

Magdalena Daniela DINU  
Academia de Studii Economice București, Romania

# STRATEGIC SUPPLIERS OF FOREIGN DIRECT INVESTMENT (FDI)

Viewpoint and  
replies on  
previously  
published  
articles

---

## Keywords

Strategic sources  
Planning  
Stock management  
Production capacity  
Performance

---

## JEL Classification

M16

---

## Abstract

*Sursele strategice reprezintă o abordare sistematică, bazată pe fapte și cifre reale, în vederea optimizării procesului de achiziție, aducând valoare lanțului de aprovizionare. Sursele strategice nu au în vedere doar costul la momentul  $t_0$ , ci costul total de achiziție (Total Cost of Ownership, TCO) al clientului, cost ce încorporează nevoile clienților, obiectivele companiei, condițiile actuale ale pieței. Furnizorii strategici sunt cei care creează capacitate de producție clientului, oferă disponibilitatea materiilor prime sau ambalajelor conform specificațiilor tehnice, pe baza standardelor și certificărilor de calitate agreeate de comun acord. O sursă strategică va oferi cel mai bun produs sau serviciu la cel mai bun preț, nu la cel mai mic cost. Furnizorul nu este o variantă de mulț, ci un partener cu ajutorul căruia se creează valoare și se colaborează riguros. Metodologia de cercetare include atât cercetare teoretică și empirică, metodele de cercetare folosite fiind de natură aplicativă, cât și de dezvoltare.*

### 1. Surse strategice: avantaje, obiective, beneficii

Furnizorii strategici reprezintă o inițiativă selectivă, în care beneficiile depășesc investițiile. Scopul surselor strategice este de a realiza acea negociere cu furnizorul astfel încât prețul de achiziție să fie unul corect, real, satisfăcător pentru ambele părți implicate în negociere. Furnizorii strategici dețin aproximativ 75 % din valoarea achizițiilor, iar ca cifră absolută sunt undeva între 6 și 10, funcție de dimensiunea afacerii. Furnizorii strategici nu livrează în exclusivitate produse strategice.

#### 1.1. Avantajele surselor strategice:

- Creare de parteneriate cu furnizorii
- Accesul la noi furnizori
- Reduceri de cost pe termen lung
- Folosirea celor mai bune practici
- Creșterea calitatii
- Îmbunătățirea eficienței operaționale
- Prețuri standardizate
- Specificații agreeate și respectate

Prețul de achiziție strategic este format din costul de achiziție și suma plătită furnizorului. Costul de achiziție este dat de "produsele tractor" din domeniu, complexitatea specificației tehnice, managementul stocurilor folosit, practicile de achiziție utilizate, procesele interne, practicile operaționale, politici interne și proceduri.

#### 1.2. Obiectivele surselor strategice sunt:

- de a reduce costul de achiziție, menținând însă, sau îmbunătățind calitatea bunului economic livrat
- de a împărtăși și de a face cunoscute practicile folosite
- de a controla cheltuielile totale
- de a înțelege categoriile de achiziție și managementul de proces în vederea identificării unor căi de îmbunătățire și eficientizare a activității
- de a dezvolta și implementa contracte pe mai mulți ani cu condiții comerciale standardizate, cunoscute sub denumirea de parteneriate

#### 1.3. Beneficiile surselor strategice

Furnizorii strategici pot fi considerați, după cum afirmă Tom Bower "o armă competitivă dovedită ce nu poate fi omisă sau trecut cu vederea". Beneficiile aduse de o astfel de relație sunt multiple:

- optimizarea costului total de achiziție prin colaborarea permanentă asupra elementelor de cost și analiza continuă a datelor
- vizibilitatea în lanțul de aprovizionare care reduce sau elimină "efectul de bici", presiunea asupra furnizorului
- expertiza comună asupra marfurilor, și, de aici, claritatea cerințelor, decizii mai bune
- îmbunătățirea capacității de producție a furnizorilor în vederea atingerii obiectivelor comune

- acceptarea inovării și a soluțiilor noi prin proiecte comune care devin mai ușor de susținut din punct de vedere financiar

- consumatorul final va beneficia de produsul de serie în mai scurt timp posibil

Crescând transparența în lanțul de aprovizionare va crește și responsabilitatea celor implicați în procesele și activitățile din lanț.

### 2. Piața și sursele strategice

Din fiabilitatea și timpul de reacție al lanțului de aprovizionare beneficiază piața. De fapt, analiza pieței este mult mai atent efectuată decât fiind atenția concentrată asupra părților colaboratoare.

Înainte de procesul de achiziție, un produs este analizat din perspectiva celor 4 P (product, price, place, promotion), respectiv: produs, preț, distribuție, promovare.

Din punct de vedere **produs** se analizează forma, design, elementele de brand (branding), nivelul de calitate, funcționalitatea, caracteristicile tehnice, tehnologia folosită, ambalajul, serviciile oferite, disponibilitatea, garanția oferită.

Analiza **prețului** înseamnă cunoașterea istoriei și structurii prețului, strategiei de preț, prețului de listă, discounturilor, rabatelor comerciale, termene de plată, instrumente de plată agreeate, termeni de creditare și asumare a riscului, prin asigurare.

Cu privire la **distribuție** se vor analiza acoperirea în teritoriu, canalele de distribuție folosite (tradiționale sau distribuitorii și key accounts (KA) sau magazinele de tip "discount", "hard discount", "cash and carry", "hypermarket"), locații de producție și depozitare, stocuri, transport, logistică, comerț electronic (E Commerce).

Cu referire la **promovare** se vor analiza aspecte precum publicitate, suporturile publicitare folosite, gradul de pregătire al forței de vânzare, relațiile publice, marketing direct și multe alte elemente de marketing, respectiv promovare, care diferă ca pondere sau cifră absolută funcție de domeniul analizat: capacitate de producție – capacitate de producție, relație cunoscută sub denumirea de "business to business" (B2B) și capacitate de producție – consumator, relație cunoscută sub denumirea de "business to consumer" (B2C).

### 3. Factorul uman în relația cu sursele strategice

Relațiile cu sursele strategice depind, evident, de calitatea factorului uman. Abilitățile și cunoștințele oamenilor care creează și administrează o astfel de relație sunt de așa natură încât ei negociază permanent succesul comun bazat pe principiile de aprovizionare strategică. Pentru multe companii, o construi și menține o relație puternică, pe termen lung, cu cei mai importanți furnizori, furnizorii strategici, reprezintă un pas critic, deoarece acest tip de relație generează atât un cost corect care ajută creșterea afacerii, dar și avantaje competitive. De aceea, acești oameni au experiență, competențe

și dovedesc expertiză, sunt orientați către valoarea lanțului de aprovizionare stabilesc încredere și conving furnizorul de valoarea relației "win – win" pe baza căreia se încheie contractul. Metodele de evaluare periodică sau anuală vor evidenția competențele persoanelor responsabile, cu roluri bine definite în lanțul de aprovizionare, analiza continuă a efectului "competențe lipsă" („skills gap”) (Duggan & Fogg, 2006) revenind departamentului de resurse umane. Astfel, angajații primesc accesul la informații noi, prin participarea la cursuri de perfecționare, dezvoltare personală și profesională, schimburi de experiență, ședințe de coaching, întâlniri de tip "workshop" sau "team building" în vederea adugării de valoare, valoare care personalizează relațiile cu participanții la întreg lanțul de aprovizionare și desfășurare: clienți interni și externi, furnizori, autorități, proprietari de afaceri, etc. Se presupune, de exemplu, că o acțiune de tip „team-building” va influența în mod pozitiv integrarea în funcțiile interne, beneficiile interdepartamentale fiind multiple (Giunipero et al., 2006). Angajații ce administrează relațiile cu sursele strategice dețin abilități de comunicare verbală și scrisă, sunt persuasivi, asertivi, au calități de lider, pot influența deciziile cu argumente obiective și nu numai, au atenție la detalii, sunt analitici, buni manageri de proiect, au bune cunoștințe economice (micro și macroeconomice), informații actualizate despre industria în care performează. Ei sunt "flexibili" și au un incontestabil "comportament antreprenorial" (Giunipero et al., 2005). Când se negociază strategic devine obligatorie cunoașterea structurii costului de producție, aspectelor legale și comerciale, respectiv: informații despre INCOTERMS, Instratare, vamă, managementul stocurilor, metode de eficientizare a stocurilor, aspecte logistice, indicatori de performanță, standarde și certificări de calitate.

#### 4. Instrumente de planificare strategică

Un lanț de aprovizionare eficient solicită implicarea tuturor participanților: furnizori de materii prime și ambalaje, transportatori, depozite, client. În domeniul alimentar sunt standarde specifice de calitate, care prin respectarea lor produsul finit primește statutul de "apt de vânzare". De aceea, *comunicarea corectă* în cadrul lanțului de aprovizionare, între partenerii lanțului, dar și în interiorul companiilor participante, precum și *acuratețea informației* care circulă pe verticală, dar și pe orizontală, sunt factori cheie, cu influență majoră în performanța lanțului de aprovizionare. Astfel, se va reduce sau elimina "efectul de bici", se pot sincroniza activități și procese, menținându-se totodată calitatea în interiorul proceselor și în livrarea articolelor. Cu referire la transparența datelor în cadrul lanțului de aprovizionare Figura 1 prezintă un instrument ce susține noțiunea de

comunicare eficientă cu un furnizor strategic. Pe baza informațiilor conținute în articol comandat, denumire, orizontul de timp sau perioada de planificare a achiziției, stoc actual, stoc planificat, cantitate livrată, consum real, cantitate comandată sau deschisă la furnizor, număr comandă sau contract pentru cantitatea livrată, număr comandă sau contract pentru cantitatea de livrat, se poate realiza o planificare a resurselor materiale, financiare, umane. Dacă raportarea producției clientului se realizează și pe mână, aceste informații vor trebui actualizate și pe mână și trimise spre informare furnizorului strategic. La rândul lui, pe baza informațiilor actualizate, furnizorul își poate administra corect capacitatea de producție și de depozitare, iar livrarea poate fi administrată eficient.

#### Concluzii

Prin sursele strategice se construiește un sistem de achiziție eficient, prin care se obțin costuri mai mici, sau produse mai performante cu aceleași costuri. Relația construită este una de durată, orizont de timp în care companiile performează împreună, analizează piața și tendințele ei, se împărtășesc idei, informații, se cooperează în efectuarea testelor în urma cărora se iau decizii, se descoperă soluții noi, inovatoare și se stabilesc obiective comune. Astfel, pe termen lung, se reduc cheltuielile, iar expunerea la riscul achiziționării anumitor bunuri scade. Sursele strategice promovează conceptul "dezvoltarea furnizorilor" în detrimentul conceptului "managementul furnizorilor".

Identificând 6 elemente critice în realizarea unei relații de succes cu cei mai importanți furnizori, am solicitat grupului "Procurement Professionals Business Networking Jobs" de pe platforma de socializare LinkedIn, să puncteze de la 1 la 6 (6 reprezentând elementul cel mai important, considerat de cel care oferă răspuns):

1. **Focusare**, viziune comună pe termen lung
  2. **Încredere**, deschidere spre comunicare, împărtășirea informațiilor
  3. **Performanță**, îmbunătățirea continuă a obiectivelor și coeficienților de performanță (Key Performance Indicators KPIs)
  4. **Oamenii**, roluri și responsabilități clar definite
  5. **Atitudine proactivă**, anticiparea nevoilor de afaceri și furnizarea de soluții creative
  6. **Profit** în urma riscurilor asumate, valoarea adăugată obținută pe lanțul de aprovizionare
- Grupul interogată are peste 280000 membri, specialiști în domeniul achizițiilor și lanțului de aprovizionare. În 14 zile s-au primit, analizate și cuantificate 1395 de răspunsuri. Toți cei care au răspuns au subliniat interdependența dintre toate cele 6 elemente enumerate. Niciun membru nu a dat o ordine cronologică a lor, concluzia fiind că numai o abordare unitară a elementelor enumerate

poate atinge obiectivele stabilite cu o surs strategic .

Conclucrând, obiectivele comune pot fi îndeplinite, se pot descoperi noi instrumente de îmbun t țire a activit ților și proceselor evaluate, se poate construe încredere i afinitate între cel care reprezint furnizorul i cel care reprezint clientul.

### Mulumiri

„Aceast lucrare a fost cofinan at din Fondul Social European, prin Programul Opera ional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, proiect num rul POSDRU/159/1.5/S/138907 „Excelen în Cercetarea tiin fic , Interdisciplinar , Doctoral i Postdoctoral , în Domeniile Economic, Social i Medical - EXCELIS”, coordonator Academia de Studii Economice din Bucure ti”

### Reference list – Books

- [1] Duggan, B. & Fogg, M. (2006), “How to make friends and influence people”, *Supply Management, Vol. 11, No. 25*, pp. 36-37.
- [2] Giuinipero, L. C., Denslow, D. & Eltantawy, R. (2005), “Purchasing/supply chain management flexibility: Moving to an entrepreneurial skill set”, *Industrial Marketing Management, Vol. 34*, pp. 602-613.
- [3] Giuinipero, L. C., Handfield, R. B. & Eltantawy, R. (2006), “Supply management’s evolution: key skill sets for the supply manager of the future”, *Industrial Journal of Operations & Production Management, Vol. 26, No. 7*, pp. 822-844

	Săptămâna (w)	w7	w8	w9	w10	w11	w12	w13	w14	w15	w16
articol A (tone)	necesar planificat	24,39	13,51	33,73	24,41	24,39	23,12	13,51	13,51	13,51	9,66
	stoc actual	35,614	30,538	<b>33,801</b>							
	stoc planificat				40,073	35,667	51,281	48,159	54,65	41,14	47,63
	cantitati deschise la furnizor	0	0	40	20	40	20	20	0	20	0
	numar de comanda lansata	p308903	p308905	p308907	p308908	p315702	p315703	p3157	0	p3157	0
	cantitate livrata	20	20								
	consum real	25,076	0								
articol B (tone)	necesar planificat	0	7,952	0	0	0	0	7,952	7,952	8,117	7,622
	stoc actual	7,505	19,505	<b>11,567</b>							
	stoc planificat				11,567	11,567	11,567	11,567	8,015	7,663	11,55
	cantitati deschise la furnizor	0	0	0	0	0	0	4,4	7,6	12	12
	numar de comanda lansata	p308906	0	0	0	0	0	p30899	p31557	p31557	p31557
	cantitate livrata	12	0								
	consum real	0	7,938								

Figure No.1 Instrument de planificare strategic