

## Introducere

Această carte se adresează specialiștilor în logistică, studenților și masteranzilor care studiază acest domeniu, precum și publicului larg interesat de aprofundarea cunoștințelor legate de serviciile logistice. Tematica cărții aparține domeniului general al logisticii și se axează pe cercetarea strategiilor logistice și a posibilităților de îmbunătățire a performanței logistice prin metode și tehnici specifice. O parte a cercetării științifice cuprinse în această carte se concentrează pe studiul pieței de servicii logistice din România, în comparație cu alte piețe din Uniunea Europeană.

România a beneficiat de co-finanțare din partea Uniunii Europene pentru o serie de proiecte de dezvoltare a infrastructurii de transport, însă nu a reușit să își atingă încă potențialul maxim. Sunt necesare multe investiții în infrastructura logistică a țării pentru ca traficul rutier să fie fluidizat pe rutele cele mai solicitate. Construcția și modernizarea aeroporturilor în cele mai importante orașe ale țării au dezvoltat mult traficul aerian, însă acesta este caracterizat încă de costuri destul de ridicate pe rutele interne.

Poziția geografică a României este favorabilă pentru includerea țării noastre pe rute de transport fluviale și maritime, însă este necesară modernizarea porturilor și a sistemelor de management al traficului. Pentru atingerea acestui obiectiv au fost implementate deja proiecte co-finanțate de Uniunea Europeană, unul dintre cele mai importante fiind RoRIS, ale cărui rezultate sunt prezentate în carte.

În final, sunt prezentate concluziile cercetărilor teoretice și practice întreprinse de autor, atât cele ce privesc piața de servicii logistice din România, cât și cele referitoare la rezultatele aplicării chestionarului.

Având în vedere complexitatea studiilor și cercetărilor științifice, efectuate pe parcursul mai multor ani, care cuprind analiza detaliată și sinteza situației pe plan mondial privind logistica internațională, se poate afirma că prezenta carte reprezintă un pas înainte atât în înțelegerea mecanismelor de funcționare a pieței de servicii logistice, cât și în evidențierea avantajului competitiv al țării noastre.

# Capitolul I: Logistica internațională

## 1.1 Cadrul teoretic al logisticii internaționale

Logistica internațională joacă un rol deosebit de important în cadrul procesului de globalizare economică și în conectarea piețelor naționale într-o rețea globală, oferind metodele și instrumentele prin care bunurile și serviciile pot fi livrate clienților internaționali din orice colț al lumii.

Într-o lume aflată într-o continuă și rapidă schimbare, în plan economic, politic și social, în care guvernele statelor se confruntă, pe de o parte, cu dezechilibre macroeconomice semnificative acumulate în perioada de criză, iar pe de altă parte cu efecte sociale resimțite în perioada postcriză, [...], se pune problema eficienței utilizării resurselor financiare [...], a măsurii în care filosofia de alocare a acestora generează o valoare adăugată pe măsura efortului reclamat.<sup>1</sup>

Succesul unei afaceri depinde în mare măsură de capacitatea unei companii de a pune la dispoziția clienților săi atât produsele, cât și informațiile conexe acestora. Desfășurarea activității de gestiune a lanțului de aprovizionare-livrare (supply-chain management), astfel încât să se asigure disponibilitatea produselor în cel mai scurt timp, s-a dovedit a fi o sursă de reducere a costurilor și de creștere a vânzărilor. În acest context, s-au dezvoltat tehnici precum modelarea

---

<sup>1</sup> Crețan, G.C., Finanțarea universităților vs. finanțarea conectării universităților cu piața muncii. O temă critică de reflecție pentru România europeană, ISBN 978-606-505-920-7, Editura ASE, București, 2015

matematică și programarea liniară, care sunt utilizate în scopul perfecționării strategiilor în logistica internațională și a metodelor decizionale în domeniu.

Pe măsură ce presiunea competiției economice crește, pe de o parte din cauza exigenței consumatorilor, pe de altă parte ca efect al crizei economice care a determinat o scădere a cererii în cazul multor produse, companiile sunt puse în situația de a-și regândi strategia, structura organizațională și relația cu partenerii de afaceri și clienții, pentru a avea o ofertă cât mai competitivă. Managerii trebuie să analizeze opțiunile strategice pe care le are compania pentru desfășurarea în condiții de eficiență a operațiunilor logistice. Analiza realizată în acest capitol cuprinde un studiu detaliat privind cele două mari categorii de strategii: prima categorie se referă la, iar cea ce-a doua categorie vizează opțiunea de externalizare a serviciilor logistice (logistic outsourcing). Scopul acestei analize este acela de a identifica posibilitățile reale de îmbunătățire a performanței logistice prin adoptarea unei strategii coerente, care să creeze valoare-adăugată produselor/serviciilor oferite de companie. Pentru o mai bună înțelegere a aplicabilității practice a strategiilor logistice, va fi prezentat și analizat un studiu de caz asupra implementării acestora într-o companie.

La nivel mondial, există mai multe instituții, organizații și asociații, care au ca domeniu de interes logistica. În continuare sunt enumerate cele mai importante organisme din acest domeniu la nivel internațional și local, adresele web oficiale și precum și câteva definiții date de către acestea conceptului de „logistică”.

- Organizația profesională americană **CSCMP - Council of Supply Chain Management Professionals** (anterior Council of Logistics Management și National Council of Physical Distribution Management din SUA până în 1986) care definește logistica ca fiind un proces care constă în planificarea, realizarea și controlul fluxului și stocării eficiente a materiilor prime, produselor în curs

de prelucrare, produselor finite și informațiilor conexe, de la punctul de origine la cel de consum, în scopul adaptării la cerințele clientului. ([www.clm1.org](http://www.clm1.org))

- **International Warehouse Logistic Association**, SUA, [www.iwla.com](http://www.iwla.com)
- **Supply Chain Council**, SUA, [www.supply-chain.org](http://www.supply-chain.org)
- **Reverse Logistics Association**, SUA, [www.reverselogisticstrends.com](http://www.reverselogisticstrends.com)
- Pe continentul european prima asociație în domeniu este înființată în 1984 - **European Logistics Association (ELA)**, aceasta considerând logistica, în mod similar, ca fiind: „Organizarea, planificarea, controlul și realizarea fluxurilor de bunuri de la dezvoltare și aprovizionare până la producție și distribuție către clientul final, pentru a satisface cerințele pieței cu un cost minim și cu un capital minim” ([www.elalog.org](http://www.elalog.org))
- **European Cold Storage and Logistics Association (ECSLA)**, Uniunea Europeană, [www.ecsla.be](http://www.ecsla.be)
- **The International Logistics Institute** (Institutul Internațional de Logistică din Elveția), [www.epfl.ch/iml](http://www.epfl.ch/iml)
- **Asociația Olandeză de Logistică**, [www.vlmnet.nl](http://www.vlmnet.nl)
- **Asociația Belgiană de Logistică**, [www.bevib.be](http://www.bevib.be)
- **CILT Chartered Institute of Logistics & Transport**, Marea Britanie
- **Logistics Association Australia**, adoptă aceeași definiție dată de Council of Logistics Management din SUA, ([www.laa.asn.au](http://www.laa.asn.au)). Este membră a unui organism guvernamental tot din domeniul logisticii, Australian Logistics Council.
- **Supply Chain and Logistics Association Canada**, [www.sclcanada.org](http://www.sclcanada.org) și **The Logistics Institute**, [www.loginstitute.ca](http://www.loginstitute.ca), Canada
- **Singapore Logistics Association**, fondată în 1973, [www.sla.org.sg](http://www.sla.org.sg)
- **Asia Pacific Logistics Federation**, [www.aplf.net](http://www.aplf.net)

- **The Logistics and Supply Chain Management Society**, Asia, Singapore, [www.lscms.org](http://www.lscms.org)
- **Purchasing and Supply Chain Management Association of Thailand**, [www.pscmt.or.th](http://www.pscmt.or.th)
- **The Association for Operations Management of Southern Africa**, [www.sapics.org.za](http://www.sapics.org.za)
- **The Institute of Procurement and Supply South Africa**, [www.ipsa.co.za](http://www.ipsa.co.za)
- **Asociația Româno-Italiană de Logistică și Management (ARILOG)**, [www.arilog.ro](http://www.arilog.ro)

Cele mai importante concepte din domeniul logisticii, care sunt utilizate în această carte, sunt definite în Anexa 1.

## **1.2 Strategii logistice**

### **1.2.1 Strategii logistice pentru proiectarea lanțului de aprovizionare-livrare**

Strategiile logistice definesc viziunea de ansamblu asupra funcționării lanțului de aprovizionare-livrare astfel încât compania să fie competitivă pe piață și să ofere produse/servicii care să satisfacă cerințele de calitate și rapiditate ale clienților.

O viziune de ansamblu asupra strategiilor logistice utilizate pentru proiectarea lanțului logistic este oferită de autorul Sheu (2004)<sup>2</sup>, care consideră formularea strategiilor logistice internaționale o provocare, având în vedere complexitatea pieței globale. Dificultatea de previzionare a fluxurilor de numerar,

---

<sup>2</sup> Sheu, J-B., 2004. A hybrid fuzzy-based approach for identifying global logistics strategies, *Transportation Research Part E* 40, pp. 39–61, Elsevier, pag.42

ratelor de schimb, existența barierelor comerciale și a prețurilor de transfer, distanțele de transport crescute și timpul mai mare de livrare sunt factori ce cresc gradul de complexitate al activității companiei care acționează la nivel internațional. Sheu identifică șase tipuri de strategii logistice internaționale, pe care le notează GL-mode A to F (Global Logistics – strategia A până la F).

Cele șase tipuri de strategii dezvoltate în lucrarea „A hybrid fuzzy-based approach for identifying global logistics strategies” vizează modalitatea de organizare a sistemului logistic în cadrul unei companii, în funcție de necesitățile interne ale acesteia, precum și ținând cont de piața pe care își desfășoară activitatea. Sintetizând, cele șase strategii vizează:

1. GL-mode A: gestionarea internă a proceselor logistice, prin departamente specifice pentru achiziții, producție, depozitare și livrare.
2. GL-mode B: externalizarea unei părți a procesului de producție, către sub-contractori străini, urmărindu-se valorificarea costurilor mai reduse cu forța de muncă.
3. GL-mode C: optimizarea livrării de produse, prin colaborarea cu centre de distribuție externe care pot asigura lărgirea ariei de plasare a mărfurilor și scăderea costurilor de transport.
4. GL-mode D: îmbinarea strategiilor GL-mode B și GL-mode C, astfel externalizând atât o parte a procesului de producție cât și o parte a procesului de livrare, către subcontractori străini, care pot oferi costuri mai reduse ajutând astfel la creșterea competitivității produselor.
5. GL-mode E: crearea unor relații complexe de colaborare cu partenerii de afaceri, atât cei din amonte cât și cei din avalul lanțului logistic al companiei, astfel încât să se realizeze economii de costuri substanțiale.
6. GL-mode F: internaționalizarea completă a activității companiei, prin integrarea acesteia într-o rețea logistică cu furnizori, sub-contractori și