

Optimizarea și controlul fluxului de achiziții: O analiză a evoluției și impactului în contextul transformării digitale

Ioana Mădălina VLAD^a, drd. Georgiana-Iulia LAZEA (TRIFA)^b, Teodora Maria BUNGET^c, Andreea Maria DANU^d

^{a, b, c, d} Universitatea de Vest din Timișoara

E-mail autor corespondent: georgiana.lazea87@e-uvt.ro

Abstract

Agrologis SA, a Romanian agribusiness company, faced rapid growth that generated operational complexity and highlighted the imperative need to professionalize the procurement function. Initially, activities were fragmented, decentralized, and marked by a lack of control and visibility. The article aims to analyze the impact of digital transformation on the procurement flow, identify the challenges of the transition from the traditional to the digital model and propose a modern optimization model. The case study is based on internal data analysis, semi-structured interviews, SWOT analysis, process mapping and KPI evaluation, focusing on the course of Agrologis SA before and after the implementation of the ERP system. Digitalization has led to a significant reduction in procurement processing time, a considerable increase in user satisfaction and substantial savings through renegotiations and optimizations. Transparency, traceability and risk management have improved, and the on-time delivery rate has increased significantly. The study demonstrates that the professionalization and digitalization of the procurement function redefines competitiveness and sustainability in agribusiness. The proposed model is transferable and has practical value for similar companies that want to move from ad-hoc approaches to strategic performance in procurement.

Keywords: strategic procurement management, supply flow optimization, procurement digitalization, supplier relationship management, sustainability in the supply chain

Termeni-cheie: managementul strategic al achizițiilor, optimizarea fluxurilor de aprovizionare, digitalizarea achizițiilor, managementul relațiilor cu furnizorii, sustenabilitate în lanțul de aprovizionare

Clasificare JEL: M11, L23, Q13, M15

To cite this article: Vlad, I.M., Lazea (Trifa), G.-I., Bunget, T.M., Danu, A.M. (2025), *Optimizarea și controlul fluxului de achiziții: O analiză a evoluției și impactului în contextul transformării digitale*, CECCAR Business Review, N° 8, pp. 26–46, <http://dx.doi.org/10.37945/cbr.2025.08.03>

➔ Introducere

Globalizarea economică, definită prin concurență intensă, digitalizare accelerată, presiune continuă asupra costurilor și cerințe tot mai stricte privind sustenabilitatea, a transformat managementul eficient al fluxului de achiziții într-o componentă strategică esențială pentru succesul oricărei companii. De la simpla gestionare administrativă a aprovizionării, funcția de achiziții a evoluat către un rol-cheie în lanțul de valoare al organizației, cu impact direct asupra performanței financiare, eficienței operaționale și capacității de inovare. În special într-un sector dinamic precum agribusinessul, optimizarea și controlul fluxurilor de achiziții sunt decisive pentru asigurarea competitivității și adaptabilității la schimbările pieței (Khandelwal et al., 2021).

Tendențele internaționale subliniază rolul tot mai important al tehnologiilor digitale, de la sisteme ERP (*Enterprise Resource Planning* — planificarea resurselor întreprinderii) și soluții de automatizare la instrumente analitice avansate

și inteligență artificială, în transformarea modului în care organizațiile își gestionează procesele de achiziție. Adoptarea acestor soluții, precum și implementarea unor metode moderne de management al riscului, de sustenabilitate (ESG), Lean sau Six Sigma permit nu doar reducerea costurilor, ci și creșterea transparenței, îmbunătățirea relațiilor cu furnizorii și sporirea rezilienței operaționale (Hines *et al.*, 2004). În același timp, perturbările recente generate de crize globale, volatilitatea piețelor și presiunea asupra lanțurilor de aprovizionare scot tot mai mult în evidență importanța controlului riguros și a adaptabilității proceselor de achiziții (Christopher și Peck, 2004; Sheffi și Rice Jr., 2005).

Literatura de specialitate a documentat pe larg evoluția funcției de achiziții, rolul proceselor digitale și importanța principiilor de eficientizare. Cu toate acestea, *studiile aplicate privind implementarea integrată a acestor concepte, mai ales în firme românești din sectorul agribusiness, rămân în continuare limitate*. Persistă o lacună între teoria managementului strategic al achizițiilor și abordarea pragmatică a transformării proceselor în organizațiile medii sau mari din România, inclusiv în ceea ce privește barierele întâmpinate, factorii determinanți ai succesului și impactul asupra rezultatelor operaționale sau financiare.

În acest context, cercetarea de față își propune să răspundă la următoarele **întrebări de cercetare**:

✓ RQ1: *Cum poate fi optimizat fluxul de achiziții astfel încât să asigure eficiență, control și reziliență într-o companie cu profil de agribusiness din România?*

✓ RQ2: *Care sunt principalele provocări, soluții de digitalizare și mecanisme de control identificate în transformarea funcției de achiziții la Agrolis SA?*

✓ RQ3: *Ce rezultate concrete și lecții pot fi extrase din implementarea unui flux de achiziții digitalizat din perspectiva impactului asupra costurilor, riscurilor și performanței operaționale?*

Răspunsurile la aceste întrebări completează literatura de specialitate prin prezentarea unui studiu de caz aplicat, cu valoare pragmatică și relevanță pentru practicienii, managerii și decidenții din domeniul achizițiilor.

Obiectivele principale ale articolului sunt:

- să analizeze importanța funcției de aprovizionare pentru performanța organizațională;
- să explice și să exemplifice mecanismele de control al activităților de aprovizionare, evidențiind reducerea riscurilor și creșterea transparenței;
- să studieze metodele moderne de eficientizare a fluxului de achiziții, cu accent pe digitalizare și optimizarea resurselor;
- să interpreteze evoluția și transformarea fluxurilor de achiziții într-o companie specifică utilizând studiul de caz privind Agrolis SA;
- să propună soluții și recomandări aplicative pentru optimizarea proceselor de achiziții în organizații similare.

Abordarea cercetării se bazează pe o analiză descriptiv-aplicativă, având la bază revizuirea literaturii de specialitate și un studiu de caz aprofundat, axat pe implementarea unui flux digital de tip *procure-to-pay* (P2P) și pe evaluarea impactului acestuia în cadrul Agrolis SA, așa cum se va detalia în secțiunea *Eficientizarea activităților și reducerea costurilor*.

Structura articolului este următoarea: după contextualizarea teoretică și definirea metodologiei de cercetare utilizate, se prezintă studiul de caz și principalele rezultate obținute, urmate de concluzii și recomandări pentru practică și cercetările viitoare.

➤ Aspecte generale conform literaturii de specialitate

■ Importanța aprovizionării într-o companie

Într-o lume interconectată, funcția de aprovizionare, cunoscută și sub denumirea de *achiziții* (*procurement*), a evoluat semnificativ în ultimele decenii, consolidându-se ca un pilon strategic esențial în organizațiile moderne (Handfield, 2020; Lysons, 2020). Această evoluție are un impact direct asupra optimizării costurilor, domeniu în care funcția de achiziții aduce o contribuție substanțială la performanța organizațională. În special complexitatea și globalizarea mediului de afaceri determină companiile să caute avantaje competitive durabile (Porter, 1980; Barney, 1991).

Deși în trecut obiectivul principal al achizițiilor era limitat la minimizarea prețului de achiziție, astăzi funcția de achiziții este recunoscută ca un instrument esențial pentru crearea de valoare, gestionarea riscurilor, facilitarea inovației și atingerea obiectivelor de sustenabilitate (Mena *et al.*, 2013). Totodată, cheltuielile cu furnizorii reprezintă adesea cea mai mare parte a structurilor de costuri, în special în sectoarele de producție și retail (Monczka *et al.*, 2020). Astfel, chiar și optimizările minime ale acestor cheltuieli pot avea un impact disproporționat asupra profitabilității.

Pentru a aborda această provocare, achizițiile strategice prin tehnici de analiză a cheltuielilor și managementul categoriilor pot genera economii semnificative (Sollish și Semanik, 2011). În acest context, adoptarea perspectivei bazate pe *costul total de proprietate* (TCO) devine crucială. Aceasta nu se limitează doar la prețul de achiziție, ci ia în calcul și costurile logistice, de operare, mentenanță, calitate și dezafectare, permițând o evaluare mai realistă a impactului deciziilor de aprovizionare (*sourcing*) (Ellram, 1995; Ferrin și Plank, 2002).

Pe lângă costuri, eficiența operațională este un alt aspect influențat de funcția de achiziții. Asigurarea la timp a materialelor și serviciilor conforme din punct de vedere calitativ contribuie la desfășurarea eficientă a proceselor interne, indiferent dacă acestea vizează producția, dezvoltarea de software sau prestarea de servicii (Lysons, 2020). Întârzierile sau problemele legate de calitate din partea furnizorilor pot genera întreruperi costisitoare, afectând astfel productivitatea și satisfacția clienților.

Lanțurile de aprovizionare sunt expuse la numeroase riscuri, inclusiv volatilitate geopolitică, dezastre naturale, pandemii și fluctuații economice (Christopher și Peck, 2004). Funcția de achiziții se află în prima linie în gestionarea acestor riscuri (*supply chain risk management* — SCRM), având responsabilitatea de a identifica, evalua, atenua și monitoriza amenințările care ar putea perturba fluxul de bunuri și servicii (Ho et al., 2015; Zsidisin și Siferd, 2001). Importanța strategică a SCRM a fost evidentă prin derularea unor evenimente recente, ca pandemia de COVID-19, care au scos în evidență vulnerabilitatea lanțurilor de aprovizionare globale, manifestându-se prin întârzieri masive în livrarea componentelor esențiale (Ivanov, 2020; Dolgui et al., 2018).

Pentru a face față acestor riscuri, strategiile de atenuare dezvoltate de departamentele de achiziții includ diversificarea bazei de furnizori pentru a evita dependența excesivă de o singură sursă sau regiune, precum și colaborarea strânsă cu furnizorii-cheie pentru a crește transparența și a dezvolta planuri comune de răspuns la criză (Scholten și Schilder, 2015; KPMG, 2024). Prin gestionarea proactivă a riscurilor, achizițiile contribuie la asigurarea rezilienței organizaționale și a capacității companiei de a anticipa perturbările și de a se recupera rapid în urma lor (Pettit et al., 2010; Hohenstein et al., 2015).

Funcția de achiziții joacă, de asemenea, un rol semnificativ în stimularea inovației. Furnizorii sunt adesea o sursă valoroasă de idei noi și tehnologii emergente (Wynstra et al., 2001; Johnsen, 2009). Colaborarea strânsă cu furnizorii strategici, adică *managementul relațiilor cu furnizorii* (*supplier relationship management* — SRM), le permite departamentelor de achiziții să faciliteze accesul timpuriu la inovații și să implice furnizorii în procesele interne de dezvoltare a produselor (van Echtelt et al., 2008). Acest concept, cunoscut și ca *supplier innovation* sau *early supplier involvement* (ESI), poate scurta timpul de dezvoltare a produselor și îmbunătăți calitatea și funcționalitatea acestora (Ragatz et al., 1997).

Importanța aprovizionării într-o companie modernă depășește simpla achiziție de bunuri și servicii. Funcția de achiziții influențează profund performanța financiară, eficiența operațională, capacitatea de inovare, managementul riscurilor și profilul de organizație sustenabilă. Recunoașterea și valorificarea acestui potențial strategic necesită o viziune pe termen lung, competențe avansate în rândul profesioniștilor din achiziții și o colaborare interfuncțională strânsă (Molinari, 2024; Fawcett et al., 2012), așa cum se sintetizează în Figura 1.

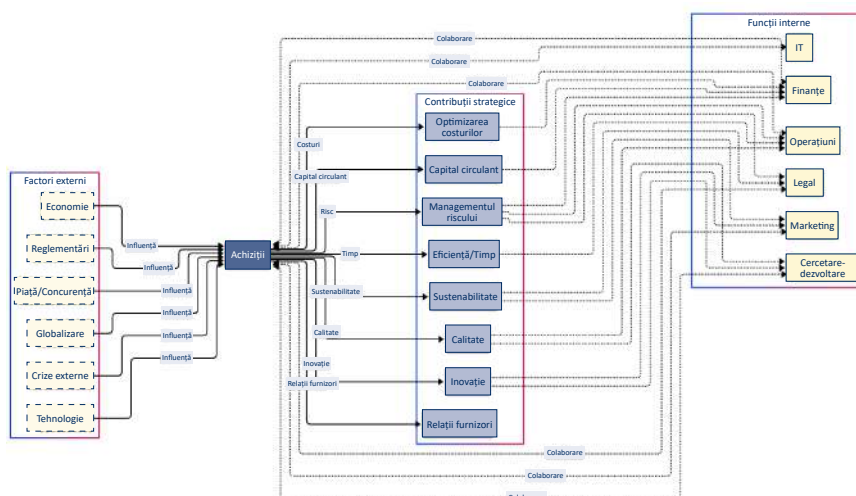


Figura 1. Rolul strategic multidimensional al funcției de achiziții

Sursa: Adaptat după Monczka et al. (2020) și Handfield (2020)

Figura 1 ilustrează modul în care funcția de achiziții se poziționează la intersecția dintre influențele externe, cum ar fi contextul economic, reglementările și tehnologia, și contribuțiile strategice interne. Aceste influențe externe sunt transformate în acțiuni concrete, cum ar fi optimizarea costurilor, gestionarea riscurilor, creșterea eficienței și stimularea inovației. Colaborarea strânsă cu funcțiile interne ale companiei, precum IT, finanțe, marketing și cercetare-dezvoltare, asigură o coordonare eficientă și pentru a maximiza valoarea adusă de achiziții. Cadrul prezentat în Figura 1 oferă o perspectivă integrată asupra rolului central al achizițiilor în arhitectura organizațională, subliniind necesitatea unei abordări privind colaborarea și sistemică în gestionarea acestei funcții.

■ Controlul activităților de aprovizionare

Asigurarea unui control riguros al activităților de aprovizionare este fundamentală pentru orice organizație, indiferent de mărime sau domeniul său de activitate. Controlul în achiziții reprezintă ansamblul politicilor, procedurilor, mecanismelor și sistemelor implementate pentru a garanta că procesele de achiziție se desfășoară eficient, etic, transparent și în conformitate cu obiectivele strategice, reglementările legale și normele interne ([van Weele, 2018](#); [Lysons, 2020](#); [Sollish et al., 2011](#)).

Într-un mediu de afaceri caracterizat prin volatilitate, incertitudine, complexitate și ambiguitate (VUCA), necesitatea unui cadru de control robust devine și mai stringentă ([Ivanov, 2021](#)). Eșecurile în controlul achizițiilor pot expune organizația la o gamă largă de riscuri: pierderi financiare prin fraude, perturbări operaționale generate de probleme de calitate sau întârzieri în livrări, sancțiuni legale și amenzi pentru nerespectarea reglementărilor, precum și daune semnificative de imagine cauzate de asocierea cu furnizori lipsiți de etică ([ACCA, 2023](#); [Pickett, 2010](#)). Prin urmare, implementarea și menținerea unui sistem de control intern eficient, aliniat la cadre recunoscute internațional precum COSO, reprezintă o prioritate strategică ([Spira și Page, 2003](#); [Moeller, 2014](#)). Auditurile periodice ale proceselor de achiziții, interne sau externe, contribuie la evaluarea eficacității controalelor existente și la identificarea oportunităților de îmbunătățire ([IIA, 2017](#)).

Controlul modern în achiziții include managementul proactiv al riscurilor din lanțul de aprovizionare (SCRM) ca parte integrantă a practicilor actuale. Acesta depășește reacția la probleme și implică un proces structurat de identificare, evaluare, tratare și monitorizare continuă ale riscurilor care pot afecta fluxul de bunuri și servicii ([Christopher și Peck, 2004](#); [Zsidisin et al., 2004](#)). Riscurile pot fi endogene (legate de furnizorii direcți) sau exogene (generate de factori de mediu și economici) și pot afecta diverse aspecte ale lanțului de aprovizionare ([Ho et al., 2015](#)). Literatura clasifică aceste riscuri în riscuri de aprovizionare, operaționale, de cerere, de securitate, de mediu, financiare și legate de reputație ([Manuj și Mentzer, 2008](#); [Tang și Musa, 2011](#)).

Dezvoltarea unor strategii eficiente de SCRM necesită o înțelegere profundă a arhitecturii lanțului de aprovizionare, identificarea nodurilor critice și a potențialelor puncte de eșec ([Bode et al., 2011](#)). Tehnicile de atenuare includ diversificarea geografică a furnizorilor, menținerea unor stocuri de siguranță strategice și dezvoltarea unor relații de colaborare cu furnizorii-cheie pentru planificarea comună a riscurilor ([Scholten și Schilder, 2015](#); [Wieland și Wallenburg, 2013](#)).

Un alt pilon al controlului în achiziții este asigurarea conformității cu politicile interne și reglementările externe. Politicile interne trebuie să definească procesul de achiziție și rolurile asociate, inclusiv limitele de autoritate pentru aprobarea cheltuielilor și reguli privind conflictul de interese ([Lysons, 2020](#)). Un principiu fundamental al controlului intern este separarea adecvată a sarcinilor (SoD), care reduce riscul de erori sau fraude ([AICPA & CIMA, 2013](#)). Conformitatea externă implică respectarea legislației naționale și internaționale relevante, iar nerespectarea poate atrage consecințe severe ([Sollish și Semanik, 2011](#)).

Monitorizarea continuă a performanței furnizorilor este esențială pentru a se asigura că aceștia respectă obligațiile contractuale. Managementul performanței furnizorului (SPM) implică definirea indicatorilor-cheie de performanță (KPI), colectarea sistematică a datelor și compararea acestora cu obiectivele stabilite ([Monczka et al., 2020](#)). Rezultatele evaluărilor de performanță ar trebui comunicate periodic furnizorilor și utilizate ca bază pentru discuții constructive. Implementarea unui sistem dedicat de management al relațiilor cu furnizorii poate automatiza procesul, oferind o platformă centralizată pentru gestionarea comunicării și planificarea acțiunilor de îmbunătățire ([Kim, 2006](#)).

Integrarea aspectelor de mediu, sociale și de guvernanta (ESG) implică evaluarea performanței furnizorilor în raport cu standardele de sustenabilitate și etică ([Beske și Seuring, 2014](#)). În acest sens, companiile responsabile își extind diligența pentru a verifica dacă furnizorii respectă legislația muncii și normele de protecție a mediului ([Roberts, 2003](#)). Lipsa monitorizării acestor aspecte expune compania la riscuri legate de reputație și potențiale perturbări ([Walker și Jones, 2012](#); [Deloitte, 2023](#)).

În sinteză, controlul activităților de aprovizionare este un proces multidimensional, esențial pentru protejarea organizației și asigurarea alinierii la obiectivele sale strategice. Acesta înglobează managementul riscurilor, asigurarea conformității, monitorizarea continuă a performanței furnizorilor și integrarea criteriilor ESG. Un cadru eficient de control, susținut de politici clare, proceduri bine definite și o tehnologie adecvată, minimizează expunerea la riscuri și contribuie la construirea unui lanț de aprovizionare rezilient și responsabil. Într-un proces de restructurare, consolidarea mecanismelor de control în achiziții este crucială pentru a restabili disciplina financiară și a reduce vulnerabilitățile, așa cum este prezentat în Figura 2.

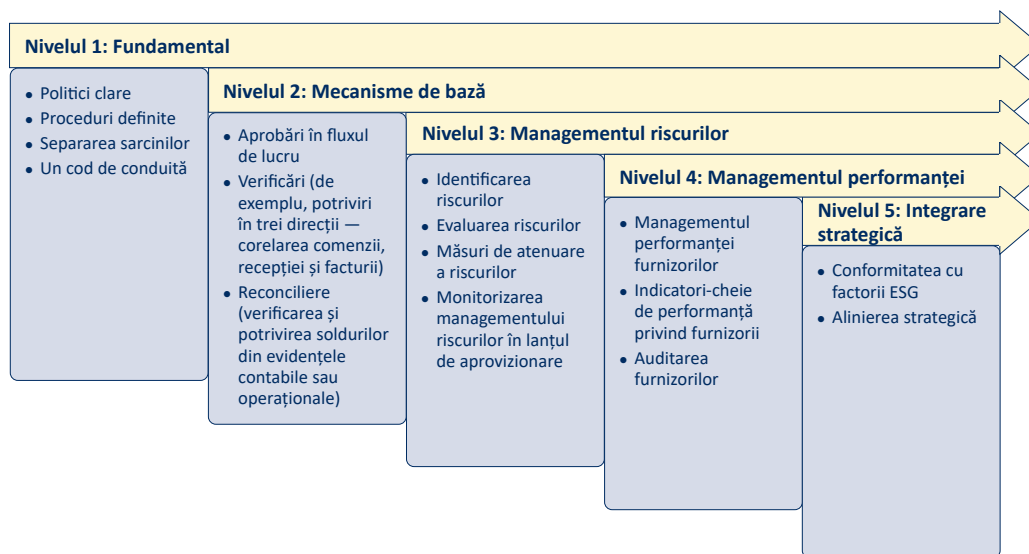


Figura 2. Modelul controlului în achiziții

Sursa: Adaptat după AICPA & CIMA (2013) și IIA (2017)

■ Eficientizarea activităților și reducerea costurilor

Într-un mediu economic globalizat și extrem de competitiv, presiunea constantă pentru creșterea eficienței operaționale și reducerea costurilor este o realitate pentru majoritatea organizațiilor (Christopher, 2016; Simchi-Levi *et al.*, 2008). Funcția de achiziții, gestionând adesea cea mai mare parte a cheltuielilor externe ale unei companii, se află în centrul acestor eforturi (Monczka *et al.*, 2020; Handfield, 2020). Eficientizarea activităților de achiziție nu se referă doar la obținerea unor prețuri mai mici de la furnizori, ci implică o abordare holistică ce vizează optimizarea proceselor *end-to-end* (de la identificarea nevoii până la plata furnizorului — *procure-to-pay*), utilizarea inteligentă a tehnologiei, dezvoltarea unor relații strategice cu furnizorii și adoptarea unei culturi a îmbunătățirii continue (van Weele, 2018; Lysons, 2020; Quayle, 2003).

În această direcție, reducerea costurilor trebuie privită prin prisma maximizării valorii pe termen lung, concept surprins de abordarea TCO, care ia în calcul întregul ciclu de viață al unui bun sau serviciu (Ellram, 1995; Ferrin *et al.*, 2002). Literatura de specialitate și practica de afaceri oferă o multitudine de strategii, metodologii și instrumente pentru atingerea acestor obiective.

O piatră de temelie pentru eficientizarea achizițiilor este trecerea de la o aprovizionare reactivă, tranzacțională, la una strategică și proactivă (*strategic sourcing*) (Talluri și Narasimhan, 2004). Aprovizionarea strategică implică o analiză riguroasă a cheltuielilor organizației (*spend analysis*) pentru a înțelege unde și cum se cheltuie banii, segmentarea acestor cheltuieli în categorii logice de bunuri și servicii (*category management*) și analiza aprofundată a piețelor furnizoare pentru fiecare categorie (Sollish și Semanik, 2011; O'Brien, 2015). Instrumentele analitice precum matricea Kraljic ajută la clasificarea categoriilor în funcție de impactul financiar și riscul de aprovizionare, permițând definirea abordării optime pentru fiecare categorie (Kraljic, 1983; Caniels și Gelderman, 2005). În sprijinul acestei abordări strategice, Tabelul 6 sintetizează clasificarea cheltuielilor conform matricei Kraljic și exemplele corespunzătoare din cadrul Agrologis SA.

Managementul categoriilor presupune desemnarea unor manageri specializați (*category managers*) care dezvoltă competențe temeinice într-o anumită arie de cheltuieli (de exemplu, IT, logistică, marketing) și sunt responsabili pentru strategia de aprovizionare pe termen lung pentru acea categorie, colaborând strâns cu stakeholderii interni (Trautmann *et al.*, 2009). Prin consolidarea volumelor la nivel de organizație, standardizarea specificațiilor și negocierea unor contracte-cadru pe termen lung, aprovizionarea strategică și managementul categoriilor pot genera economii substanțiale și pot îmbunătăți relațiile cu furnizorii-cheie.

Tehnologia joacă un rol transformator în eficientizarea achizițiilor. Adoptarea soluțiilor de achiziții electronice (*e-procurement*) acoperă o gamă largă de instrumente și platforme care digitalizează și automatizează diverse etape ale ciclului P2P, cum ar fi e-sourcing, e-catalogues, e-ordering, e-invoicing și e-payment (Presutti, 2003). Beneficiile includ reducerea timpului unui ciclu, scăderea costurilor administrative și creșterea transparenței (Davenport, 2006). Tehnologiile precum automatizarea robotizată a proceselor (RPA) și inteligența artificială deschid noi orizonturi pentru eficiență, preluând sarcinile repetitive și generând analize predictive (Lacity și Willcocks, 2016; Madakam *et al.*, 2019).

Principiile din Lean Manufacturing și Six Sigma au fost adaptate pentru a optimiza procesele de achiziție și a elimina risipa din fluxul de valoare P2P (Lean Procurement) (Hines *et al.*, 2004). Abordarea Lean se concentrează pe activitățile care nu adaugă valoare, iar tehnicile precum Value Stream Mapping (VSM) ajută la identificarea blocajelor și oportunităților de îmbunătățire (Rother și Shook, 2003). Six Sigma utilizează o metodologie structurată (DMAIC) pentru a reduce variabilitatea proceselor (Pyzdek și Keller, 2014).

De asemenea, eficientizarea achizițiilor implică o analiză critică a produselor și serviciilor. Analiza valorii și ingineria valorii examinează funcțiile în raport cu costul, identificând oportunități de reducere a costurilor fără a sacrifica performanța (Miles, 1972). Aceste abordări implică echipe interfuncționale care colaborează cu furnizorii pentru a explora alternativele. Tehnicile de negociere integrativă pot debloca valoare suplimentară (Fisher și Ury, 1991; Lax și James, 1986).

Structura organizațională a funcției de achiziții influențează eficiența și capacitatea de reducere a costurilor. Modelele variază de la complet descentralizate la complet centralizate, fiecare având avantaje specifice (Faes *et al.*, 2000). Centralizarea permite o mai bună vizibilitate a cheltuielilor totale și îmbunătățește negocierile. Implementarea unui centru de excelență în achiziții (Procurement Center of Excellence — CoE) poate concentra competențele și sprijini dezvoltarea metodologiilor (Monczka *et al.*, 2020).

În concluzie, eficientizarea achizițiilor reprezintă un efort complex ce necesită o combinație de abordări strategice, optimizarea proceselor, adoptarea tehnologiilor inovatoare și relații de colaborare cu furnizorii. Pentru o companie aflată în restructurare, identificarea și implementarea pârgurilor corecte în achiziții pot sprijini transformarea și creșterea agilității operaționale, așa cum este redat în Figura 3.

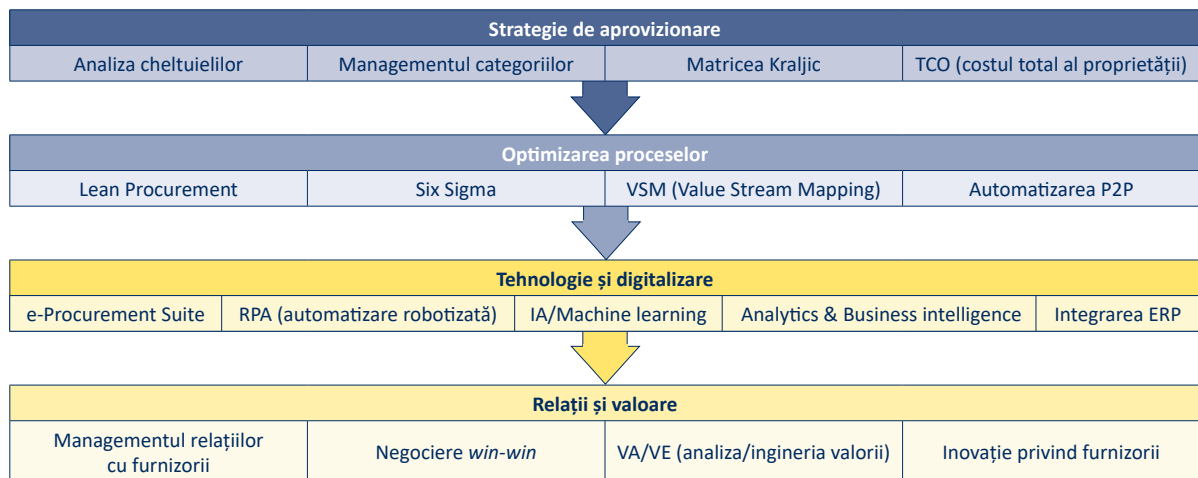


Figura 3. Cadrul pentru eficiența achizițiilor

Sursa: Adaptat după van Weele (2018) și Monczka *et al.* (2020)

➤ Metodologia cercetării

Cercetarea utilizează o abordare calitativă bazată pe studiul de caz aplicat, având ca obiectiv analiza aprofundată a optimizării fluxului de achiziții în cadrul companiei Agrologis SA, activă în agribusinessul românesc. Metoda studiului de caz a fost aleasă datorită capacității sale de a surprinde detalii contextuale și implicații practice ale transformării digitale.

Metodele specifice au inclus:

- analiza documentară: revizuirea literaturii relevante privind managementul strategic al achizițiilor, digitalizarea (ERP, P2P, SRM), controlul intern, managementul riscului și integrarea factorilor ESG. De asemenea, s-au analizat documentații interne, rapoarte financiare, proceduri și fluxuri de aprobare aferente Agrologis SA, pentru identificarea vulnerabilităților și oportunităților de optimizare;
- colectarea și analiza datelor interne: observarea directă și maparea proceselor existente („as is”) și optimizate („to be”), centralizarea și analiza datelor operaționale (structuri de cost, indicatori de performanță);
- interviuri semistructurate: interviurile realizate cu membrii echipei de achiziții, logistică, ale departamentelor financiar și IT au permis înțelegerea profundă a proceselor interne, a nevoilor utilizatorilor și a provocărilor întâmpinate;
- analiza SWOT și maparea riscurilor: identificarea clară a punctelor tari și slabe ale fluxului de aprovizionare și evaluarea riscurilor strategice și operaționale din lanțul de aprovizionare, dar și ale oportunităților;
- evaluarea satisfacției utilizatorilor: folosirea chestionarelor simple postimplementare pentru a valida îmbunătățirile și impactul optimizării fluxului digitalizat.

Etapele metodologice ale cercetării sunt sintetizate vizual în Figura 4, ceea ce facilitează o înțelegere mai clară a procesului.

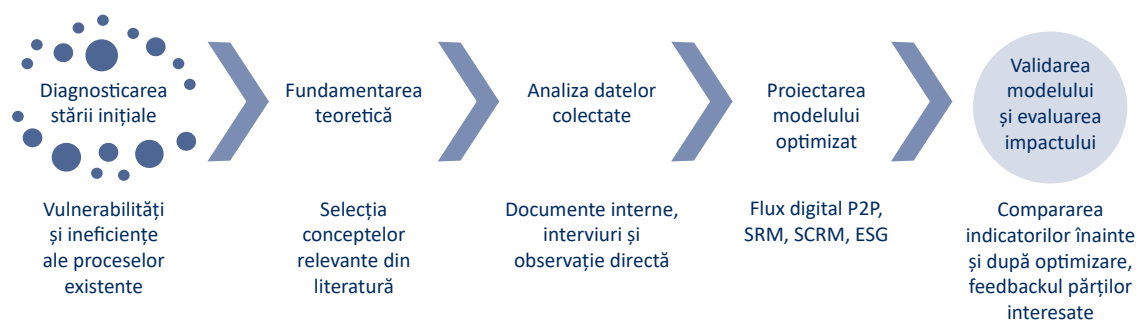


Figura 4. Etapele metodologice ale cercetării

Sursa: Analiza autorilor

Triangularea surselor (documente, observații, interviuri și date operaționale) a asigurat validarea solidă a concluziilor. Limitele cercetării derivă din utilizarea unui singur studiu de caz, ce poate restrânge generalizarea rezultatelor, și din posibila subiectivitate inerentă cercetării calitative.

➤ Studiu de caz

1. Contextul companiei Agrologis SA și imperativul transformării achizițiilor

Importanța strategică a funcției de aprovizionare este din ce în ce mai evidentă pentru companiile românești active în sectorul agricol, iar Agrologis SA este un exemplu reprezentativ de tranziție de la o structură operațională tradițională la una modernă, orientată spre performanță. De la lansarea sa ca un start-up local la începutul anilor 2000, Agrologis SA a cunoscut o evoluție accelerată, adaptându-se dinamic la cerințele pieței și ajungând la statutul de jucător regional, cu peste 165 de angajați și o cifră de afaceri ce depășește 130 de milioane lei. Această creștere a venit la pachet cu un grad de complexitate operațională semnificativ și cu nevoia firească de profesionalizare a activității de achiziții.

Inițial, activitatea de aprovizionare era limitată la fluxuri administrative de bază, procesate în mod descentralizat și cu o vizibilitate redusă a cheltuielilor și contractelor. Extinderea portofoliului, a rețelei de furnizori și a volumului tranzacțiilor la sute de mii de tone de cereale și oleaginoase pe an a determinat o reglare de nișă a politicii de

aprovizionare — de la materii prime agricole negociate sezonier la inputuri și servicii specializate, piese de schimb, servicii logistice sau investiții de capital. Tabelul 1 sintetizează aceste categorii esențiale pentru creșterea și sustenabilitatea companiei.

Tabelul 1. Principalele categorii de achiziții la Agrologis SA

Categorii principale de achiziții	Exemple specifice	Observații/Importanță strategică (estimată)
Materii prime agricole (pentru comerț)	Grâu de panificație, grâu furajer, porumb, orz, orzoaică de bere, floarea-soarelui (semințe high oleic și linoleic), rapiță, soia (boabe), mazăre, sorg	Volum mare, categorie critică pentru cifra de afaceri. Necesită negociere specializată, managementul riscului privind prețul și calitatea, contractare sezonieră.
Inputuri agricole (pentru distribuție/consumul propriu)	Semințe certificate (grâu, porumb, floarea-soarelui, rapiță, orz, soia), îngrășăminte chimice (azotoase, fosfatice, potasice, complexe NPK), pesticide (fungicide, insecticide, erbicide), motorină, biostimulatori, amendamente pentru sol	Calitate esențială pentru clienți (dacă se distribuie) sau producția proprie; diversitate mare de furnizori, importanța stocurilor
Piese de schimb și mentenanță	Pentru utilaje agricole (combine, tractoare, semănători, pluguri), camioane și remorci, instalații de depozitare (elevatoare, selectoare, uscătoare), echipamente de laborator	Timp de livrare critic pentru continuitatea operațională; prevenirea opririlor neplanificate; costuri potențial ridicate pentru piesele originale
Servicii logistice și de transport	Transport rutier (intern/internațional cu camioane de mare tonaj), expediții feroviare, transport fluvial/maritim (închirieri de barje/nave, operațiuni portuare), servicii de încărcare/descărcare, depozitare la terți	Impact direct asupra costurilor și eficienței lanțului logistic. Necesită planificare, optimizarea rutelor și managementul furnizorilor de transport.
Materiale de ambalat și consumabile	Saci (big-bags, saci de rafie de diverse dimensiuni), etichete pentru trasabilitate, folie stretch pentru paleți, paleți din lemn, consumabile de laborator (eprubete, reactivi), consumabile de birou	Necesare pentru condiționare, livrare și operațiunile zilnice. Calitatea ambalajelor poate afecta imaginea produsului.
Servicii generale și de consultanță	Servicii IT și software (licențe de ERP, software de comerț, mentenanță), consultanță financiară, juridică (litigii, contracte), audit, pază și securitate pentru locații, curățenie industrială, utilități (energie electrică, gaze naturale, apă, canalizare)	Suport pentru operațiunile de bază și dezvoltare; diversitate de contracte, necesitatea evaluării calității serviciilor
Echipamente și investiții (CapEx)	Utilaje noi pentru silozuri (selectoare de înaltă capacitate, uscătoare cu recuperare de căldură), modernizări/extinderi ale spațiilor de depozitare, achiziția de noi mijloace de transport (flotă proprie), echipamente de laborator performante, sisteme IT hardware și software	Achiziții punctuale, valoare mare; decizii pe termen lung, cu impact strategic asupra capacității și eficienței companiei

Sursa: Analiza autorilor pe baza contextului companiei

După analiza acestor categorii se observă că materiile prime agricole, serviciile logistice și investițiile CapEx au un impact crucial asupra veniturilor și continuității companiei. În schimb, ambalajele și serviciile generale, deși esențiale, au o influență mai redusă asupra lanțului de valoare principal.

Privind această realitate, procesul de achiziție a rămas, inițial, informal și descentralizat, cu decizii dispersate și fără procese standardizate. Rolul funcției financiare era administrativ, iar selecția furnizorilor lipsea aproape complet la nivel sistemic, ceea ce a dus la lipsa economiilor de scară și la dificultăți în controlul costurilor.

Literatura internațională arată că, odată ce compania atinge un prag de complexitate, managementul achizițiilor trebuie să treacă de la o reacție ad-hoc la o abordare proactivă și strategică (van Weele, 2018; Monczka *et al.*, 2020). Trecerea la procese digitalizate și la o raportare atentă la riscuri devine un imperativ organizațional și competitiv, necesitând un set clar de măsuri structurale. Tabelul 2 ilustrează această tranziție, comparând modelul de achiziții inițial cu necesitățile actuale ale Agrologis SA.

Tabelul 2. Comparație între modelul de achiziții inițial și necesitățile actuale ale Agrologis SA

Aspect analizat	Model de achiziții inițial	Necesități actuale/Obiective de optimizare
Structura organizațională	Management descentralizat, responsabilități dispersate	Crearea unui departament de achiziții centralizat și clarificarea rolurilor
Procesele de achiziție	Procese reactive, fără standardizare, desfășurare ad-hoc	Implementarea unui proces standardizat, cu politici clare privind aprobările și controlul
Concentrarea strategică	Axarea pe preț și costuri pe termen scurt	Concentrarea pe calitate, sustenabilitate și relațiile pe termen lung cu furnizorii
Managementul furnizorilor	Dependență de furnizorii locali, negocierea pe termen scurt	Diversificarea furnizorilor și evaluarea periodică a performanței acestora
Managementul riscului	Riscuri neidentificate, abordare reactivă	Evaluarea și gestionarea proactivă ale riscurilor, utilizarea de instrumente analitice
Utilizarea datelor/analiză	Nefolosirea datelor analitice pentru decizii	Implementarea unui sistem de raportare și folosirea analizei datelor pentru prognoză
Abilitățile și competențele	Competențe limitate în departamentele de achiziții	Traininguri regulate pentru personal și angajarea de specialiști în domeniu
Tehnologia-suport	Utilizarea minimă a tehnologiilor digitale	Implementarea soluțiilor IT moderne pentru gestionarea achizițiilor (ERP, software de management al aprovizionării)

Sursa: Analiza autorilor pe baza contextului companiei

Aceste diferențe evidențiază parcursul obligatoriu pentru companiile aflate în etape similare de dezvoltare, de la funcția de achiziții văzută ca o simplă latură administrativă la un centru de valoare strategică, accentul fiind pus pe sustenabilitate, profitabilitate și gestionarea riscurilor în mediul economic actual.

2. Starea inițială: o funcție de aprovizionare reactivă și nesistematizată (înainte)

La începutul transformării, funcția de aprovizionare a Agrologis SA era caracterizată prin lipsa procedurilor standardizate, a instrumentelor digitale și a unei structuri organizaționale dedicate. Achizițiile erau gestionate fragmentat, informal și deseori improvizat, multiple departamente implicându-se fără o coordonare centralizată sau delimitări clare ale responsabilităților. Deciziile se bazau mai mult pe experiența individuală și comunicarea verbală decât pe reguli și fluxuri transparente.

Această stare a generat vulnerabilități majore: ineficiență, costuri ridicate și lipsa vizibilității proceselor și cheltuielilor. Fragmentarea responsabilităților și absența unor instrumente de analiză au amplificat riscurile operaționale și au îngreunat adaptarea rapidă la schimbările din piață, subliniind nevoia de profesionalizare și modernizare ale funcției de achiziții.

Mai mult, Agrologis SA nu avea o structură organizatorică dedicată pentru aprovizionare, ceea ce a facilitat distribuirea responsabilităților între departamente fără claritate și specializare. Diverse roluri, de la agent de vânzări la membru executiv sau coordonator logistic, contribuiau la procesul de achiziție, însă fără delimitări sau coordonare unitară (Tabelul 3).

Tabelul 3. Roluri și responsabilități în procesul de aprovizionare

Rol	Responsabilități
Agent de vânzări	Interacționează cu fermierii și clienții, colectează date pentru oferte și negociază condițiile.
Coordonator logistic	Gestionează logistica transportului, planifică livrările și asigură desfășurarea eficientă a proceselor.
Surveyor	Evaluează calitatea mărfurilor și verifică dacă acestea sunt conforme cu standardele stabilite în contracte.
Membru executiv (financiar)	Se ocupă cu gestionarea documentației financiare, emiterea facturilor și monitorizarea plăților.
Executor	Supervizează implementarea comenzilor, asigură livrările conform specificațiilor și coordonează echipele.
Agent de logistică	Coordonează aspectele logistice și colaborează cu echipele de vânzări și execuție pentru un flux eficient de mărfuri.

Sursa: Analiza autorilor pe baza contextului companiei

Absența unei structuri formalizate în procesele de achiziții a generat un deficit considerabil de informații, lipsa specializării și decizii adesea nefavorabile, ducând la procese informale marcate de întârzieri și confuzii. În acest context, departamentele au ajuns să funcționeze ad-hoc în lipsa unor documente esențiale precum cererea de achiziție (*purchase request*) și comanda de achiziție (*purchase order*), care ar fi trebuit să asigure inițierea, aprobarea în scris și monitorizarea bugetară ale procesului. Comunicarea verbală sau informală a înlocuit traseele firești de aprobare și trasabilitate, ceea ce a expus compania la cumpărări neconforme (*maverick buying*), adică la efectuarea de achiziții nesupravegheate și neautorizate, fără consultarea sau controlul structurilor decizionale. Fenomenul a condus la selecția inadecvată a furnizorilor, lipsa verificării calității, comenzi fără alocare bugetară clară, dificultăți de urmărire a livrărilor și plăților, relații tensionate cu furnizorii și creșterea costurilor totale pentru organizație.

Figura 5 rezumă principalele categorii de riscuri înainte de optimizare: volatilitatea prețurilor, dependența de furnizori, riscuri operaționale (lipsa contractelor/proceselor clare), riscuri privind conformitatea și logistice.

Pentru a identifica factorii interni și externi care influențează performanța funcției de achiziții, analiza SWOT evidențiază atât puncte tari (expertiză în echipă, parteneriate solide cu furnizori), cât și probleme majore (proces manual, lipsa vizibilității datelor, dependența de furnizori și controlul slab al cheltuielilor). Aceste neajunsuri generează întârzieri și variații mari de costuri, făcând dificilă reacția rapidă la oportunitățile sau provocările pieței, așa cum este evidențiat în Tabelul 4.

Oportunitățile includ digitalizarea (ERP, analiza datelor), extinderea pe piață și diversificarea furnizorilor. Amenințările majore se referă la volatilitatea prețurilor, dependența de anumiți furnizori și concurența crescută.

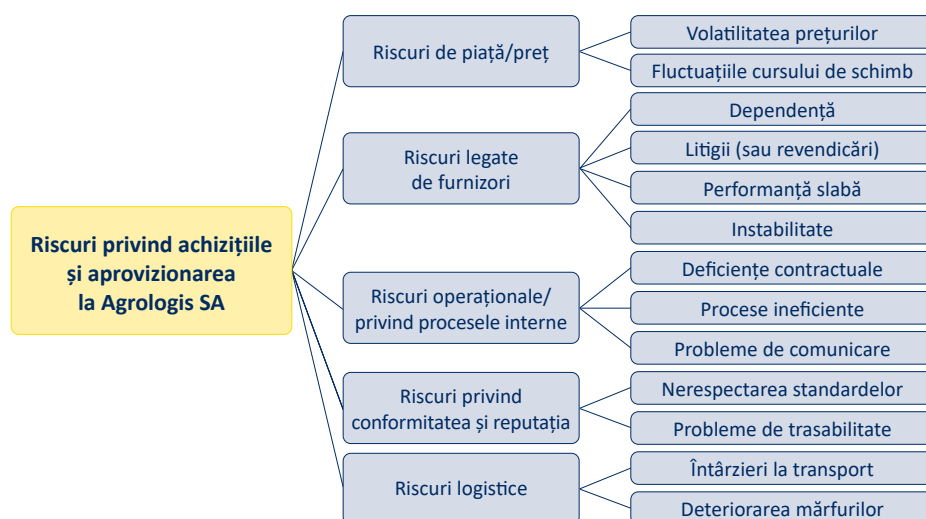


Figura 5. Riscuri în achiziții și aprovizionare la Agrologis SA (stadiul inițial)

Sursa: Analiza autorilor pe baza contextului companiei

Tabelul 4. Analiza SWOT a funcției de achiziții la Agrologis SA

Aspecte	Detalii
Puncte tari	Experiență adecvată: Echipa de achiziții are angajați cu cunoștințe vaste în domeniu, capabili să gestioneze relațiile cu furnizorii.
	Rețea de furnizori stabilă: Relațiile cu furnizorii locali și internaționali care oferă produse de calitate sunt stabilite.
Puncte slabe	Procesele manuale: Multe procese de achiziție sunt efectuate manual, ceea ce duce la erori și întârzieri.
	Lipsa vizibilității datelor: Datele necesare luării deciziilor nu sunt centralizate, îngreunând analiza.
	Dependența de furnizori: Unele produse sunt achiziționate de la un număr limitat de furnizori, ceea ce crește riscurile.
	Controlul redus: Lipsa de standardizare și proceduri clare duce la un control redus al cheltuielilor.

Aspecte	Detalii
Oportunități	Tehnologiile inovatoare: Implementarea unor soluții software pentru gestionarea achizițiilor poate îmbunătăți eficiența.
	Extinderea pieței: Există posibilitatea de a colabora cu noi furnizori pentru diversificarea ofertei de produse.
Amenințări	Riscurile de piață: Volatilitatea prețurilor afectează direct costurile și marjele de profit.
	Concurența crescută: Prezența altor companii care oferă produse similare la prețuri mai competitive.

Sursa: Analiza autorilor pe baza contextului companiei

Prin abordarea strategică a acestor puncte (digitalizare, centralizare, diversificare și control bugetar), compania ar putea transforma funcția de achiziții dintr-o vulnerabilitate într-un avantaj competitiv.

3. Analiza critică: efectele ineficienței și nevoia de profesionalizare

Ineficiențele persistente ale funcției de achiziții a Agrologis SA au consecințe semnificative asupra performanței generale și a viabilității sale pe termen lung. Principalul obstacol este lipsa profesionalizării și a unui cadru modern, efect reflectat direct în creșterea costurilor, crearea de riscuri, deciziile manageriale deficitare și limitarea colaborării cu furnizorii — toate cu impact asupra rezultatului și poziției competitive ale companiei, așa cum se observă în Figura 6.

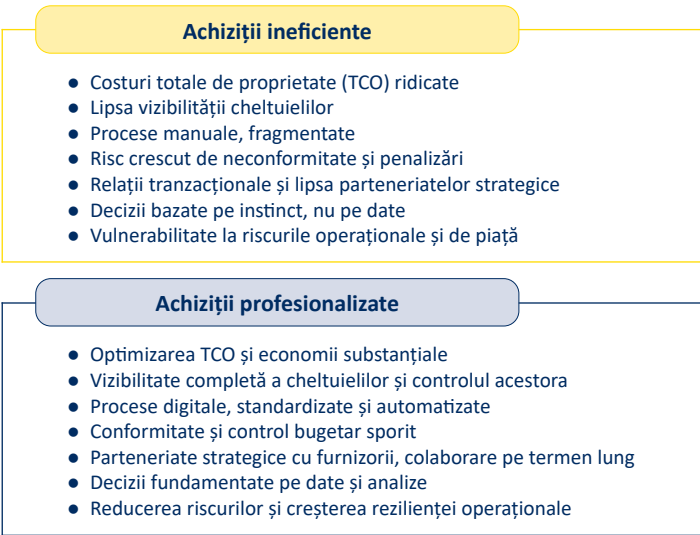


Figura 6. Principalele consecințe ale ineficienței funcției de achiziții la Agrologis SA

Sursa: Propunere proprie, adaptată pe baza analizei companiei

Printre cele mai vizibile efecte negative se numără creșterea costului total al proprietății. Lipsa instrumentelor și proceselor eficiente conduce la acumularea de costuri ascunse, inclusiv întârzieri în livrări și urgențe care duc la achiziția la prețuri mai mari. De exemplu, întârzierile frecvente din cauza procedurilor manuale determină compania să recurgă la achiziții scumpe de la furnizori neplanificați, majorând astfel semnificativ TCO. Aceste pierderi pot reprezenta între 20% și 30% din bugetul total al achizițiilor, ceea ce subliniază necesitatea unei gestionări proactive și centralizate a procesului.

Riscurile operaționale și financiare necontrolate constituie o altă consecință majoră. Fără un sistem de management al riscurilor de aprovizionare, Agrologis SA devine vulnerabilă la fluctuațiile pieței și la problemele furnizorilor. O creștere bruscă a prețurilor poate destabiliza marjele companiei, în timp ce întârzierile afectează stocurile și credibilitatea față de clienți. Controlul inadecvat sporește riscul reacțiilor întârziate la modificările din piață, diminuând astfel oportunitatea de a profita de situațiile emergente.

De asemenea, lipsa analizei cheltuielilor și a vizibilității datelor conduce la decizii bazate mai mult pe impresii decât pe fapte concrete. Fără instrumente moderne de analiză a cheltuielilor, compania nu poate identifica sursele

de economii sau optimiza contractele de aprovizionare. Ignorarea acestor analize poate duce la epuizarea stocurilor-cheie, afectând direct cifra de afaceri, iar echipa de achiziții ajunge în incapacitatea de a prezenta în fața managementului argumente solide pentru schimbări.

Relațiile cu furnizorii sunt, de asemenea, afectate în lipsa unui management al acestora. O abordare tranzacțională limitează comunicarea și reduce capacitatea de negociere, împiedicând dezvoltarea de parteneriate strategice. Absența evaluărilor structurate diminuează oportunitățile de a obține avantaje din colaborare și crește riscurile legate de dependența excesivă de anumiți furnizori. În plus, lipsa profesionalizării corelate cu standarde de control bugetar și conformitate duce la abateri de la bugete și dificultăți în auditare. Procesele informale și lipsa documentării adecvate amplifică riscurile de sancțiuni și afectează imaginea companiei. Cheltuielile necontrolate pun presiune pe cash flow, influențând sănătatea financiară generală.

Astfel, menținerea unui sistem de achiziții ineficient și nesistematizat limitează potențialul de creștere al Agrologis SA și pune în pericol competitivitatea sa. Adoptarea metodelor de natura TCO, SCRM, analizei cheltuielilor și SRM, însoțită de investiții în tehnologii moderne și competențe specializate, devine indispensabilă pentru transformarea funcției de achiziții într-un pilon strategic și pentru asigurarea succesului pe termen lung al companiei.

4. Propuneri de optimizare: construirea unei funcții de aprovizionare moderne și strategice (după)

Într-un mediu de agribusiness marcat de schimbări rapide, Agrologis SA își propune să-și transforme funcția de aprovizionare într-un pilon strategic pentru dezvoltarea sustenabilă. Trecerea de la o structură operațională informală la un model modern și digitalizat este o etapă complexă, ghidată de bune practici internaționale și adaptări la realitățile locale. Propunerile prezentate în această secțiune conturează traiectoria de la fragmentare și ineficiență către o gestionare integrată, transparentă și orientată spre performanță.

Digitalizarea fluxului *procure-to-pay* marchează o cotitură majoră în strategia Agrologis SA. Trecerea de la procesele manuale la o platformă ERP integrată va reduce riscurile și erorile, precum și timpii de procesare. Astfel, fiecare cerere de achiziție este inițiată electronic, beneficiind de trasabilitate completă și validare bugetară automată. Aprobarea electronică, generarea automată de ordine de achiziție și corelarea cu recepția și plata facturilor creează un lanț predictibil, documentat și verificabil. Raportarea integrată va oferi date relevante pentru optimizarea strategică, susținând decizii bazate pe informații concrete. Diferențele esențiale dintre fluxurile actuale și cele propuse sunt prezentate în Tabelul 5.

Tabelul 5. Comparatie între fluxurile „As is” și „To be”

Aspecte	Fluxul „As is”	Fluxul „To be”
Inițierea cererii	Necesitatea îi este comunicată direct managerului (telefonic/e-mail), fără documentație formală.	Utilizatorul generează o cerere electronică în ERP, inclusiv detalii esențiale (despre articol, cantitate, justificare, buget, perioada de livrare).
Aprobarea cererii	Aprobată verbal/neformal, fără control bugetar clar	Fluxul de aprobat este automatizat; are loc verificarea reală a bugetului disponibil.
Generarea automată de ordine de achiziție	Comanda îi este trimisă furnizorului informal, fără înregistrare în ERP.	Ordinul de achiziție este generat automat și trimis furnizorului electronic.
Recepția bunurilor	Recepția se realizează informal, fără documentație adecvată, iar discrepanțele sunt rezolvate ad-hoc.	Recepția este standardizată, cu generarea automată a NIR-ului digital.
Verificarea facturii	Facturile sunt emise direct către contabilitate, cu verificări neformale ce duc la discrepanțe frecvente.	Serviciul ERP realizează potrivirea în trei direcții: pentru cererea de achiziție, comanda de achiziție și nota de intrare-recepție, asigurându-se conformitatea.
Aprobarea plății facturii	Plata se efectuează pe baza confirmărilor verbale, cu înregistrări manuale ce expun compania la erori.	Plata este inițiată automat prin ERP, cu jurnal contabil generat.
Închiderea comenzilor și raportarea	Nu există documentație formală; trasabilitatea este limitată, iar dificultățile în identificarea îmbunătățirilor sunt frecvente.	Comenzile sunt închise în ERP, în timp ce rapoartele automate permit analiza detaliată.

Sursa: Analiza autorilor pe baza contextului companiei

Digitalizarea transformă achizițiile într-un mecanism de optimizare a costurilor, control bugetar strict și o platformă de colaborare interdepartamentală, care oferă vizibilitate datelor și permite analiza cheltuielilor. Prin utilizarea metodei de analiză riguroasă a cheltuielilor, Agrologis SA poate identifica rapid zonele cu cel mai mare impact bugetar și poate aplica strategii diferențiate conform modelului Kraljic (Tabelul 6). Structurarea eficientă a achizițiilor face posibilă dezvoltarea de parteneriate pe termen lung și alocarea resurselor pe baza analizei riscurilor.

Tabelul 6. Clasificarea cheltuielilor pe categorii în funcție de modelul Kraljic

Categoria Kraljic	Exemplu Agrologis SA	Strategie recomandată
Articole strategice	Semințe certificate, pesticide critice	Parteneriate pe termen lung, sursă dublă
Articole de levier	Tractoare, echipamente de irigare	Licitații competitive, negociere agresivă
Articole noncritice	Consumabile de birou, papetărie	Contracte-cadru, automatizare
Articole de blocaj	Licențe software ERP, module specializate	Planuri de continuitate, acorduri privind nivelul de servicii (SLA) detaliate

Sursa: Analiza autorilor pe baza contextului companiei

Managementul strategic reduce riscurile, optimizează TCO și transformă procesul de achiziții într-un instrument de guvernare a resurselor. Cu un portofoliu de furnizori extins, SCRM implică identificarea, evaluarea și monitorizarea continuă ale riscurilor pe lanțul de aprovizionare, ceea ce se traduce prin diversificarea furnizorilor, clauze contractuale adaptate și monitorizarea prin KPI. Principalele riscuri identificate pe lanțul de aprovizionare sunt ilustrate în Figura 7, evidențiind riscurile operaționale și strategice pentru Agrologis SA.

Impact redus, probabilitate ridicată	Impact ridicat, probabilitate ridicată
Riscuri operaționale Fluctuațiile prețurilor materialelor (cereale, semințe, pesticide)	Riscuri strategice Riscuri politice sau economice în regiunea de operare
Impact redus, probabilitate redusă	Impact ridicat, probabilitate redusă
Riscuri privind achizițiile Deficiențe ale proceselor de achiziție ale companiei	Riscuri legate de reputație Neîndeplinirea standardelor de calitate de către furnizori

Figura 7. Matricea riscurilor pe lanțul de aprovizionare al Agrologis SA

Sursa: Analiza autorilor pe baza contextului companiei

Prin această abordare, compania minimizează pierderile și își construiește o imagine de partener de încredere pe piață. Implementarea unui sistem avansat de SRM presupune trecerea de la relații tranzacționale la colaborări strategice, cu monitorizarea regularizată a performanței furnizorilor. Segmentarea furnizorilor în funcție de impact și risc este prezentată în Tabelul 7, evidențiind diferitele strategii pe care Agrologis SA le poate aplica.

Tabelul 7. Segmentarea furnizorilor Agrologis SA după impact și risc

Categorii de furnizori	Agrologis SA	Caracteristici principale	Strategie recomandată
Furnizori strategici	Furnizor principal de inputuri agricole de calitate, furnizor de tehnologii esențiale	Impact ridicat asupra operațiunilor și competitivității; colaborare pe termen lung; risc moderat/ridicat	Parteneriate strategice, proiecte de coinovare, întâlniri periodice executive
Furnizori critici	Furnizor de echipamente sau utilaje agricole specializate	Impact semnificativ; dependență de livrare și servicii; risc operațional moderat	Evaluări semestriale, dezvoltarea capacităților, monitorizarea atentă
Furnizori cu volum ridicat	Furnizor de papetărie, materiale auxiliare de uz general	Volum mare de achiziții, valoare individuală mică; impact redus; risc scăzut	Automatizarea proceselor, contracte-cadru, monitorizarea eficientă
Furnizori cu risc scăzut	Furnizor de servicii logistice auxiliare, furnizor local de consumabile	Impact redus și risc scăzut; relație administrativă	Evaluări anuale, management administrativ minim

Sursa: Analiza autorilor pe baza contextului companiei

Strategia de SRM devine infrastructura relațiilor comerciale pe termen lung, având un impact direct asupra costurilor, calității și inovației. În plus, integrarea criteriilor ESG în selecția furnizorilor reflectă angajamentul Agrologis SA față de sustenabilitate. Un exemplu de punctaj ESG pentru evaluarea furnizorilor este prezentat în Tabelul 8, unde sunt detaliate criteriile de evaluare.

Tabelul 8. Exemplu de scor ESG pentru evaluarea furnizorilor Agrologis SA

Categorii ESG	Criterii de evaluare	Exemple de întrebare sau metrică	Scor posibil (1–5)	Observații/ Documente-suport
De mediu	Certificare de mediu (de exemplu, ISO 14001 <i>Certificarea sistemului de management al mediului</i>)	Furnizorul deține o certificare recunoscută?		
De mediu	Gestionarea deșeurilor	Politici de reducere, reciclare și eliminare		
De mediu	Emisiile de carbon și eficiența energetică	Măsurile implementate pentru reducerea emisiilor de carbon		
Social	Condițiile de muncă și drepturile omului	Politici antidiscriminare, salarizare corectă		
Social	Sănătate și siguranță la locul de muncă	Există un program activ de siguranță?		
Social	Implicarea în comunitate	Sponsorizări, acțiuni de voluntariat, proiecte		
De guvernanță	Conformitatea și etica	Politici anticorupție, transparență		
De guvernanță	Raportarea și auditul ESG	Rapoarte ESG publicate, audituri periodice		
De guvernanță	Trasabilitatea în lanțul de aprovizionare	Poate demonstra proveniența materiilor prime?		

Sursa: Adaptare după Pagell și Wu (2009), Walker și Jones (2012) și propunere proprie pentru contextul companiei

Tabelul 9. Exemplu de responsabilități și indicatori privind colaborarea în procesul P2P

Etapele procesului P2P	Departamentul responsabil	Alte departamente implicate	Roluri-cheie în proces	KPI privind colaborarea relevanți
Inițierea cererii de achiziție	Operațional	Financiar, Achiziții	Identificarea necesităților, justificarea bugetului	Gradul de acoperire a nevoilor interne
Aprobarea bugetului	Financiar	Operațional, Achiziții	Verificarea bugetului, validarea priorităților	Timp de aprobare mediu
Selectarea furnizorului	Achiziții	Tehnic, Calitate, Financiar	Evaluarea ofertei, negociere, <i>due diligence</i>	Rata de succes a proiectelor strategice
Recepție și verificare	Logistică/ Operațional	Achiziții, Calitate, Financiar	Validarea livrării, conformitatea	Numărul de neconformități/livrare
Facturare și plată	Financiar	Achiziții, Logistică	Validarea facturii, inițierea plății	Procentul plăților realizate la termen
Evaluarea postachiziție	Achiziții, Operațional	Financiar, Calitate	Evaluarea performanței furnizorului, lecțiile învățate	Nivelul de satisfacție al utilizatorilor interni

Sursa: Propunere proprie, adaptată contextului companiei

Această structură nu doar reduce riscurile, ci adaugă valoare privind reputația, conferind un avantaj competitiv real în cadrul licitațiilor și parteneriatelor. Procesele digitalizate reunesc în mod natural operaționalul, financiarul, logistica, IT-ul și cumpărătorii specializați. Rolurile clar definite, indicatorii agreeți interdepartamental și ședințele periodice creează o comunicare fluidă, reduc fragmentarea, permit reacții rapide la fluctuațiile pieței și aduc inovație în procese. Exemplele practice din cadrul Agrologis SA arată că un ERP integrat, grupurile de lucru mixte și procedurile

transparente stau la baza acestei sinergii productive. Responsabilitățile și indicatorii privind colaborarea pentru procesul P2P sunt detaliați în Tabelul 9, oferind un cadru clar de evaluare a performanței.

Comparând cele două modele, transformarea menționată nu reprezintă un simplu upgrade tehnologic, ci o reorganizare a modului în care sunt gestionate resursele și riscurile. Centralizarea, automatizarea, integrarea criteriilor ESG, colaborarea interdepartamentală și profesionalizarea echipelor îmbunătățesc atât performanța, cât și reziliența pe piață. Diferențele dintre modelul inițial și cel optimizat sunt sintetizate în Tabelul 10, evidențiind avantajele implementării acestuia.

Tabelul 10. Comparație între modelul inițial și cel optimizat

Criterii	Situația înainte	Situația după
Structura organizațională	Management descentralizat, responsabilități împrăștiate	Crearea unui departament de achiziții centralizat, clarificarea rolurilor
Procesele de achiziție	Procese reactive, fără standardizare, desfășurare ad-hoc	Implementarea unui proces standardizat, cu politici clare legate de aprobări și control
Concentrarea strategică	Axarea pe prețuri și costuri pe termen scurt	Concentrarea pe calitate, sustenabilitate și relațiile pe termen lung cu furnizorii
Managementul furnizorilor	Dependența de furnizorii locali, negocierea pe termen scurt	Diversificarea furnizorilor și evaluarea periodică a performanței acestora
Managementul riscurilor	Riscuri neidentificate, abordarea reactivă a acestora	Evaluarea și gestionarea proactivă ale riscurilor, utilizarea de instrumente analitice
Utilizarea datelor/analiză	Nefolosirea datelor analitice pentru decizii	Implementarea unui sistem de raportare, utilizarea analizei datelor pentru prognoză
Abilități și competențe	Competențe limitate în departamentele de achiziții	Traininguri regulate pentru personal și angajarea de specialiști în domeniu
Tehnologia-suport	Utilizarea minimă a tehnologiilor digitale	Implementarea soluțiilor IT moderne pentru gestionarea achizițiilor (ERP, software de management al aprovizionării)
Vizibilitatea cheltuielilor	Vizibilitate limitată, dificultăți în elaborarea strategiilor de achiziții	Vizibilitate îmbunătățită prin implementarea fluxului P2P în sistemul ERP, fundament pentru decizii strategice informate
Automatizarea	Procese manuale și repetitive	Automatizarea P2P, e-Procurement Suite, RPA, IA/Machine learning
Relațiile cu furnizorii	Lipsa unei abordări privind colaborarea	SRM privind colaborarea, negocieri win-win, inovație legată de furnizori
Sustenabilitatea	Lipsa integrării criteriilor ESG	Integrarea criteriilor ESG în toate deciziile strategice

Sursa: Propunere proprie, adaptată contextului companiei

Prin această transformare, Agrologis SA nu doar răspunde cerințelor curente, ci își construiește un avantaj strategic pe termen lung, fiind pregătită să acționeze agil și sustenabil indiferent de dinamica pieței.

5. Plan de acțiune: etapele implementării transformării

Transformarea funcției de aprovizionare la Agrologis SA urmărește o schimbare profundă și bine planificată care să aducă organizația la standarde moderne, flexibile și eficiente. Succesul acestui proiect nu depinde doar de tehnologie, ci și de o bună planificare, implicarea echipelor, gestionarea schimbării și asigurarea resurselor adecvate. Procesul pornește de la selectarea și configurarea unei soluții ERP potrivite, adaptată nevoilor, urmate de personalizarea sistemului pentru a corespunde specificului companiei. În paralel, echipele interfuncționale definesc fiecare etapă a fluxului de achiziție-plată (P2P), clarificând responsabilitățile-cheie și punctele de control. Mutăm apoi datele istorice, cu atenție la eliminarea erorilor și a dublurilor, asigurându-ne că sistemul ERP beneficiază de o bază de date curată, iar utilizatorii sunt formați prin sesiuni practice de training.

Un proiect-pilot de analiză a cheltuielilor oferă rapid primele câștiguri, orientând strategia de achiziții și ajustând procesele pe baza rezultatelor reale. În același timp, dezvoltarea modulelor de management al riscurilor și a relațiilor cu furnizorii asigură un control sporit și o colaborare eficientă în întregul lanț de aprovizionare. Fiecare etapă este urmărită prin KPI, echipa de proiect monitorizând constant progresul, provocările și adaptând planul după feedback. Prioritizarea activităților este transparentă, cu concentrarea pe acțiunile critice în primele șase luni, urmată

de optimizări continue și extinderea digitalizării (Tabelul 11). Evoluția etapelor este organizată într-un grafic Gantt (Figura 8), centralizând toate sarcinile-cheie, reperele importante și interdependențele acestora.

Tabelul 11. Gantt — Planificarea etapelor de implementare a transformării funcției de aprovizionare

Activitate	0–3 luni	3–6 luni	6–9 luni	9–12 luni	12–18 luni	18–24 luni
Formarea echipei de proiect	x					
Analiza proceselor și cerințelor	x	x				
Selecția și configurarea ERP	x	x	x			
Definirea politicilor/rolurilor	x	x				
Transferul datelor și testarea		x	x			
Trainingul utilizatorilor		x	x	x		
Derularea unui proiect-pilot privind analiza cheltuielilor		x	x	x		
Implementarea modulelor SCRM/SRM			x	x	x	x
Extinderea și automatizarea ERP				x	x	x
Auditul și optimizarea proceselor			x	x	x	x
Managementul schimbării	x	x	x	x	x	x
Workshopuri și feedback periodice		x	x	x	x	x
Sesiuni de training avansat (RPA/IA/ESG)				x	x	x
Raportarea și evaluarea performanței		x	x	x	x	x

x = activitate principală în perioada respectivă

Sursa: Propunere proprie, adaptată contextului companiei

Succesul acestei transformări se bazează pe planificarea atentă a resurselor și pe gestionarea proactivă a schimbării la nivel organizațional. Este esențială mobilizarea unei echipe multidisciplinare cu competențe în achiziții, IT, managementul proiectelor și analiza de business, alături de superutilizatori din zonele operaționale. Participarea angajaților-cheie asigură o configurare corectă și o tranziție eficientă către noile fluxuri digitale. Din punct de vedere financiar, este necesară asigurarea unui buget corespunzător care să acopere achiziția și personalizarea ERP, costurile de consultanță și training, infrastructura digitală și eventualele extinderi ulterioare. Monitorizarea strictă a costurilor și ajustarea rapidă a bugetului, dacă este cazul, susțin sustenabilitatea proiectului.

Pe partea tehnologică, selecția unei platforme ERP flexibile și scalabile garantează compatibilitatea cu procesele existente și deschiderea pentru viitoare automatizări. Datele trebuie să fie securizate, accesibile și integrate, raportările și analizele fiind disponibile în timp real pentru management. Gestionarea schimbării devine un pilon central — comunicarea constantă, trainingul continuu, atelierile tematice și implicarea stakeholderilor limitează rezistența internă și facilitează adaptarea la noul sistem. Identificarea din timp a problemelor, ascultarea opiniilor și răspunsul activ la acestea transformă tranziția într-un proces de colaborare.

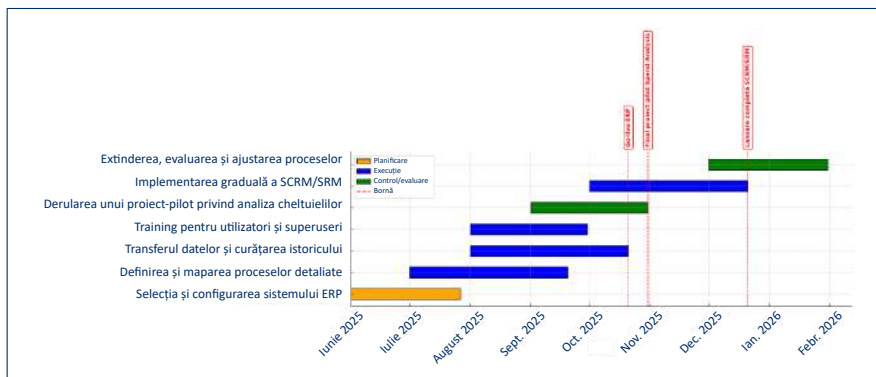


Figura 8. Gantt — Etapele majore ale transformării funcției de aprovizionare la Agrologis SA

Sursa: Analiza autorilor pe baza contextului companiei

După finalizarea etapelor critice, evaluările periodice și feedbackul utilizatorilor vor ajuta la rafinarea fluxurilor și la consolidarea unei culturi organizaționale concentrate pe îmbunătățire. Planificarea transparentă, alinierea echipelor și utilizarea graficului Gantt pentru urmărirea etapelor vor oferi repere solide pentru derularea și gestionarea eficiente ale acestui proiect strategic.

6. Impactul așteptat: măsurarea succesului și beneficiile strategice

Implementarea unui sistem integrat de management al achizițiilor la Agrologis SA deschide drumul către o schimbare profundă, atât din perspectiva operațională, cât și din cea strategică. Evaluarea succesului acestui proiect nu înseamnă doar bifarea unor pași pe agendă, ci și măsurarea atentă a progresului prin indicatori-cheie de performanță stabiliți clar și urmăriți constant.

Literatura și experiența în domeniu subliniază că impactul modernizării funcției de aprovizionare se traduce direct în diverse beneficii, inclusiv reducerea costului total de proprietate, creșterea eficienței, întărirea controlului intern, o conformitate mai bună și o reziliență sporită față de riscurile din lanțul de aprovizionare. Prin digitalizare și automatizare, departamentul de achiziții devine un motor cu valoare adăugată pentru Agrologis SA.

Rezultatele transformării nu sunt doar teoretice, ci se reflectă în performanța zilnică a organizației. Odată ce procesele P2P sunt integrate în ERP, iar modulele de analiză a cheltuielilor sunt funcționale, se dezvoltă noi capacități de analiză, control și reacție rapidă.

Beneficiile așteptate postimplementare sunt clare și pot fi urmărite pe tablourile de bord și în rapoartele automatizate:

- reducerea timpului de procesare a cererii de achiziție la comanda de achiziție: de la o medie de cinci zile la una de două zile, reprezentând o îmbunătățire cu 60% a vitezei ciclului de aprovizionare;
- creșterea procentului de economii din achiziții: de la 0% (lipsa instrumentelor) la 15% din valoarea anuală a achizițiilor, prin renegocieri, consolidarea de volume și managementul categoriilor;
- rata livrărilor la timp: creștere de la 88% la peste 95% datorită monitorizării stricte și relațiilor cu furnizorii optimizate;
- reducerea incidentelor de neconformitate: de la 10 la sub șase incidente pe lună, ca urmare a introducerii unor controale automate și a trasabilității digitale;
- nivelul satisfacției utilizatorilor: creștere de la 70% la 90%, pe baza reacțiilor periodice (feedbackului) și a accesului la platforme digitale ușor de utilizat.

Monitorizarea acestor rezultate se realizează folosind tablouri de bord intuitive și rapoarte automate extrase din ERP, iar feedbackul utilizatorilor ajută la ajustări și rafinări în timp real. Această evoluție a indicatorilor-cheie posttransformare este prezentată în Figura 9, evidențiind impactul pozitiv al noilor procese implementate.

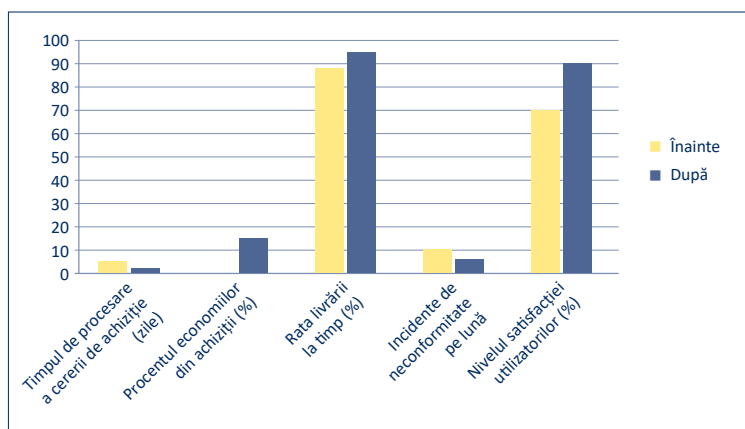


Figura 9. Evoluția indicatorilor-cheie posttransformare

Sursa: Analiza autorilor pe baza contextului companiei

Aceste rezultate nu doar validează teoria conform căreia digitalizarea schimbă radical modul în care gestionăm resursele și riscurile, ci și consolidează o abordare strategică orientată spre inovație și creșterea valorii pe termen lung. Transformarea nu este doar o listă de obiective atinse, ci un salt calitativ vizibil în toate departamentele esențiale pentru lanțul de aprovizionare.

În timp, această modernizare a funcției de achiziții consolidează agilitatea și transparența organizației. Agrologis SA se poate adapta rapid la schimbările imprevizibile din piață, păstrând controlul strict asupra costurilor și a resurselor, iar departamentul de achiziții devine nu doar un centru de cost, ci unul de inovare, eficiență și un motor de creștere sustenabilă pentru business.

➔ Concluzii

Prezenta cercetare a explorat în profunzime rolul și importanța strategică ale funcției de aprovizionare, axându-se pe impactul optimizării fluxurilor de achiziții asupra performanței generale a companiei Agrologis SA. Studiul a reușit să atingă toate obiectivele stabilite inițial, contribuind semnificativ din perspectivă teoretică și practică.

Analiza realizată a evidențiat tranziția pe care funcția de achiziții o parcurge în organizațiile moderne, trecând de la un rol preponderent administrativ la unul strategic. Această evoluție este esențială pentru răspunsul prompt și eficient la provocările pieței și pentru gestionarea resurselor financiare și operaționale în vederea obținerii unor avantaje competitive durabile. O abordare strategică a funcției de aprovizionare poate genera economii semnificative, reduce riscurile operaționale și facilita accesul la inovație și sustenabilitate.

Cercetarea a subliniat necesitatea unui sistem solid și integrat de control intern al activităților de achiziție. Acesta ar trebui să includă managementul riscurilor, conformitatea internă și externă și monitorizarea continuă a performanței furnizorilor. Astfel de controale sunt fundamentale pentru minimizarea pierderilor și menținerea transparenței operaționale, aspecte esențiale pentru creșterea încrederii și a performanței pe termen lung. De asemenea, aceste controale contribuie la crearea unui mediu de lucru bazat pe responsabilitate și transparență, ceea ce este vital în contextul actual al afacerilor.

S-a pus accentul pe metodele și instrumentele de eficientizare a fluxului de achiziții, identificând soluții inovatoare precum implementarea unui sistem digital integrat de achiziție–plată și managementul avansat al relațiilor cu furnizorii, în timp ce criteriile ESG sunt integrate în toate deciziile strategice. Aceste măsuri sunt vitale pentru reducerea costurilor, creșterea eficienței proceselor și îmbunătățirea reputației corporative.

Prin studiul de caz aplicat la Agrologis SA s-au identificat deficiențele majore ale funcției de aprovizionare, cum ar fi lipsa unei structuri dedicate și procesele neorganizate. Propunerile de optimizare au fost fundamentate pe necesitățile reale și pe resursele disponibile ale companiei, vizând mai ales specificul sectorului agricol. Astfel, cercetarea a răspuns la prima întrebare (RQ1), privind modul în care poate fi optimizat fluxul de achiziții. Implementarea unor procese clar definite, digitalizarea acestora și crearea unui sistem P2P integrat sunt esențiale pentru a asigura eficiența, controlul și reziliența.

Fiecare soluție propusă este elaborată astfel încât să răspundă nevoilor specifice ale organizației, facilitând adaptarea la provocările specifice ale sectorului agricol și permițând astfel o gestionare eficientă a resurselor. Acest aspect subliniază importanța unei analize detaliate a contextului de afaceri și a cerințelor pieței în dezvoltarea strategiilor de achiziții.

Implementarea soluțiilor propuse îi va aduce beneficii tangibile companiei. Se anticipează o reducere semnificativă a costurilor operaționale, creșterea eficienței interne și o capacitate sporită de adaptare la condițiile pieței. Prin integrarea criteriilor ESG și dezvoltarea de parteneriate strategice, Agrologis SA își va îmbunătăți percepția în rândul clienților și investitorilor, consolidându-și astfel poziția competitivă și atrăgând noi oportunități de afaceri.

Referitor la a doua întrebare (RQ2), cercetarea a subliniat numeroasele provocări întâmpinate de Agrologis SA în transformarea funcției de achiziții. Printre acestea s-au regăsit lipsa unui sistem digitalizat, fragmentarea proceselor și dificultățile în gestionarea relațiilor cu furnizorii. Soluțiile identificate, cum ar fi implementarea unui sistem ERP și a unor instrumente de monitorizare a performanței, sunt esențiale pentru a răspunde acestor provocări. Mecanismele de control, inclusiv managementul riscurilor și evaluarea furnizorilor, s-au dovedit a fi cruciale pentru succesul transformării.

Studiul a constatat o evoluție semnificativă a funcției de achiziții, trecând către un rol strategic esențial pentru performanța organizației. Această transformare necesită o adaptare continuă la provocările pieței, având în vedere că abordările tradiționale sunt insuficiente pentru a asigura un avantaj competitiv durabil. Teoria a evidențiat pârgii

esențiale pentru optimizarea fluxului de achiziții, inclusiv managementul categoriilor și digitalizarea proceselor, care contribuie la eficiență și transparență.

În final, în ce privește a treia întrebare de cercetare (RQ3), rezultatele concrete au fost remarcabile. Transformarea digitalizată a fluxului de achiziții a condus la îmbunătățiri semnificative, inclusiv reducerea timpului de procesare a cererilor de achiziție, creșterea economiilor din achiziții și îmbunătățirea ratelor de livrare la timp. Aceste rezultate nu doar validează teoria conform căreia digitalizarea schimbă radical modul în care gestionăm resursele și riscurile, ci și consolidează o abordare strategică, orientată spre inovație și creșterea valorii pe termen lung.

Există totuși limitări ale acestei cercetări, date de natura subiectivă a analizei bazate pe un singur studiu de caz. Fără un studiu cantitativ mai amplu, generalizarea rezultatelor pentru alte organizații rămâne o provocare. Viitoarele cercetări ar putea valida modelul propus în diverse organizații și industrii și ar putea explora relația dintre digitalizarea proceselor de achiziție și performanța în raport cu criteriile ESG.

Bibliografie

1. Barney, J. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, vol. 17, nr. 1, pp. 99–120, <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
2. Beske, P., Seuring, S. (2014), *Putting Sustainability into Supply Chain Management*, Supply Chain Management: An International Journal, vol. 19, nr. 3, pp. 322–331, <https://doi.org/10.1108/SCM-12-2013-0432>.
3. Bode, C.W., Wagner, S.M., Petersen, K.J., Ellram, L.M. (2011), *Understanding Responses to Supply Chain Disruptions: Insights from Information Processing and Resource Dependence Perspectives*, Academy of Management Journal, vol. 54, nr. 4, pp. 833–856, <https://doi.org/10.5465/amj.2011.64870145>.
4. Caniëls, M.C.J., Gelderman C.J. (2005), *Purchasing Strategies in the Kraljic Matrix — A Power and Dependence Perspective*, Journal of Purchasing and Supply Management, vol. 11, nr. 2–3, pp. 141–155, <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2005.10.004>.
5. Christopher, M.P., Peck, H. (2004), *Building the Resilient Supply Chain*, The International Journal of Logistics Management, vol. 15, nr. 2, pp. 1–14, <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>.
6. Christopher, M. (2016), *Logistics & Supply Chain Management*, 5th Edition, Pearson, London.
7. Davenport, T.H. (2006), *Competing on Analytics*, Harvard Business Review, vol. 84, nr. 1, pp. 98–107.
8. Dolgui, A.I., Ivanov, D., Sokolov, B. (2018), *Ripple Effect in the Supply Chain: An Analysis and Recent Literature*, International Journal of Production Research, vol. 56, nr. 1–2, pp. 414–430, <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1387680>.
9. Ellram, L.M. (1995), *Total Cost of Ownership: An Analysis Approach for Purchasing*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 25, nr. 8, pp. 4–23, <https://doi.org/10.1108/09600039510099928>.
10. Faes, W.M., Matthyssens, P., Vandenbempt, K. (2000), *The Pursuit of Global Purchasing Synergy*, Industrial Marketing Management, vol. 29, nr. 6, pp. 539–553, [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(00\)00127-9](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(00)00127-9).
11. Fawcett, S.E., Jones, S.L., Fawcett, A.M. (2012), *Supply Chain Trust: The Catalyst for Collaborative Innovation*, Business Horizons, vol. 55, nr. 2, pp. 163–178, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.11.004>.
12. Ferrin, B.G., Plank, R.E. (2002), *Total Cost of Ownership Models: An Exploratory Study*, Journal of Supply Chain Management, vol. 38, nr. 2, pp. 18–29, <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2002.tb00132.x>.
13. Fisher, R., Ury, W. (1991), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, 2nd Edition, Penguin Books.
14. Handfield, R.B. (2020), *Sourcing and Supply Chain Management*, 7th Edition, Cengage Learning.
15. Hines, P.H., Holweg, M., Rich, N. (2004), *Learning to Evolve: A Review of Contemporary Lean Thinking*, International Journal of Operations & Production Management, vol. 24, nr. 10, pp. 994–1011, <https://doi.org/10.1108/01443570410558049>.
16. Ho, W., Zheng, T., Yildiz, H., Talluri, S. (2015), *Supply Chain Risk Management: A Literature Review*, International Journal of Production Research, vol. 53, nr. 16, pp. 5031–5069, <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1030467>.
17. Hohenstein, N.-O., Feisel, E., Hartmann, E., Giunipero, L. (2015), *Research on the Phenomenon of Supply Chain Resilience: A Systematic Review and Paths for Future Investigation*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 45, nr. 1–2, pp. 90–117, <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2013-0128>.

18. Ivanov, D. (2020), *Predicting the Impacts of Epidemic Outbreaks on Global Supply Chains: A Simulation-Based Analysis on the Coronavirus Outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) Case*, Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, vol. 136, <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101922>.
19. Ivanov, D. (2021), *Exiting the COVID-19 Pandemic: After-Shock Risks and Avoidance of Disruption Tails in Supply Chains*, Annals of Operations Research, vol. 319, nr. 1, pp. 597–614, <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04047-7>.
20. Johnsen, T.E. (2009), *Supplier Involvement in New Product Development and Innovation: Taking Stock and Looking to the Future*, Journal of Purchasing and Supply Management, vol. 15, nr. 3, pp. 187–197, <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2009.03.008>.
21. Khandelwal, C.S., Singhal, M., Gaurav, G., Dangayach, G.S., Meena, M.L. (2021), *Agriculture Supply Chain Management: A Review (2010–2020)*, Materials Today: Proceedings, vol. 47, nr. 11, pp. 3144–3153, <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.06.193>.
22. Kim, S.W. (2006), *Effects of Supply Chain Management Practices, Integration and Competition Capability on Performance*, Supply Chain Management: An International Journal, vol. 11, nr. 3, pp. 241–248, <https://doi.org/10.1108/13598540610662149>.
23. Kraljic, P. (1983), *Purchasing Must Become Supply Management*, Harvard Business Review, vol. 61, nr. 5, pp. 109–117.
24. Lacity, M.C., Willcocks, L.P. (2016), *A New Approach to Automating Services*, MIT Sloan Management Review, vol. 58, nr. 1, pp. 41–49.
25. Lax, D.A., James, K.S. (1986), *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, Free Press.
26. Lysons, K. (2020), *Procurement and Supply Chain Management*, 10th Edition, Pearson.
27. Madakam, S.H., Holmukhe, R.M., Jaiswal, D.K. (2019), *The Future Digital Workforce: Robotic Process Automation (RPA)*, Journal of Information Systems & Technology Management, vol. 16, <https://doi.org/10.4301/S1807-1775201916001>.
28. Manuj, I., Mentzer, J.T. (2008), *Global Supply Chain Risk Management*, Journal of Business Logistics, vol. 29, nr. 1, pp. 133–155, <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00072.x>.
29. Mena, C.H., Humphries, A., Choi, T.Y. (2013), *Toward a Theory of Multi-Tier Supply Chain Management*, Journal of Supply Chain Management, vol. 49, nr. 2, pp. 58–77, <https://doi.org/10.1111/jscm.12003>.
30. Miles, L.D. (1972), *Techniques of Value Analysis and Engineering*, 2nd Edition, McGraw Hill.
31. Moeller, R.R. (2014), *Executive's Guide to COSO Internal Controls: Understanding and Implementing the New Framework*, Wiley.
32. Molinari, L.L. (2024), *The Effect of Cross-Functional Purchasing Integration on Purchasing Performance*, Journal of Supply Chain Management, vol. 60, nr. 1, pp. 3–27.
33. Monczka, R.M., Handfield, R.B., Giunipero, L.C., Patterson, J.L. (2020), *Purchasing and Supply Chain Management*, 7th Edition, Cengage.
34. O'Brien, J. (2015), *Category Management in Purchasing: A Strategic Approach to Maximize Business Profitability*, 3rd Edition, Kogan Page.
35. Pagell, M., Wu, Z. (2009), *Building a More Complete Theory of Sustainable Supply Chain Management Using Case Studies of 10 Exemplars*, Journal of Supply Chain Management, vol. 45, nr. 2, pp. 37–56, <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03162.x>.
36. Pettit, T.J., Fiksel, J., Croxton, K.L. (2010), *Ensuring Supply Chain Resilience: Development of a Conceptual Framework*, Journal of Business Logistics, vol. 31, nr. 1, pp. 1–21, <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2010.tb00125.x>.
37. Pickett, K.H.S. (2010), *The Internal Auditing Handbook*, 3rd Edition, Wiley.
38. Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press.
39. Presutti, W.D. (2003), *Supply Management and e-Procurement: Creating Value Added in the Supply Chain*, Industrial Marketing Management, vol. 32, nr. 3, pp. 219–226, [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00265-1](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00265-1).
40. Pyzdek, T., Keller, P. (2014), *The Six Sigma Handbook*, 4th Edition, McGraw-Hill.
41. Quayle, M. (2003), *A Study of Supply Chain Management Practice in UK Industrial SMEs*, Supply Chain Management: An International Journal, vol. 8, nr. 1, pp. 79–86, <https://doi.org/10.1108/13598540310463387>.
42. Ragatz, G.L., Handfield, R.B., Scannell, T.V. (1997), *Success Factors for Integrating Suppliers into New Product Development*, Journal of Product Innovation Management, vol. 14, nr. 3, pp. 190–202, <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1430190>.

43. Roberts, S. (2003), *Supply Chain Specific? Understanding the Patchy Success of Ethical Sourcing Initiatives*, Journal of Business Ethics, vol. 44, nr. 2/3, pp. 159–170, https://www.proquest.com/docview/198069950?utm_source=chatgpt.com&sourcetype=Scholarly%20Journals.
44. Rother, M., Shook, J. (2003), *Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate MUDA*, Lean Enterprise Institute.
45. Scholten, K., Schilder, S. (2015), *The Role of Collaboration in Supply Chain Resilience*, Supply Chain Management: An International Journal, vol. 20, nr. 4, pp. 471–484, <https://doi.org/10.1108/SCM-11-2014-0386>.
46. Sheffi, Y., Rice Jr., J.B. (2005), *A Supply Chain View of the Resilient Enterprise*, MIT Sloan Management Review, vol. 47, nr. 1, pp. 41–48.
47. Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi-Levi, E. (2008), *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies*, 3rd Edition, McGraw-Hill Irwin, Boston.
48. Sollish, F., Semanik, J. (2011), *Strategic Global Sourcing Best Practices*, Wiley.
49. Spira, L.F., Page, M. (2003), *Risk Management: The Reinventing of Internal Control and the Changing Role of Internal Audit*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, vol. 16, nr. 4, pp. 640–661, <https://doi.org/10.1108/09513570310492335>.
50. Talluri, S., Narasimhan, R. (2004), *A Methodology for Strategic Sourcing*, European Journal of Operational Research, vol. 154, nr. 1, pp. 236–250, [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(02\)00649-5](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00649-5).
51. Tang, O., Musa, S.N. (2011), *Identifying Risk Issues and Research Advancements in Supply Chain Risk Management*, International Journal of Production Economics, vol. 133, nr. 1, pp. 25–34, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.06.013>.
52. Trautmann, G.T., Turkulainen, V., Hartmann, E., Bals, L. (2009), *Integration in the Global Sourcing Organization — An Information Processing Perspective*, Journal of Supply Chain Management, vol. 45, nr. 2, pp. 57–74, <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03163.x>.
53. Van Echtelt, F.E.A., Wynstra, F., van Weele, A.J., Duysters, G. (2008), *Managing Supplier Involvement in New Product Development: A Multiple-Case Study*, Journal of Product Innovation Management, vol. 25, nr. 2, pp. 180–201, <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00293.x>.
54. Van Weele, A.J. (2018), *Purchasing and Supply Chain Management*, 7th Edition, Cengage Learning EMEA.
55. Walker, H., Jones, N. (2012), *Sustainable Supply Chain Management Across the UK Private Sector*, Supply Chain Management: An International Journal, vol. 17, nr. 1, pp. 15–28, <https://doi.org/10.1108/13598541211212177>.
56. Wieland, A., Wallenburg, C.M. (2013), *The Influence of Relational Competencies on Supply Chain Resilience: A Relational View*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 43, nr. 4, pp. 300–320, <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2012-0243>.
57. Wynstra, F.V., van Weele, A.J., Weggemann, M. (2001), *Managing Supplier Involvement in Product Development: Three Critical Issues*, European Management Journal, vol. 19, nr. 2, pp. 157–167.
58. Zsidisin, G.A., Siferd, S.P. (2001), *Environmental Purchasing: A Framework for Theory Development*, European Journal of Purchasing & Supply Management, vol. 7, nr. 1, pp. 61–73, [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(00\)00007-1](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(00)00007-1).
59. Zsidisin, G.A., Ellram, L.M., Carter, J.R., Cavinato, J.L. (2004), *An Analysis of Supply Risk Assessment Techniques*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 34, nr. 5, pp. 397–413, <https://doi.org/10.1108/09600030410545445>.
60. ACCA (2023), *Risk Management in the Supply Chain*, ACCA Global, <https://www.accaglobal.com/learning-and-events/cpd-articles/audit-and-assurance/risks-in-the-supply-chain.html>.
61. AICPA & CIMA (2013), *COSO Internal Control — Integrated Framework*, <https://www.aicpa-cima.com/resources/landing/coso-internal-control-integrated-framework>.
62. Deloitte (2023), *Building Supply Chain Resilience for the Future*, Deloitte Insights, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/manufacturing/global-supply-chain-resilience-amid-disruptions.html>.
63. IIA (2017), *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*, IIA Global, <https://www.theiia.org/en/standards/what-are-the-standards/mandatory-guidance/standards/>.
64. KPMG (2024), *Supply Chain Resilience: A Strategic Imperative*, KPMG Assurance and Consulting Services LLP, <https://kpmg.com/in/en/insights/2024/07/supply-chain-resilience-a-strategic-imperative.html>.