și definire a politicii în domeniul gestiunii stocurilor în raport cu mediul intern și extern al întreprinderii;
- fundamentarea tehnico-economică a planului și programelor de aprovizionare materială a unității; în acest scop se folosesc planul și programele de fabricație, normele de consum (consumurile specifice stabilite pe bază de documentație economică) pentru întreaga structură de fabricație, necesitățile pentru alte destinații de folosire a resurselor materiale, structura și nivelul stocurilor, resursele proprii existente în perioada pentru care se face fundamentarea;
- identificarea și stabilirea volumului și structurii resurselor necesare a fi achiziționate de la furnizorii din Uniunea Europeană.

**Organizarea** constă în stabilirea și delimitarea proceselor de muncă, gruparea acestora pe posturi, stabilirea de atribuții și responsabilități pe persoane, în vederea realizării obiectivelor.

Organizarea gestiunii achizițiilor intracomunitare implică desfășurarea următoarelor activități:

- prospectarea pieței comune, în vederea depistării și localizării surselor reale și potențiale de furnizare; acțiunea presupune emiterea de cereri de ofertă, investigații la târguri și expoziții internaționale, la bursele de mărfuri, studierea de cataloage comerciale, prospecte, pliante, alte surse de informare și publicitate, contactarea unităților specializate în comercializarea de materiale și produse;
- alegerea resurselor materiale și echipamentelor tehnice care răspund cel mai bine caracteristicilor cererilor pentru consum, prezintă cele mai avantajoase condiții de livrare și un bun raport preț/calitate;
- alegerea furnizorilor din spațiul Statelor Membre, ale căror oferte prezintă cele mai avantajoase condiții economice și asigură certitudine în livrările viitoare pe termen scurt sau lung;
- elaborarea strategiilor în cumpărarea de resurse în raport cu piața de furnizare intracomunitară; aceasta acțiune se realizează după analiza prealabilă a caracteristicilor pieței de furnizare, a furnizorilor, a situațiilor care influențează strategia de cumpărare, ș.a.;

- testarea credibilității furnizorilor selectați, în scopul evidențierii probității morale, garanțiilor de care se bucură, seriozității în afaceri, responsabilității în respectarea obligațiilor asumate și, nu în ultimul rând, a solvabilității;
- negocierea și concretizarea relațiilor cu furnizorii aleși, acțiuni care implică stabilirea, prin acord de voință, a tuturor condițiilor de livrare între parteneri; finalizarea relațiilor de vânzare-cumpărare se realizează prin emiterea comenzilor și încheierea de contracte comerciale
- asigurarea condițiilor normale de primire-recepție a bunurilor sosite de la furnizori;
- conceperea și implementarea unui sistem informațional cuprinzător, simplu și operativ, care să permită: vehicularea volumului imens de informații într-un timp scurt, evidențierea clară a stării reale a procesului de asigurare materială, evidența corectă a materialelor, în orice moment; în același timp, acest sistem trebuie să dispună de o bază extinsă de date care să poată fi ușor apelată în funcție de necesitățile de informare, prelucrare și analiză.

**Influențarea** reprezintă procesul prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului organizației și a subsistemelor componente. Acțiunile de întreprins în acest sens vizează:

- selectarea și angajarea după principiul competenței a personalului de specialitate, cu atribuții privind realizarea achizițiilor de pe piața comună; criteriile de selecție vizează - pe lângă o bună cunoaștere a domeniului achizițiilor - abilități de negociere și cunoașterea temeinică a cel puțin două limbi străine, utilizate în spațiul Uniunii Europene;
- formarea și perfecționarea lucrătorilor din sectorul de asigurare materială prin diferite forme de pregătire, astfel încât să fie capabili să își îndeplinească atribuțiile în concordanță cu obiectivele stabilite;
- stabilirea și delegarea responsabilităților privind obligațiile de raportare ale unității, referitoare la: decontul de TVA sau decontul special de TVA, declarația recapitulativă, declarația Intrastat (în cazul depășirii pragului valoric); asigurarea unei bune cooperări între departamentul financiar contabil și cel de achiziții, pentru obținerea tuturor informațiilor necesare întocmirii declarațiilor.

În scopul eficientizării activității de realizare a achizițiilor intracomunitare, ca de altfel în orice alt domeniu se impune stabilirea și respectarea anumitor norme, ce servesc drept

repere tuturor participanților. Sintetizând opiniile prezentate în literatura de specialitate<sup>45</sup>, este recomandată cunoașterea și aplicarea următoarelor principii:

- Atitudinea în serviciu - achizitorul nu trebuie să se comporte ca și cum ar beneficia de un “monopol al activității” ci, din contră, să se considere ca un prestator de servicii. Lucrătorii din cadrul departamentului de achiziții trebuie să fie convinși că, dacă prestează un serviciu de slabă calitate, utilizatorii se pot lipsi de ei. Astfel de servicii pot fi îndeplinite de alte persoane care au deja o funcție în cadrul întreprinderii, ceea ce va fi compensat prin economia realizată prin desființarea posturilor de achizitori a căror existență nu mai este justificată;
- Respectul deontologiei - deși nu sunt supuși din punct de vedere legal respectului regulilor deontologiei, precum medicii, avocații sau experții contabili, achizitorii au totuși datoria de a respecta regulile de muncă și de viață evitând orice bănuială de incorectitudine. În plus, cumpărătorii trebuie să fie conștienți că ei sunt în general primele persoane din întreprindere pe care le întâlnesc furnizorii externi și că, adeseori, ei rămân unicul interlocutor al acestora. Ei se constituie ca un “vector privilegiat” al imaginii de marcă a întreprinderii;
- A cumpăra la cea mai bună valoare - valoarea este raportul dintre prețul unui element produs și posibilitatea sa de a îndeplini corect specificarea de performanță. Această noțiune nu se confundă cu aceea de preț și de cost. Achizitorul trebuie să se străduiască să cumpere la cea mai bună valoare, ținând cont de faptul că, scăderea prețului unui articol nu îi diminuează neapărat valoarea. Pentru a putea determina valoarea unui produs, cumpărătorul trebuie să posede competența tehnică în domeniu la un nivel ridicat;
- Absența reciprocității comerciale - este de preferat ca, libertatea de manevră a achizitorilor să nu fie limitată de considerente de reciprocitate comercială. Atunci când această reciprocitate este inevitabilă, adică pentru a-și vinde produsele, firma devine obligată să accepte un anumit furnizor, ea va avea în vedere permanent faptul că o asemenea practică nu trebuie menținută multă vreme, deoarece ea limitează sursele de aprovizionare, ceea ce afectează, pe termen lung, costul și/sau calitatea.

**Controlul** (sau evaluarea) implică verificarea modului în care se îndeplinesc deciziile și se desfășoară activitatea de achiziționare a resurselor de pe piața Uniunii Europene, în raport cu obiectivele, planurile, standardele, etc. Realizarea controlului în ceea ce privește achizițiile intracomunitare presupune desfășurarea următoarelor activități:

---

<sup>45</sup> Brânză, A., *Auditul achizițiilor de resurse materiale*, Ed. Sedcom Libris, Iași, 2003, p. 103

- urmărirea și controlul derulării contractelor de asigurare materială, întocmirea fișelor de urmărire operativă a aprovizionării pe furnizori și resurse. În acest cadru se înscrie și preocuparea pentru asigurarea transportului în spațiul Statelor Membre, în cazul în care, prin contractele încheiate cu furnizorii bunurilor aceasta obligație cade în sarcina cumpărătorului. Acțiunea presupune și o legătură permanentă cu furnizorii, prin agenții de aprovizionare, în vederea prevenirii unor dereglări în livrări, verificării pe parcursul fabricației a stadiului execuției și a calității resurselor materiale, etc.;
- analiza periodică a stadiului asigurării bazei materiale și tehnice, a realizării programelor operative și a planurilor de aprovizionare, a contractelor economice pe total și distinct pe furnizorii principali la resursele vitale, de importanță strategică, etc.;
- controlul sistematic al evoluției stocurilor efective în raport cu limitele estimate, pentru a se evita consecințele economice nefavorabile pe care le poate genera suprastocarea sau lipsa de materiale în stoc asupra activității economice a întreprinderii, a situației financiare a acesteia.

Controlul activității de achiziționare a diferitelor bunuri și servicii necesare de pe piața Uniunii Europene vizează, de asemenea, modul în care sunt îndeplinite cerințele privind calitatea, prețul, design-ul și specificațiile tehnice.

În vederea evaluării performanțelor procesului de aprovizionare pot fi folosiți o serie de *indicatori*<sup>46</sup>, prezentați în tabelul următor.:

**Tabelul Indicatorii performanței procesului de aprovizionare**

**Tab.nr.10.4**

<b>Clasă indicatori</b>	<b>Cuprinde</b>
Indicatori ai performanței costurilor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costul produselor aprovizionate raportat la consumurile normate;</li> <li>• Cheltuielile administrative de aprovizionare raportate la valoarea produselor aprovizionate;</li> <li>• Costul materialelor aprovizionate ca parte din costul total al produsului finit;</li> <li>• Economii la costuri obținute din aprovizionare;</li> <li>• Viteza de rotație a stocurilor.</li> </ul>
Indicatori ai calității	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procentul de comenzi de aprovizionare care au îndeplinit condițiile de calitate;</li> <li>• Fiabilitatea bunurilor aprovizionate;</li> <li>• Calitatea bunurilor.</li> </ul>
Indicatori ai calității serviciului obținut de la furnizori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procentul de livrări la termen din partea furnizorilor;</li> <li>• Durata medie de depășire a termenului la livrările întârziate ale furnizorilor.</li> </ul>

<sup>46</sup> Simionescu, A., Schvab, M., Bud, N., *Op. cit.*, p. 88



### 10.3.2. Riscuri și avantaje asociate achizițiilor intracomunitare

Pentru asigurarea eficientă a resurselor materiale necesare, operatorii economici din România apelează tot mai des la achiziții intracomunitare. Necesitatea apelării la asemenea surse este impusă de o serie de tendințe, ce se manifestă pe piață: mondializarea pieței, concurența crescută, calitatea și costurile diferite, etc.

“Atractivitatea” achizițiilor intracomunitare poate fi explicată prin următoarele avantaje<sup>47</sup>:

- **Calitatea** - sunt numeroase situațiile în care, pe piața comună din Uniunea Europeană se pot găsi furnizori care oferă produse de o calitate mai bună și la prețuri acceptabile. Calitatea superioară a unora din produsele furnizate de către operatorii economici din spațiul comunitar poate fi explicată prin: existența unor tehnologii avansate, a unor sisteme de gestiune a calității, experiență îndelungată, etc;
- **Prețul** - prin folosirea unei forțe de muncă mai ieftine, sau mai eficiente, prin existența unor surse de aprovizionare mai bune, există deseori situații în care produsele obținute de pe piața externă au prețuri mai reduse sau permit obținerea unui raport preț/utilitate mai eficient;
- **Experiența în producție** - se știe că, produsul se vinde și în funcție de imaginea acestuia care, în general, este percepută din punct de vedere calitativ. Astfel, apelarea la produse de pe alte piețe, care se bucură de o imagine deosebită va induce sentimentul de calitate și produselor finite ce le încorporează;
- **Lipsa unor surse interne** poate fi cauza apelării la achiziții din Statele Membre pentru anumite produse. De exemplu, achiziția de calculatoare, imprimante, camere video, echipament de birotică, etc.;
- **Siguranța livrărilor** este o altă cauză a apelării la sursele externe. Astfel, poziția de monopol tehnic și managerial fac ca, de exemplu, în cazul întreprinderilor românești respectarea termenelor să nu fie una din prioritățile avute în vedere. Există mentalitatea că, dacă produs a fost livrat, celelalte condiții (calitate, preț, termen) sunt lucruri neesențiale;
- **Asistența tehnică** reprezintă un alt argument. Astfel, sunt furnizorii externi care conștientizează foarte bine că vinderea produselor finale este o condiția esențială pentru vinderea propriilor produse. Din această cauză sunt foarte atenți cu modul de funcționare și percepere a propriilor produse și de multe ori pot să asigure asistența tehnică specializată chiar la nivelul produsului final;

---

<sup>47</sup> Cârstea, Gh., *Op.cit.*, p. 368

- **Punerea în concurență** și crearea unor sentimente de insecuritate pentru furnizorii interni prin posibilitatea apelării la surse externe;
- Există uneori **relații de alianță strategică, societăți mixte** cu firme din străinătate. Astfel, dacă există filiale în străinătate este normal să se apeleze la furnizorii din țara respectivă. De asemenea pot să apară oportunități de afaceri cu care vin partenerii externi, din punct de vedere al aprovizionării;
- **Aprovizionarea în contrapartidă**<sup>48</sup> prin care se stimulează dorința de cumpărare a produselor finale sau se identifică noi furnizori potențiali.

Achiziționarea din spațiul intracomunitar a bunurilor și serviciilor necesare desfășurării activității presupune nu numai avantaje, ci și anumite riscuri.

Particularitățile economico-sociale, politice și legislative proprii fiecărei țări pot determina apariția unor probleme deosebite în procesul de aprovizionare. Literatura de specialitate menționează următoarele cauze<sup>49</sup>:

- **Problemele politice și economice specifice fiecărei țări.** Există țări cu o mai mare sau mai mică stabilitate politică și economică. De aici apar anumite riscuri, ce trebuie gestionate astfel încât să se reducă gradul de risc ce apare: să posede surse de informare care să asigure o anticipare a evoluției, să stabilească relații eficiente prin care partenerul extern să preia o parte din riscuri, etc.;
- **Timpul de aprovizionare** - în general, este mai mare având în vedere distanța, folosirea sistemelor de transport, tranzitarea frontierelor, etc. Diminuarea timpului de aprovizionare se poate obține printr-o programare riguroasă și prin lansarea din timp a comenzilor, astfel încât să fie posibilă sosirea acestora la momentele dorite. În acest sens se recomandă încheierea de contracte și convenții pe termene lungi, necesarul comandat trecând prin două forme: anticipat și ferm. De asemenea alegerea sistemelor de transport poate să diminueze timpurile de aprovizionare;
- **Identificarea și evaluarea furnizorilor potențiali** este o altă problemă ce poate să fie o sursă de pierderi, greutățile fiind determinate de: sursele de informare, distanță, atitudini față de anumite situații concrete, etc.;
- **Fluctuațiile de curs valutar** - care sunt rezultatul acțiunii pieței financiare - dar și al politicilor economice – au un rol determinant în luarea deciziei de apelare la furnizorii din spațiul comunitar;

---

<sup>48</sup> Aprovizionarea în contrapartidă înseamnă că, o marfă cumpărată este platită cu o altă marfă. Comerțul în contrapartidă poate fi folosit în diferite forme, respectiv: trocul (contrapartida propriu-zisă), compensările parțiale, tranzacțiile în trei.

<sup>49</sup> Cârstea, Gh., *Op.cit.*, p. 369

- **Transportul** produselor este o problemă care poate să influențeze decisiv calitatea și costul activității de aprovizionare. Este importantă includerea unor clauze contractuale, prin care să se stabilească care din parteneri plătește transportul și asigurarea bunurilor;
- **Limba** poate constitui un avantaj în stabilirea unor relații internaționale de aprovizionare, prin posibilitatea unei comunicări rapide și fără interpretări diferite, rezultate din neînțelegerea unor sensuri;
- **Obiceiurile culturale** pot constitui cauze ale unor insuccese, dacă nu sunt cunoscute și respectate, dar pot fi folosite și pentru obținerea unor avantaje. Deși există diferențe majore de la o țară la alta, există totuși câteva reguli de bază, care, respectate asigură succesul așteptat:
  - să nu se folosească un limbaj regional sau popular, ci pe cât posibil un limbaj național;
  - să se adopte o atitudine de seriozitate și de respect față de conveniențe;
  - să se respecte sărbătorile importante specifice țărilor din care sunt partenerii și să nu se insiste pentru încheierea de afaceri în aceste perioade.

Se observă că în cazul aprovizionării de pe piața comună se pun probleme deosebite, care corect rezolvate pot să asigure oportunități, invers putând fi sursa unor pierderi.

Pentru rezolvarea problemelor puse de aceste situații există soluții diverse, cum ar fi: organizarea adecvată a relațiilor de aprovizionare; pregătirea unui personal specializat; folosirea unor oportunități create de existența unor organisme internaționale, asociații profesionale, sisteme de comunicații (Internet).

### Întrebări și teme de discuție

1. Care sunt obligațiile de raportare ale agenților economici în ceea ce privește achizițiile intracomunitare?
2. Care sunt particularitățile achizițiilor intracomunitare?
3. Care sunt riscurile și avantajele asociate achizițiilor intracomunitare?

## **CAP. 11 ACHIZIȚIILE PUBLICE ECOLOGICE**

### **Obiective**

**După parcurgerea acestui capitol veți ști:**

- ce sunt și care este importanța Achizițiile Publice Ecologice
- reglementări UE referitoare la APE
- ce este Planul Național de Achiziții Publice Verzi
- cum se face Evaluarea ofertelor și aplicarea criteriilor de mediu în atribuirea contractelor

Achizițiile publice verzi (ecologice) reprezintă procesele în care autoritățile publice intenționează să achiziționeze bunuri și servicii cu impact redus asupra mediului pe durata de viață, comparativ cu alte bunuri și servicii, având aceeași utilitate primară și care ar fi fost altfel procurate. Sau cu alte cuvinte produsele și serviciile achiziționate sub aceasta denumire țin cont de factorii de mediu.

### **11.1. Vedere de ansamblu privind Achiziții publice ecologice (APE) în Europa**

Achizițiile publice verzi au ca obiectiv, cumpararea, pe criterii de eficiență energetică, a produselor și serviciilor, precum: calculatoare, componente clădiri, echipamente iluminat, hârtie reciclată, automobile ecologice, electricitate produsă din surse regenerabile de energie, aparate electrocasnice, transport public ecologic etc. În timp inițiativele legate de mediu vor depăși statutul de inconveniente costisitoare și vor deveni surse ale avantajului concurențial. În consecință, importanța acestor aspirații de mediu a dus la importanța ridicată a achizițiilor publice ecologice.

Autoritățile publice europene sunt consumatori majori, care prin orientarea puterii lor de cumpărare în direcția achiziționării de bunuri ecologice, servicii și lucrări, ar putea avea o contribuție importantă în dezvoltarea și susținerea producției pentru produsele verzi. În aceste condiții orientarea către achizițiile publice verzi (APE) prin introducerea cerințelor pentru sustenabilitatea mediului în caietul de sarcini ar fi un puternic stimulent pentru eco inovare. Cerințele verzi în aval vor genera o producție curată în amonte, iar acest fapt va constitui un instrument al dezvoltării durabile.

Valoarea pieței produselor verzi în UE se cifrează la 880 miliarde de euro. Cu un buget anual colectiv de 2,3 trilioane € sau 19% din PIB-ul Europei, achizitorii publici sunt un grup foarte influent care poate orienta producția și consumul de bunuri durabile. Acest procent variază semnificativ între Statele Membre (între 11 și 20%).

În acest sens, Comisia Europeană și-a propus să sprijine achizițiile publice verzi /APE/ și a stabilit ca, până în anul 2010, un procentaj de 50% din totalul achizițiilor publice să fie ecologice.

Comisia Europeană a stabilit ca, până în 2010, 50% din totalul achizițiilor publice să fie ecologice. Ținta nu a fost atinsă de toate statele UE, însă multe dintre ele au ținut și rezultate importante, cum ar fi Finlanda, care până în 2010, a reușit performanța de a achiziționa 70% produse și servicii ecologice în instituțiile statului. La nivelul anului 2010, media achizițiilor publice ecologice a fost de 38% din valoarea totală a achizițiilor publice (2,3 trilioane euro)

Pentru a fi un succes, APE au nevoie de criterii clare și verificabile de mediu pentru produse și servicii. Unele țări europene au deja criterii naționale (Tabelul nr.11.1), criterii care sunt compatibile între statele membre, precum și Planuri naționale de acțiune. În anul 2014, situația celor 28 de state membre UE din punct de vedere a adoptării unor planuri naționale de acțiune în ce privește achizițiile verzi sau a unor documente echivalente este prezentată în tabelul nr. 2

### Criterii UE în APE

Tab. nr.11.1

Nr.crt.	Criterii curente	Criterii în curs de revizuire	Criterii în curs de dezvoltare
1.	Panouri de perete	Drumuri	Lacuri și vopsele
2.	Încălzire pe bază de apă	Clădiri de birouri	
3.	Infrastructuri de apă uzată	Iluminat (de birou și de iluminat stradal)	
4.	Toalete	Alimentație și Catering	
5.	Echipamente de imagistică	Calculatoare și laptopuri	
6.	Combinația căldură & putere	Servicii de curățenie	

7.	Iluminat stradal si semnalizare în trafic	Mobilier	
8.	Iluminat de interior	Textile	
9.	Instalații sanitare		
10.	Echipamente electrice și electronice în sănătate		

Sursa: sinteza din *Assessment and Comparison of National Green and Sustainable Public Procurement Criteria and Underlying Schemes*

### Planuri naționale de acțiune privind APE în țările UE

Tab. nr.11.2

Tări în care există Planuri naționale de acțiune sau documente echivalente	22 UE country: Austria, Belgium, Bulgaria, Cyprus, Czech Republic, Denmark, Finland, France, Germany, Ireland, Italy, Latvia, Lithuania, Malta, Netherlands, Poland, Portugal, Slovakia, Slovenia, Spain, Sweden, UK
Țări în care nu există plan național de acțiune	6 UE country: Croatia, Estonia, Greece, Hungary, Luxembourg, Romania

Având în vedere importanța crescândă a achizițiilor publice ecologice (APE) și de dezvoltare a furnizorilor verzi, cercetătorii au încercat să țină pasul cu practica, prin identificarea de antecedente cheie care ar putea conduce astfel de practici.

Mai multe studii au fost efectuate la nivel european pentru a evidenția criteriile existente la nivel național privind achizițiile de produse verzi.

Un studiu efectuat în 2009, referitor la impactul achizițiilor publice verzi în 7 țări din UE, Austria, Danemarca, Finlanda, Germania, Țările de Jos, Suedia și Regatul Unit a relevat o medie de 55% a contractelor încheiate în statele membre pentru zece grupe de produse și servicii ar putea fi definite ca fiind verzi.

Un alt studiu, din 2010 a examinat punerea în aplicare achizițiilor publice verzi în nouă state membre, plus Norvegia. Ca parte a revizuirii generale a legislației UE în domeniul achizițiilor publice în 2011, o evaluare strategiilor în acest domeniu (care să cuprindă obiective de mediu, sociale și de inovare / Politica industrială) a fost, de asemenea, solicitată. Un exercițiu de monitorizare a fost realizat în 2011, la care au participat autoritățile publice din 26 de state membre. Acesta a avut scopul de a identifica nivelul de absorbție a setului general de criterii pentru achiziții publice verzi pentru zece grupe de produse și servicii (produse și servicii de curățenie, construcții, servicii de catering și produse alimentare; electricitate, servicii de grădinarit și produse; echipamente IT de birou, copiere și hârtie grafică; textile, transport și mobilier). Rezultatele indică faptul ca 26% dintr-un eșantion de 1783 contracte semnate includ toate criteriile UE pentru APE, iar 55% includ cel puțin un criteriu.

Interesul publicului larg pentru websiteurile care conțin informații despre achizițiile de produse verzi a fost tot mai ridicat (Tabelul nr. 11.3)

#### Interesul pentru siteurile care conțin informații despre APE

Tab. nr.11.3

Siteuri vizitate		Pagini vizualizate	
2011	51000	2011	120000
2012	157000	2012	264000
2013	447000	2013	1041000

Sursa: EU Green Public Procurement Policy, 2014

Cadrul juridic pentru achizițiile publice este definit de dispozițiile Tratatului privind funcționarea Uniunii Europene (numit în continuare „tratatul”) și de directivele UE privind achizițiile (Directivele 17, 18/2004) astfel cum sunt interpretate de Curtea de Justiție a Uniunii Europene. Din perspectivă internațională, UE trebuie să respecte condițiile Acordului privind achizițiile publice (AAP) al Organizației Mondiale a Comerțului (OMC). Cadrul juridic stabilește o serie de norme și principii care trebuie respectate în atribuirea contractelor de achiziții publice.

La nivel național, majoritatea statelor membre UE au publicat deja planuri naționale de acțiune (PNA), care prezintă o varietate de acțiuni și măsuri de sprijin pentru achiziții publice ecologice (sau durabile). Majoritatea statelor au stabilit obiective în materie de APE fie cu privire la achiziții în general, fie cu privire la anumite grupuri de produse sau servicii.

Mai multe țări și regiuni au creat, de asemenea, seturi de criterii privind APE pentru o serie de grupuri de produse și servicii. În multe cazuri, acestea sunt asemănătoare criteriilor UE privind APE, cu unele modificări care reflect circumstanțele sau prioritățile specifice ale autorităților care le-au stabilit. Majoritatea seturilor de criterii se bazează pe date privind analiza ciclului de viață (ACV), acolo unde acestea sunt disponibile, pe etichetele ecologice și pe dovezile care stau la baza acestora.

## 11.2. Achizițiile publice ecologice în România

În România, aproape 20 la sută din PIB se cheltuiește pe achiziții publice, mai mult decât media în UE, care este de 16 la sută. Piața achizițiilor verzi în România este estimată la 20 mld. lei. Potrivit țințelor asumate cu UE, Romania trebuia să fi acoperit, în 2013, un procentaj de minimum 10% în Achiziții Publice Ecologice din totalul achizițiilor. De asemenea, din anul 2017, procentajul trebuie să depășească 50% din total.

Un studiu<sup>50</sup> efectuat în perioada 2009-2010 în România pe 17 autorități publice arată că:

- 26% dintre contractele de achiziții publice include 1 criteriu UE privind APE
- numai 6% dintre contractele de achiziții publice încheiate utilizează toate criteriile UE privind APE

<sup>50</sup> Bărbuță, M., 2013

Directivile Europene 2004/18/EC și 2004/17/EC au fost transpuse în legislația națională prin Hotărârea nr. 925 din 19 iulie 2006 pentru aprobarea normelor de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractelor de achiziție publică din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 34/2006 privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii.

Acestea stabilesc cadrul legislativ din România privind coordonarea procedurilor de atribuire a contractelor de achiziții publice de lucrări, de bunuri și de servicii. Textul legislativ prezintă în detaliu oportunitățile privind adoptarea considerentelor de mediu în specificațiile tehnice, în criteriile de selecție, de atribuire și în clauzele contractelor de performanță pentru achiziții publice.

În țara noastră legislația de bază în vigoare (GEO) OUG34/2006 prevede că autoritatea contractantă are dreptul de a solicita condiții speciale de îndeplinire a contractului pentru obținerea anumitor efecte sociale sau efecte legate de protecția mediului și promovarea dezvoltării durabile.

În România documentația pentru ca o achiziție să fie verde trebuie să cuprindă criteriile de performanță ale contractului ținând seama de protecția mediului. Autoritatea contractantă are dreptul de a solicita operatorilor să prezinte certificate care să ateste că acestea sunt conforme cu standardele de mediu de referință:

- standarde ecologice comunitare;
- standarde de Management și Audit (EMAS);
- standarde europene sau standarde internaționale de management al mediului certificate de organisme abilitate ca fiind conforme cu legislația comunitară

Ministerul Mediului și Schimbărilor Climatice (MMSC) urmează să elaboreze Planul Național de Achiziții Publice Verzi, a cărui nerespectare va fi sancționată cu amenzi între 10.000 și 35.000 de lei. Proiectul de lege a fost postat pe site-ul MMSC și se află în dezbateri publice. Scopul este elaborarea unui Plan Național privind Achizițiile Publice Verzi cu ținte anuale precise și introducerea în procesul de achiziție publică a unor criterii privind protecția mediului. Astfel, în termen de 6 luni de la adoptarea legii, MMSC împreună cu Autoritatea Națională pentru Reglementarea și Monitorizarea Achizițiilor Publice (ANRMAP) vor publica un ghid, aprobat prin ordin comun al ministrului Mediului și al președintelui Autorității, în Monitorul Oficial partea I, care va cuprinde criterii minime privind protecția mediului pentru grupe de produse și servicii, precum și caiete de sarcini standard.

După intrarea în vigoare a ordinului, MMSC stabilește Planul Național de Achiziții Publice Verzi până la data de 31 octombrie pentru anul următor, pe care îl supune aprobării prin hotărâre de guvern.

Planul Național de Achiziții Publice Verzi cuprinde ținte obligatorii, acestea fiind exprimate sub formă de procent ce corespunde valorii anuale a achizițiilor publice verzi realizate, raportat la valoarea anuală a achizițiilor publice realizate de autoritatea contractantă pentru furnizarea de produse, prestarea de servicii sau execuția de lucrări.



Autoritatea Națională pentru Reglementarea și monitorizarea achizițiilor publice (ANRMAP) va monitoriza modul de atribuire a contractelor de achiziție publică verde, dispunând, după caz, aplicarea de sancțiuni contravenționale.

### **11.3. Evaluarea ofertelor și aplicarea criteriilor de mediu în atribuirea contractelor**

În atribuirea contractelor pot fi utilizate criteriile de mediu, cu respectarea următoarelor condiții:

- să aibă legătură cu obiectul contractului;
- să nu confere autorității contractante o libertate de alegere nelimitată;
- să fie menționate în mod specific în anunțul de participare și în caietele de sarcini, împreună cu ponderea lor și eventuale criterii secundare aplicabile;
- să nu reprezinte criterii de selecție (de exemplu experiența sau capacitatea generală);
- să respecte principiile fundamentale ale dreptului UE.

În evaluarea ofertelor se pot acorda puncte pentru performanțe de mediu superioare cerințelor minime stabilite în specificații. Nu există un nivel maxim pentru ponderea care poate fi dată criteriilor de mediu.

Adevăratele costuri ale contractului sunt cunoscute ca urmare a unei abordări privind „costul pe durata ciclului de viață”. Uneori este posibil să se constate că opțiunea cea mai ecologică este, de asemenea, opțiunea cea mai ieftină pe durata ciclului de viață.

Pentru evaluarea ofertelor pentru a stabili care este cea mai avantajoasă ofertă se folosesc criteriile de atribuire prestabilite, publicate în avans. Pentru a stabili oferta câștigătoare există două opțiuni:

- compararea ofertelor pe baza celui mai mic preț;
- alegerea ofertei „cele mai avantajoase din punct de vedere economic”, ceea ce presupune că, pe lângă preț, se țin seama și de alte criterii de atribuire.

La alegerea ofertei celei mai avantajoase din punct de vedere economic, criteriile suplimentare de atribuire pot include criteriile de mediu.

Trebuie să se țină seama de o serie de considerente atunci când se stabilește dacă o caracteristică de mediu trebuie să reprezinte o cerință minimă (specificație) sau o preferință (criteriu de atribuire).

Includerea unor criterii de mediu în atribuirea contractelor este utilă mai ales în situația în care nu se cunoaște precis costul și/sau disponibilitatea pe piață a produselor, lucrărilor sau serviciilor care îndeplinesc anumite condiții de mediu. Incluzând acești factori în criteriile de atribuire, pot fi analizați alți factori, inclusiv costul. Totodată, ar fi utilă stabilirea unui nivel minim de performanță în specificațiile tehnice în funcție de care se pot acorda puncte suplimentare pentru performanțe superioare în etapa de atribuire. Această

abordare este utilizată cu succes de mai multe autorități contractante pentru a menține flexibilitatea în implementarea APE.

### **Costul pe durata ciclului de viață (CCV)**

În etapa de atribuire din cadrul unei proceduri de achiziție, costul unei oferte este, de obicei, unul dintre factorii cei mai importanți. Cum se stabilește însă costul? Achiziția unui produs, un serviciu sau o lucrare, presupune plata unui preț. Cu toate acestea, prețul de achiziție este doar unul dintre elementele de cost din întregul proces de achiziție, utilizare și eliminare. „Costul pe durata ciclului de viață” (CCV) presupune luarea în considerare a tuturor costurilor care vor fi suportate pe întreaga durată de viață a produsului, lucrării sau serviciului:

- prețul de achiziție și toate costurile conexe (livrare, instalare, punere în funcțiune etc.)
- costuri de funcționare, inclusiv energia electrică, piesele de schimb și întreținerea
- costuri de încheiere a ciclului de viață, cum ar fi scoaterea din uz sau eliminarea

Aplicarea CCV este logică, indiferent de obiectivele de mediu ale unei autorități publice. Prin aplicarea CCV se ține seama de costurile pentru utilizarea resurselor, întreținere și eliminare, care nu sunt luate în considerare în prețul de achiziție. Adesea, se ajunge la situații reciproc avantajoase, în care produsul, serviciul sau lucrarea mai nepoluantă este, de asemenea, cea mai ieftină în ansamblu.

Principalele aspecte cu privire la care se pot face economii de-a lungul întregului ciclu de viață al unui produs sunt:

- reducerea consumului de energie electric și apă
- economii la costurile pentru întreținere și înlocuire
- economii la costurile de eliminare

### **11.4. Utilizarea sistemului de management al mediului în monitorizarea GPP**

Orice organizație (public sau privată) care dorește să-și îmbunătățească performanța general de mediu poate decide să adopte un sistem de management de mediu.

Sistemele de management de mediu sunt instrumente ale unei organizații menite să îmbunătățească performanța generală de mediu a organizației respective. Acestea permit organizațiilor să aibă o imagine clară a efectelor pe care le determină asupra mediului, să se concentreze asupra celor mai semnificative dintre acestea și să le gestioneze în mod adecvat, în sensul îmbunătățirii continue a performanței de mediu. Printre domeniile relevante în care se pot aduce îmbunătățiri se află utilizarea resurselor naturale precum apa și energia; formarea angajaților; utilizarea de metode de producție nepoluante și achiziționarea de produse de birotică mai ecologice. O organizație care gestionează un sistem de management de mediu poate solicita certificarea în cadrul unuia dintre cele două sisteme principale de management de mediu utilizate în UE: „sistemul de management de mediu și audit” (EMAS) sau standardul european/internațional privind sistemele de management de mediu (EN/ ISO 14001).

Directivele privind achizițiile menționează explicit că măsurile de management de mediu pot fi utilizate de întreprinderi pentru a-și demonstra capacitatea tehnică pentru contractele de servicii și de lucrări, în cazurile relevante. Autoritățile contractante nu pot solicita întreprinderilor să fie certificate EMAS sau ISO sau să respecte (integral) cerințele presupuse de certificare. Întreprinderile pot demonstra că aplică măsuri echivalente de management de mediu, fără o anume cerificare în acest sens.

Există mai multe etape diferite în care acestea ar putea fi relevante:

1. În etapa de întocmire a caietului de sarcini, achizitorul poate stipula că anumite măsuri de management de mediu vor fi aplicate în realizarea unui serviciu. Existența unui sistem de management de mediu ar fi un mijloc de a demonstra conformitatea cu aceste cerințe. Acest lucru nu ar trebui să aibă ca efect restrângerea concurenței.
2. În etapa de selecție, pentru servicii și lucrări și, în numai atunci când este cazul, operatorii economici pot cere să fie precizate măsurile de gestionare a mediului pe care le vor putea aplica în executarea contractului.
3. În etapa de atribuire existența unui sistem de management de mediu poate fi considerat ca fiind o dovadă a performanțelor operatorului economic
4. În stabilirea clauzelor de executare a contractului, este posibil să se includă o cerință conform căreia contractantul să lucreze progresiv pentru certificare - sau pentru a demonstra implementarea măsurilor specifice de management de mediu pe care le aplică în executarea contractului. Clauzele de executare a contractului trebuie să fie indicate în mod clar în anunțul de participare sau documentele de licitație.

Evaluarea progreselor realizate pentru atingerea obiectivelor propuse necesită crearea unui sistem de monitorizare eficient. Acesta trebuie să țină evidența licitațiilor și/sau contractelor atribuite care au inclus criterii pentru APE. Sistemul de monitorizare adoptat ar trebui să includă, de asemenea, informații privind impactul asupra mediului al deciziilor luate în materie de achiziții. În scopul de a optimiza strategia de mediu a organizațiilor, o evaluare cantitativă a zonelor de intervenție este foarte utilă.

### **Întrebări și teme de discuție**

1. De ce sunt necesare Achizițiile publice ecologice în România?
2. Ce înseamnă Costul pe durata ciclului de viață (CCV) și de ce este utilă analiza lui?
3. Ce este Planul Național de Achiziții Publice Verzi ? Când și de ce se întocmește ?

## CAP. 12 AUDITUL ACTIVITĂȚII DE ACHIZIȚII

### Obiective

După parcurgerea acestui capitol veți ști:

- de ce este necesar un audit al departamentului de achiziții
- care sunt etapele procesului de audit
- care sunt domeniile supuse auditului

Pentru a putea fi auditat departamentul achiziții trebuie să fie suficient de bine organizat și structurat. Funcția de achiziție este singura funcțiune a întreprinderii capabilă să determine o creștere a profitului fără investiții suplimentare. Este suficient să cumperi mai ieftin.

Scopul funcției de achiziție este acela de a asigura întreprinderea cu bunurile și serviciile de care aceasta are nevoie în condiții și la termene cât mai avantajoase. Astfel, achizitorii trebuie să satisfacă cererile utilizatorilor, pe care, însă, nu le pot modifica în funcție de propriile dorințe.

Auditarea funcției de achiziție presupune:

1. Auditul personalului care lucrează în acest domeniu
2. Auditul metodelor de selecție a furnizorilor
3. Auditul procedurilor de aprovizionare
4. Auditul apelurilor de ofertă
5. Auditul relațiilor pe termen lung cu furnizorii

#### **1. Auditul personalului**

Cei care fac auditarea trebuie să fie la curent cu modul de recrutare a personalului, să cunoască nivelul de pregătire cerut pentru a putea determina ce competențe lipsesc. Personalul care lucrează în achiziții trebuie să respecte anumite reguli de conduită, să evite conflictele de

interese (conflicte care pot interveni între achizitor și întreprindere). De asemenea achizitorii trebuie să aibă un comportament loial față de furnizori, adică selecția să se facă numai în baza criteriilor de calitate, preț, calitatea serviciilor prestate și siguranța livrărilor.

Pentru fiecare angajat din achiziții trebuie să existe o descriere precisă a postului și a așteptărilor pe care întreprinderea le are de la aceștia. Este foarte importantă și rotația personalului în scopul evitării unor relații îndelungate între achizitor și furnizor.

## **2. Auditul metodelor de selecție a furnizorilor**

Metodele de căutare a unor noi furnizori presupun o investigare cu ajutorul revistelor, anualelor, publicațiilor de specialitate, vizitarea de târguri și expoziții, participarea la congrese.

### **Criteriile de selecție**

Auditorul va verifica ansamblul criteriilor luate în considerare pentru a omologa un furnizor.

*Criteriul preț* – dacă se iau în considerare toate elementele de cheltuieli pentru produsul aprovizionat (cheltuieli de transport, asigurare).

*Criteriul calitatea produselor.* Pentru a evalua caracteristicile tehnice și gradul de conformitate a produsului cu aceste caracteristici sunt necesare competențe tehnice . Ar fi preferabil ca în luarea deciziei de cumpărare utilizatorul final, după ce a făcut testările necesare, să aibă ultimul cuvânt.

*Criteriul de sănătate financiară a furnizorului.* Această evaluare se face, în general, în cazul aprovizionării cu produse strategice sau în cazul existenței unui singur furnizor.

*Criteriul de climat social.* Achizitorul poate identifica existența unor surse de tensiune la furnizor (nivelul salariilor, condițiile de muncă).

*Criteriul localizării geografice.* Acest criteriu face relativ un preț care inițial părea destul de interesant. Astfel dacă distanța este mare trebuie avute în vedere costurile generate de o grevă a transportatorilor sau a serviciului vamal și riscul unei rupturi de stoc.

*Criteriul mărimii capacității de producție a furnizorului.* Trebuie evitată o situație de dependență totală față de un anumit furnizor din mai multe considerente:

- există riscul ca furnizorul să nu poată ține pasul cu evoluția tehnologică;
- să nu poată face față în cazul unei comenzi foarte mari;
- pierderea libertății (care este gradul de libertate al unei societăți care se aprovizionează de la o mică întreprindere de provincie atunci când schimbarea sursei de aprovizionare duce la falimentul micii întreprinderi?)

Este importantă calcularea unor ponderi din cifra de afaceri pe care un furnizor le realizează cu întreprinderea achizitoare și supravegherea acestor ponderi, în sensul că o depășire ar putea avea efecte nefaste. Aceste limite ar putea fi:

- sub 15% - firma achizitoare își păstrează independența;

- peste 15% - este necesară supravegherea furnizorului pentru ca acest procent să nu crească;

- peste 25% - situație critică și trebuie luate măsuri.

### **3. Auditul procedurilor de aprovizionare**

Pentru o bună organizare a serviciului de aprovizionare este necesară o delimitare a responsabilităților, atât ale achizitorilor, cât și ale utilizatorilor. De obicei, în micile întreprinderi, în care serviciul de aprovizionare nu este evidențiat în mod distinct, utilizatorii sunt cei care se ocupă de aprovizionare, dar aceasta prezintă și o serie de riscuri:

- utilizatorul pierde timp pentru a căuta furnizorii potențiali și își irosește energia;
- odată găsit un furnizor, din comoditate nu se vor căuta noi ofertanți.

Există și situații în care se poate apela la cumpărături directe, adică utilizatorul va face el însuși achizițiile, deoarece o intervenție a departamentului de aprovizionare ar genera costuri suplimentare.

Departamentul de aprovizionare trebuie să se ocupe de tratarea comenzilor făcute de utilizatori, adică să verifice validitatea cererii de cumpărare, să selecționeze furnizorii și să facă efectiv comenzile.

### **4. Auditul apelurilor de ofertă**

Scopul apelurilor de ofertă este acela de a obține cel mai bun preț prin punerea în concurență a furnizorilor. Ofertele de preț trebuie să fie făcute în scris (cel puțin 3) pentru ca astfel se obține și un angajament din partea furnizorilor.

Achizitorul este cel care redactează apelul și trebuie să fie foarte clar și precis în descrierea produsului sau serviciului pe care îl dorește. Tot achizitorul stabilește și data limită de primire a ofertelor, care pe măsură ce sosesc vor fi depuse în seif, pentru corectitudinea procedurii. După selecția furnizorului achizitorul trebuie să dea un răspuns în scris furnizorilor care nu au fost selecționați, precizând motivele refuzului (prețul prea mare, termene de livrare lungi, eșantioane neconforme cu specificațiile). Apelurile de ofertă ar trebui lansate pentru orice aprovizionare care depășește o anumită sumă (sumă fixată de conducere). Pentru aprovizionări repetitive se pot lansa apeluri de ofertă anuale sau cu titlu de excepție pot fi și angajamente pe termen lung (5 ani, de exemplu, pentru pază, curățenie).

### **5. Auditul relațiilor pe termen lung cu furnizorii**

Achizitorul trebuie să cunoască sursele de aprovizionare, piețele furnizorilor, deoarece în acest fel pot fi prevenite o serie de dificultăți (achizitorul află că cei trei furnizori ai unei materii prime strategice sunt de fapt distribuitori pentru un producător din străinătate), poate fi elaborat un plan de aprovizionare, pot fi refuzate încercările de creștere a prețurilor. Planul de aprovizionare trebuie să țină cont de ansamblul achizițiilor care trebuie efectuate la nivelul întreprinderii. Elaborarea sa pornește de la planul de vânzări. Înainte de a determina cantitatea care se va produce vor fi evaluate cantitățile de produse finite aflate în stoc la începutul perioadei, nivelul stocului de securitate, cantitățile de materii prime și termenele de fabricație.

În cazul unicității sursei de aprovizionare pot să apară probleme legate de securitatea aprovizionării.

### **Model de chestionar pentru auditul funcției de achiziție<sup>51</sup>**

Acest chestionar permite evaluarea departamentului de achiziții. Chestionarul este organizat pe patru seturi de întrebări care pot fi aplicate indiferent de tipul achiziției (de materii prime, de servicii, de investiții sau chiar achiziții pe bază de catalog). La fiecare întrebare se va răspunde prin DA sau NU. Fiecărei întrebări îi este asociat un număr de puncte.

Punctajul obținut va fi interpretat astfel:

- până la 300 de puncte procesul de achiziție nu este realizat în mod eficace;
- între 300 și 504 puncte evoluția este pe calea cea bună, dar mai sunt multe îmbunătățiri de făcut;
- peste 504 puncte departamentul de achiziție este unul performant.

#### **1. Piața**

- 1.1. Există o listă formalizată a tuturor furnizorilor susceptibili de a livra un anumit produs? (10 puncte)
- 1.2. Cunoașteți toate tipurile de servicii oferite de piață, precum și utilizarea acestora? (10)
- 1.3. Utilizați în aprecierea furnizorului un indicator de forma: valoarea comenzii/CA a furnizorului măcar pentru ultimul exercițiu financiar? (15)
- 1.4. Utilizați o procedură de omologare formalizată a furnizorilor (calitate, rentabilitate, mijloace de producție, referințe)? (15)
- 1.5. Cunoașteți care sunt concurenții pe piețele din amonte? (25)
- 1.6. Cunoașteți evoluția pieței (evoluție ca volum, tendințe, noi intrați)? (25)

#### **2. Procese**

- 2.1. Cunoașteți prețul produsului (sau al serviciului) în momentul comenzii? (5)
- 2.2. Ca achizitor începeți negocierea comercială cu furnizorul pe baza unei consultări anterioare?(5)
- 2.3. Ca achizitor procedați la o consultare deschisă a furnizorilor plecând de la caietul de sarcini? (10)
- 2.4. Participați la elaborarea caietului de sarcini? (20)

#### *Selecția*

- 2.5.1. La negociere îi chemați pe toți cei mai ieftini sau consultați un singur ales? (5)
- 2.5.2. Dacă negociați cu cei mai ieftini îl alegeți pe cel care oferă prețul cel mai mic? (15)
- 2.5.3. Consultarea ofertei o faceți prin defalcare pe loturi, negociind pe fiecare lot în parte? (20)
- 2.6. Achiziția o faceți pe baza unui contract cadru sau pe baza unui contract plurianual? (20)
- 2.7.1. Cunoașteți, plecând de la o descompunere sumară, elementele determinante ale prețului? (5)

---

<sup>51</sup> Idem 24

- 2.7.2. Cunoașteți costul complet de achiziție și elementele componente ale acestuia? (15)
- 2.7.3. Înainte de negocierea cu furnizorul cunoașteți elementele componente ale prețului de vânzare (profit, cheltuieli fixe, variabile)? (30)
- 2.8. Aveți un plan acceptat contractual de furnizor care să aibă ca finalitate reducerea costurilor la furnizor și împărțirea câștigului (volum mare al producției, durată mare a contractului)? (50)

#### *Negocierea*

- 2.9. Participați la negocieri? (15)
- 2.9.1. Vă pregătiți negocierea stabilind mizele, riscurile și oportunitățile? (20)
- 2.9.2. Reușiți să conduceți în negociere? (15)
- 2.9.3. Vă definiți o strategie și o tactică de negociere? (20)
- 2.9.4. Recunoașteți stilul celui alt? (10)
- 2.9.5. Cunoașteți stilul pe care îl adoptați? (10)
- 2.9.6. Negociați și în context internațional? (10)

### **3. Exprimarea nevoii**

- 3.1. Există un caiet de sarcini sau un alt document care să conțină specificații funcționale? (5)
- 3.2. Cunoașteți standardele pieței, adică tipurile de produse sau de prestații cel mai frecvent cumpărate sau vândute pe piață? (15)
- 3.3. Ați încercat să transformați nevoile de aprovizionare în nevoi care pot fi satisfăcute de un standard al pieței? (25)
- 3.4. A fost făcută o evaluare tehnică a caietului de sarcini fie pentru validarea acestuia, fie pentru a justifica adecvarea între nevoile exprimate prin caietul de sarcini și rezultatul care va fi obținut?(25)
- 3.5. Cunoașteți incidențele directe și indirecte ale variațiilor tehnice ale produselor sau prestațiilor asupra prețului acestora? (30)

#### **Întrebări și teme de discuție**

1. De ce este necesar un audit al departamentului de achiziții?
2. Care sunt etapele procesului de audit?
3. Care sunt domeniile supuse auditului?



## Bibliografie

1. Abell D. F., *Defining the Business: the starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall, 1980
2. Acuff F., Villere M., *Games Negotiators Play*, Business Horizons, 1993
3. Altersohn C., *De la sous-traitance au partenariat industriel*, Ed. L'Harmattan, Paris, 1992
4. Assessment and Comparison of National Green and Sustainable Public Procurement Criteria and Underlying Schemes
5. Atkinson G., *The Effective Negotiator*, Quest Research Publications, 1995
6. Baglin A., Garreau A., Grief M., Maeder L., *Gestion informatique de la production et des stocks*, Weika, Gestion, vol. 1,2,3, 1987
7. Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., Jones, D., *Principiile si Managementul Achizitiilor*, Ed. Arc, Bucuresti, 2004
8. Barbuta, M. (2013), *Buy Smart Country Experiences: Romania*, [http://www.buy-smart.info/media/file/2427.BuySmart\\_CountryExperiences\\_Romania.pdf](http://www.buy-smart.info/media/file/2427.BuySmart_CountryExperiences_Romania.pdf)
9. Bășanu, Gh., Pricop, M., *Managementul aprovizionarii si desfacerii*, Ed. Economica, 2004
10. Bătrîncă, M. (2011), *Greening Public Procurement in Romania*
11. Bécour J., Bouquin H., *Audit opérationnel*, Ed. Economica, Paris, 1991
12. Bellut S., *La compétitivité par la maîtrise des coûts. Conception à coût Objectif et Analyse de la Valeur*, Afnor, Gestion, 1990
13. Bensaou M., *Portfolios of Buyer-Supplier Relationships*, Sloan management Review, 1999

14. Biggadike R., *The risky business of diversification*, Harvard Business Review, nr.3, mai-iunie 1979
15. Brânză A., Luca F, Florea N., *Elemente de management-marketing în asigurarea materială și gestiunea stocurilor*, Ed. Univ. „Al. I. Cuza” Iași, 2001
16. Brânză, A., *Auditul achizițiilor de resurse materiale*, Ed. Sedcom Libris, Iași, 2003
17. Bruel, O., *Management des Achats: Decisions strategiques, stucturelles et operationnelles*, Economica, 2007
18. Canonne, S., Petit, Ph., *La boite a outils de l'acheteur*, Dunod, Paris, 2010
19. Carbone J., *Buyers look to distributors for supply chain services*, Purchasing, Boston, 2000
20. Cazan, R. (2014), *Green public procurement in Romania. Protection of the environment through responsible public spending*
21. Cohen N., *Au-delà du supply chain management: le global fulfillment*, Logistique&Management, vol. 9, nr.1, 2001, p 89-92
22. Cordin L., *Stratégies gagnantes*, Dunod, Paris, 1992
23. Curkovic, S. and Sroufe, R. (2011), “Using ISO 14001 to promote a sustainable supply chain strategy”, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 20 No. 2, pp. 71-93.
24. DeCovny S., *Electronic Commerce Age*, Journal of Business Strategy, nov.-dec., 1998
25. Demetrescoux, R., *La boite a outils du Lean*, Dunod, 2015
26. Dussauge P., Garrette B., „Les alliances stratégique entre firmes concurrentes. L'exemple des industries aérospatiale et de l'armement”, *Revue Française de gestion*, nr. 80, 1990
27. El-Ansaty A.I., Coughlan A.T., Stern L.W., *Marketing channels*, Upper Saddle River, Prentice Hall Business Publishing, 1995
28. Environmental Technologies Action Plan a section on GPP National Roadmap for ETAP Implementation in Romania 2008-2009 (Governmental Decision no. 1568/2008)
29. EU Green Public Procurement Policy, 2014
30. Evans, Ewing, Mouat, Nuttall, *Assessment and Comparison of National Green and Sustainable Public Procurement Criteria and Underlying Schemes*, 2010
31. Gerard Chick, Robert Handfield, *The Procurement Value Proposition: The Rise of Supply Management* 1st Edition, 2019
32. Green Public Procurement Policy National Action Plan for Green Public Procurement 2009-2013, (Draft Governmental Decision) <http://www.mmediu.ro/upp/achizitii.htm>
33. Haspeslagh P., Jemison D., *Managing Aquisitions*, The Free Press, New York, 1991
34. Hiltrop M., *Arta negocierii*, Ed. Terra, București, 2000
35. Hollos, D., Blome, C. and Foerstl, K.(2012), “Does sustainable supplier cooperation affect performance?”, *International Journal of Production Research*, Vol. 50 No. 11, pp. 2968–2986.
36. Hotararea nr .44/2004 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 571/2003 privind Codul Fiscal, Titlul VI, Norma metodologică nr. 80, al. (2).
37. <http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/Criteria%20and%20Underlying%20Schemes.pdf>
38. [http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/WebinarGPP\\_DGENV\\_HealthCareSector.pdf](http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/WebinarGPP_DGENV_HealthCareSector.pdf)

39. [http://ec.europa.eu/environment/gpp/studies\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/gpp/studies_en.htm)
40. [http://ec.europa.eu/taxation, customs/vies/en/vieshome.htm](http://ec.europa.eu/taxation_customs/vies/en/vieshome.htm).
41. <http://www.difi.no/filearchive/mihaela-batrinca-pp-to-gpp-in-romania.pdf>
42. <http://www.ecopolis.org.ro/media/Achizitii%20publice%20ecologice%20in%20romania-final.pdf>
43. <http://www.mmediu.ro/upp/etap.htm>
44. Ionascu, V., Popescu, M., *Economia comerțului*, Ed. Universitara, București, 2003
45. Jaba O., Niță V., *Economia și gestiunea întreprinderii*, Ed. Univ. "Al.I. Cuza", Iași, 1997
46. Joshino M. Y., Rangan U., *Strategic alliances*, Harvard Business School Press, 1995
47. Klassen, R.D. and Vachon, S.(2003), "Collaboration and evaluation in the supply chain: The impact on plant-level environmental investment", *Production and Operations Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 336-353.
48. Koenig G., *Management stratégique – visions, manœuvres et tactiques*, Nathan, Paris, 1990
49. Kolb F., *La logistique: approvisionnement, production, distribution*, Entreprise moderne d'Édition, Paris, 1972
50. Korda Ph., *Vendre et défendre ses marges*, Dunod, Paris, 1994
51. Laurent L., *Guide de l'acheteur industriel*, Dunod Entreprise, Paris, 1990
52. Legea 571/2003 privind Codul Fiscal
53. Legea nr. 422/2006 privind organizarea și funcționarea sistemului statistic de comerț internațional cu bunuri, art. 6, al. 2
54. Lermie C., *Carrefour ou l'intervention de l'hypermarché*, Vuibert, Paris, 2001
55. Lugham M., *Management stratégique et compétitivité*, Ed. De Boeck-Wesmael S.A., Bruxelles, 1995
56. Meehan, J. and Bryde, D.(2011), "Sustainable procurement practice", *Business Strategy & the Environment*, Vol. 20 No. 2, pp. 94-106.
57. Merli G., *Co-markership. The New Supply Strategy for Manufacturers*, Productivity Press, Cambridge, Mass, 1991
58. Meșniță G., *Introducere în afacerile electronice*, Ed. Junimea, Iași, 2002
59. Mucchielli J.L., *Déterminants de la délocalisation et firmes multinationales*, Revue économique, nr. 4, 1992
60. Myer R., *Suppliers: manage your customers*, Harvard Business Review, 1989
61. Napolitano G., Lapeyre J., *La certification des services*, Ed. d'Organisation, Paris, 1994
62. Nelson R., Winter G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Boston, 1982
63. Ordinul Ministerului Finanțelor Publice nr. 35/2007 privind decontul de TVA (formularul 300), publicat în M.O. nr. 62/25.01.2007
64. Ordinul Ministerului Finanțelor Publice nr. 36/2007 privind decontul special de TVA (formularul 301)
65. Ordinul Ministerului Finanțelor Publice nr. 537/2007, Procedura de gestionare a Declarației recapitulative privind livrările/achizițiile intracomunitare de bunuri

66. Paché G., Colin J., *Exploring the evolution of the logistics channel in electronic commerce: a research programme*, Proceedings of the Ninth Biennial World Marketing Congress, Malta, 1999
67. Pagell, M., Wu, Z. and Wasserman, M.E. (2010), "Thinking differently about purchasing portfolios: An assessment of sustainable sourcing", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 46 No. 1, pp. 57-73.
68. Pardoux F., *Le partenariat client-fournisseurs dans l'industrie: une stratégie achats à utiliser sélectivement*, Revue française de gestion, vol.9, nr.2, 1990
69. Pascale R.T., *Managing on the Edge*, Simon & Schuster, 1990
70. Peretti A., Legrand J.A. – *Tehnici de comunicare*, Ed. Polirom, Iași, 2001
71. Perrotin R., Heusschen P., *Acheter avec profit*, Ed. d'Organisation, Paris, 1995
72. Perrotin R., *L'entretien d'achat*, Ed. d'Organisation, Paris, 1995
73. Perrotin R., *Le Marketing achats*, Ed. d'Organisation, Paris, 1995
74. Perrotin R., Loubère J.M., *Stratégies d'achat*, Ed. d'Organisation, Paris, 2002
75. Perrotin, R., De Brugiere, S., *Le manuel des achats*, Editions d'Organisation, 2007
76. Petit S., Canonne Ph., *La boîte à outil de l'Acheteur*, Dunod, 2010
77. Petit, Ph., *Toute la fonction achats*, Dunod, 2008
78. Plaiaș, I., *Marketingul achizițiilor*, Ed. Risoprint, Cluj Napoca, 2006
79. Poirier C., Reiter S., *La supply chain*, Dunod, Paris, 2001
80. Poltier C., *Stratégies d'acquisitions*, Eyrolles, Paris, 1991
81. Pras B., Tarondeau J., *Comportement de l'acheteur*, Sirey, Paris, 1981
82. Pruteanu Ș. – *Comunicare și negociere în afaceri*, Ed. Polirom, Iași, 2000
83. Pruteanu Ș., Munteanu C., Caluschi C., *Inteligența marketing plus*, Ed. Polirom, Iași, 1999
84. Regulation (EC) no. 1221/2009 on the voluntary participation of the organizations in a eco-management and audit scheme (EMAS) Community.
85. Reuter, C., Foerstl, K., Hartmann, E. and Blome, C.(2010), "Sustainable global supplier management: The role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 46 No. 2, pp. 45-63.
86. Ries, E., *Lean startup*, Pearson, 2012
87. Savy M., Veltz P., *Economie globale et réinvention du local*, La Tour d'Aigues, Datar, Ed. de l'Aube, 1995
88. Schwartz B., *E-business: New distribution models coming to a site near you*, Transportation and Distribution, Cleveland, 2000
89. Sherry Gordon, *Supplier Evaluation & Performance Excellence*, Illustrated Edition, 2019
90. Simionescu, A., Schvab, M., Bud, N., *Managementul aprovizionării*, Ed. Economica, București, 2004
91. Sostènes M.J., *Le partenariat dans l'optique marketing achats*, Revue française de gestion, jan.-feb., 1994
92. Spalanzani A., *Précis de gestion industrielle et de production*, Presses Universitaires de Grenoble, 1993
93. Stigler G.J., *A Theory of Oligopoly*, Journal of Political Economy, 1964

94. Urs I., Chiriac M., Diță Neagu G., Constandache M., *Contractele mileniului III*, Ed. Rentrop&Straton, București
95. Van Weele A., *Purchasing&Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*, Eyrolles, 2005
96. Ven Katesan R., *Faire ou faire faire, un choix stratégique*, Harvard l'Expansion, nr.68, 1993
97. Williamson O.E., *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press, 1985
98. Womak J., Jones D., Roos D., *Le système qui va changer le monde*, Dunod, Paris, 1992
99. [www.business-place.net](http://www.business-place.net)
100. [www.capital.ro](http://www.capital.ro) - Doicin, A., *Contabilii simt primii birocația importată de la Bruxelles*  
<http://www.newschannel.ro/stiri/36/8581/Evaziunea-fiscala-a-redus-incasarile-din.html>
101. [www.cyberenergie.com](http://www.cyberenergie.com)
102. [www.gartner.com](http://www.gartner.com)
103. [www.gice.net](http://www.gice.net)
104. [www.fiscalitatea.ro](http://www.fiscalitatea.ro)
105. [www.insee.fr](http://www.insee.fr)
106. [www.intrastat.ro](http://www.intrastat.ro)
107. [www.news.zdnet.fr](http://www.news.zdnet.fr)
108. [www.planete-commerce.com](http://www.planete-commerce.com)
109. Zeyl A., *Le trade marketing*, Vuibert, Paris, 1996