

LOGISTICA - SURSĂ DE COMPETITIVITATE

Prof. univ. dr. **Liviu Ilieș**
Universitatea „Babeș-Bolyai” Cluj-Napoca

Abstract. *The paper presents the role and the importance of logistics for products and services in order to obtain the competitive advantage. After a short presentation of logistics evolution, we move on to defining the logistics concept, respectively integrated logistics. The analysis of the logistics activities is based on the total cost concept and it has as a purpose the efficient and effective management of the physical flows of raw materials, materials and finite products, and of the international flows. The competitive advantage is ensured through the harmonization of the logistics function with the other functions of the company and through the integration of the logistics chain of all upstream and downstream organizations in order to ensure a high level of consumer service at economical costs under the form of supply chain management. In the end we present the main tendencies in the evolution of logistics in the Romanian firms under the circumstances of the increase of their international dimension.*

Keywords: logistics; supply chain; supply chain management; competitive advantage; partnerships; integration.

Conceptul de logistică

Până în anii '70, în literatura de specialitate s-a vorbit mai mult de logistica distribuției, care avea ca obiect managementul distribuției fizice, fiind considerată un instrument al politicii de vânzări în cadrul firmelor de producție. Obiectivele ei erau coordonarea și optimizarea transporturilor și eficiența livrărilor către clienții finali, pentru a asigura un avantaj competitiv, condiție esențială pentru a cuceri și controla piața.

Creșterea costurilor energetice și de materii prime după anul 1970 a impus preocupări pentru asigurarea eficienței achizițiilor de materii prime și materiale pentru producție, programarea producției și gestiunea stocurilor, în vederea achiziționării materiilor prime la un cost minim și realizarea unor programe de producție corelate eficient cu obiectivele de piață (vânzări). În acest context se poate vorbi de logistica aprovizionării și de logistica producției ca management al materialelor. Acest mod de tratare a activităților logistice a generat conflicte și ineficiență, având în vedere faptul că gestiunea aprovizionării și programarea producției ignorau în mare măsură fluxurile produse finite către clienți, având ca efect creșterea nivelului stocurilor pentru a asigura continuitatea producției.

Organizarea pe funcțiuni (aprovizionare, producție, marketing, financiar, desfacere etc.) a avut ca efect „împrăștierea” activităților logistice în cadrul diferitelor funcțiuni, între obiectivele cărora existau numeroase contradicții, ceea ce a generat costuri excesive și chiar pierderi. O firmă nu poate obține, de exemplu, eficiență în realizarea distribuției fizice cerând pur și simplu fiecărui manager de distribuție să minimizeze costurile proprii, întrucât se cunoaște că în cele mai multe cazuri acestea interacționează într-o manieră inversă, fapt ce impune ca luarea deciziilor de reducere a costului distribuției fizice să se bazeze pe o analiză a sistemului în totalitatea sa.

Necesitatea revenirii la eficiență a creat premisele concentrării și coordonării tuturor fluxurilor de materiale și informațiilor asociate printr-o nouă funcțiune, respectiv prin funcțiunea logistică ce are ca obiectiv coordonarea și controlul acestor fluxuri într-un mod univoc și integrat.

Logistica integrată se bazează pe analiza costului total al activităților logistice, având ca punct central nivelul serviciului către consumatori. Aceasta înseamnă că la un anumit nivel determinat al serviciului către consumatori trebuie să se minimizeze costurile totale logistice mai mult decât să se încerce minimizarea costurilor activităților individuale, componente ale logisticii. Încercările de a reduce costurile activităților individuale pot avea ca efect o creștere a costului total. Conceptul de cost total al activităților logistice trebuie să cuprindă: nivelul serviciului către consumatori (costul vânzărilor nerealizate ca urmare a unui nivel al serviciilor furnizate necorespunzător), costurile de transport, costurile de depozitare, costul procesului de comandă și de informatizare, costurile de desfacere, costurile cantitative legate de fabricație. Logistica devine în acest mod o pârghie strategică fundamentală pentru asigurarea unui avantaj competitiv pe piață.

Toate definițiile logisticii se referă la gestiunea fluxurilor de mărfuri și a informațiilor din firmă, dar complexitatea domeniului a impus extinderea obiectului de studiu la gestiunea producției, a aprovizionării și a stocurilor (în diferite faze ale proceselor din întreprindere).

Istoria logisticii arată că a trebuit să treacă mulți ani pentru ca principiile de bază ale logisticii să fie bine definite. Termenul de logistică în literatura de specialitate a fost folosit sub diferite denumiri cum ar fi: distribuția, distribuția fizică, managementul materialelor, distribuția logistică, logistica afacerilor, logistica de marketing, logistica industrială, managementul logistic etc.

Logistica, potrivit lui Ph. Kotler (1994), cuprinde: planificarea, implementarea și controlul fluxurilor fizice de materiale și produse finite de la punctele de proveniență a acestora la punctele de utilizare, astfel încât să se realizeze profit și să fie satisfăcute cerințele clienților. Așa cum constată acesta, un sistem de distribuție neadecvat poate distruge un produs, care în alte condiții se poate dovedi a fi foarte bun. Scopul logisticii este de a crea lanțuri de livrare, respectiv fluxuri fizice de materiale și produse finite către consumatorii finali, cu costuri cât mai reduse, cunoscând că ponderea acestora în costul total al produsului reprezintă 30-40% la produsele prelucrate.

Unul dintre cele mai prestigioase grupuri de specialiști, în domeniul logisticii din SUA, *The Council of Logistics Management*, folosește ca termen consacrat „managementul logistic”, pe care îl definește astfel: „procesul de planificare, implementare și control al fluxului bidirecțional și înmagazinarea eficace și eficientă de bunuri și servicii

și de informații legate de acestea între un punct de origine și un punct de consum, cu scopul de a satisface cerințele consumatorilor" (Lambert și Stock, 1993, p. 4). Este o definiție destul de generală, care reușește să pună în evidență gestiunea distribuției fizice și livrările către consumatori, având ca obiectiv central satisfacerea nevoilor consumatorilor și obținerea de profit, respectiv prin asigurarea competitivității.

Dacă analizăm această definiție, putem spune că logistica este o parte a unui cadru mai larg, care se axează pe coordonarea funcțiilor afacerii (marketing, producție, financiar) în cadrul firmelor și între firme, respectiv a procesului cunoscut sub denumirea de lanț logistic (*supply chain*) sau lanțul aprovizionării sau al furnizorilor. Faptul că logistica este în mod explicit recunoscută ca făcând parte din procesul lanțului logistic înseamnă că ea poate să influențeze modul în care o firmă și lanțul său logistic pot să-și îndeplinească obiectivele.

Definiția logisticii accentuează faptul că aceasta planifică, implementează și controlează toate cele trei activități, și nu doar una sau două, fapt ce respinge opiniile care susțin că logistica este implicată mai mult în implementare decât în planificarea unor politici, ignorând astfel funcția strategică a logisticii. Un fapt important este și precizarea legată de fluxul bidirecțional de materii prime, produse finite și depozitare eficace și eficientă. Astăzi, logistica a trecut de la așa-numita abordare tradițională, axată pe direcționarea spre punctul de consum, la abordarea fluxului și depozitării inverse (logistica inversă), respectiv acelea care se nasc la punctul de consum. Logistica „inversă” trebuie să beneficieze de o atenție tot mai mare odată cu creșterea profitabilității cumpărărilor online. Un alt aspect care trebuie subliniat este fluxul informațiilor care trebuie integrat cu fluxurile fizice.

Potrivit multitudinilor de definiții și experienței firmelor de succes, logistica, sau managementul logistic, include următoarele activități: serviciul către clienți, procesul de comandă și pregătire a loturilor de livrare, distribuția informațiilor, previziunea ofertei, controlul și inventarierea stocurilor, transportul, depozitarea, achiziționarea materiilor prime și a serviciilor, serviciile postvânzare, ambalare, restituirea bunurilor (logistica inversă) etc.

Scopul logisticii, așa cum rezultă din definiție, este „de a satisface cerințele consumatorilor”, ceea ce înseamnă că strategiile și activitățile logistice trebuie să se bazeze mai degrabă pe dorințele și necesitățile consumatorilor decât pe cerințele și capacitățile altor terți. Aceasta implică proiectarea și gestionarea unui sistem de comunicații operativ și eficient, pentru ca firmele să poată comunica efectiv cu consumatorii lor, pentru a cunoaște necesitățile și dorințele acestora. Toate aceste aspecte sunt deosebit de importante, dar nu trebuie neglijată componenta cost. În multe întreprinderi, costul activităților logistice ajunge și chiar depășește 20% din costul total al producătorilor, ajungând chiar la 50-55% din costul materiilor prime neprelucrate, fapt ce ar putea transforma logistica într-o sursă importantă de competitivitate prin costuri. Reducerea costurilor logistice nu poate avea loc decât prin asigurarea unui raport eficace și eficient între nivelul serviciului către consumatori și cost.

Dimensiunea strategică a logisticii este subliniată de M. Christopher (1993, p. 2), care o definește ca „procesul de gestionare într-o viziune strategică a operațiilor de achiziție, mișcare și depozitare a materialelor, semifabricatelor și produselor finite,

Management & marketing

plecând de la furnizori, traversând întreprinderea și canalele sale de distribuție, având ca obiectiv maximizarea profitului și rezolvarea promptă a comenzilor clienților".

Pentru a realiza creșterea profitabilității, a cotei de piață și reducerea costurilor, logistica trebuie să opereze la nivel interfuncțional, ea trebuie să medieze și să armonizeze activitățile multiplelor sectoare, departamente sau funcțiuni din cadrul firmei. Logistica este în acest mod o funcțiune transversală, iar abordarea ei în cadrul organizației, respectiv optimizările se fac pe procese, și nu pe funcțiuni. Dacă privim lanțul activităților logistice, în întreprinderile producătoare de bunuri și servicii, putem să evidențiem trei segmente importante, care interacționează între ele, și anume: logistica aprovizionării (logistica intrărilor), logistica producției sau managementul materialelor și logistica distribuției.

Dacă ținem seama de relația logisticii cu marketingul, de faptul că logistica are rolul de a asigura servicii către consumatori, ținând seama de oportunitățile de marketing, care vizează între altele maximizarea vânzărilor pe diferite segmente de piață, putem constata că logistica nu este altceva decât un „marketing orientat”. În acest context putem afirma că logistica urmărește realizarea unui nivel al serviciului către consumatori prin prisma celor cinci potriviri: produsul potrivit, la locul potrivit, la timpul potrivit, în cantitățile potrivite și la un cost potrivit. Termenul „cost potrivit” este specific sistemului logistic al firmei. P.F Drucker, cu mai mult de patru decenii în urmă, a susținut că îmbunătățirile în activitățile de marketing și logistică reprezintă o cale importantă pentru obținerea produselor la costuri economice. Un domeniu important pentru reducerea costurilor este îmbunătățirea performanțelor distribuției fizice, ale căror costuri reprezintă ponderi importante în costurile totale și de marketing.

Cu toate asemănările în ariile funcționale în care acționează, metodele, tehnicile și instrumentele pe care le folosește, particularitățile firmei fac ca sistemul logistic să nu poată fi copiat și imitat în mod eficient de competitorii acesteia.

Crearea avantajului competitiv

Obiectivul esențial al logisticii trebuie să fie asigurarea avantajului competitiv, respectiv asigurarea unei superiorități durabile asupra competitorilor, pornind de la adevărul că nivelul serviciului către consumatori și costul sunt influențate în mod semnificativ de aceasta. Sursa avantajului competitiv poate fi operarea cu un cost mai scăzut sau furnizarea unei „valori” mai mari clientului. Companiile de succes au fie un avantaj de cost sau productivitate, fie un avantaj de „valoare”, sau o combinație a celor două.

Logistica este un exemplu clasic de abordare sistemică pentru problemele de afaceri, respectiv pentru analiza costului total al activităților logistice, ceea ce înseamnă că obiectivele firmei pot fi realizate prin recunoașterea interdependenței reciproce a funcțiunilor majore din firmă, cum sunt: marketing, producție, financiar, logistică. Întrucât abordarea sistemică impune compatibilitatea între obiectivele funcțiunilor majore din firmă și obiectivele generale fundamentale ale acesteia, un sistem logistic, oricât ar fi de performant și eficient, nu se poate potrivi la toate firmele, care au scopuri și obiective diferite.

Nu putem concepe competitivitatea fără dezvoltarea serviciilor logistice, fără a realiza niveluri de eficiență și calitate comparabile, ceea ce impune implicarea

managementului de vârf pentru atribuirea unei valori strategice logisticii. Logistica nu trebuie tratată doar ca un instrument al businessului, ci ca o necesitate pentru creșterea competitivității. Dacă avantajul competitiv prin costuri se obține printr-o productivitate superioară, respectiv prin creșterea volumului de vânzări, avantajul prin valoare pornește de la adevărul potrivit căruia „clienții nu cumpără produse, ei cumpără beneficii”, cu alte cuvinte, produsul este căutat nu pentru ceea ce este în sine, ci pentru promisiunea a ceea ce va oferi. Pentru ca logistica să devină cu adevărat o sursă de avantaj competitiv, trebuie acordată atenție relațiilor dintre organizația logistică din cadrul firmei și celelalte funcțiuni, fapt ce impune abordarea sistemică prin intermediul costului total al activităților acesteia. Astfel, relația între departamentul logistic și cel financiar are la bază faptul că deciziile logistice sunt analizate prin prisma costului acestora. La rândul său, departamentul financiar are nevoie de informații referitoare la situația produselor finite care se află în canalul de distribuție și care sunt furnizate de logistică, pentru a putea previziona fluxurile de trezorerie viitoare. Managerii financiari au rol esențial atât în aprobarea bugetelor care afectează logistica, cât și în domeniul stocurilor care sunt înregistrate ca active. De asemenea, este important modul de plată, cât și modalitatea de înregistrare a stocurilor.

Relația între organizația logistică și producție are la bază durata procesului de producție. Un proces lung de fabricație generează cantități mari de stocuri, respectiv creșterea stocurilor logistice care sunt responsabilitatea departamentului de logistică și care trebuie depozitate și urmărite. Pentru a realiza eficiență, firmele adoptă conceptul de amânare, pentru a apropia momentul obținerii produselor finite de cel al cumpărării (vor fi amânate acele activități care produc valoare adăugată precum asamblarea, producția și ambalarea). Pentru aceasta este nevoie de o bună colaborare între producție și logistică.

Relația între departamentul de logistică și cel de marketing are la bază conceptul de „nivelul serviciului către clienți”. Marketingul pune un accent deosebit pe satisfacția consumatorului, iar strategiile logistice pot facilita satisfacția consumatorului prin reducerea costului produselor, care se reflectă în prețuri mai mici și facilități de cumpărare sau folosire. Strategiile logistice oferă un mod unic de diferențiere a unei firme de competitorii săi, oferind oportunități importante pentru a realiza un marketing superior. Logistica distribuției, respectiv logistica orientată spre exterior, are legături importante cu componentele mixului de marketing. Deciziile logistice își pun amprenta pe atragerea și utilizarea celui mai productiv canal de distribuție și lanț de furnizare, pe modalitățile de stabilire a prețurilor și pe determinarea cantităților ce trebuie stocate privind sortimentele de produse, pentru a asigura disponibilitatea acestora pe piață în funcție de cerere. Multe dintre deciziile de promovare trebuie să implice o coordonare atentă între marketing și logistică. Pentru a evita epuizarea stocurilor pentru produsele care fac obiectul unei campanii promoționale, departamentul de logistică trebuie să-și asume responsabilitatea de a avea produsul la locul și la data lansării - nici mai devreme, nici mai târziu.

Un aspect important în studierea relațiilor de marketing din și între firme este cel al canalelor de marketing. Actorii principali, tradiționali, în canalul de marketing sunt: producătorul, angrosistul și detailistul. Fiecare își asumă pe rând transportul și expedierea mărfurilor, deținerea stocurilor și depozitarea. Aceste organizații se întâlnesc

pentru aranjamente de negociere, finanțare, promovare și logistică, în vederea gestionării fluxului fizic al produselor. O problemă critică pentru asigurarea unor canale de distribuție performante o constituie informațiile care trebuie să ajungă la fiecare „actor” cu mare acuratețe și în timp util pentru a lua deciziile corecte. Disponibilitatea informației este o premisă importantă în funcționarea canalului de distribuție, aspect în care logistica trebuie să exceleze, ea trebuie să asigure fluxul de informații în ambele direcții, pentru a nu eșua în funcționarea lor. Specialiștii vorbesc astăzi de așa-numitul canal logistic, care, printr-o serie de intermediari specializați, poate gestiona fluxurile fizice, informaționale și financiare (de plată) dintre producători și consumatori cu mare eficiență, constituind o sursă importantă de avantaj competitiv, premisă importantă pentru integrarea lanțurilor logistice ale partenerilor implicați.

Schimbări în știința logisticii

Integrarea logisticii în activitatea companiei este diferită de la firmă la firmă și ține seama de caracteristicile specifice întreprinderii și produselor acesteia. Structura organizațională a logisticii diferă între firme, dar importante sunt eficiența și operativitatea sistemului logistic.

În condițiile unor costuri operaționale ridicate și ale unor presiuni crescânde din partea consumatorilor pentru un serviciu mai bun, organizația logistică trebuie să se dezvolte și să se adapteze, pentru a realiza acest obiectiv, ea trebuie să cunoască modul în care acești factori acționează pentru a dezvolta un sistem logistic flexibil și optim. Noua logistică impune necesitatea integrării funcțiunii logistice cu celelalte funcțiuni dintr-o organizație, în efortul de a dobândi succesul general al firmei. Logistica dintr-o companie, prin fluxurile pe care le gestionează, respectiv prin activitățile pe care le integrează, este importantă nu numai în interiorul firmei, dar și între firmele cu care colaborează (furnizori, distribuitori, clienți). Integrarea logisticii la nivelul companiei nu mai este suficientă, având în vedere necesitatea coordonării cu toți partenerii implicați în fluxurile de materiale, componente, produse și servicii de la furnizori până la consumatorul final, la care se adaugă și fluxul de informații. În acest context s-a dezvoltat o vastă teorie axată pe lanțul logistic și pe managementul lanțului logistic.

Lanțul logistic (*supply chain*), cunoscut în literatura de specialitate și sub denumirea de lanțul aprovizionării, lanțul furnizării sau lanțul livrării, cuprinde toate activitățile care compun fluxul și transformarea bunurilor de la stadiul de materie primă până la consumatorii sau utilizatorii finali, precum și fluxurile informaționale asociate. Acest concept de lanț logistic poate include, alături de furnizori și clienți, și companii specializate în servicii logistice, inclusiv terți nonoperatori. El a evoluat la așa-numitul „management al lanțului logistic” (*supply chain management*) care constă în coordonarea sistemică și strategică a funcțiunilor tradiționale și politicile legate de aceste funcțiuni în interiorul unei întreprinderi și între diferitele companii din lanțul logistic, în scopul îmbunătățirii performanțelor pe termen lung ale firmelor luate individual și ale lanțului logistic în general.

În sensul cel mai larg, managementul lanțului logistic cuprinde întreaga rețea și dezvoltă strategii și influențe de a investi în și a relaționa cu furnizorii, furnizorii furnizorilor și așa mai departe, în amonte, de asemenea a investi în și a relaționa cu clienții,

clienții clienților și așa mai departe, în aval, până la consumatorul final. Managementul lanțului logistic este o sursă importantă de îmbunătățire a eficacității și eficienței firmei prin faptul că asigură integrarea logisticii între firme, respectiv gestiunea integrată a lanțurilor logistice ale partenerilor, cu scopul de a crea valoare adăugată pentru clientul final, ceea ce permite formarea unor relații sau parteneriate, pe termen lung, care implică colaborarea pentru îmbunătățirea designului, reducerea costurilor, îmbunătățirea calității și dezvoltarea produselor pentru a fi lansate cât mai rapid pe piață. Performanța fiecărei organizații este deja influențată într-un grad mai mare sau mai mic de acțiunea managerilor celorlalte organizații care alcătuiesc lanțul logistic, ceea ce determină pe unii specialiști să afirme că astăzi competiția are loc nu numai între organizațiile individuale, ci și între lanțurile logistice.

Managementul lanțului logistic se bazează pe adevărul că nu se poate concepe competitivitatea fără dezvoltarea serviciilor logistice, fără a realiza niveluri de eficacitate, eficiență și calitate acceptabile. Pentru aceasta trebuia pus accentul pe următoarele aspecte: îmbunătățirea disponibilității produselor, bazată pe o gestiune eficientă a stocurilor și pe cerințele pieței; coordonarea producției, distribuției, nivelului stocurilor și livrărilor între verigile (membrii sau organizațiile) principale ale lanțului logistic, având ca suport sistemele informaționale integrate, care furnizează vânzări în timp real, programarea și urmărirea informațiilor; crearea de alianțe și parteneriate strategice cu clienții, furnizorii, administratorii de depozite și cu cei care dezvoltă tehnologia informațională; implicarea directă a clientului în deținerea produsului/serviciului și în specificarea cerințelor privind standardele de calitate ale operațiilor care compun fluxurile fizice de materiale și produse.

Logistica în întreprinderile industriale din România

În ultimii cincisprezece ani, managerii din industria românească s-au confruntat cu probleme multiple și dificile cauzate de instabilitatea economică, inflație, scuturarea ciclurilor de viață ale produselor, protecția mediului, condițiile pieței, diversificarea cererii. Toate acestea fac dificilă găsirea unui mod de organizare cât mai eficace și eficient a firmelor în general și a logisticii în special. La ora actuală, există întreprinderi industriale, în primul rând cele cu capital privat, care dispun de o organizare logistică operativă și eficientă, dar cu toate acestea se poate vorbi de o structură organizatorică efectivă a logisticii în puține întreprinderi. Acest lucru se explică prin lipsa unor strategii logistice de succes și a unei culturi organizaționale adecvate în întreprinderile românești. În cele mai multe întreprinderi, variatele activități logistice sunt plasate în diferite subsisteme structurale, fără un executiv individualizat cu responsabilități specifice în coordonarea și conducerea activităților logistice. Obținerea unui echilibru între structura organizatorică și strategiile logistice este dificilă din cauza greutății de obținere a unor informații de calitate în mod operativ, prelucrării rapide și luării unor decizii în timp util.

Până în anul 1990, întreprinderile industriale românești aveau o structură organizatorică în care activitățile logistice făceau parte din funcțiunea comercială, dar erau plasate în compartimente diferite. De exemplu: activitatea de transport se găsea atât în compartimentul de aprovizionare, cât și în compartimentul de desfacere, iar costurile

transportului erau evidențiate global în cadrul compartimentului financiar. Astfel de structuri care nu reunesc activitățile logistice într-un singur compartiment (departament, serviciu, birou) sunt ineficiente și au ca rezultat imposibilitatea implementării conceptelor de logistică integrată, lanțul logistic și managementul lanțului logistic, cu consecințe negative în asigurarea avantajului competitiv pentru intrarea și menținerea pe piețele străine, tot mai greu de pătruns.

Preocupări de integrare a activităților logistice sub o autoritate unică întâlnim după 1990. Astfel, putem afirma că întreprinderile care au proiectat și dezvoltat organizația logistică în cadrul structurilor organizatorice s-au orientat în primul rând spre activitățile de transport și depozitare, care sunt incluse sub controlul managerilor logistici în proporție de peste 70%, după care urmează procesul de comandă și livrare, controlul stocurilor și aprovizionarea. La nivelul întreprinderilor mari și mijlocii, funcțiunea logistică este condusă de un manager cu poziția de vicepreședinte sau director executiv. O problemă deosebită sub aspectul logisticii o întâlnim în cadrul IMM-urilor care, din cauza capitalului redus și a imposibilității de a face investiții sistematice, nu pot să-și proiecteze sisteme logistice eficiente. Acestea, pentru a fi competitive pe piață, vor trebui să apeleze la furnizorii de servicii logistice sau la consultanță în domeniu, mai ales în condițiile internaționalizării întreprinderilor, care are loc în prezent. Introducerea și dezvoltarea logisticii în lanțul valorii din întreprinderile românești s-au realizat sub presiunea a două forțe, și anume:

- tranziția la economia de piață, proces care supune firmele românești la presiunea crescândă a competiției, costurile reduse ale competitorilor și eliminarea accesului la resursele publice determină firmele să reducă cerințele de capital circulant prin apelul la logistică;

- integrarea firmelor românești în economia globală, în special preluarea executării unor componente și operațiuni ale unor produse finale a căror realizare depinde de participanții localizați în mai multe țări, impune disciplină în executarea contractelor și rigoare logistică. În economia globală vor rezista numai companiile care câștigă și mențin încrederea partenerilor prin calitate, preț și respectarea termenelor contractuale (Stolojan, 2002, p. 11).

În acest context, în anul 2002 s-a înființat *Asociația Româno-Italiană de Logistică și Management (ARILOG)*, care și-a propus să asigure un suport important de pregătire a managerilor în gestiunea integrată a logisticii și a lanțului logistic, care devine tot mai complexă în urma procesului de delocalizare productivă și a specializării regionale a componentelor, respectiv pentru promovarea logisticii avansate în România, condiția esențială dezvoltării și creșterii competitivității întreprinderilor românești. ARILOG facilitează participarea la proiecte și studii comune în domeniul logisticii, pentru promovarea și valorificarea serviciilor oferite antreprenoriatului. Asociația a susținut mai multe activități și proiecte, cum sunt: promovarea relațiilor de colaborare între întreprinderi italiene și române; realizarea unor proiecte comune (italo-române) pentru administrarea rețelei de desfacere în cadrul mării distribuții, schimbul de informații; schimbul de informații relative la know-how-ul necesar implementării în România a sistemelor informatice integrate și a tehnicilor legate de gestiunea stocurilor și de asigurare a mărfurilor prin localizarea mobilă și transmisia datelor prin satelit.

Din păcate, aceste inițiative valoroase, la care au contribuit specialiști în domeniul logisticii, cercetători, cadre universitare și firme (Lavazza, S.p.A și altele) nu au fost susținute suficient de organizațiile guvernamentale. La ora actuală nu există în România o strategie logistică națională, coerentă, care să aibă ca scop promovarea și susținerea întreprinderilor românești atât pe piețele naționale, cât și pe cele internaționale. Nu putem nega desigur unele preocupări la nivelul organizațiilor centrale pentru sprijinirea inițiativelor de promovare a unor sisteme logistice eficiente, dar rezultatele se lasă așteptate.

Favorizarea internaționalizării sistemului logistic permite întreprinderilor românești, în primul rând IMM-urilor, să valorifice oportunitățile oferite de dezvoltarea schimburilor internaționale de bunuri și servicii, prin valorificarea avantajului competitiv oferit de logistică.

Organizațiile guvernamentale, în colaborare cu asociațiile cu reprezentativitate internațională, care operează în domeniu (case de expediție internaționale, centre de logistică), cu universitățile și centrele de cercetare vor trebui să susțină elaborarea unui proiect național care să asigure condițiile de dezvoltare a logisticii. Dacă avem în vedere experimentele unor țări europene cu sisteme logistice dezvoltate și competitive, promovarea unei logistici avansate în România necesită luarea în considerare a următoarelor aspecte: implicarea managementului de vârf în asigurarea unei dimensiuni strategice sistemului logistic; formarea unei culturi specifice serviciilor logistice, ca o componentă importantă a culturii organizaționale; creșterea nivelului de profesionalitate a managerilor din domeniul logisticii; dezvoltarea personalului prin realizarea unor cursuri de specializare în gestiunea logisticii și a managementului lanțului logistic; cercetări de piață referitoare la necesitatea și oportunitatea realizării unor platforme logistice; crearea de alianțe strategice și parteneriate în domeniul serviciilor logistice; asigurarea unor infrastructuri logistice care pot susține activitățile economice și pot atrage investiții străine.

Promovarea logisticii avansate necesită și asigurarea cu personal calificat, competent, fapt ce impune participarea instituțiilor de învățământ superior la organizarea de cursuri de specializare, masterate și doctorate în domeniu. Întreprinderile românești trebuie să facă față unor realități complexe, cum sunt: globalizarea, internaționalizarea lanțului logistic, dezvoltarea internetului și e-commerce-ului și externalizarea unor servicii logistice (*outsourcing*).

Management & marketing

Bibliografie

Christopher, M. (1993). *Logistics and Supply Chain Management*, Pitman Publishing, London

Drucker, P. (1962). „The Economy's Dark Continent”, în *Fortune* 65, nr. 4.

Kotler, Ph. (1998). *Managementul marketingului*, Editura Teora, București

Lambert, D.M., Stock, J.R. (1993). *Strategic logistics management*, Irwin Homewood, Boston

Murphy, JR. P.R, Wood, D.F. (2004). *Contemporary Logistics* - eighth edition, Prentice Hall, New Jersey

Stolojan, Th., „Competitivitatea României”, în *Revista de Logistică și Management*, nr. 2,2003